



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

 Facultat d' Economia

Tesis doctoral

**Prácticas “verdes”
y co-creación de valor en la
relación huésped-hotel:
una aplicación en el contexto
español y colombiano**

Presentada por: Mihaela Simona Moise

Dirigida por: Dra. Irene Gil Saura
Dra. María Eugenia Ruiz Molina

Programa 3137- Doctorado en Marketing
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Valencia, Julio 2019

Esta Tesis Doctoral se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación ECO2016-76553-R –Proyectos I+D+I Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad-, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad . Agencia Estatal de Investigación. Gobierno de España.

*A mi madre, a mi hermano
y a mi padre, allí donde esté*

Agradecimientos

Estas palabras de agradecimiento representan el epílogo de un trabajo de varios años que parecía imposible, y sin embargo, aquí está. Inicié este viaje con la ilusión de enfrentarme a un nuevo reto personal, que me ayudara a tener una mejor preparación para el camino profesional que había elegido desde hacía tiempo.

Sin duda, son muchas las personas que contribuyeron a la realización de esta Tesis, a todas y cada una de ellas les expreso mis más sinceros agradecimientos por sus valiosas aportaciones.

Para empezar, de forma muy especial, quiero agradecerle a mi directora Dra. Dña Irene Gil Saura por su orientación desde el momento en que esta Tesis no era siquiera un proyecto, sino más bien un sueño. Gracias por su constante dedicación, por haber confiado en mí y por guiarme y ayudarme durante todo el desarrollo de este trabajo. Gracias por todas las palabras de apoyo en los buenos y malos momentos, tanto profesionales como personales, sacando siempre lo mejor de mí. De idéntica forma, agradezco a mi codirectora, Dra. Dña María Eugenia Ruiz Molina por sus enseñanzas fundamentales, su plena disponibilidad, su sentido práctico y sus palabras de aliento permanentes. A las dos, mi más profundo agradecimiento por el tiempo que me han dedicado y por hacerme ver que todo es posible y que la meta que parece inalcanzable puede ser alcanzada si de verdad se pone todo el empeño en ello. Sin vosotras finalizar este trabajo, sin ninguna duda, no habría sido posible.

Además, expreso mi agradecimiento al resto de profesores y al personal administrativo del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por proporcionarme el apoyo técnico y humano necesario para la realización de esta Tesis y para mi formación docente y personal. Al igual que a la Universidad de Valencia, que a través del disfrute de la Ayuda Atracció de Talent, ha permitido completar mi formación pre-doctoral hasta la fecha. Gracias también al grupo de investigadores del Colegio de Estudios Superiores de Administración de Bogotá quienes han aportado su granito de arena en este trabajo y se han mostrado siempre dispuestos a ayudarme.

A mis amigas y amigos quienes, estando cerca o lejos, en muchas ocasiones, han tenido que soportar mi lado de mala amiga, que no tiene tiempo para dedicarles. A todos ellos quiero pedirles disculpas y agradecerles por todo: por hacerme reír, por burlarse de la situación o por ofrecerme su hombro para llorar. Gracias: Eli, Luci, Mohamed, Gabriel, José, Corina, Paula, Ani.

Por último, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia. A mi madre, por haber confiado en mí desde el principio, por todo su amor, la comprensión, el apoyo incondicional y la confianza que me muestra en cada momento de mi vida. A mi hermano, por estar siempre a mi lado, apoyándome en todo momento. Y, especialmente a mi padre, que sé lo orgulloso que se sentiría de mí. Te echo de menos. *Mami, îți mulțumesc din tot sufletul pentru atenția, îndrumarea, dragostea și iubirea acordate de-a lungul întregii mele viați. De asemenea doresc să îți mulțumesc fratelui meu pentru ajutorul și sfaturile date. Mihai, ești cel mai bun frate din lume! Tati, știi că de acolo de unde ești mă veghezi și îmi îndrumi pașii în viață. De asemenea îmi imaginez ce mândru ai fi fost de mine în acest moment.*

Índices

Índice general

Capítulo 0: Introducción	19
0.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	30
0.4. SUMMARY OF CHAPTER 0.....	33
PARTE I. MARCO TEÓRICO.....	37
Capítulo 1: Prácticas “verdes” y co-creación de valor en el entorno turístico	39
1.1. PRÁCTICAS “VERDES”	42
1.1.1. Sostenibilidad: evolución y dimensiones	42
1.1.2. Turismo en el marco del desarrollo sostenible.....	53
1.1.2.1. Los impactos causados por el turismo	53
1.1.2.2. Turismo sostenible: evolución y concepto.....	59
1.1.3. Los hoteles y el turismo sostenible.....	66
1.1.3.1. Hoteles “verdes”: evolución y concepto	66
1.1.3.2. Hoteles “verdes”: factores impulsores.....	69
1.1.4. Eco-innovación.....	76
1.1.4.1. Eco-innovación: evolución y concepto	76
1.1.4.2. Eco-innovación en las empresas turísticas	79
1.1.5. Prácticas “verdes” en las empresas turísticas.....	81
1.1.5.1. Prácticas “verdes”: concepto y clasificación	81
1.1.5.2. Prácticas “verdes”: factores impulsores.....	89
1.2. CO-CREACIÓN DE VALOR	93
1.2.1. Concepto de valor.....	93
1.2.2. Participación del cliente en los procesos de creación de valor	99
1.2.3. Lógica Dominante del Servicio.....	101
1.2.4. Co-creación de valor: concepto y definición	104
1.2.5. Co-creación de valor: componentes y perspectivas.....	111
1.2.6. Los consumidores y la co-creación de valor	116
1.2.7. Co-creación de valor e innovación en las empresas turísticas	128
1.3. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 1	137

Capítulo 2: Antecedentes relacionales de la lealtad del turista.....141

2.1. IMAGEN	144
2.1.1. Imagen: evolución y concepto	144
2.1.2. La imagen en las empresas turísticas	152
2.2. CONFIANZA	155
2.2.1. Confianza: evolución y concepto	155
2.2.2. La confianza en las empresas turísticas	160
2.3. SATISFACCIÓN	164
2.3.1. Satisfacción: evolución y concepto	164
2.3.2. La satisfacción en las empresas turísticas	168
2.4. LEALTAD	171
2.4.1. Lealtad: evolución y concepto	171
2.4.2. La lealtad en las empresas turísticas	179
2.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 2	181

Capítulo 3: El enfoque *cross-cultural* en marketing y en el entorno turístico185

3.1. CULTURA: EVOLUCIÓN Y CONCEPTO	188
3.2. MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN DE LA CULTURA	190
3.3. LA CULTURA NACIONAL COMO UN CRITERIO DEL ENFOQUE <i>CROSS-CULTURAL</i>	206
3.4. EL ANÁLISIS <i>CROSS-CULTURAL</i> EN EL ENTORNO TURÍSTICO	208
3.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 3	210

PARTE II. DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 213

Capítulo 4: Diseño de la investigación empírica.....215

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	218
4.2. HIPÓTESIS Y MODELO DE LA INVESTIGACIÓN	221
4.2.1. Relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen y la confianza	221
4.2.2. Relación entre la co-creación de valor y la confianza	226
4.2.3. Relaciones entre la imagen y la confianza y la satisfacción	229

4.2.4.	Relación entre la confianza y la satisfacción.....	234
4.2.5.	Relación entre la satisfacción y la lealtad.....	237
4.2.6.	Hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura.....	242
4.3.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA	250
4.3.1.	Medidas referentes a las prácticas “verdes”	250
4.3.2.	Medidas referentes a la co-creación de valor	261
4.3.3.	Medidas referentes a la imagen	274
4.3.4.	Medidas referentes a la confianza	283
4.3.5.	Medidas referentes a la satisfacción	287
4.3.6.	Medidas referentes a la lealtad	292
4.4.	METODOLOGÍA	295
4.4.1.	Revisión de la metodología utilizada en la literatura.....	295
4.4.2.	Método de obtención de información y ámbito de investigación	304
4.5.	SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 4	306
 Capítulo 5: Análisis empírico y presentación de resultados.....		309
5.1.	CHARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	312
5.1.1.	Descripción de los hoteles	312
5.1.2.	Descripción de los huéspedes según los datos de clasificación.....	318
5.1.3.	Descripción de los huéspedes según la cultura nacional.....	319
5.2.	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	325
5.2.1.	Análisis del modelo de medida	326
5.2.1.1.	Análisis factorial confirmatorio	327
5.2.1.2.	Fiabilidad y validez de las variables latentes de primer orden.....	333
5.2.1.3.	Modelo de medida de las variables latentes de segundo y tercer orden.....	350
5.2.2.	Análisis del modelo estructural	356
5.2.2.1.	Análisis de la colinealidad entre constructos	357
5.2.2.2.	Capacidad predictiva y significatividad de las relaciones	358
5.2.2.3.	Relevancia predictiva y ajuste del modelo.....	359
5.3.	CONTRASTE Y DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS EN EL MODELO	361
5.4.	CONTRASTE Y DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA.....	362
5.4.1.	La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional	362

5.4.1.1.	La percepción de las prácticas “verdes” según la cultura de los huéspedes.....	365
5.4.1.2.	La percepción de la co-creación de valor según la cultura de los huéspedes.....	367
5.4.1.3.	La percepción de la imagen según la cultura de los huéspedes	369
5.4.1.4.	La confianza en la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes	370
5.4.1.5.	La satisfacción con la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes.....	370
5.4.1.6.	La lealtad hacia la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes.....	371
5.4.2.	Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional	372
5.5.	SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 5	385
 PARTE III. CONCLUSIONES.....		389
 Capítulo 6. Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación		394
 6.1. CONCLUSIONES		394
6.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN		407
6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....		412
6.4. CONCLUSIONS		414
 Bibliografía		427
 Anexos		483
Anexo 1. Cuestionario para los huéspedes españoles		485
Anexo 2. Cuestionario para los huéspedes colombianos		489

Índice de cuadros

Cuadro 1.1: Principales acontecimientos en torno al desarrollo sostenible	46
Cuadro 1.2: Impactos económicos del turismo.....	56
Cuadro 1.3: Impactos socioculturales del turismo.....	57
Cuadro 1.4: Impactos medioambientales del turismo.....	58
Cuadro 1.5: Aportaciones sobre los hoteles "verdes"	68
Cuadro 1.6: Aportaciones sobre el concepto de eco-innovación.....	78
Cuadro 1.7: Aportaciones sobre las prácticas "verdes" hoteleras.....	82
Cuadro 1.8: Perspectivas del valor.....	97
Cuadro 1.9: Premisas fundamentales de la Lógica Dominante del Servicio	102
Cuadro 1.10: La Lógica Dominante del Producto frente a la Lógica Dominante del Servicio ...	104
Cuadro 1.11: Aportaciones sobre la co-creación de valor.....	108
Cuadro 1.12: Roles de los clientes y la empresa en el proceso de co-creación de valor	118
Cuadro 1.13: Recursos aportados por el cliente y la empresa	127
Cuadro 1.14: Definiciones de co-creación de valor, bases teóricas, perspectivas y dimensiones en la literatura turística.....	133
Cuadro 2.1: Aportaciones sobre el concepto de imagen.....	146
Cuadro 2.2: Aportaciones sobre el concepto de confianza.....	159
Cuadro 2.3: Definiciones de la satisfacción	166
Cuadro 2.4: Aportaciones sobre la lealtad	177
Cuadro 2.5: Beneficios de la lealtad para las empresas y para los clientes	178
Cuadro 3.1: Distancia al poder	192
Cuadro 3.2: Individualismo-Colectivismo	195
Cuadro 3.3: Masculinidad-Feminidad.....	198
Cuadro 3.4: Aversión a la incertidumbre	200
Cuadro 3.5: Orientación a corto-largo plazo	202
Cuadro 3.6: Indulgencia	204
Cuadro 3.7: Puntuaciones en las dimensiones culturales para España y Colombia	206
Cuadro 4.1: Relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen y la confianza.....	225
Cuadro 4.2: Relaciones entre la co-creación de valor y la confianza	229
Cuadro 4.3: Relaciones entre la imagen y la confianza y la satisfacción	232
Cuadro 4.4: Relaciones entre la confianza y la satisfacción y la lealtad de los consumidores	236
Cuadro 4.5: Relaciones entre la satisfacción y la lealtad	241
Cuadro 4.6: Resumen de las hipótesis de la investigación	249
Cuadro 4.7: Escalas de medición de las prácticas “verdes” en la literatura	252
Cuadro 4.8: Escala propuesta para la evaluación de las prácticas “verdes”.....	261
Cuadro 4.9: Escalas de medición de la co-creación de valor en la literatura	266
Cuadro 4.10: Escala para medir la co-creación de valor	273
Cuadro 4.11: Escalas de medición de la imagen en la literatura.....	275
Cuadro 4.12: Escala propuesta para la evaluación de la imagen	283
Cuadro 4.13: Escalas de medición de la confianza en la literatura.....	285
Cuadro 4.14: Escala propuesta para la evaluación de la confianza	287
Cuadro 4.15: Escalas de medición de la satisfacción en la literatura	288
Cuadro 4.16: Escala propuesta para la evaluación de la satisfacción.....	292
Cuadro 4.17: Escalas de medición de la lealtad en la literatura	293

Cuadro 4.18: Escala propuesta para la evaluación de la lealtad.....	295
Cuadro 4.19: Metodología utilizada en la literatura	297
Cuadro 4.20: Detalles técnicos de la investigación empírica	305
Cuadro 5.1: Reglas de decisión para determinar si un constructo es formativo o reflectivo ...	336
Cuadro 5.2: Reglas de decision para determinar si un constructo de segundo orden es formativo o reflectivo.....	351

Índice de tablas

Tabla 5.1: Número de hoteles por cadena y número de estrellas	317
Tabla 5.2: Perfil de los huéspedes de la investigación empírica en España	318
Tabla 5.3: Perfil de los huéspedes de la investigación empírica en Colombia	319
Tabla 5.4: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir las prácticas “verdes”	320
Tabla 5.5: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la co-creación de valor	322
Tabla 5.6: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la imagen.....	323
Tabla 5.7: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la confianza.....	324
Tabla 5.8: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la satisfacción.....	324
Tabla 5.9: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la lealtad	325
Tabla 5.10: Resultados para los tests KMO y test de esfericidad de Bartlett.....	328
Tabla 5.11: Matriz de componentes rotados para los ítems de las prácticas “verdes”	329
Tabla 5.12: Resultados del análisis factorial exploratorio para los ítems de las prácticas “verdes”	330
Tabla 5.13: Matriz de componentes rotados para los ítems de la co-creación de valor.....	331
Tabla 5.14: Resultados del análisis factorial exploratorio para los ítems de co-creación de valor	332
Tabla 5.15: Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar	338
Tabla 5.16: Comparación entre los indicadores del coeficiente alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE.....	340
Tabla 5.17: Fiabilidad y validez de las escalas depuradas.....	341
Tabla 5.18: Validez discriminante: criterio de Fornell-Larcker.....	344
Tabla 5.19: Validez discriminante: ratio HTMT	346
Tabla 5.20: Matriz HTMT	347
Tabla 5.21: Modelo de medida de los constructos de segundo orden.....	354
Tabla 5.22: Modelo de medida del constructo de tercer orden.....	355
Tabla 5.23: FIV de los constructos predictores del modelo.....	357
Tabla 5.24: Tamaño y significatividad de los coeficientes de determinación R^2	358
Tabla 5.25: Tabla de valores f^2	358
Tabla 5.26: Coeficientes paths y significatividad	359
Tabla 5.27: Q^2 de Stone-Geisser.....	360
Tabla 5.28: Valoración del modelo estructural	360
Tabla 5.29: Resultados de la Prueba K-S (Kolmogorov-Smirnov) para España y Colombia.....	363
Tabla 5.30: La percepción de las prácticas “verdes” según la cultura de los huéspedes.....	366
Tabla 5.31: La percepción de la co-creación de valor según la cultura nacional de los huéspedes	367

Tabla 5.32: La percepción de la imagen según la cultura nacional de los huéspedes.....	369
Tabla 5.33: La confianza en la empresa hotelera según la cultura nacional de los huéspedes	370
Tabla 5.34: La satisfacción con la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes.....	371
Tabla 5.35: La lealtad hacia la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes.....	372
Tabla 5.36: Validación del instrumento de medida para las dos muestras: española y colombiana	373
Tabla 5.37: Relaciones entre los constructos en los dos subgrupos	375
Tabla 5.38: Relación de constructos e indicadores para los dos subgrupos.....	377
Tabla 5.39: Valoración de la invarianza composicional.....	380
Tabla 5.40: Resultados de la comparación de las medias y de las varianzas.....	380
Tabla 5.41: Resultados de los métodos multigrupo de PLS (MGA/Prueba de permutación)	381
Tabla 5.42: Valores R ² y Q ² para los dos modelos estructurales.....	383

Índice de figuras

Figura 0.1: Estructura de la Tesis Doctoral	31
Figura 1.1: Triángulo del desarrollo sostenible.....	49
Figura 1.2: Dimensión económica.....	50
Figura 1.3: Enfoque de eco-innovación: causa-consecuencia	77
Figura 1.4: Enfoque de eco-innovación: consecuencia-causa	77
Figura 1.5: El proceso de co-creación de valor cliente-empresa	112
Figura 1.6: El proceso de co-creación de valor	112
Figura 1.7: Proceso de co-creación de valor promovido por la empresa.....	113
Figura 1.8: Co-creación de valor: valor para el proveedor del servicio.....	114
Figura 3.1: Distancia al poder	194
Figura 3.2: Individualismo-Colectivismo	197
Figura 3.3: Masculinidad-Feminidad.....	199
Figura 3.4: Aversión a la incertidumbre	201
Figura 3.5: Orientación a corto-largo plazo	203
Figura 3.6: Indulgencia	205
Figura 4.1: Modelo de investigación propuesto.....	248
Figura 5.1: Representación gráfica de los modelos reflectivos	334
Figura 5.2: Representación gráfica de los modelos formativos.....	335
Figura 5.3: Tipos de modelos multidimensionales.....	352
Figura 5.4: Escala de medida de las prácticas “verdes”	253
Figura 5.5: Escala de medida de la co-creación de valor	356
Figura 5.6: Resultados de la estimación del modelo estructural	362
Figura 5.7: Los tres pasos del procedimiento MICOM	377
Figura 5.8: Resultados de la estimación del modelo estructural: muestra española.....	384
Figura 5.9: Resultados de la estimación del modelo estructural: muestra colombiana.....	385

Capítulo 0:

Introducción

0.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

0.4. SUMMARY OF CHAPTER 0

En este capítulo introductorio se pretende exponer la importancia de las cuestiones que se abordan en la presente Tesis Doctoral para el ámbito de la investigación en torno a los hoteles desde el punto de vista del huésped. Por ello, en primer lugar, se pone de manifiesto el interés suscitado por los constructos básicos en torno a los cuales se articula la investigación, analizando la importancia de cuestiones tales como las **Prácticas “verdes”** y la **Co-creación de valor**, aludiendo a las referencias realizadas en la literatura previa por diferentes autores que han estudiado estos constructos y su relación con otras variables. Este análisis de la literatura nos permitirá determinar el interés de la presente investigación tanto para el ámbito académico, como para el ámbito empresarial. A continuación, se exponen los diferentes objetivos que plantea la investigación, partiendo de un objetivo general, que se materializará en objetivos más concretos, permitiendo establecer una guía a seguir en el desarrollo de la presente Tesis Doctoral. En el tercer apartado de este capítulo introductorio, se presenta el modo en el que se ha estructurado la Tesis, atendiendo a los diferentes capítulos desarrollados y al contenido que ofrece cada uno de estos capítulos, con el objetivo de facilitar al lector una visión completa y esquemática del trabajo que se presenta.

0.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años, la creciente conciencia internacional acerca del cambio climático y sus efectos sobre el medio ambiente natural, se ha hecho evidente, afectando a todos los sectores económicos, y el sector turístico no es una excepción (Chen et al., 2009). El cambio climático es un fenómeno que ya perjudica al sector turístico, en especial a zonas de montaña y regiones costeras (Nicholls y Amelung, 2015). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017), aproximadamente el 5% del total de las emisiones de CO² generadas en el planeta se relaciona con las actividades turísticas.

Al mismo tiempo, los hoteles están contribuyendo al cambio climático a través de las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto se debe a que los hoteles consumen grandes cantidades de recursos, lo que tiene efectos perjudiciales para el medio ambiente (Kasim, 2004). Por ello, en los últimos años el impacto medioambiental de la industria hotelera se ha convertido en un tema de vital importancia (Legrand et al., 2016). Atendiendo a esta realidad, la sostenibilidad medioambiental de las operaciones hoteleras se ha convertido en un imperativo estratégico, ya que los consumidores y las políticas gubernamentales favorecen cada vez más un enfoque equilibrado de estas empresas hacia el medioambiente.

Hoy en día, la responsabilidad ambiental se está convirtiendo en uno de los retos más importantes al que se enfrenta el sector de los servicios en general y el sector hotelero en particular (Sloan et al., 2013; Lee y Cheng, 2018), siendo la sostenibilidad medioambiental reconocida como un elemento esencial en la estrategia de marketing (Legrand et al., 2016). Esto se refleja también en la industria hotelera con la incorporación de **Prácticas “Verdes”** en sus actividades diarias por parte de cada vez un mayor número de hoteles (Sloan et al., 2013; Jones et al., 2014; Hsiao y Chuang, 2016; Martínez García de Leaniz et al., 2018). El concepto “verde”, como sinónimo de “medioambientalmente sostenible” o “ecológico”, que empieza a emerger en la década de los noventa, está atrayendo cada vez más la atención, tanto de los hoteles como de los consumidores, logrando una mayor relevancia en los últimos años (Chen et al., 2009; Han y Kim, 2010). Debido a la naturaleza de sus servicios y sus características funcionales, hoy en día, cada vez más hoteles están incorporando prácticas “verdes” en sus actividades diarias, con las que pretenden contribuir con un menor impacto negativo en el medio ambiente (Sloan et al., 2013; Jones et al., 2014; Martínez García de Leaniz et al., 2018). En la literatura en turismo, las prácticas “verdes” se han definido como *“actividades o esfuerzos internos de un hotel para implementar prácticas respetuosas con el medio ambiente con el objetivo de convertirse en un hotel “verde”* (Kim, 2005, p. 9).

En este sentido, los hoteles “verdes” están considerados empresas turísticas que ayudan a proteger el medio ambiente mediante la aplicación de programas de ahorro de agua y energía, así como de reducción de los residuos sólidos (p.ej. Manaktola y Jauhari, 2007; Green Hotels Association, 2014; Rahman y Reynolds, 2016; Lee y Cheng, 2018) y se perciben como una tendencia sostenible a largo plazo y una clave para el

éxito en la industria del alojamiento (p.ej. Manaktola y Jauhari 2007; Chan, 2013; Barber y Deale, 2014; Rahman y Reynolds, 2016; Lee y Cheng, 2018). Por ello, cuando se habla de un hotel que implementa medidas medioambientales, es bastante común el uso intercambiable de los términos “verde”, ecológico, sostenible, respetuoso con el medio ambiente y medioambientalmente responsable (Pizam, 2009).

Existen distintos motivos que han favorecido la implementación de iniciativas medioambientales en el sector hotelero. De un lado, las presiones gubernamentales y el deseo de reducir el impacto negativo en el medio ambiente y proteger la naturaleza preservando los recursos naturales (p.ej. Han et al., 2010; Green Hotels Association, 2014; Barber y Deale, 2014; Jones et al., 2014; Rahman y Reynolds, 2016), son algunas de las razones iniciales que contribuyen a animar a los hoteles al desarrollo de las prácticas "verdes". Por otro lado, otra de las razones es la mayor conciencia de que la implementación de estas medidas es cada vez más importante para la obtención de ventajas competitivas en el sector de alojamiento (p.ej. Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2009; Jones et al., 2014; Han, 2015). En esta misma línea, Manaktola y Jauhari (2007) indican que, gracias a la comercialización de sus actividades “verdes”, un hotel puede aumentar su cuota de mercado posicionándose distintivamente en el ámbito competitivo.

Además, por el lado de la demanda, la investigación más reciente sobre el comportamiento del consumidor demuestra que los consumidores están cada vez más concienciados acerca de los problemas relacionados con el cambio climático y que su preocupación sobre estos temas ha ido aumentando en los últimos años. Por ello, participan con frecuencia en actividades ecológicas en su vida cotidiana, buscando productos y servicios “verdes” con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental (p.ej. Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2009; Chan, 2013). La intención de participar en prácticas “verdes” se refiere a la probabilidad de que las personas se comprometan en actividades que minimicen el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente.

La preocupación por el medio ambiente por parte de los turistas conlleva que apoyen a los hoteles que han adoptado tales prácticas en sus actividades diarias y que manifiesten mayor intención de alojarse en hoteles “verdes” (p.ej. Han et al., 2009; Han et al., 2011; Chen, 2015), siendo consideradas las iniciativas ecológicas como factores importantes a la hora de elegir un establecimiento hotelero (p.ej. Manaktola y Jauhari, 2007; Tzschentkea, 2008).

Estos hallazgos enfatizan la importante función de la actitud hacia los comportamientos medioambientalmente sostenibles en el proceso de toma de decisiones del consumidor. De hecho, los atributos medioambientales del hotel son evaluados como "básicos" por los huéspedes, lo cual significa que estos atributos son vistos como una parte integral de la oferta del servicio, más que como un criterio de diferenciación (Robinot y Giannelloni, 2010). En este sentido, varios autores han demostrado que los turistas están dispuestos a renunciar a cierto grado de comodidad y lujo para apoyar a los

hoteles que han adoptado iniciativas amigables con el medio ambiente (p.ej. Clark et al., 2003; Manaktola y Jauhari, 2007; Butler, 2008; Kim y Han, 2010) e incluso a hacer ciertos sacrificios financieros (Kim et al., 2017; Yusof et al., 2017). En cambio, otros estudios demuestran que, aunque los consumidores sean conscientes de las cuestiones medioambientales, no consideran las prácticas “verdes” como una prioridad a la hora de elegir el hotel donde alojarse, prefiriendo los hoteles convencionales (p.ej. Kasim, 2004; Millar et al., 2012).

Varios estudios han analizado el impacto de la Responsabilidad Social Corporativa en la **Imagen** de una empresa (p.ej. Stanaland et al., 2011; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013), aunque no se puede decir lo mismo de la dimensión ambiental (Vaishnavi et al., 2014). De hecho, la mayoría de las investigaciones empíricas que respaldan la asociación positiva entre un mayor apoyo medioambiental por parte de las empresas y un aumento de los beneficios, como la mejora de la imagen (Miles y Covin, 2000), se centran en la difusión de informes medioambientales voluntarios.

La imagen corporativa se basa en las impresiones sobre la empresa de partes interesadas tanto internas como externas (Dutton y Dukerich, 1991). La razón por la cual los directivos se centran en la imagen corporativa es que ofrece un marco de competencia que no es fácil de imitar por otras empresas (Stanaland et al., 2011).

En el caso de los hoteles “verdes”, sus administradores deben enfocarse en el ajuste entre las percepciones de los consumidores y la imagen que su empresa desea proyectar (Palacios-Florencio et al., 2016). Además, como ya hemos mencionado anteriormente, el apoyo de los consumidores a las empresas socialmente responsables parece ser más fuerte que para otras empresas (Palacios-Florencio et al., 2016). Por ello, si bien las prácticas “verdes”, hoy en día, son consideradas como uno de los instrumentos estratégicos clave en los hoteles, consideramos que futuras contribuciones son necesarias para corroborar el impacto que este tipo de medidas medioambientales pueda ejercer en la consolidación y la mejora de la imagen de los hoteles (p.ej. Percy y Vasquez-Parraga, 2013; Palacios-Florencio et al., 2016).

La gestión de los recursos naturales desarrollada por las empresas para reducir su impacto negativo en el medio ambiente ha cambiado con los años (Palacios-Florencio et al., 2016). En este sentido, la evaluación del impacto de sus actividades en el medio ambiente es considerada ahora como una prioridad (Miształ y Jasiulewicz-Kaczmarek, 2014). Además, es un factor clave para el desarrollo sostenible y la sostenibilidad a largo plazo de la región y las empresas (Hoffman, 2000).

Los consumidores son cada vez más sensibles al desempeño ambiental, lo que lo convierte en un tema crucial en la política general de responsabilidad medioambiental de las empresas (Araña y León, 2009). Sin embargo, para que su compromiso ambiental se afiance, deben percibir la existencia de beneficios obvios que se pueden obtener al implementar medidas medioambientales sostenibles en sus actividades diarias

(Stanwick y Stanwick, 1998). Estos beneficios pueden derivarse del desarrollo de la **Confianza**, la **Satisfacción** y la **Lealtad** del consumidor (Brown y Dacin, 1997; Choi y La, 2013; Kim et al., 2017; Yusof et al., 2017), lo que implica adoptar una perspectiva a largo plazo (Faulkner et al., 2005).

Blomqvist (1997) define la confianza de los clientes como las expectativas que tienen sobre la empresa, basándose en el entendimiento de que la empresa promueve sus programas medioambientales y tiene la intención de cumplir sus promesas y cumplir sus obligaciones con integridad y buena voluntad, y no por razones oportunistas. Muchas empresas se han dado cuenta de la importancia de utilizar la ética empresarial como una herramienta para retener clientes y aumentar su cuota de mercado, al destacar las iniciativas medioambientales que se han tomado para proporcionar a la sociedad un medio ambiente limpio (Palacios-Florencio et al., 2016). En este sentido, su desafío es determinar una estrategia ambiental fuerte e innovadora para aumentar la confianza de sus clientes (Ahuja, 2015). Sin embargo, si bien las prácticas “verdes” han sido frecuentemente analizadas en la literatura, pocos estudios han contrastado empíricamente su relación con la confianza. Por ello, consideramos importante aportar nuevas evidencias empíricas sobre el potencial de las prácticas medioambientales, en función del papel que desempeñan en el aumento de la confianza de los huéspedes hoteleros.

Distintos autores han sugerido que la imagen es un factor poderoso que influye en el proceso de toma de decisiones del turista (p.ej. Bigné et al., 2001; Kuo et al., 2014). Por lo tanto, la decisión de visitar un hotel estará condicionada por la imagen que el turista tenga del establecimiento (Palacios-Florencio et al., 2016). En este sentido, una buena imagen afectará la confianza de los turistas, reduciendo así el riesgo y la incertidumbre al seleccionar un hotel específico para sus vacaciones (Kim et al., 2008; Palacios-Florencio et al., 2016). Aunque últimamente ha aumentado el interés en la investigación que estudia el efecto de la imagen sobre la confianza en el sector hotelero, se trata de una tendencia muy reciente (Kanta et al., 2014; Tran et al., 2015). Por ello, consideramos importante aportar nuevas evidencias empíricas para corroborar el impacto que la imagen pueda ejercer en la confianza de los huéspedes de los hoteles “verdes”.

Hoy en día, la rivalidad entre las empresas se ha incrementado y la diferencia entre sus productos competitivos se ha hecho casi imperceptible para los consumidores (Prebensen y Xie, 2017). Las oportunidades para diferenciar sus ofertas son escasas, y cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva (Prebensen y Xie, 2017). Para responder a estos desafíos del entorno es preciso modificar la forma de competir. Y es en este contexto donde la aplicación del paradigma de la Lógica Dominante del Servicio (*Service Dominant Logic* -LDS-) (Vargo y Lusch, 2004) cobra una mayor importancia. Según dicho enfoque, las empresas no entregan valor, sino que elaboran propuestas de valor y son los propios clientes, de forma individual, los que crean valor mediante el uso o consumo de los productos o servicios (Lusch et al., 2009).

Una de las premisas fundamentales de este enfoque es la denominada **Co-creación de Valor**. La literatura advierte sobre la necesidad de investigar el concepto de co-creación de valor, que ha sido utilizado por los investigadores para describir cómo interactúan los clientes y entablan un diálogo con una organización al diseñar un producto o servicio, su producción, su entrega y, en última instancia, su consumo (Payne et al., 2009; Chathoth et al., 2013). Este concepto se asienta en la idea de que las principales competencias empresariales no están ya en la cadena de valor, sino en el punto de interacción entre cliente y empresa, siendo el primero, en todo caso, un co-creador de valor (Yi y Gong, 2013).

En el ámbito de los servicios turísticos, está surgiendo un gran interés en la investigación sobre la co-creación de valor desde la Lógica Dominante del Servicio, y específicamente, en la integración de la co-creación de valor en los servicios hoteleros. De acuerdo con Park y Vargo (2012), la LDS proporciona una base importante para el desarrollo de una estrategia de marketing turístico mucho más sólida, pero sobretodo, adaptada a los cambios constantes del mercado. La LDS, con su aplicación en la industria hotelera, no está solamente enfocada a comprender y a detectar las necesidades de los clientes, sino también a involucrarlos, implicarlos y colaborar con ellos. En este sentido, diversos autores indican que:

- Los clientes son cada vez más exigentes a la hora de escoger y consumir su experiencia (Han et al., 2011). Por otro lado, muestran un comportamiento más participativo y activo. Su grado de conexión y vinculación a través de las redes sociales les permite estar permanentemente informados sobre un número notable de alternativas (Prebensen y Xie, 2017).
- Las organizaciones necesitan la habilidad de anticiparse a las expectativas de sus clientes con el fin de poder ofrecer y crear una oferta única y para eso necesitan cooperar muy de cerca con los mismos (Vargo et al., 2008).
- Dado que la industria hotelera es cada vez más competitiva, los hoteles reconocen que para su supervivencia necesitan crear una oferta y experiencias únicas a sus clientes (Walls et al., 2011; Wang et al., 2012).

Por todo ello, la investigación sobre los comportamientos de compromiso del cliente, como la co-creación de valor, se ha convertido en una de las principales prioridades en la investigación de marketing y turismo (p.ej. Verhoef et al., 2010; Shaw et al., 2011; *Marketing Science Institute*, 2018-2020). Por ejemplo, el *Marketing Science Institute* (MSI) en sus *research priorities* para 2018-2020 señala como prioridad número 1 “cultivar el activo del cliente”, ya que el valor para cualquier empresa se deriva de la disposición de los consumidores a pagar el coste de los bienes ofrecidos, por lo que no es sorprendente que las percepciones de los mismos sigan siendo una de las principales prioridades de investigación. En este sentido, MSI plantea la pregunta si, dado que hoy en día los consumidores disponen de nuevas formas

de interactuar con las empresas, lo que altera fundamentalmente su experiencia de compra, los mismos deberían participar en la co-creación de productos y servicios, y si es así, cómo hacerlo. Para dar una respuesta los *marketers* reconocen cada vez más que los clientes y las empresas pueden colaborar para crear valor y que los clientes pueden ser una fuente importante de competencia. Para ello, las empresas deben realizar cambios en su cultura y estructura organizativa y en la forma en que implementan los recursos para atender mejor a sus clientes. Pero, aunque es una prioridad, hay pocos estudios empíricos que hayan examinado las actividades de co-creación de valor de los clientes y sus consecuencias para las organizaciones dentro del sector turístico (p.ej. Auh et al., 2007; Li y Petrick, 2008; Carbonell et al., 2009; Shaw et al., 2011; Neuhofer et al., 2013; Prebensen et al., 2013a; Oyner y Korelina, 2016).

La co-creación de valor ya no es sólo una palabra de moda o un mito, sino una realidad que, si se usa bien, puede llevar a una ventaja competitiva (Harkison, 2018). Fomentar la co-creación de valor puede tener un efecto positivo en la forma en que se crea la experiencia en un hotel. En este sentido, se está generando una llamada a la investigación en la literatura de marketing al subrayarse la necesidad de nuevas contribuciones que permitan su consolidación. Con tal finalidad, en este trabajo pretendemos aportar un mejor entendimiento del concepto co-creación de valor, observando su papel en un contexto en el cual no hemos encontrado evidencias empíricas: los hoteles, y más concretamente los de tres y cuatro estrellas. Además, a partir de la revisión del marco teórico sobre la co-creación de valor en la literatura, estudiaremos su percepción e impacto desde una perspectiva innovadora, que hasta la fecha ha sido escasamente adoptada en el estudio en torno a este tópico: la Perspectiva del Huésped.

De otro lado, aunque la investigación en otros contextos ha señalado que la co-creación de valor puede generar confianza porque los consumidores aumentan sus percepciones de control, ya que pueden influir en el proceso de servicio a través de su participación (Marks, 2009; Fledderus, 2015), existe una falta de investigación empírica sobre su relación en la industria hotelera, especialmente en el contexto de los hoteles “verdes”. En este sentido, la presente Tesis Doctoral pretende contribuir en esta línea de investigación.

Como se ha mencionado anteriormente, hoy en día, los consumidores son cada vez más “responsables con el medio ambiente”, demandando productos y servicios “verdes”, con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental (Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2009; Kim et al., 2017; Yi et al., 2018). Por su parte, la industria hotelera es una industria global altamente competitiva, y existe una demanda creciente de servicios más allá de los tradicionalmente ofrecidos (Kandampully y Suhartanto, 2000). No es sorprendente, entonces, que la satisfacción general del huésped sea un área de interés cada vez más prominente tanto para académicos como para los responsables hoteleros (Worsfold et al., 2016).

La lealtad del cliente genera numerosos beneficios, y alcanzarla es un objetivo crítico de muchas estrategias de marketing (Dick y Basu, 1994; Evanschitzky et al., 2012). Y lo más importante, la lealtad del cliente ha demostrado tener un impacto relevante en el rendimiento de la empresa, y se considera que es una fuente de ventaja competitiva sustancial (Woodruff, 1997; Watson et al., 2015; Ramaswami y Arunachalam, 2016). Puesto que los hoteleros operan en un entorno cambiante y cada vez más competitivo, el aumento de las percepciones de los consumidores sobre la imagen “verde”, la confianza y la satisfacción pueden ayudar a aumentar la lealtad de los clientes hacia los servicios ecológicos en la industria hotelera (Martínez, 2015), lo que demuestra la importancia de los problemas medioambientales en el contexto empresarial actual y la necesidad de que los hoteles los incluyan en sus estrategias y políticas de gestión (Martínez, 2015).

A pesar del gran interés por estos constructos entre los académicos y los profesionales del sector, la investigación empírica sobre sus relaciones desde una perspectiva de marketing “verde” está en su fase inicial de desarrollo (Martínez, 2015). Por ello, una aportación de esta Tesis Doctoral es la presentación y el análisis empírico de un modelo teórico que incluya estas variables y que permita obtener resultados con respecto a las relaciones que existen entre ellas en el contexto de los hoteles “verdes”.

Por último, decidimos analizar las variables objeto de estudio y las relaciones que se establecen entre las mismas desde una aproximación *cross-cultural*. Distintas investigaciones *cross-culturales* se han orientado a la comparación entre países con culturas individualistas/colectivistas, de acuerdo con la clasificación de Hofstede (2011), seleccionando las muestras individualistas entre países de Norteamérica y Europa Occidental, y las muestras colectivistas en países asiáticos (p.ej. Spreng y Chiou, 2002; Tsaur et al., 2005; Jin et al., 2008). Sin embargo, de acuerdo con Hofstede (2011), los países más colectivistas del mundo se encuentran en Latinoamérica, siendo los cinco países más colectivistas del mundo Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia.

En el entorno hotelero, distintos aspectos han sido considerados desde una perspectiva *cross-cultural*, por ejemplo: a) la evaluación de los huéspedes de los servicios de un hotel (p.ej. Mattila, 2001); b) las expectativas de los huéspedes (p.ej. García y Gil-Saura, 2012); c) las percepciones de las cinco dimensiones de SERVQUAL (p.ej. Tsaur et al., 2005); d) la satisfacción de los huéspedes (p.ej. Pantouvakis, 2013); e) las reacciones de los consumidores a las políticas de precios empleadas por el hotel (p.ej. Mattila y Choi, 2006); f) la tendencia a la queja (p.e. Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007); g) las intenciones comportamentales de los huéspedes (p.ej. Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; García y Gil-Saura, 2012; Pantouvakis, 2013), etc. Todos estos estudios han demostrado que las diferencias *cross-culturales*, más concretamente, las diferencias en culturas nacionales existen, y tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor (p.ej. Yuksel et al., 2006).

Sin embargo, los resultados de la investigación académica *cross-cultural* se desarrollan lentamente (De Mooij, 2000). Además, desde nuestro conocimiento, todavía no existe literatura concluyente acerca del impacto de la cultura sobre las relaciones causales entre los constructos que estudiamos en esta Tesis Doctoral. Con todo, este trabajo adopta el enfoque *cross-cultural* desde una doble perspectiva. En primer lugar, se propone contrastar un modelo de investigación que explique el comportamiento del huésped en el contexto de los hoteles “verdes” en dos países distintos. De un lado, España, un país desarrollado y conocido como un destino turístico consolidado y uno de los más visitados de Europa. Y de otro lado, Colombia, un país en desarrollo que viene experimentando un auge turístico notable, a la vez que se está posicionando como uno de los principales destinos en Sudamérica. Ambos países muestran carencias de investigación en torno a los constructos que se plantean en esta Tesis Doctoral, lo que hace particularmente interesante abordarlos detenidamente en dichos contextos geográficos. En segundo lugar, la aproximación *cross-cultural* se verá reflejada tanto en el análisis de las percepciones de los huéspedes según su cultura nacional, como a través de la evaluación de un potencial efecto moderador de la cultura nacional en las relaciones entre las variables estudiadas. Se espera además, que los resultados de la investigación sean de utilidad tanto para las cadenas hoteleras que ya tienen establecimientos abiertos como para aquellas que desean abrir instalaciones hoteleras en un futuro en los dos países analizados.

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del planteamiento anterior, y en la dirección de investigación señalada en la justificación de la investigación, establecemos como objetivo principal de esta Tesis Doctoral:

O.G. Examinar el impacto de las Prácticas “verdes” y la Co-creación de valor en las relaciones entre los huéspedes y los hoteles, y determinar cómo contribuyen, junto con otras variables como la Imagen y la Confianza, a generar la Satisfacción y la Lealtad de los primeros; y, analizar todo ello de forma comparada en el contexto español y colombiano.

Este objetivo global se materializa en varios objetivos específicos que nos ayudarán a orientar y sustentar esta Tesis Doctoral y que se presentan a continuación:

O.E.1. Profundizar en la naturaleza del constructo Prácticas “verdes” y en la identificación de sus factores impulsores, intentando aportar una visión general de la investigación en torno a este tópico.

O.E.2. Establecer los antecedentes teóricos del concepto Co-creación de valor e identificar aquellos aspectos principales que lo definen.

O.E.3. Establecer una aproximación conceptual a los constructos Imagen, Confianza, Satisfacción y Lealtad, especialmente en lo que se refiere a su comprensión y desarrollo en el entorno hotelero.

O.E.4. Presentar una revisión acerca de la evolución del concepto “cultura nacional”, así como de las dimensiones culturales más populares utilizadas en la academia.

O.E.5. Contrastar empíricamente las relaciones entre los constructos propuestos en la investigación, mediante un modelo integrador que explique el comportamiento del huésped y validarlo en dos entornos culturales diferentes (España y Colombia).

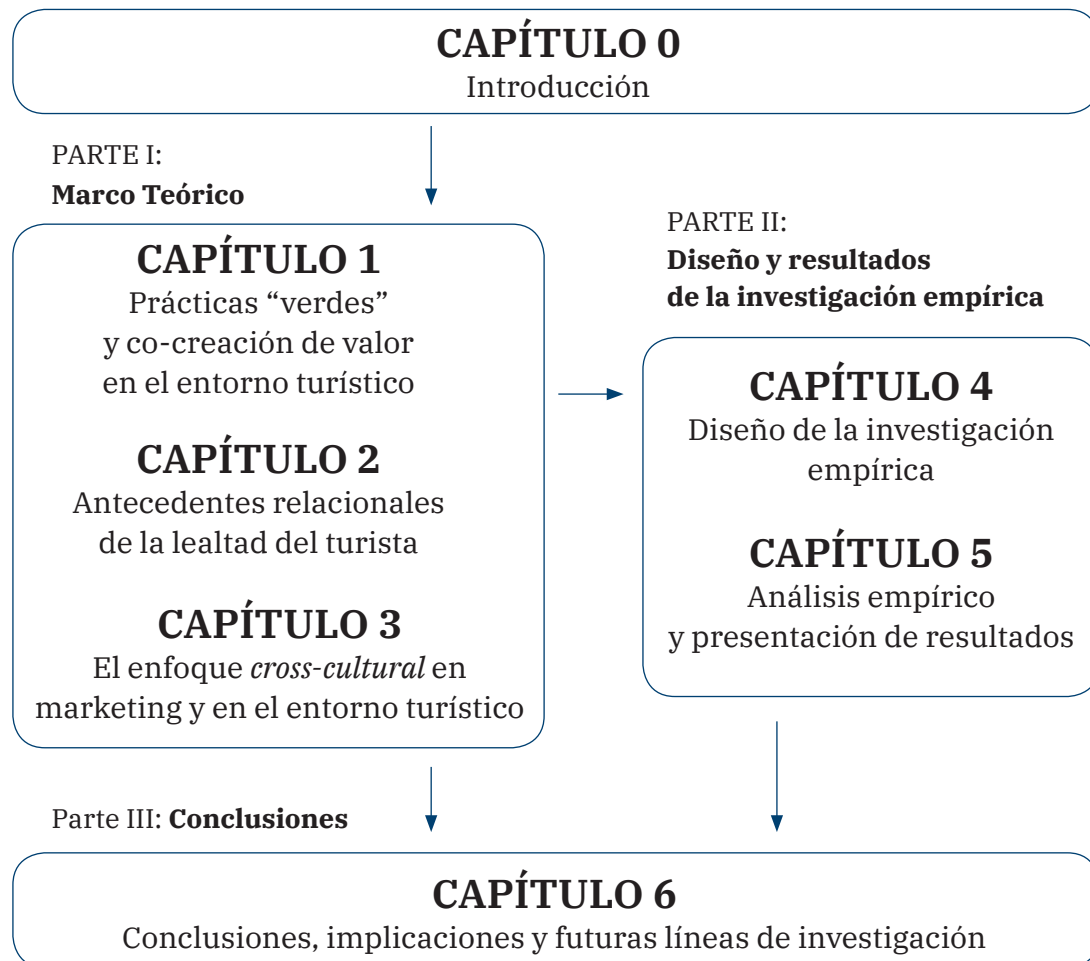
Este quinto objetivo específico se instrumenta a partir de seis sub-objetivos, tal y como se enuncian a continuación:

- Analizar el grado de aceptación por parte de los huéspedes de las prácticas “verdes”, utilizando un enfoque centrado especialmente en la relación huésped – hotel e investigar sus vínculos con la imagen y la confianza.
- Identificar el efecto de la “co-creación de valor” en la confianza de los huéspedes.
- Delimitar los vínculos entre la imagen y la confianza de los huéspedes hacia el hotel, por un lado, y su satisfacción, por otro lado.
- Examinar el efecto de la confianza sobre la satisfacción de los huéspedes.
- Explorar la relación causal entre la satisfacción y la lealtad de los huéspedes.
- Contrastar el efecto moderador de la cultura nacional tanto en la percepción de los huéspedes con respecto a los constructos mencionados anteriormente como en las hipótesis propuestas.

0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado anterior, las páginas que continúan a este Capítulo 0 ilustran el proceder en esta Tesis Doctoral, cuya estructura se detalla en la Figura 0.1. Así, estructuraremos la investigación académica en tres partes, que se corresponden con los seis capítulos que la fundamentan.

Figura 0.1: Estructura de la Tesis Doctoral



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1:**Prácticas “verdes” y co-creación de valor en el entorno turístico**

En este primer capítulo llevamos a cabo una revisión de la literatura que conforma el marco teórico sobre el cual se construye la propuesta de investigación. En este sentido, revisaremos las aportaciones de la literatura relativas a los conceptos que se proponen como pilares para nuestro trabajo: a) las prácticas “verdes”; y, b) la co-creación de valor, todo ello con particular atención a los estudios llevados a cabo en el entorno turístico y hotelero. Así, en un primer epígrafe, se presenta una revisión conceptual de las prácticas “verdes”, abordando con más detalle los siguientes aspectos: a) el concepto y los principales acontecimientos en torno al desarrollo sostenible; b) el concepto y los factores impulsores del turismo sostenible; c) los factores que influyen en la transformación de los hoteles convencionales en hoteles “verdes”; y, d) la definición, la clasificación y los factores impulsores de la implementación de las prácticas “verdes” en los hoteles. En un segundo epígrafe,

presentaremos el concepto de co-creación de valor, partiendo del concepto de valor y la participación del cliente en el proceso de creación del mismo, ofreciendo distintas definiciones y componentes del constructo. A ello añadimos los principales roles de los consumidores en el proceso de co-creación de valor y distintas propuestas de delimitación conceptual, bases teóricas y dimensiones atribuidas a la co-creación de valor en el contexto del turismo.

Capítulo 2:

Antecedentes relacionales de la lealtad del turista

En este capítulo profundizaremos en el estudio de los antecedentes de la lealtad, centrándonos en las siguientes variables: la imagen, la confianza y la satisfacción. Para ello, abordaremos distintas definiciones y propuestas de análisis de los cuatro constructos y llevaremos a cabo una revisión empírica en torno a los mismos, con el fin de entender cómo han evolucionado los conceptos en distintos ámbitos, con especial atención en la industria turística. Esto nos permitirá identificar las relaciones que se establecen entre ellos, al igual que el papel que desempeñan en el aumento de la lealtad del turista.

Capítulo 3:

El enfoque *cross-cultural* en marketing y en el entorno turístico

Este capítulo se centra en el análisis *cross-cultural* y su aplicación en el marketing y en el entorno turístico, empezando con una revisión de la conceptualización y la dimensionalidad de la cultura, prestando particular atención a las seis dimensiones de la cultura propuestas por Hofstede. También examinamos la idoneidad de emplear la cultura nacional como un criterio de aproximación *cross-cultural*, centrándonos en su repercusión en la industria turística y en la investigación empírica en torno a las variables objeto de estudio de esta Tesis Doctoral.

Capítulo 4:

Diseño de la investigación empírica

En este capítulo se presenta el diseño de la metodología de la investigación para dar cumplida respuesta a los objetivos de investigación detallados en esta introducción y que están relacionados directamente con las hipótesis de la investigación. Así, se contextualiza la investigación empírica, que se propone en dos países distintos — España y Colombia — a través de dos estudios empíricos realizados en hoteles de tres y cuatro estrellas. En este capítulo se exponen varios trabajos que han analizado las variables recogidas en esta investigación. En este sentido, estudiaremos las escalas de medición empleadas en la literatura y, a continuación, justificaremos la selección de las escalas para la medición de los constructos retenidos en el análisis. A partir de ahí, se propone un cuestionario estructurado que integrará las escalas seleccionadas y que será aplicado mediante entrevistas personales a los huéspedes de los hoteles elegidos para nuestro análisis.

Capítulo 5: Análisis empírico y presentación de resultados

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos a través de la investigación empírica, más concretamente, de los dos trabajos de campo realizados en España y Colombia. En primer lugar, se presenta una descripción de los hoteles y del perfil sociodemográfico de los encuestados. El análisis de las variables incluidas en el cuestionario se ha hecho en base a estadísticos descriptivos y con pruebas paramétricas y no paramétricas para hallar las diferencias más relevantes entre las respuestas de las dos muestras seleccionadas. A continuación, se procede a realizar un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para el modelo general y, después, se contrastan las hipótesis planteadas mediante modelización basada en ecuaciones estructurales a través de la metodología PLS-SEM (*Partial Least Square - Structural Equation Model*). Para ello, se examinan la validez y la fiabilidad de las escalas empleadas y, posteriormente, se estiman los modelos causales a partir de la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Por último, se presenta el análisis multigrupo, que permitirá determinar el efecto moderador de la cultura nacional.

Capítulo 6: Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación

En este último capítulo se exponen las conclusiones teóricas y empíricas de la investigación, partiendo de los objetivos específicos expuestos en esta Introducción. A continuación, en base a estas conclusiones, se desarrollan implicaciones para la gestión. Por último, se delimitan las limitaciones del estudio, que se configuran como oportunidades para futuras investigaciones.

0.4. SUMMARY OF CHAPTER 0

In the last years, the increasing international awareness about climate change and its effects on the natural environment becomes evident, affecting to all the economic sectors and, the tourism industry is not an exception (Chen et al., 2009). The climate change is a phenomenon that already affects to tourism, especially in highland areas and coastal regions (Nicholls and Amelung, 2015).

At the same time, hotels are contributing to climate change through the emissions of greenhouse gases. This is due to the fact that hotel firms consume large quantities of resources, what has harmful effects for the environment (Kasim, 2004). Thus, in the last years, the environmental impact of the hospitality industry has become a topic of vital importance (Legrand et al., 2016).

Nowadays, the environmental responsibility is increasingly becoming one of the priority challenges that the services sector in general and the hospitality industry in particular (Sloan et al., 2013), being environmental sustainability recognised as an essential element in the marketing strategy (Legrand et al., 2016). The “Green” Concept, that appears in the nine-

ties, is attracting increasingly the attention of hotels as well as consumers, gaining a greater importance in the last years (Chen et al., 2009; Han and Kim, 2010). Because of the nature of their services and their functional characteristics, hotels are increasingly incorporating nowadays "**Green**" Practices in their daily activities, with which they aim at contributing to a reduced negative impact on the environment (Sloan et al, 2013). In the tourism literature, the "green" practices have defined as "*internal efforts or activities of a hotel to implement environmentally friendly practices towards the goal of becoming a green facility*" (Kim, 2005, p. 9).

Among the reasons that have favoured the implementation of environmental initiatives in the hospitality industry, the most important involve governmental pressures, the willingness to reduce the negative impact in the environment and to protect the nature preserving the natural resources (Han et al., 2010; Green Hotels Association, 2014; Jones et al., 2014) and obtaining competitive advantages in the lodging sector (Manaktola and Jauhari, 2007; Han et al., 2009; Jones et al., 2014; Han, 2015). However, by the side of the demand, the most recent research on consumer behaviour shows that the concerns about the environment of tourists involve their support to those hotels that have adopted "green" practices in their daily activities and their greater intention to stay in those hotels (Han et al., 2009; Han et al., 2011; Chen, 2015), being ecological initiatives considered as important factors when selecting a hotel (Manaktola and Jauhari, 2007; Tzschentkea, 2008).

Several studies have analysed the impact of Corporate Social Responsibility in the **Image** of a company (Stanaland et al., 2011; Pérez and Rodríguez del Bosque, 2013), although it may not be considered the same for the environmental dimension (Vaishnavi et al., 2014). Besides, several companies have realized the importance of implementing strong environmental and innovative strategies to increase **Trust** of their customers (Ahuja, 2015). Thus, although "green" practices are nowadays considered as one of the key strategic instruments in hotels, we understand that new contributions are necessary to corroborate, firstly, the impact that this type of environmental measures can exert in the consolidation and the improvement of the hotel image (Percy and Vasquez-Parraga, 2013; Palacios-Florencio et al., 2016), and, second, the increase in the trust that guests may attain.

Nowadays, rivalry between companies has increased and the difference between their competing products has become almost imperceptible for consumers (Prebensen and Xie, 2017). The opportunities to differentiate their offerings are scarce, and increasingly companies see value perceived by the customer as a key factor when looking for new ways to obtain and maintain a competitive advantage (Prebensen and Xie, 2017). To cope with these environmental challenges it is necessary to modify the way to compete. And it is in this context where **Value Co-creation** becomes increasingly important. This concept is based on the idea that the main business competition is not in the chain of value anymore, but in the point of interaction between customer and company, being the former a co-creator of value (Yi and Gong, 2013).

Customers are increasingly demanding when choosing and consuming their experience, showing a more participative and active behaviour (Han et al., 2011). Their degree of connection and links through the social media allows them to be permanently informed on a remarkable number of alternatives (Prebensen and Xie, 2017). Since the hospitality

industry is increasingly competitive, hotels acknowledge that for their survival they need to create an offering and unique experiences to their customers (e.g. Walls et al., 2011; Wang et al., 2012). In this sense, boosting value co-creation may have a positive effect in the way the experience in the hotel is created. Moreover, in the literature it has been highlighted that value co-creation may generate consumer trust, since it increases the consumer perceptions of control, as he can influence in the service process through his participation (Marks, 2009; Fledderus, 2015).

Achieving a sustainable competitive advantage in a competitive market depends on the capacity of a company to offer a service of high quality that results in satisfied customers (Shemwell et al., 1998), since customer **Satisfaction** is recognised as one of the most important antecedents of **Loyalty** (e.g. Dick and Basu, 1994; Oliver, 1997; Bowen and Chen, 2001; Anderson and Srinivasan, 2003; Yang and Peterson, 2004; Rauyruen and Miller, 2007), being loyalty seen as a long-term relationship closely linked with satisfaction (Oliver, 1997). Studies developed in the context of hospitality point out that guest satisfaction is a determinant factor of intentions to revisit the hotel and to recommend it to other people (e.g. Liu and Jang, 2009; Loureiro and Kastenholtz, 2011; Chang, 2013; Su and Hsu, 2013; Martínez and Rodríguez del Bosque, 2013; Prud'homme and Raymond, 2013; Su et al., 2015).

Moreover, in the present Doctoral Thesis all the constructs are examined under a cross-cultural approach, since to the best of our knowledge there are no studies analysing the impact of culture in the relations between the variables analysed. In particular, this work adopts a cross-cultural approach from two perspectives. First, we shall examine the constructs and the causal relations between them in two different countries. On the one hand, Spain, known as an established tourist destination and one of the biggest of Europe. On the other hand, Colombia, considered as one of the main tourist destinations that is currently experiencing a remarkable growth in the tourism activity among the countries of South America. Both countries show some lack of empirical research regarding the constructs examined in this Thesis, being therefore particularly interesting to tackle them, specially adopting a cross-cultural perspective. Second, the cross-cultural approach will be reflected in the analysis of guest perceptions according to their **national culture**, since previous studies have evidenced that this variable may influence in customer perceptions and intentions. Finally, it will be considered the moderating role of national culture in the relations between the constructs studied.

Therefore, the main aim of this Thesis is to **study the impact of “green” practices and value co-creation in the relations between guests and hotels and to determine how these constructs contribute, together with other variables, such as image and trust, to generate customer satisfaction and loyalty, and to perform all these analyses comparing the Spanish and the Colombian context.** In this way, the first part of this Thesis (i.e. theoretical framework) will provide a review of the literature on the variables of this study, in particular: “green” practices and value co-creation (Chapter 1), image, trust, satisfaction and loyalty (Chapter 2) and cross-cultural differences (Chapter 3). Besides, in the second part of this Thesis (i.e. empirical research) the hypotheses proposed and the methodology used will be presented (Chapter 4), followed by the data analysis and the presentation of the results of the market research (Chapter 5). Finally, the third part will wrap up the conclusions, the implications, the limitations and, from this, we shall derive the opportunity of further research (Chapter 6).

PARTE I
MARCO TEÓRICO

Capítulo 1:

Prácticas “verdes” y co-creación de valor en el entorno turístico

1.1. PRÁCTICAS “VERDES”

1.2. CO-CREACIÓN DE VALOR

1.3. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 1

El primer capítulo de esta Tesis Doctoral lleva a cabo una propuesta de revisión de la literatura en torno a los dos ejes principales sobre los que se apoya: las Prácticas “verdes” y la Co-creación de valor. Así, a lo largo de los dos epígrafes que nutren este capítulo, nos aproximaremos, en primer lugar, al estudio de las prácticas “verdes” en el contexto hotelero. Para ello, partiendo del concepto de sostenibilidad, se desarrolla el marco teórico sobre el turismo sostenible en base a una descripción del entorno que ha potenciado su impulso. Así mismo, se analizan las definiciones del concepto “hoteles verdes” propuestas hasta la fecha, que nos permiten observar los principios base en los que se asienta el constructo prácticas “verdes”. Una vez contextualizado el concepto, analizaremos los diferentes factores que han contribuido a la implementación de las medidas medioambientales en los hoteles.

En segundo lugar, nos aproximaremos al estudio de la Co-creación de valor, una variable con un protagonismo creciente en la investigación en torno al comportamiento del consumidor. En este epígrafe expondremos sus antecedentes teóricos identificando aquellos aspectos principales que la definen, en concreto: el valor y la participación del cliente en los procesos de creación de valor. Una vez expuestos los principios base, se presentan algunas de las definiciones del concepto propuestas hasta la fecha, así como, sus principales componentes y perspectivas. A continuación, ilustraremos los posibles roles que los consumidores pueden desarrollar en la co-creación de valor y, por último, establecemos un marco conceptual que nos permita entender su aplicación en el sector servicios, en general, y en el sector turístico, en particular.

1.1. PRÁCTICAS “VERDES”

1.1.1. Sostenibilidad: evolución y dimensiones

En la actualidad la sostenibilidad o el desarrollo sostenible se presenta como el objetivo que debe guiar a la humanidad en sus procesos de desarrollo a largo plazo, y que enfoca la atención en un conjunto de valores y principios éticos que deben ser adoptados en todos los ámbitos y sectores económicos (Font y McCabe, 2017). Si bien el término aparece explícitamente y gana popularidad en la década de los ochenta, el concepto de sostenibilidad en su esencia no es completamente novedoso (Delgado, 2010; Jones et al., 2016).

La sostenibilidad ha sido un tema de preocupación para numerosas civilizaciones pasadas que se remontan a milenios atrás, civilizaciones que a su manera se enfrentaron a desafíos debido a la degradación ambiental antropogénica (Waas et al., 2011). Van Zon (2002) señala que la demanda de materias primas y su impacto sobre el medioambiente han sido un problema constante a lo largo de la historia. Ya en las antiguas civilizaciones egipcia, mesopotámica, griega y romana, se produjeron problemas medioambientales como la deforestación, la salinización y la pérdida de fertilidad del suelo, que hoy llamaríamos problemas de sostenibilidad (Du Pisani, 2006). Pero los primeros vínculos con los principios expuestos en las interpretaciones modernas de la sostenibilidad se encuentran a partir del final de la década de 1960 y principios de la de 1970 (Warde, 2011; Waas et al., 2011) cuando las diferentes ideas sobre el progreso, la sostenibilidad y el crecimiento que se habían desarrollado a lo largo de muchos años comenzaron a apuntar en una nueva dirección, la del desarrollo sostenible (Du Pisani, 2006).

Los antecedentes de la sostenibilidad son variados y se encuentran asociados a la relación entre el ser humano y la naturaleza (Del Saz, 2008). En este sentido, Wiersum (1995) considera que el concepto de sostenibilidad se utilizó originalmente en el sector forestal debido a que la madera representaba una materia prima indispensable y se utilizaba, por lo menos hasta el siglo XVIII, en casi todos los procesos de producción como combustible y como material de construcción. El autor considera que el término “sostenibilidad” fue utilizado por primera vez en los círculos forestales alemanes por Hans Carl von Carlowitz en su obra “*Sylvicultura Oeconomica*” en 1713, quien sugiere que el uso sostenible de los recursos forestales (“*nachhaltende Nutzung*” - término alemán utilizado para ello), implica mantener un equilibrio entre cosechar árboles viejos asegurando que hubiera suficientes árboles jóvenes para reemplazarlos.

También, la sostenibilidad es un tema de estudio para los economistas: después de todo, la escasez de recursos es una preocupación central de la Ciencia económica. Un buen ejemplo lo representa el trabajo de Thomas Malthus (1798), quien publicó su teoría sobre la inminente extenuación masiva debido a la incapacidad de las tierras agrícolas disponibles para alimentar a una población en expansión (Malthus, 1986). Una teoría sobre la tasa óptima de explotación de los recursos no renovables que sigue siendo relevante hoy en día fue formulada por Harold Hotelling, un economista estadounidense, en 1931 (Hotelling, 1931).

Du Pisani (2006) ofrece un breve resumen de las raíces históricas y la evolución del concepto de sostenibilidad y muestra cómo la idea de sostenibilidad se desarrolló a través de los siglos, argumentando que:

“Las raíces del concepto de sostenibilidad se remontan a la Antigüedad, pero que el crecimiento demográfico, el aumento del consumo después de la revolución industrial, y el peligro de que se podrían agotar los recursos cruciales como la madera, el carbón y el petróleo impulsaron la conciencia de la necesidad de utilizar los recursos de una manera sostenible. Los temores de que las generaciones presentes y futuras podrían no ser capaces de mantener su nivel de vida, prepararon el camino para el surgimiento y la adopción global del desarrollo sostenible” (Du Pisani, 2006, p. 83).

El concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible se introdujo por primera vez en 1972 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente celebrada en Estocolmo, cuando un grupo de eminentes economistas y científicos publicaron bajo el título “Los límites del crecimiento” (“The limits to growth”), el conocido informe del Club de Roma, en el cual advirtieron que la Tierra tenía un suministro limitado de recursos físicos y que exceder los límites de la explotación podría terminar en una catástrofe (Du Pisani, 2006), llegando a la siguiente conclusión:

“Si las actuales tendencias de crecimiento en la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y el agotamiento de los recursos continúan sin cambios, los límites al crecimiento en este planeta se alcanzarán en algún momento dentro de los próximos cien años. El resultado más probable será una disminución bastante repentina e incontrolable tanto en la población como en la capacidad industrial” (Meadows et al., 1972, p. 23).

Los límites del crecimiento se refieren a una *“condición de estabilidad ecológica y económica que sea sostenible en el futuro”* (Meadows et al., 1972, p. 24) y capaz de satisfacer las necesidades materiales básicas de todas las personas. En la declaración, la primera de una serie de conferencias internacionales sobre la amenazante crisis ecológica, se afirmó:

“Se ha llegado a un punto en la historia en que debemos dar forma a nuestras acciones en todo el mundo con más cuidado sobre las consecuencias ambientales. A través de la ignorancia o la indiferencia, podemos causar un daño masivo e irreversible al medio ambiente terrenal del que dependen nuestra vida y nuestro bienestar. Por el contrario, a través de un conocimiento más completo y una acción más sabia, podemos lograr para nosotros y nuestra posteridad, una vida mejor en un ambiente más acorde con las necesidades y esperanzas humanas. . . Defender y mejorar el entorno humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en un objetivo imprescindible para la humanidad” (United Nations, 1972, p. 1).

En la década de 1980, el nuevo paradigma del desarrollo sostenible se hizo más popular y ampliamente utilizado (Du Pisani, 2006). En concreto, en 1980, desde un enfoque basado en la cuestión ambiental, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN), en colaboración y con el apoyo financiero del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Fondo Mundial para la

Naturaleza (World Wildlife Fund, WWF), lanza la “Estrategia Mundial para la Conservación” (“World Conservation Strategy”), cuyo objetivo era impulsar la conservación de los recursos naturales a través del mantenimiento de los ecosistemas, la preservación de la diversidad genética y la utilización sostenida de especies y ecosistemas.

En 1983, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) encarga a una comisión de expertos formada por 22 personas de países desarrollados y en desarrollo que elabore un informe que contemple una agenda global para el cambio identificando las principales estrategias ambientales a largo plazo para la comunidad internacional (Du Pisani, 2006). Esta Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, más conocida como la Comisión Brundtland, presentó su informe, titulado “Nuestro futuro común”, a la ONU en 1987. Este informe, mundialmente conocido como el “Informe Brundtland”, es donde queda reflejada la definición más conocida y difundida del desarrollo sostenible, enunciado como:

“...aquel que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987, p. 24).

Esta definición implica las conexiones entre el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y la equidad social, cada elemento reforzando el otro, e incorpora dos conceptos claves: el concepto de “necesidades”, en particular, las necesidades esenciales de los más pobres, para lo que debe concederse la mayor prioridad; y la idea de “limitaciones” impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras (WCED, 1987; Brundtland, 1987; Delgado, 2010).

Otro compromiso con el desarrollo sostenible se expresa en el Programa 21, establecido en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, conocida como “Cumbre de la Tierra”, en Río de Janeiro (Brasil) en 1992. Agenda 21 es un plan de acción global para el desarrollo sostenible en el siglo XXI que aborda el desarrollo de sociedades y economías, centrándose en la conservación y la preservación de los entornos y recursos naturales. Agenda 21 pide a los gobiernos que integren el desarrollo sostenible en sus estrategias nacionales. Las naciones que se han comprometido a participar son supervisadas por la Comisión Internacional sobre el desarrollo sostenible y se les anima a promover el Programa 21 a nivel local y regional dentro de sus propios países. Estas promesas prepararon el camino para la inclusión gradual de las dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo sostenible en la planificación y la formulación de políticas gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.

Como continuación de la estrategia global surgida en Río, en 1997, se celebra en Nueva York la XIX Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas, conocida como Río+5, con el objetivo de revisar los compromisos adquiridos en la Cumbre de la Tierra, prestando especial atención a la Agenda 21. En la misma se determina que, si bien se han observado resultados positivos, las tendencias generales hacia el desarro-

llo sostenible a nivel mundial han empeorado con respecto a las existentes en 1992. En consecuencia, se reafirman los principios establecidos en la Declaración de Río y los programas establecidos en la Agenda 21, identificando aquellos que requieren urgente atención. Así mismo, queda aprobado un programa de trabajo para emprender en el marco del desarrollo sostenible para el periodo 1998-1999 (United Nations, 1997).

Cinco años más tarde, en 2002, se produce la segunda evaluación del proceso de implantación del nuevo modelo a través de la celebración de la Cumbre Mundial sobre desarrollo sostenible en Johannesburgo, también llamada “Río+10”. Pese a la participación multitudinaria, los acuerdos alcanzados en esta oportunidad -a diferencia de la Cumbre de Río- quedaron reducidos a una Declaración Política y un Plan de Acción. Sin embargo, en esta reunión se vuelve a reafirmar al desarrollo sostenible como el elemento central de la Agenda Internacional y se da un nuevo ímpetu a la acción global para la lucha contra la pobreza y la protección del medio ambiente. Así mismo, en esta conferencia se enfatiza el papel fundamental de la Ciencia para abordar las cuestiones del desarrollo sostenible, orientando el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas (Pérez de las Heras, 2002).

En 2012 se celebró en Río de Janeiro la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible, que también se denomina “Río 20” o “Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro 2012”. La Conferencia decidió temas en varios campos, incluido el turismo sostenible. Como se anunció en la Cumbre de Johannesburgo, la Organización Mundial del Turismo, en colaboración con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, puso en marcha la Iniciativa de Eliminación de la Pérdida del Turismo Sostenible para desarrollar el turismo sostenible como fuerza de alivio de la pobreza.

En septiembre de 2015, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) formada por más de 180 estados miembros acordó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mejor conocida como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 es un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que guiará las decisiones que adopten los gobiernos y la sociedad durante los próximos 15 años, y cuyos propósitos son: a) fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad; b) erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones; c) asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo, lo cual es indispensable para el desarrollo sostenible; y, d) garantizar los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la equidad de género. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. La nueva estrategia regirá los programas de desarrollo mundiales durante los próximos 15 años. Al adoptarla, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

Para la puesta en práctica del Objetivo 13 de los ODS, que consiste en adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, en 2015 se firmó el Acuerdo de

París que es un nuevo tratado internacional que se adoptó durante la COP21 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. El Acuerdo de París es un acuerdo universal y vinculante que busca mejorar la aplicación de la Convención, siendo su principal objetivo reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza. La implementación del Acuerdo de París es esencial para lograr alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y proporciona una hoja de ruta para acciones climáticas que reducirán las emisiones y crearán la resiliencia climática que el mundo necesita.

Para cumplir los objetivos del Acuerdo de París, en 2018 se celebró en San Francisco la Cumbre Global de Acción Climática que invitó a diferentes líderes de todos los sectores de la sociedad de todo el mundo a participar para demostrar la profundidad y el alcance de las acciones climáticas en sus respectivos sectores y regiones. El evento se enfocó en cinco áreas clave para llevar la ambición climática al siguiente nivel: a) sistemas de energía saludable; b) crecimiento económico inclusivo; c) comunidades sustentables; d) administración de tierras y océanos; y, e) inversiones climáticas transformadoras. En estas áreas se presentaron grandes desafíos entre los cuales destaca el hecho de limitar el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 grados centígrados, y proseguir los esfuerzos para restringir ese incremento a 1,5 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales.

En el Cuadro 1.1 se presenta un resumen de los principales acontecimientos expuestos anteriormente en torno al desarrollo sostenible.

Cuadro 1.1: Principales acontecimientos en torno al desarrollo sostenible

Año	Evento
1972	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano –Estocolmo, Suecia
1980	Se elabora la “I Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales” (Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN), Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF))
1987	Se presenta el Informe “Nuestro futuro común” (Informe Brundtland) (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas)
1991	Se elabora la “II Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales” (Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN), Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF))
1992	Tiene lugar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra) -Río de Janeiro, Brasil
1997	Se celebra la Asamblea General de Naciones Unidas Río + 5–Nueva York, Estados Unidos
2002	Se celebra la Cumbre Mundial sobre Desarrollo sostenible (2ª Cumbre de la Tierra) Río + 10 -Johannesburgo, Sudáfrica
2012	Se celebra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre desarrollo sostenible Río + 20 -Río de Janeiro, Brasil
2015	Se adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la Asamblea General de la ONU
2015	Se firma el Acuerdo de París durante la COP21 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
2018	Se celebra la Cumbre Global de Acción Climática-San Francisco

Fuente: Elaboración propia

El creciente interés en la sostenibilidad refleja un aumento de la preocupación por una serie de grandes desafíos y problemas a los que se enfrentan las sociedades, los entornos y las economías en una variedad de escalas espaciales y temporales (Jones et al., 2016). Estas preocupaciones incluyen el continuo crecimiento de la población y la urbanización, y las presiones que están ejerciendo sobre el consumo de recursos naturales y el suministro de alimentos, los niveles crecientes de contaminación, la pérdida de hábitats naturales y la creciente escasez de recursos hídricos en algunas áreas del mundo (Jones et al., 2016). En este sentido, Diesendorf (2000, p. 21) argumenta que la sostenibilidad puede verse como *“el objetivo o punto final de un proceso llamado desarrollo sostenible”*.

La revisión de la literatura relativa al concepto de sostenibilidad muestra un conjunto de definiciones que se basan en principios ecológicos, y que se centran en la conservación de los recursos naturales y la protección de los ecosistemas frágiles de los que en última instancia depende toda la vida humana (Jones et al, 2016). Por ejemplo, Goodland, (1995, p. 3) define la sostenibilidad ambiental como “el mantenimiento del capital natural”, argumentando que la sostenibilidad:

“busca mejorar el bienestar humano preservando las fuentes de materias primas utilizadas para las necesidades humanas y asegurando que no se excedan los sumideros de desechos humanos a fin de evitar daños a los seres humanos”.

También hay definiciones más amplias que incluyen dimensiones sociales y económicas junto con objetivos ambientales y ecológicos para satisfacer las necesidades humanas de manera equitativa. Por ejemplo, para la Agencia de Protección Ambiental de EE. UU. (2014):

“la sostenibilidad crea y mantiene las condiciones bajo las cuales los humanos y la naturaleza pueden existir en armonía productiva, lo que permite cumplir con los requisitos sociales, económicos y de otra índole de las generaciones presentes y futuras”.

De manera más crítica, Hudson (2005, p. 241) argumenta que las definiciones de sostenibilidad varían desde *“azul verde pálido a verde oscuro profundo”*. La definición que el autor sugiere para la sostenibilidad se centra en *“soluciones tecnológicas dentro de las relaciones de producción actuales, esencialmente intercambiando objetivos económicos y medioambientales, con el mercado como el principal mecanismo de asignación de recursos”* (Hudson, 2005, p. 241). Al mismo tiempo, autores como Roper (2012) hacen una distinción entre sostenibilidad “débil” y “fuerte”, siendo la primera utilizada para describir iniciativas y programas de sostenibilidad desarrollados dentro del sistema económico y social prevaleciente, mientras la segunda se asocia con cambios mucho más radicales tanto para la economía como para la sociedad (Roper, 2012). Por su parte, Liu (2003) destaca que la sostenibilidad implica el papel significativo de los estados, siendo el desarrollo sostenible asociado a procesos y cambios que generen mejoras tanto en las condiciones de los que participan en ese desarrollo como en las condiciones de vida para las futuras generaciones.

Una de las características principales de la sostenibilidad, sobre la que existe un amplio consenso en la literatura, es la perspectiva integral y multidimensional del concepto (p.ej. Hunter, 1997; Helming et al., 2008; Dwyer, 2015a). Es así como algunos autores optan por abordar el análisis de la sostenibilidad descomponiendo el concepto en tres componentes o dimensiones: social, económica y ambiental (p.ej. Helming et al., 2008; Hansmann et al., 2012; Dwyer, 2015a). Esta multidimensionalidad está incorporada también en la definición de la sostenibilidad adoptada por las Naciones Unidas en su Agenda para el Desarrollo:

“La sostenibilidad es una tarea multidimensional para lograr una mejor calidad de vida para todas las personas. El desarrollo económico, el desarrollo social y la protección ambiental son componentes interdependientes y que se refuerzan mutuamente en el desarrollo sostenible”.

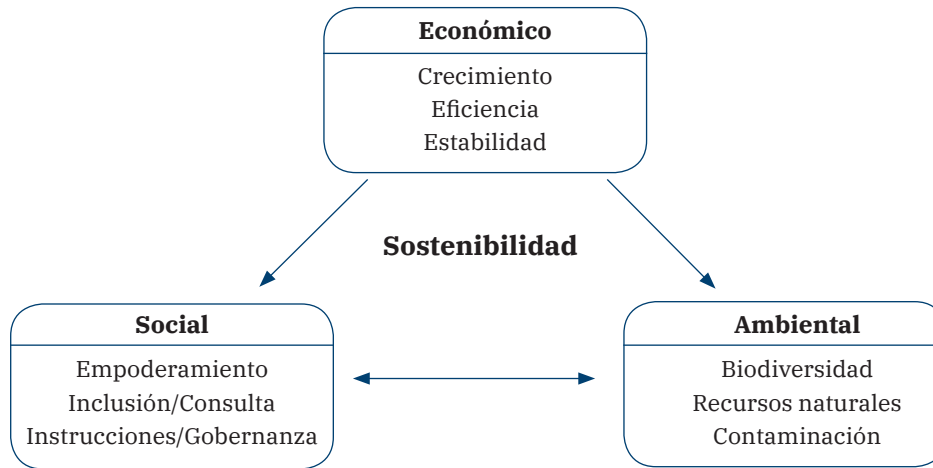
En este sentido, el desarrollo sostenible pretende encontrar un balance entre el componente económico, ambiental y social del desarrollo, en donde ningún aspecto por sí sólo es más importante que el otro (Hunter, 1997). Esta idea implica propiciar un crecimiento económico con equidad social y que, a su vez, garantice la conservación del medio ambiente (Dwyer, 2015a). Sin embargo, en muchas ocasiones prima lo económico sobre lo ambiental y lo social, con lo cual el grado de sostenibilidad se puede ubicar en diferentes posiciones, desde aquellas que abogan por la extrema explotación de los recursos hasta las que promueven la extrema preservación de los mismos, lo que refleja una idea sobre la flexibilidad del concepto (Hunter, 1997; Mbaiwa y Stronza, 2009).

Por otro lado, autores como Goodland (1995) definen el concepto de sostenibilidad basándose sólo en principios ecológicos que se centran en la conservación de los recursos naturales y la protección de los ecosistemas frágiles de los que depende en última instancia, toda la vida humana. En esta línea, se define la sostenibilidad como *“el mantenimiento del capital natural”*, que:

“tiene como objetivo mejorar el bienestar humano mediante la preservación de las fuentes de materias primas utilizadas para las necesidades humanas y la garantía de que las cantidades de desechos no se exceden” (Goodland, 1995, p. 3).

Las tres dimensiones de la sostenibilidad quedan reflejadas en el triángulo del desarrollo sostenible elaborado por Munasinghe (1993), presentado en la Cumbre de Río de 1992. En este esquema quedan planteados los tres pilares de la sostenibilidad -económico, social y ambiental-, requiriéndose una integración y un balance entre ellos para poder alcanzar el desarrollo sostenible o la sostenibilidad (Figura 1.1).

Figura 1.1: Triángulo del desarrollo sostenible



Fuente: Munasinghe (1993)

La idea de la sostenibilidad entendida en tres dimensiones se deriva del concepto *Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1997), conocido como “una metáfora brillante y de largo alcance” (Henriques, 2007, p. 26). Acuñado por Elkington (1997), el enfoque de TBL se basa en la Teoría de los *Stakeholders*, al asumir que las responsabilidades de una empresa abarcan aspectos que van mucho más allá de los estrictamente económicos, como son los sociales y los medioambientales (Hubbard, 2009). Por un lado, las acciones sociales se refieren al impacto que una empresa ejerce sobre las comunidades en las que trabaja, mientras que las políticas medioambientales están orientadas hacia la cantidad de recursos utilizados y a los residuos generados por su actividad (Rodríguez et al., 2014).

El término también se conoce como el “marco práctico de la sostenibilidad” (Rogers y Hudson, 2011) que proporciona una forma para medir el desempeño del negocio y el éxito de la organización utilizando las tres líneas: económica, social y ambiental (Elkington, 1997; Goel, 2010; Alhaddi, 2015). Por lo tanto, en su sentido estricto, TBL se refiere a un marco para medir y reportar el desempeño corporativo en comparación con los parámetros económicos, sociales y ambientales (Dwyer, 2015a), mientras en su sentido más amplio, el término se utiliza para capturar todo el conjunto de valores, problemas y procesos que las empresas deben abordar para minimizar cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y ambiental (Elkington, 1997; 2004).

Gilkison (1999, p. 2) describe el enfoque TBL como “informes que consideran los resultados financieros, la calidad ambiental y la equidad social”, mientras Sauvante (2001, p. 2) lo define como el “rendimiento de la inversión de capital cuando se evalúa y mide a lo largo de dimensiones financieras, sociales y ambientales”. Por su parte, Dwyer (2015a) considera que existen tres formas primarias de capital que contribuyen al éxito de una empresa, y cada una de ellas debe recibir un “retorno de la inversión”. Las tres formas de capital son: a) capital financiero (efectivo); b) capital natural; y, c) capital social. En este sen-

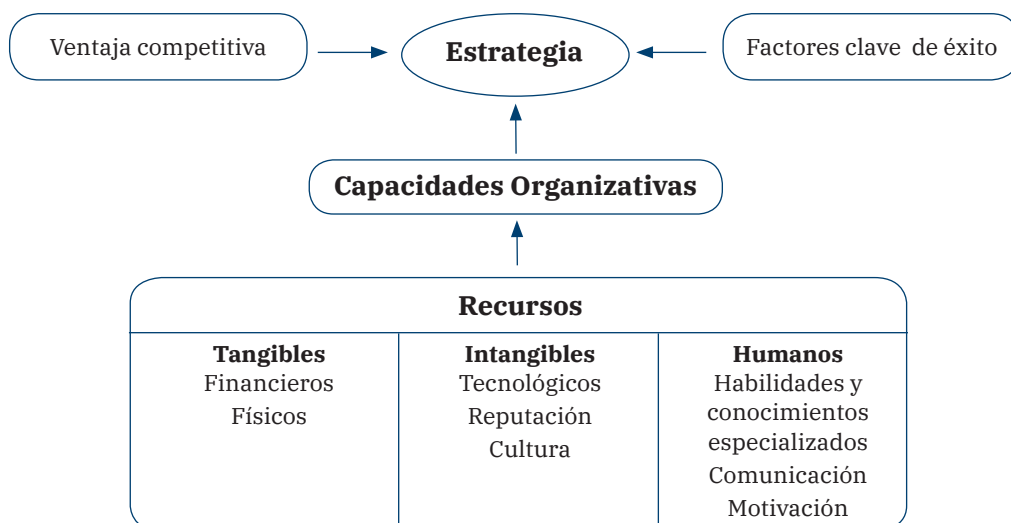
tido, la sostenibilidad desde una perspectiva corporativa (es decir, la capacidad de una corporación para mantenerse en un estado saludable durante el tiempo que los participantes deseen que persista) resulta de producir un retorno positivo y equilibrado a estas tres fuentes de capital (es decir, el *Triple Bottom Line*) (Dwyer, 2015a).

Como ya hemos mencionado anteriormente, Munasinghe (1993) señala que la sostenibilidad puede descomponerse en las siguientes dimensiones básicas: a) sostenibilidad económica, que demanda que el desarrollo sea económicamente eficiente y viable; b) sostenibilidad social, que exige que el desarrollo preserve los valores sociales y culturales, fortalezca la cohesión social, la equidad y permita el progreso social compartido intra- e intergeneracional; y, c) sostenibilidad ambiental, que exige que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos, los recursos naturales y la diversidad ecológica. A continuación, vamos a presentar brevemente estas tres dimensiones.

A. Dimensión económica

La dimensión económica es la que ha recibido la mayor atención hasta la fecha, centrándose en la creación de valor y el desempeño financiero mejorado de las actividades de una empresa (Bansal, 2005). Grant (1991) afirma que, en un entorno tan cambiante como el actual la empresa ha de dirigir sus esfuerzos a actuar sobre sus factores internos, que son los que justifican las diferencias entre competidores, y que clasifica como tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (habilidades y conocimientos especializados, capacidad de comunicación y motivación). Los recursos se coordinan para crear capacidades, que son las que permiten que las empresas desarrollen su actividad (Carrasco y Blanco, 2010). De hecho, hallazgos previos indican claramente que las empresas que carecen de tales capacidades se encuentran en desventaja competitiva y, como resultado, no pueden contribuir efectivamente a la dimensión económica de la sostenibilidad (Chabowski et al., 2011). Esta estrategia se expone de manera visual en la Figura 1.2.

Figura 1.2: Dimensión económica



Fuente: Grant (1991)

Chabowski et al. (2011) han examinado la relación entre los recursos y las capacidades de una empresa y su rendimiento financiero con el fin de identificar cuáles son los recursos y las capacidades requeridas para desarrollar una ventaja competitiva y contribuir al rendimiento empresarial. En esta misma línea, basándose en la Teoría de los Recursos (Barney, 1991), varios estudios han encontrado que el aprendizaje organizacional (Slater y Narver, 1995), la experiencia en comercialización (Capron y Hulland, 1999), el marketing ambiental (Baker y Sinkula, 2005), la orientación emprendedora (Zhou et al., 2005) y la orientación al mercado (Menguc y Auh, 2006) son capacidades estratégicas que conducen a un rendimiento superior (Chabowski et al., 2011). Por otro lado, la dimensión económica también se refiere al impacto de las prácticas comerciales de una organización en el sistema económico general (Elkington, 1997); es decir, vincula el crecimiento de la organización con el crecimiento de la economía con el fin de apoyar a las generaciones futuras (Alhaddi, 2015).

B. Dimensión social

En la dimensión social de la sostenibilidad se trata de definir los principios para crear relaciones y condiciones sociales justas en un país o en una sociedad, principios que deben proporcionar y "devolver" valor a la sociedad (Alhaddi, 2015). En este sentido, la dimensión social alienta a las empresas a considerar su impacto en la sociedad, y aborda cuestiones relacionadas con las relaciones comunitarias, el apoyo educativo, las contribuciones caritativas o las prácticas beneficiosas y justas para el capital humano (Elkington, 1997; 1998). Ejemplos de estas prácticas incluyen la participación de la comunidad en la toma de decisiones de las empresas, las relaciones con los empleados, los salarios justos y la cobertura de atención médica (Goel, 2010; Alhaddi, 2015). Aparte del aspecto moral de ser "bueno" para la sociedad, en la literatura se ha demostrado que ignorar la responsabilidad social puede afectar el desempeño y la sostenibilidad del negocio debido a que existen costes económicos asociados a ello (Alhaddi, 2015).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los tópicos más preponderantes en relación con la dimensión social estudiada en la investigación sobre la Sostenibilidad (Lichtenstein et al., 2004). Dado que tiene un rol central en la investigación relacionada con temas sociales, la RSC ha sido examinada desde distintos enfoques (Martínez García de Leaniz et al., 2012). Un primer enfoque adopta una visión instrumental respecto a la RSC que es percibida como una herramienta estratégica que posibilita a la compañía la obtención de ciertos beneficios económicos. Un segundo enfoque considera a las compañías como instituciones sociales, las cuales han de utilizar su poder de un modo responsable al objeto de mantener su licencia para operar en la sociedad. El tercer enfoque se centra en la integración de las demandas sociales en el seno empresarial, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia. Por último, el cuarto enfoque se centra en los requerimientos éticos que cimentan las relaciones entre la empresa y la sociedad (Martínez García de Leaniz et al., 2012). Independientemente del enfoque, las percepciones de los consumidores se consideran parte integral del desempeño de las estrategias de sostenibilidad basadas en la sociedad (Chabowski et al., 2011).

C. Dimensión ambiental

La dimensión ambiental se enfoca en las actividades llevadas a cabo a través de la gestión ambiental corporativa y se refiere a la involucración de las organizaciones en prácticas que no comprometan los recursos ambientales para las generaciones futuras, prácticas como el uso eficiente de los recursos energéticos o la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (Goel, 2010). Varios estudios han analizado tanto los antecedentes de la integración de la estrategia ambiental como los resultados de desempeño de tales iniciativas (Baker y Sinkula, 2005). Con respecto a los factores impulsores del ambientalismo corporativo, se ha llegado a la conclusión de que el compromiso de la alta dirección es el impulsor más influyente (Banerjee et al., 2003), seguido de la amenaza de la regulación, la intensidad competitiva y la política interna (Chabowski et al., 2011). Por otro lado, el desempeño comercial superior y la reputación corporativa se identificaron como los resultados más importantes de las estrategias medioambientales (Chabowski et al., 2011). Además, al examinar los principios de la visión basada en los recursos en el contexto del medio ambiente, Baker y Sinkula (2005) descubrieron que tal orientación conducía al éxito de nuevos productos y ventajas competitivas, y también indicaron que el ambientalismo y el rendimiento no eran mutuamente excluyentes.

De forma similar al aspecto social de TBL, las iniciativas ambientales impactan la sostenibilidad empresarial de las organizaciones (Alhaddi, 2015). En este sentido, Kearney (2009) realizó un análisis sobre 99 organizaciones centradas en la sostenibilidad en 18 industrias diferentes para examinar el impacto de las actividades medioambientales en el rendimiento de la organización. El análisis reveló que, durante la pasada recesión económica, las organizaciones con prácticas orientadas a proteger el medio ambiente y mejorar el bienestar social de las partes interesadas, al tiempo que agregan valor a los accionistas, han superado financieramente a sus competidores. La ventaja financiera se debe a la reducción de los costes operativos (por ejemplo, uso de energía y agua) y al aumento de los ingresos derivados del desarrollo de productos innovadores “verdes” (Kearney, 2009).

En síntesis, no es posible identificar un concepto único de referencia para la sostenibilidad, pero se pueden señalar una serie de aspectos básicos que pueden ayudar a precisar mejor el concepto, tales como:

- La postura clave conceptual de la sostenibilidad radica en desvincular al crecimiento económico a corto plazo como objetivo primario y único del desarrollo. La sostenibilidad debería ligarse a un desarrollo centrado en la satisfacción de las necesidades humanas y la conservación de la naturaleza, que permita salvaguardar a las generaciones presentes y futuras (Saarinen y Tervo, 2006).
- El concepto de sostenibilidad se genera a partir del descubrimiento del límite. Por lo tanto, un aspecto inherente a su definición radica en el reconocimiento de

que existen límites al crecimiento en cualquier propuesta de desarrollo, y que los mismos deben ser respetados (Saarinen y Tervo, 2006).

- La sostenibilidad es un concepto complejo, multidisciplinar, que integra diversas perspectivas y conjuga diversos intereses que no tienen un denominador común fácilmente identificable. Por lo tanto, la misma debe ser entendida como una construcción social y política y como una plataforma sobre la que puedan interactuar las diferentes partes implicadas y evaluar las consecuencias de sus actos (Saarinen y Tervo, 2006).
- A fin de avanzar hacia una mayor operatividad, la sostenibilidad no debería ser concebida como un estado ideal o utópico, sino como un proceso de cambio orientado a alcanzar un mayor bienestar para las generaciones presentes y futuras (Jiménez-Domínguez, 2002).
- Para poder transformarlo en un concepto operativo, la sostenibilidad tiene que ser entendida como un concepto medible o evaluable (Gudynas, 2011).
- La sostenibilidad es un tema que implica un proceso de decisión, donde el decisor es quien define los objetivos y elige la interpretación de la sostenibilidad que quiere alcanzar. Por lo tanto, la sostenibilidad no puede determinarse objetivamente y está fuertemente ligada a las decisiones de poder y políticas. Sin embargo, en lo que sí se puede incidir con mayor profundidad es en facilitar y orientar el proceso de decisión. Para ello, se requiere contar con herramientas que ayuden en todo el proceso decisorio, como lo pueden ser: modelos que permitan efectuar proyecciones, incorporar procesos participativos, monitorear los procesos de sostenibilidad y verificar los resultados (OCDE, 2004).

1.1.2. Turismo en el marco del desarrollo sostenible

1.1.2.1. Los impactos causados por el turismo

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con los desplazamientos de las personas cuya intención principal es el ocio, el descanso, la cultura, la salud, los negocios o las relaciones familiares. Estos movimientos se distinguen por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, etc.

Entre la multitud de estudios que existen sobre el turismo, se debe destacar los de la “escuela berlinesa”, representada por los suizos Hunziker y Krapf (1942), que realizaron una definición de turismo muy utilizada después en la literatura:

“Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que el desplazamiento o la estancia no estén motivados por una actividad lucrativa”.

La Organización Mundial del Turismo (1991) ofrece la siguiente definición para el turismo:

“El Turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

El turismo ha sido tradicionalmente conocido como un importante factor de desarrollo socioeconómico (Mensah, 2004; Webster y Ivanov, 2014). Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas, principalmente tras el auge del turismo en masas de los años setenta, la literatura científica ha comenzado a considerar ampliamente los impactos generados por el desarrollo de la actividad y sus repercusiones sobre el medioambiente. La aparición del concepto de sostenibilidad, ha permitido conectar estas dos cuestiones, por lo cual desde la publicación del informe Brundtland (1987), este nuevo paradigma se ha convertido en el centro de discusión sobre turismo y sus políticas de gestión (Saarinen y Tervo, 2006).

El turismo es un importante sector económico mundial y es considerado como el principal impulsor para el crecimiento económico y el desarrollo de los países o áreas locales (Webster y Ivanov, 2014). Se considera que el aumento del turismo incrementa el nivel de vida mediante la generación de empleo y contribuye a nuevas oportunidades de inversión generando ingresos para las comunidades y autoridades locales (Stylidis y Terzidou, 2014).

Se estima que la contribución del turismo al Producto Interior Bruto (PIB) mundial es alrededor de un 5%, llegando incluso a superar el 10% en aquellos países en los que el sector turístico supone un pilar fundamental en su economía como, por ejemplo, España. Con respecto al empleo, se estima que aproximadamente el 7% del número total de puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, en todo el mundo está relacionado con el turismo.

Según los datos de Organización Mundial de Turismo, entre 1990 y 2017, el número de desplazamientos internacionales de turistas a nivel mundial pasó de 435 a 1.323 millones, siendo el año 2017 el octavo año consecutivo de crecimiento superior a la media, habiendo aumentado las llegadas internacionales un 4% o más cada año desde el año 2010, después de la crisis. Por ejemplo, España, con un total de llegadas que superaron la cifra de 65 millones en 2017, un 6,34% más que en 2016, fue uno de los países que lideró el crecimiento en términos absolutos y relativos, gracias en parte a la debilidad del euro frente al dólar y otras divisas importantes, los precios del petróleo y las crisis políticas en muchos lugares del planeta.

Entre los factores que han contribuido a este crecimiento espectacular del turismo destacan: a) la mejora de la renta; b) la reducción del tiempo real de trabajo; c) el incremento de la esperanza de vida; d) las mejoras en las tecnologías de transporte; y, e) la aparición de nuevos destinos.

La compleja estructura del turismo y su conexión con otras actividades como el transporte, el comercio o la construcción, generan múltiples impactos sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente. A continuación, se presentan brevemente algunas evidencias relativas a los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo.

A. Impactos económicos

Los impactos económicos pueden ser directos e indirectos (Fullana y Ayuso, 2002). En este sentido, se consideran como impactos directos los generados sobre las ramas de actividad que están en contacto con la demanda turística: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tiendas de souvenirs, empresas de alquiler de coches, etc., mientras los impactos indirectos son los generados sobre otros sectores proveedores de bienes y servicios intermedios para el sector turístico (suministradores de alimentos y bebidas, construcción, productos agrícolas, empresas textiles, empresas de electricidad, gas, agua, mantenimiento, etc.) (Webster y Ivanov, 2014).

Según Pulido-Fernández et al. (2015), los impactos económicos también se pueden clasificar como positivos y negativos. Como efectos positivos se podrían considerar la creación de empleo, el incremento de los ingresos económicos, mayores inversiones en la conservación de espacios naturales evitando la emigración de la población local, la mejora del nivel no solo económico sino también sociocultural de la población local, la facilitación de la comercialización de los productos locales, el intercambio de ideas, costumbres, estilos de vida y la sensibilización de los turistas y de la población local para proteger el medio ambiente (Pulido-Fernández et al., 2015; Torre y Scarborough, 2017).

Entre los impactos negativos del turismo se destacan: el incremento del consumo del suelo, agua y energía, la destrucción de paisajes al crear nuevas infraestructuras y edificios, el aumento de la producción de residuos y aguas residuales, la alteración de los ecosistemas, el desplazamiento de la población hacia zonas de concentración turística, la pérdida de valores tradicionales y de la diversidad cultural, la especulación inmobiliaria, la fuga de beneficios económicos, la fluctuación de la demanda turística, la distorsión en la economía local, el aumento de la prostitución, el tráfico de drogas y el aumento de los precios que afectan a la población local, que a veces pierde la propiedad de sus tierras, casas, comercios y servicios (Fullana y Ayuso, 2002; Pratt, 2015).

Los impactos económicos suelen ser más perceptibles porque pueden ser demostrados a corto plazo y son más fáciles de medir, aunque no existe un método de medición totalmente delineado y ampliamente aceptado (Such-Devesa et al., 2009). La dificultad para cuantificar el impacto económico del turismo se debe al hecho de su estructura en una cadena productiva multifacética afectando muchas actividades productivas. La importancia del análisis de esos impactos radica en la producción de conocimiento utilizado por los gobiernos y organizaciones no gubernamentales para reducir los perjuicios del turismo o potenciar las experiencias positivas de todos los involucra-

dos que permitan integrar de manera decidida al sector hotelero, que había estado rezagado en el pasado de las iniciativas de sostenibilidad (Melissen et al., 2016). Esto quiere decir que las nuevas iniciativas empresariales del turismo y la hotelería deben mostrar tendencias a la gestión empresarial y sostenibilidad. El Cuadro 1.2 presenta un resumen de los principales impactos económicos del turismo.

Cuadro 1.2: Impactos económicos del turismo

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Beneficios	Impuestos gubernamentales Beneficios obtenidos por las instalaciones turísticas de primera línea (hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc) directamente de los visitantes Beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos de primera línea Renta obtenida por la población residente en forma de salarios, dividendos e intereses Beneficios relacionados con la actividad turística
Creación de empleo	Empleo directo en instalaciones turísticas Empleo indirecto en el sector turístico Empleo inducido, creado por los ingresos procedentes del turismo
Conexión con otros sectores empresariales	Aumento de la demanda de bienes locales Aumento de las infraestructuras Competencia del turismo con otros sectores económicos
Nivel de renta	Aumento de la renta Mejora de la distribución de la renta
Costes	Costes de oportunidad (desperdiciado al utilizar recursos para usos alternativos) Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística Posible inflación derivada de la actividad turística Pérdida de beneficios económicos potenciales (cuando los inversores son extranjeros)

Fuente: Fullana y Ayuso (2002)

B. Impactos socioculturales

Los impactos socioculturales se describen como las formas en que el turismo y los viajes transforman los sistemas de valores sociales y colectivos, patrones de comportamiento, estructuras comunitarias, estilo y calidad de vida (Ontiveros et al., 2018). En el mismo sentido la OMT (2004) define los impactos socioculturales de la actividad turística como *"el resultado de las relaciones sociales mantenidas durante la estadía de los visitantes, cuya intensidad y duración son afectadas por factores espaciales y temporales específicos"*. Estas relaciones provocan efectos en las manifestaciones y tradiciones culturales, en los valores y en los comportamientos sociales y repercute sobre la identidad de las comunidades receptoras (Kim et al., 2015).

Los impactos sociales del turismo son diversos y dependen ampliamente de varios factores como el tipo de turistas, el grado de desarrollo turístico y las condiciones eco-

nómicas, socioculturales y políticas de la comunidad local (Harrigan et al., 2017) y, al igual que cualquier otro aspecto relacionado con el sector, pueden ser positivos y negativos (OMT, 2017). Con respecto a los primeros, cabe destacar la recuperación y conservación de valores culturales, que de no ser por el atractivo que ofrece a los visitantes, se llegarían a perder; es el caso de la preservación y rehabilitación de monumentos y lugares históricos, a cuyo gasto las comunidades pequeñas no pueden hacer frente (Sierra et al., 2017). Sin embargo, cuando se trata de lugares de interés turístico, se destinan partidas económicas especiales para su acometida (Webster y Ivanov, 2014). De la misma forma, muchas de las costumbres locales se han revitalizado, como parte de los planes para la oferta turística (como recursos turísticos) (Figuerola, 2000). En este sentido, en muchos lugares se han visto renacer costumbres tradicionales que se habían perdido: folclore, artesanía, festivales, gastronomía, etc. Otro de los aspectos sociales positivos, posiblemente el más importante, es la mejora en las instalaciones y en los servicios: atención sanitaria, medios de transporte, parques, etc., que conlleva la “generación de empleo” y que también beneficia a la comunidad local (Sierra et al., 2017).

A pesar del innegable valor de los impactos sociales positivos del turismo, no hay que olvidar que existen también algunos impactos negativos, así como diferencias sociales entre la población local y los turistas, sobre todo en determinados destinos localizados en países más desfavorecidos o países en vías de desarrollo, donde los residentes llegan a convertirse en siervos de los turistas, la migración descontrolada, el crecimiento descontrolado de las ciudades y la desintegración local (Fullana y Ayuso, 2002; González Herrera y Iglesias Montero, 2009; Mathew y Sreejesh, 2017; Sierra et al., 2017). Esto crea en la población local cierto resentimiento hacia los visitantes, y genera áreas de tensión social (Figuerola, 2000; González Herrera y Iglesias Montero, 2009; Mathew y Sreejesh, 2017). El Cuadro 1.3 presenta un resumen de los principales impactos socioculturales del turismo.

Cuadro 1.3: Impactos socioculturales del turismo

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Historia y arte	Preservación y rehabilitación de monumentos, edificios, lugares históricos Creación de museos de interés cultural Revitalización de formas de arte tradicional: música, literatura, teatro, danza, etc.
Tradiciones y costumbres	Revitalización de las tradiciones locales: artesanía, festivales, folclore, gastronomía, etc. Revitalización de lenguas minoritarias Mercantilización extrema de las tradiciones locales
Creencias, valores y normas	Intercambio cultural entre visitantes y residentes Cambio en valores sociales y creencias religiosas Cambios en la estructura económica y roles sociales Aumento de problemas sociales: crimen, prostitución, etc.

Fuente: Fullana y Ayuso (2002)

C. Impactos medioambientales

El medio ambiente se ha convertido en un factor cada vez más determinante en la definición de estrategias de empresas, y lo que es más importante, las tecnologías y los productos ambientales, han venido a constituir por si mismos, un sector de crecimiento, que actúa como punta de lanza en la creación de empleo. El objetivo de conservación del medio ambiente como paso intermedio para la mejora de la calidad de vida en países avanzados, forma parte activa de los programas de política económica y de la legislación de estos países (Erias, 2003).

De acuerdo con Ortiz y Olivares (2015), el control de impactos ambientales generados por la prestación de servicios de los establecimientos de alojamiento no solo es una obligación legal, sino que depende del nivel de compromiso ambiental de cada establecimiento, de la necesidad de ser más selectivos frente a condiciones ambientales, de calidad y sostenibilidad de los servicios, así como de algunas características como su dimensión y diseño, sus porcentajes de ocupación y servicios que ofrezca a sus clientes.

Al igual que en las dimensiones anteriormente analizadas, los impactos medioambientales pueden ser positivos y negativos (Pulido-Fernández et al., 2015). En cuanto a los impactos positivos, hay que considerar la mejora de la calidad ambiental que es determinante en la competitividad del producto turístico, la preservación de áreas naturales y construidas y las mejoras en las infraestructuras y formas de vida de numerosos núcleos urbanos y rurales (Fullana y Ayuso, 2002; Sauvé et al., 2016).

El cambio climático y sus vínculos con el turismo se han examinado intensivamente en los últimos años (Scott, 2011; Weaver, 2011), llegándose a la conclusión de que algunos destinos y subsectores turísticos ya están afectados por el cambio climático (Pickering y Buckley, 2010). Pero, por otro lado, el turismo también contribuye a la contaminación mediante las emisiones atmosféricas, los desechos sólidos y líquidos y el consumo de agua, energía y materiales (Gössling y Schumacher, 2010; Gössling et al., 2011). Los principales impactos medioambientales del turismo se observan en el Cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Impactos medioambientales del turismo

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Contaminación	Problemas relacionados con el tratamiento de las basuras Contaminación de las aguas por vertidos de aguas residuales, derrames de aceite/petróleo Contaminación del aire por emisiones de vehículos, combustión de carburantes para calefacción e iluminación Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas
Erosión	Compactación de suelos, causando aumento de escorrentía superficial y erosión Aumento de riesgo de desprendimiento y aludes Daños a estructuras geológicas Daños a edificios provocados por pisadas y tráfico

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Flora y fauna	Destrucción de hábitats naturales Cambios en la diversidad de especies Cambios en las migraciones, en los niveles reproductivos y en la composición de las especies Eliminación de animales por caza o para el comercio de souvenirs Daños de vegetación por pisadas o vehículos Cambios en la cobertura vegetal por despejamientos para edificaciones turísticas Creación de reservas naturales o restauración de hábitats
Consumo de recursos naturales	Agotamiento de suministros de aguas subterráneas y superficiales Agotamiento de combustibles fósiles para generar energía Agotamiento de recursos minerales Proliferación de incendios Proliferación de desertización
Urbanismo y arquitectura	Desarrollo urbano no integrado en el paisaje Arquitectura diferente al estilo tradicional Restauración y preservación de edificios y lugares históricos
Impacto visual	Alteración del paisaje natural y urbano Basuras Vertidos, floración de algas

Fuente: Fullana y Ayuso (2002)

1.1.2.2. Turismo sostenible: evolución y concepto

Al delinear las tendencias futuras en la industria del turismo, Deloitte (2014, p. 41) argumentó:

“La sostenibilidad se convertirá en un problema definitorio para la industria en 2015 y más allá. El aumento de las poblaciones y los recursos cada vez más escasos proporcionarán un entorno empresarial desafiante en el que la sostenibilidad deberá integrarse en todas las facetas de la industria, en lugar de considerarse un problema independiente”.

Al mismo tiempo, Sloan et al. (2013, p. 1) sugieren que:

“Una comprensión clara de los problemas que rodean el cambio climático, el calentamiento global, la contaminación del aire y el agua, el agotamiento de la capa de ozono, la deforestación, la pérdida de biodiversidad y la pobreza mundial es esencial para el futuro administrador de la industria hotelera”.

El turismo sostenible ha evolucionado a partir del concepto de sostenibilidad que ha sido un referente en todas las áreas económicas durante las últimas décadas (Bramwell y Lane, 2014; Reverté, 2017). Inicialmente, la sostenibilidad era un concepto nuevo que ampliaba y complementaba la visión de la necesidad de cambiar modelos de funcionamiento en el turismo, de introducir nuevos procesos de organización y funcionamiento en toda la cadena de valor y la consideración de que los gustos y las preferen-

cias de los consumidores obedecían a un cambio en la sensibilidad promovida por la introducción de valores éticos y el cambio social generacional (Reverté, 2017). En este sentido, la sostenibilidad se transforma en el paradigma dominante que va a guiar las estrategias de desarrollo impregnándose en todos los ámbitos y sectores de producción y, entre ellos, en la actividad turística (Lane, 2009; Han y Yoon, 2015).

La relación entre turismo y sostenibilidad en la literatura académica ha adquirido especial relevancia a lo largo del siglo XXI (Martín y Jiménez, 2017). Un claro indicador de la importancia del turismo para la sostenibilidad global es su inclusión dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con los intentos, cada vez más frecuentes, de desarrollar una metodología para la medición de la sostenibilidad turística aceptada internacionalmente (Martín y Jiménez, 2017). Otra de las principales razones por las que resulta necesario vincular los conceptos de turismo y sostenibilidad es que el turismo, que es una fuente importante de ingresos y empleo para muchos países, depende en gran medida de los recursos ambientales (Mensah, 2006). De este modo, el turismo, como una de las industrias más relevantes globalmente, ha sido relacionado con el cambio climático (Scott et al., 2016), con la sobreexplotación de ciertos recursos naturales como el agua (Gössling, 2015) o las estrategias globales de crecimiento sostenible (Gössling et al., 2016).

El turismo sostenible se vincula regularmente con la preservación de los ecosistemas, la promoción del bienestar humano, la equidad inter e intrageneracional y la participación pública en la toma de decisiones (Bramwell, 2015). Sin embargo, como es lógico, al igual que con el término sostenibilidad, el turismo sostenible sigue siendo un concepto ampliamente debatido, y, como tal, está abierto a ser interpretado de distintas maneras en función de las partes interesadas (Bramwell y Lane, 2012; Saarinen, 2015).

Aunque la relación entre el turismo y el medio ambiente ha sido ampliamente analizada, y las raíces de esta relación se remontan al comienzo de la industria del turismo, cabe señalar que los desafíos ambientales relacionados con la industria turística no se discutieron en absoluto en el informe de la Comisión Mundial de las Naciones Unidas (ONU) de 1987 (Aall, 2014). Tampoco fueron abordados en el plan de acción de la ONU para el desarrollo sostenible, el Programa 21, adoptado en la Conferencia de Río en 1992, que a pesar de la amplitud temática y la ambición de incluir a todos los grupos en la sociedad (cubría un total de 40 temas diferentes y 115 programas), la industria del turismo solo destacó en pocas y breves referencias al ecoturismo como una herramienta para promover el desarrollo sostenible. Con todo ello y a pesar de la escasa atención que se le prestó, el turismo fue el primer sector que siguió las recomendaciones del Programa 21 (Aall, 2014).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en la "Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo sostenible" en 1993, basándose en la definición del Informe Brundtland, definió el *"desarrollo turístico sostenible"*, como aquel que: *"satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones anfitrionas, al tiempo que se protege y mejora"*

las oportunidades para el futuro. Se prevé que conduzca a la gestión de todos los recursos de tal manera que se puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida “.

Para dar seguimiento a las recomendaciones de la Conferencia de Río, en 1996 se publicó la Agenda 21 para el turismo desarrollada por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (The World Travel & Tourism Council, WTTC), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Consejo de la Tierra (CE). El plan contaba con un triple objetivo: a) establecer un sistema de procedimientos a nivel internacional que considerara el desarrollo sostenible como un motivo central en todas las decisiones dentro de la industria del turismo; b) identificar las medidas necesarias para hacer que el turismo sea sostenible; y, c) argumentar que la autorregulación es la estrategia más efectiva para implementar el objetivo de desarrollo sostenible dentro del turismo (Aall, 2014).

En 1999, WTTC canalizó la experiencia obtenida de la ejecución de este plan en un informe para la Comisión para el Desarrollo sostenible de las Naciones Unidas en el que señala que las organizaciones internacionales de la industria turística han llevado a cabo un intento sistemático de crear un programa para el turismo sostenible, pero que no pueden hacerlo sin ayuda. En el informe, se subraya que la industria está muy fragmentada y es muy diversa, por lo que experimenta dificultades para ejecutar acciones coordinadas e integrales. Además, se menciona que las autoridades deberían integrar los principios de la Agenda 21 en todas las políticas de viajes y turismo, tanto a nivel nacional como internacional, y promover los mismos principios en las estrategias de turismo regionales y locales.

Aunque la OMT ya había presentado algunas perspectivas sobre turismo sostenible, no fue hasta 2004 que la organización, mediante la publicación del informe "Making Tourism More Sustainable-A Guide for Policy Makers" ofrece una definición para el turismo sostenible, considerándolo como *"el turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida"* (OMT, 2004, p. 4). La publicación también ofreció ayuda para poner en práctica la noción de turismo sostenible, al identificar seis principios fundamentales que son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos: a) alcanzar un alto nivel de satisfacción turística; b) hacer un uso óptimo de los recursos ambientales; c) respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades de acogida; d) proporcionar beneficios socioeconómicos a todos los interesados; e) revisar y controlar constantemente los impactos; y, f) participación informada de todas las partes interesadas relevantes, así como un fuerte liderazgo político. Además, el informe indica que:

"Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo del turismo, y se debe establecer un equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo" (OMT, 2004, p. 11).

En 2005, tras la Cumbre de Johannesburgo, la OMT profundiza en esta definición enfatizando que los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico, y que debe establecerse un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, considera que el turismo debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Más recientemente, por su parte, la OCDE (2013) afirma que: *“El turismo sostenible describe las políticas, prácticas y programas que tienen en cuenta no sólo las expectativas de los turistas en cuanto a la gestión responsable de los recursos naturales (demanda), sino también las necesidades de las comunidades que apoyan o son afectadas por los proyectos turísticos y el medio ambiente (oferta). Hacer que las empresas turísticas sean más sostenibles no sólo beneficia a las comunidades locales, sino que también sensibiliza y apoya el uso sostenible de los recursos naturales”*.

La actividad turística se ha convertido en el siglo XXI en un fenómeno global, siendo uno de los sectores económicos y de las actividades sociales más importante de nuestro tiempo y de las que más ha crecido (OMT, 2017). Su carácter multidimensional y su conexión con numerosos sectores a nivel local e internacional la transforman en una actividad con gran potencial para contribuir al desarrollo sostenible (Font y McCabe, 2017). Sin embargo, a pesar de los impactos positivos, el crecimiento de la industria turística, especialmente en los países en desarrollo, no ha sido planeado y previsto con exactitud, lo que ha dado como resultado la degradación, el agotamiento y, en algunos casos, la destrucción total de los recursos naturales esenciales que apoyan la economía (Baker, 1997) contribuyendo significativamente a la degradación ambiental y la fragmentación del hábitat, provocando impactos sociales y culturales negativos (Briassoulis, 2002).

El desarrollo del turismo sostenible ha atraído la atención significativa en muchos estudios sobre el turismo y ha sido una de las áreas de muy rápido crecimiento de la investigación desde finales de los años 80, siendo los términos “turismo sostenible”, “desarrollo turístico sostenible”, “desarrollo sostenible del turismo”, “sostenibilidad

turística” o “sostenibilidad en espacios turísticos” utilizados explícitamente y de manera creciente por académicos y por diversas organizaciones (p.ej. Bramwell y Lane, 1993; Sharpley, 2000; Liu, 2003; Lane, 2009; Buckley, 2012; Liu et al., 2013).

De acuerdo con Bramwell y Lane (1993), el turismo sostenible surgió, en parte, como un concepto reactivo en respuesta a las numerosas cuestiones turísticas negativas, como los daños ambientales y los graves impactos en la sociedad y las culturas tradicionales. Desde su artículo de 1993 en el cual discutieron los orígenes del concepto de desarrollo sostenible, su extensión y evolución en sus siguientes trabajos ha ido en aumento. Los autores han intentado introducir nuevos aspectos sobre la sostenibilidad en el turismo, plantear una nueva preocupación, y dirigir y alentar a los investigadores a investigar cuidadosamente los temas relacionados con estos conceptos. También insistieron en la exploración de muchos dilemas y dificultades asociadas con el turismo sostenible y enfatizaron la necesidad del desarrollo de indicadores de sostenibilidad del turismo para medir su progreso y la necesidad de investigar más sobre el turismo, el desarrollo sostenible y el cambio climático (Bramwell y Lane, 1999, 2008).

Dwyer et al. (2009) señalan que las empresas turísticas deben adoptar el enfoque *Triple Bottom Line* (TBL) para el desarrollo sostenible integrando la información social, ambiental y económica en la toma de decisiones gerenciales ajustando así sus operaciones a los principios de sostenibilidad. El TBL, también conocido como 3P's (*persons, planet and profit*) o 3E's (*economy, environment and equity*), es uno de los enfoques más ampliamente utilizados para evaluar el desarrollo del turismo sostenible (Stoddard et al., 2012). La sostenibilidad requiere un desarrollo de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales y, en consecuencia, debe haber un equilibrio adecuado entre ellas (Stoddard et al., 2012).

En las dos últimas décadas, el concepto de desarrollo del turismo sostenible ha sido aceptado casi universalmente como un enfoque deseable y políticamente apropiado para el desarrollo del turismo (Sharpley, 2000). La industria del turismo debe ser incentivada para adoptar un turismo “verde”, lo que significa que las empresas deben hacer todo lo posible por disminuir los impactos ambientales de sus operaciones (Sharpley, 2000).

El turismo sostenible tiene como objetivo principal armonizar los intereses de la comunidad local, la industria turística y el medio ambiente, del cual se destacan los siguientes objetivos específicos: garantizar la calidad de vida de las comunidades anfitrionas, asegurar la satisfacción del visitante y proteger los recursos naturales y culturales en los países de destino (Fullana y Ayuso, 2002; Mbaiwa y Stronza, 2009). Por su parte, Waligo et al. (2013) concluyen que el turismo sostenible podría lograr los objetivos aparentemente contradictorios de la conservación de la biodiversidad y los medios de subsistencia locales. Para ello, es imprescindible buscar una participación significativa tanto de los turistas como de los residentes locales al diseñar e implementar los planes de gestión (Waligo et al., 2013). En el turismo comunitario,

el desarrollo del turismo sostenible se aplica para mejorar la calidad de vida de los residentes optimizando los beneficios económicos locales mediante la creación de empleo, incluido el empleo para las mujeres y los grupos marginados (Cukier, 2002), protegiendo el entorno natural y proporcionando una experiencia de alta calidad para los visitantes (Park et al., 2008).

Pulido-Fernández et al. (2015, p. 47) señalan que "*el progreso en la sostenibilidad del turismo no afecta a los principales indicadores económicos del turismo de un país a corto plazo y no restringe la rentabilidad y la competitividad*". El objetivo del turismo sostenible es lograr un equilibrio entre la protección del medio ambiente, el mantenimiento de la integridad cultural, el establecimiento de justicia social y la promoción de beneficios económicos, satisfaciendo las necesidades de la población receptora en términos de mejora del nivel de vida tanto a corto como a largo plazo (Liu et al., 2013), tanto en países desarrollados como en economías emergentes (Mitchell y Hall, 2005), al tiempo que se hace hincapié tanto en la equidad intergeneracional como en la equidad intrageneracional (Liu et al., 2013) y en una forma que puede mantener su viabilidad en una área por un período indefinido de tiempo (Bramwell y Lane, 2012).

En la literatura, a menudo los términos "sostenibilidad", "turismo sostenible" y "desarrollo sostenible" han sido usados de forma intercambiable (Liu, 2003). Por ello, Ayuso (2003) propone una tipología en la cual diferencia cuatro grandes interpretaciones:

- Sostenibilidad económica del turismo: se trata de una interpretación desde una perspectiva sectorial, cuyo objetivo principal es la viabilidad de la actividad turística.
- Turismo ecológicamente sostenible: se considera un enfoque conservacionista orientado hacia la protección de los recursos naturales y los ecosistemas, y que limita el desarrollo o el acceso turístico en áreas específicas o acepta solamente determinadas actividades turísticas "blandas" que no degraden en exceso el medio ambiente.
- Desarrollo turístico sostenible: se estima como una combinación de las dos interpretaciones anteriores, ya que enfatiza la necesidad de asegurar la viabilidad de la actividad turística a largo plazo mientras reconoce la obligación de proteger determinados aspectos del medio ambiente. Este enfoque basado en una perspectiva económica reconoce la calidad ambiental como un factor importante de competitividad y justifica consecuentemente la necesidad de preservar las condiciones ambientales directamente relacionadas con el desarrollo del producto turístico. Sin embargo, el foco recae principalmente en garantizar la subsistencia de la actividad turística.
- Turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible: se trata de una perspectiva del desarrollo económico ecológicamente sostenible, que otorga idéntica importancia a la conservación ambiental, la eficiencia económica y la equidad

social. Este enfoque se basa en un equilibrio entre las posiciones extremas anteriores y propone integrar el desarrollo turístico en el contexto más amplio de la sostenibilidad.

Como la industria turística depende de una multitud de recursos, el turismo debe reconocer su responsabilidad con el medio ambiente (Pigram, 1995). El desarrollo del turismo que ignora sistemáticamente las preocupaciones ambientales, es poco probable que sea viable a largo plazo (Pigram, 1990). En este sentido, la sostenibilidad se transforma cada vez más en un elemento esencial para garantizar la competitividad de los destinos turísticos (Valls, 2004; Flores, 2007; OMT, 2010, 2017). La posibilidad de contemplar la actividad turística como factor de desarrollo, ha generado una notable aceleración en la aparición de nuevos destinos, principalmente en países emergentes, produciendo un aumento de la competencia (Antón y González, 2007). Ante esta realidad, la competitividad de los destinos ha dejado de basarse principalmente en las ventajas comparativas, propias de las teorías macroeconómicas del comercio internacional, para centrarse en las ventajas competitivas, donde la sostenibilidad ocupa un lugar central, tal y como manifiesta Flores (2007, p. 206): *“la sostenibilidad supone la base de la competitividad de los destinos turísticos, ya que éstos difícilmente podrán mantener tal carácter si por una gestión inadecuada se ponen en peligro los recursos que habrían de permitirle, en el futuro, una correcta adaptación al entorno”*. Por lo tanto, resulta imperante que las políticas y la gestión del turismo contemplen los principios de la sostenibilidad a fin de atenuar los impactos negativos y el riesgo de que estos impactos se agraven con el incremento de la actividad (Bohdanowicz, 2005; Mensah, 2006).

Existen varios factores que ayudan a entender la implicación empresarial con el turismo sostenible, incluso cuando las empresas no ven una necesidad intrínseca de hacerlo (Okereke, 2007), entre los cuales se destacan:

- La presión de las partes interesadas, que se puede observar cuando los stakeholders rechazan los riesgos asociados con el enfoque del “negocio de siempre” (Lozano, 2015; Carasuk et al., 2016), exigiendo cada vez más productos y servicios turísticos responsables (Han et al., 2010; Kim y Han, 2010; Ham y Han, 2013; Kim et al., 2017). Aunque existe esta evidencia de las buenas intenciones de las partes interesadas, el desarrollo de esta presión es lento (Miller, 2003; Font, 2007).
- La presión del entorno empresarial, que se hace evidente a medida que los principios del turismo sostenible se vuelven cada vez más comunes en la industria y aumentan las expectativas de conformidad (Carasuk et al., 2016). Los ejemplos incluyen compañías/organizaciones que trabajan solo con empresas certificadas como medioambientalmente responsables para garantizar un estándar mínimo para todos los productos ofrecidos bajo su marca (Kasim, 2004; Font, 2007).
- La presión regulatoria, que ocurre a medida que cambia o aumenta la aplicación de las leyes sociales y ambientales (Bonilla Priego et al., 2011) que actúan como estímulo para integrar la gestión de salud y seguridad con la gestión ambiental

(Morrow y Rondinelli, 2002; Lozano, 2015). Cuanto más estricta sea la aplicación de la ley y cuanto mayores sean los costes asociados a la violación de la misma (tanto en responsabilidad personal como financiera), más fuerte será el impulso para el cambio (Carasuk et al., 2016).

- La ventaja económica, que representa un factor importante cuando los costes operativos están aumentando y las nuevas tecnologías o prácticas pueden mejorar la eficiencia y, por lo tanto, reducir dichos costes (Becken, 2013; Perramon et al., 2014). También el turismo sostenible puede brindar nuevas e innovadoras oportunidades comerciales (Carasuk et al., 2016).

1.1.3. Los hoteles y el turismo sostenible

1.1.3.1. Hoteles “verdes”: evolución y concepto

Entre los diversos componentes del turismo, la industria hotelera es uno de los sectores económicos cuyas actividades constituyen una amenaza para el medio ambiente debido al alto consumo en sus operaciones diarias de energía, agua, bienes no reciclables y recursos naturales (Bohdanowicz, 2005; Mensah, 2006; Kasim, 2009; Chen et al., 2009; Han et al., 2011; Kasimu et al., 2012; Alzboun et al., 2016) en todas las áreas funcionales, que incluyen las habitaciones, la cocina, la lavandería, las piscinas y los baños públicos (Chen et al., 2009), liberando grandes cantidades de residuos y de emisiones en el aire, dañando así de forma directa o indirecta el medio ambiente (Chan, 2005; Dief y Font, 2010; Radwan et al., 2010; Alzboun et al., 2016).

Por ejemplo, un informe de la American Hotel and Lodging Association muestra que, en promedio, se consumen 700 litros de agua por día por habitación en hoteles en Estados Unidos (Brodsky, 2005) o que la cantidad diaria de CO² liberada por cada habitación de un hotel está en un promedio de 29,53 kg (Sloan et al., 2013). Debido al uso continuo de productos y recursos, es necesario adoptar medidas para preservar el medio ambiente en torno a los hoteles y conservar los recursos para las generaciones futuras (Bohdanowicz, 2005; Chen et al., 2009; Dief y Font, 2010; Radwan et al., 2010; Nimri et al., 2017).

En general, las interacciones entre los hoteles y el medio ambiente son complejas debido a la naturaleza de los servicios turísticos y a la sensibilidad de la demanda turística a los problemas ambientales (Camisón y Monfort-Mir, 2012). Para este tipo de empresas, el medio ambiente es, por un lado, un atributo del producto que ofrecen y, por otro lado, un factor de producción necesario para el desarrollo de sus actividades turísticas; por lo tanto, es uno de los *inputs* esenciales de la función de producción del turismo (Aguiló et al., 2005). En este sentido, la competitividad de estas empresas depende positivamente del estado del medio ambiente, por lo que las empresas innovadoras tratarán de introducir innovaciones ambientales para preservar el recurso principal que sostiene su actividad (Jacob et al., 2010).

A medida que se avanza hacia lo que puede considerarse una "revolución verde" (Friedman, 2009), las empresas de todo el mundo tratan de alterar el actual camino de la rápida degradación ambiental (Chen et al., 2009; Kim y Han, 2010). La industria hotelera no está exenta en este proceso, y ciertamente ha participado en esta tendencia, como lo demuestra el aumento del número de hoteles "verdes" en todo el mundo (Dief y Font, 2010; Kang et al., 2012; Chan, 2013; Han y Yoon, 2015). En los últimos años, las principales cadenas hoteleras han aumentado sus esfuerzos para responder a los problemas ambientales trabajando para disminuir el nivel de cualquier daño ambiental y ser más respetuosas con el medioambiente (Jones et al., 2014; Han y Yoon, 2015; Nimri et al., 2017), invirtiendo significativamente en el desarrollo ecológico (Kang et al., 2012).

Utilizando las últimas tecnologías y actuando sobre principios de sostenibilidad, en lugar de un rápido desarrollo y objetivos fiscales a corto plazo, la implementación de medidas medioambientales se ha convertido en una nueva tendencia en la industria hotelera (Chen et al., 2009; Kim y Han, 2010; Yusof et al., 2017; Yi et al., 2018), ya que no sólo reduce el daño ambiental, sino que también ayuda a los administradores a reducir los costes operativos, ahorrando grandes cantidades de dinero por ser "verde", actuando como un canal principal para la difusión de la información sobre la sostenibilidad (Kang et al., 2012; Teng et al., 2015; Rahman y Reynolds, 2016).

A medida que aparecen más normas y regulaciones ambientales, y los consumidores buscan cada vez más hoteles medioambientalmente responsables (Ham y Han, 2013; Kim et al., 2017), muchas empresas están comenzando a implementar varios métodos innovadores para aumentar el "verde" de sus operaciones (Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2010; Huang et al., 2014). En consecuencia, los hoteles "verdes" han ganado reconocimiento cada vez mayor en los últimos años y han publicado sistemas de calificación específicamente dirigidos a este sector emergente de la industria turística (Teng et al., 2015; Lee y Cheng, 2018).

En general, el término "verde" se refiere a "*acciones que reducen el impacto en el medio ambiente, como la eco-compra o el reciclaje*" (Wolfe y Shanklin, 2001, p. 209), siendo el término "hotel verde" usado de forma intercambiable con "hotel ecológico", "hotel medioambientalmente responsable" u "hotel sostenible" (Pizam, 2009).

Aunque no existe una definición universalmente acordada para un hotel "verde" (Harris y Crane, 2002), algunos estudios lo definen como un hotel ambientalmente sensible que opera en sus negocios de una manera que minimiza la degradación del medio ambiente (p.ej. Han et al., 2010; Han y Yoon, 2015; Rahman y Reynolds, 2016; Lee y Cheng, 2018). Los hoteles "verdes" son establecimientos que se distinguen de los hoteles convencionales por utilizar productos y servicios que minimizan el consumo de agua y energía, y reducen la producción de residuos sólidos para proteger la naturaleza de un agotamiento de sus recursos naturales (Green Hotels Association, 2008) y, de este modo, minimizar sus efectos nocivos en el medio ambiente (Han et

al., 2010; Han y Kim, 2010; Lee et al., 2010; Han y Yoon, 2015; Nimri et al., 2017). Estos hoteles siguen activamente directrices ecológicas, practican dinámicamente la gestión medioambiental para demostrar su compromiso con la protección del medio ambiente y desarrollan e implementan continuamente estrategias empresariales de sostenibilidad (Han et al., 2011).

Debido a la naturaleza de sus servicios y a sus características funcionales, los hoteles contribuyen en gran medida a la degradación ambiental (Dief y Font, 2010; Alzboun et al., 2016), dañando gravemente el medio ambiente en sus operaciones diarias (Han y Yoon, 2015; Alzboun et al., 2016). En este sentido, un hotel “verde” se refiere a una empresa de alojamiento que implementa activamente las estrategias de gestión y marketing “verde”, sigue pautas respetuosas con el medio ambiente y participa en prácticas y actividades ecológicas, disminuyendo su impacto nocivo en el medio ambiente (Han et al., 2010; Han, 2015).

En el Cuadro 1.5 se muestran algunas aportaciones encontradas en la literatura relacionadas con los hoteles “verdes”.

Cuadro 1.5: Aportaciones sobre los hoteles “verdes”

Autor/es	Aportaciones
International Hotels Environmental Initiative (1993)	Los hoteles “verdes” deben seguir activamente las directrices ecológicas y practicar la gestión medioambiental, adquiriendo técnicas relacionadas con las mejores prácticas, demostrando su compromiso medioambiental a través de las etiquetas ecológicas.
Watkins (1994)	Los hoteles “verdes” son los que demuestran su preocupación medioambiental, que se puede traducir en un compromiso de implementar varias prácticas ecológicas.
Cooper (1998)	Los hoteles “verdes” practican con diligencia la gestión ambiental, que incluye procedimientos, prácticas e iniciativas que estas empresas implementan con el objetivo de reducir los impactos ambientales perjudiciales que resultan de sus operaciones.
Kasim (2004)	Un hotel “verde” es un hotel que toma en cuenta los factores socioeconómicos y los problemas de gestión ambiental en sus operaciones diarias y opera de manera responsable junto con sus empleados, la comunidad local, la cultura local y la ecología.
Green Hotels Association (2008)	Un hotel “verde” es una propiedad hotelera respetuosa con el medio ambiente que realiza y sigue varias prácticas y programas respetuosos con el medio ambiente como el ahorro de agua y energía, el uso de políticas de compras respetuosas con el medio ambiente, la reducción de emisiones y eliminación de desechos para proteger el medio ambiente natural y reducir los costes operativos.
Han et al. (2010)	El hotel “verde” es un alojamiento que implementa activamente estrategias ecológicas, sigue pautas ambientales amigables y se involucra en prácticas y actividades ecológicas, disminuyendo su impacto dañino en el medio ambiente.
Chan (2011)	Un hotel “ecológico” es un hotel que adopta un sistema de gestión ambiental que cumple con los estándares internacionales que se extiendan, por un lado, por toda la empresa y, por otro lado, entre el hotel, sus huéspedes, la comunidad local y sus proveedores.

Autor/es	Aportaciones
Green Hotels Association (2014)	Los hoteles “verdes” son propiedades respetuosas con el medio ambiente cuyos responsables están dispuestos a implementar programas que ahorran agua, energía y reducen los desechos sólidos -y ahorran dinero- para proteger nuestra única Tierra.
Han y Yoon (2015)	Un hotel medioambientalmente responsable se refiere a un hotel cuya oferta de servicios está bajo la dirección del desarrollo sostenible.
Rahman y Reynolds (2016)	Los hoteles “ecológicos” practican diligentemente la gestión ambiental, que se refiere a los procedimientos, prácticas e iniciativas que promueve una empresa con el objetivo de disminuir los impactos ambientales perjudiciales que resultan de sus operaciones.
Lee y Cheng (2018)	Los hoteles “verdes” son establecimientos con características ecológicas cuyos servicios se centran en preservar los ecosistemas naturales mediante la implementación de medidas de ahorro de energía y reducción de carbono. Los hoteles ecológicos son establecimientos que brindan a los huéspedes un alojamiento cómodo, saludable y natural en base a los principios básicos de protección ambiental, gestión sostenible y disminución del impacto ambiental.

Fuente: Elaboración propia

En general, mediante la conversión de una empresa del sector en un hotel “verde” no sólo se asume la responsabilidad de cumplir con las regulaciones ambientales, sino que también se traduce en ahorros sustanciales a través de diversos beneficios, como por ejemplo la conservación de energía y agua (Chan, 2005; Manaktola y Jauhari, 2007; Gössling, 2015). Dado que la desconsideración del ahorro de recursos y de la protección del medio ambiente puede ser autodestructiva (Chou et al., 2012), la industria hotelera ya no puede ignorar sus responsabilidades ambientales y, como resultado, el desarrollo de los hoteles “verdes” se ha convertido en una de las innovaciones más importantes en el sector turístico (Teng et al., 2015; Lee y Cheng, 2018).

Por otro lado, se considera que un hotel “verde” satisface las crecientes necesidades ecológicas de sus huéspedes, aumenta las ventajas competitivas en el mercado donde emergen las preocupaciones del público en materia de desarrollo sostenible y produce beneficios significativos al generar beneficios ambientales, tales como conservación de agua y energía y la extensión de la vida del producto/servicio (Chan, 2005; Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2010; Barber y Deale, 2014; Rahman y Reynolds, 2016). Reconociendo estos beneficios, muchos directivos hoteleros desarrollan directrices innovadoras de gestión ecológica y estrategias efectivas de desarrollo sostenible (Chen et al., 2009; Ham y Han, 2013; Jones et al., 2014; Lee y Cheng, 2018).

1.1.3.2. Hoteles “verdes”: factores impulsores

A pesar de la popularidad de los hoteles ambientalmente responsables, la fuerza motivadora que está detrás es discutible (Tzschentke et al., 2004). En este sentido, se relacionan las motivaciones de la transformación de los hoteles en hoteles “verdes” con

la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o con la concienciación a nivel de gestión (Tzschentke et al., 2004). En cambio, aunque la RSC y la concienciación son factores imperativos, se han identificado otras motivaciones dentro de la industria hotelera, como las presiones gubernamentales, los beneficios financieros, las presiones de los *stakeholders* y el aumento de la competitividad (Mensah, 2004; Tzschentke et al., 2004; Chan y Wong, 2006; Claver-Cortés et al., 2007; Ogbeide, 2012; Barber y Deale, 2014; Rahman y Reynolds, 2016). A continuación nos ocupamos brevemente de algunos de estos factores.

A. Presiones gubernamentales

La regulación ambiental ha sido tradicionalmente el principal impulsor para la transformación de los hoteles en hoteles “verdes” (Lee et al., 2010; Chen y Chang, 2012; Berezan et al., 2013). En este sentido, se han aplicado nuevas regulaciones ambientales para proteger los bienes ambientales y adoptar nuevas leyes para controlar el uso del paisaje y reducir los daños relacionados con el medio ambiente (Fons et al., 2011).

Es más, algunos autores sugieren que la regulación ambiental puede tener un efecto positivo en la competitividad de las empresas mediante el estímulo de la innovación (p.ej. Dean y Brown, 1995). Con esta legislación, la Administración y otras instituciones pueden fomentar la innovación ambiental en las empresas utilizando nuevos instrumentos, tales como: ofrecer información, ayudas, subvenciones financieras, persuasión moral y derechos a los grupos de presión y también, acuerdos voluntarios, ecoetiquetas, ecoauditorías y certificaciones medioambientales (Jacobs, 1997).

A finales de la década de los 90, las organizaciones internacionales estaban claramente interesadas en regular la industria turística y educar tanto a los anfitriones como a los participantes, siendo la regularización considerada la primera fuerza impulsora para el aumento del número de hoteles “verdes” (Kirk, 1995; Mensah, 2004; Tzschentke et al., 2004; Chan y Wong, 2006).

En este sentido, los líderes comunitarios y otros actores locales comenzaron a ejercer presión para impulsar la realización de cambios en la industria turística con el fin de preservar el medio ambiente, mantener la cultura y los productos locales y compartir los ingresos del turismo con las comunidades locales (Mensah, 2004; Tzschentke et al., 2004). Por ejemplo, a partir de 2008, las agencias estatales de Florida han sido obligadas a no celebrar reuniones o conferencias en hoteles que no estén comprometidos con la protección del medio ambiente (Departamento de Protección Ambiental de Florida, 2009). En algunos países como Australia y Nueva Zelanda incluso se imponen sanciones financieras a los hoteles que no siguen las políticas “verdes” (Mensah, 2004).

Todo ello demuestra que el turismo sostenible se ha convertido en un área de interés a todos los niveles gubernamentales y, como consecuencia, “verde”, “sostenible” y “respetuoso con el medio ambiente” son ahora términos frecuentes en los documentos de política turística, reglamentos y materiales promocionales (Bowman, 2011).

Bramwell y Lane (2012) señalan que existen pruebas considerables de que el turismo se está volviendo menos sostenible, principalmente como resultado del rápido crecimiento del sector y de los limitados progresos hacia la implementación de operaciones más respetuosas con el medio ambiente a escala mundial, y destacan el papel del Estado en impulsar las políticas requeridas enfatizando la necesidad de cambiar los sistemas sociales.

Por su parte, Farmaki et al. (2015, p. 187) concluyen que *"el desarrollo de un marco legal que penaliza las prácticas insostenibles del turismo podría ser la fuerza impulsora de la sostenibilidad"* y muestran que el sistema político tiene una fuerte influencia sobre la política del turismo sostenible. En particular, en el caso de Chipre, la falta de un sistema político bien establecido y el cambio continuo de los gobiernos tiene dos principales consecuencias: por un lado, desencadenan la inestabilidad, afectando negativamente el turismo sostenible y, por otro lado, hacen que las planificaciones se hagan a corto plazo, contradiciendo así los "principios de sostenibilidad" que requieren una planificación a largo plazo (Farmaki et al., 2015).

Por otro lado, la necesidad de un nuevo tipo de regulación, a la que las empresas se adhieran voluntariamente, es ampliamente aceptada (Worrell et al., 1995; Jacobs, 1997). Así, Jacobs (1997, p. 229) define la adherencia voluntaria como *"todas las acciones no forzadas por la ley ni inducidas por incentivos económicos, emprendidas por individuos, grupos y empresas con el propósito de proteger el medio ambiente"*.

B. Cambio climático

La industria del turismo, en particular las actividades turísticas basadas en la naturaleza, se consideran sensibles a los efectos del cambio climático, siendo necesaria la implementación de estrategias y políticas para hacer frente a este fenómeno (Saarinen y Tervo, 2006; Scott et al., 2007). Si bien la necesidad de adaptarse al cambio climático es imprescindible, se cree que esta necesidad aún no se entiende completamente en el sector hotelero (Bramwell y Lane, 2008; Weaver, 2011). Por otra parte, las percepciones de los turistas desempeñan un papel importante en relación con los impactos del cambio climático en la industria hotelera y la selección del hotel (Scott et al., 2007).

C. Cultura

Una gran variedad de factores, incluyendo las consideraciones sociales, culturales y económicas en cada nivel del sistema turístico, afecta a la transformación de los hoteles en empresas "verdes" (Day y Cai, 2012). Las actitudes individuales, con frecuencia influenciadas por la cultura, desempeñan un papel importante en la comprensión de las perspectivas de los residentes y de otras partes interesadas sobre el hotel "verde" (Chen y Jim, 2010; Liu et al., 2010). Como ejemplo, los chinos pueden ser considerados como poseedores de un *"enfoque de armonía con el medio ambiente caracterizado por*

el respeto a la naturaleza y el amor a la gente" (Wang y Juslin, 2009). En este sentido, las prioridades culturales y patrimoniales se reflejan en los enfoques de desarrollo sostenible en ciudades y pueblos de China (Zhao et al., 2011).

D. Ventaja competitiva

En el contexto de una fuerte competencia internacional a escala global, tanto los países desarrollados como los países en desarrollo compiten intensamente entre sí por atraer inversores ofreciendo incentivos a la inversión (Telfer, 2009). En este sentido, tanto los destinos turísticos «maduros» como los «emergentes» deben ser conscientes de los factores o recursos que favorecen su competitividad y así tomar decisiones estratégicas que les permitan atraer inversiones y obtener una mejor posición en el mercado (Wu et al., 2012).

En la actualidad, la competitividad global de un hotel implica desarrollar su actividad de manera sostenible, con una gestión basada en la calidad ambiental y en la mejora del nivel de vida y bienestar de la población local (Angelkova et al., 2012). En este sentido, la conservación del medio ambiente ha pasado, de ser un impedimento para el desarrollo de un hotel medioambientalmente responsable, a ser un elemento clave de competitividad (Chávez y Osorio, 2006; Leonidou et al., 2013). Varios informes muestran que el término hotel "verde" ayuda a atraer más negocios debido a que las empresas quieren celebrar sus reuniones de negocios en este tipo de hoteles (Mensah, 2004). Según Mensah (2004), el número de empresas que tuvieron en cuenta las instalaciones "verdes" para sus espacios de reuniones aumentó un 10% entre 1997 y 1998.

E. Beneficios financieros

Otro factor que impulsa la transformación de las empresas del sector en hoteles "verdes" está relacionado con los beneficios monetarios o las ganancias financieras (Mensah, 2004; Tzschentke et al., 2004; Garay y Font, 2012; Leonidou et al., 2013). En cambio, sobre el impacto de esta transformación en la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas, no existe un consenso entre las opiniones de los especialistas (Myung et al., 2012). En este sentido, mientras Molina-Azorín et al. (2009) defienden que existe una relación negativa entre las prácticas adoptadas por los hoteles "verdes" y los resultados empresariales, dado que la implementación de tales medidas desvía los esfuerzos de gestión y recursos de las áreas centrales de negocios, lo que resulta en menores ganancias, autores como Scanlon (2007) y Garay y Font (2012) demuestran todo lo contrario, dado que un hotel "verde" puede traer repercusiones positivas derivadas del aumento de la calidad del producto o servicio prestado, de las subvenciones gubernamentales recibidas, de la disminución de los costes, del aumento de la eficiencia y de la mejora de la imagen de marca. Con todo ello, muchos hoteles han reportado beneficios financieros como resultado de ser "verdes" (Alexander y Kennedy, 2002; Bohdanowicz, 2005; Mensah, 2006; Erdogan y Baris, 2007). Marriott International, por ejemplo, informó que el programa de reutilización de toallas y sábanas ha contribuido

al aumento del ahorro de agua caliente del 11% al 17% (Marriott International, 2009). En esta misma línea, Brodsky (2005) demuestra que un hotel con 100 habitaciones y con un 75% de ocupación puede ahorrar aproximadamente 25.000\$ anuales a través de este programa. Del mismo modo, el hotel Westin de Seattle anunció que redujo su consumo de energía en un 66%, lo que equivale a 400.000\$ anuales, al utilizar aparatos de eficiencia energética (Mensah, 2004).

F. Comunidades locales

A través del turismo la población local busca mejorar su situación socioeconómica y conservar los recursos naturales de su territorio, a través del contacto establecido entre la comunidad local y el turista (Álvarez-García et al., 2018). Además, el turista también interactúa con las organizaciones que prestan el servicio turístico, con el entorno donde se desarrolla la actividad turística y con el contexto en el que se desarrolla el propio servicio (Agüera, 2014), y por lo tanto, puede propiciar que aparezca algún tipo de impacto cultural entre la propia comunidad local y el visitante, o, también, medioambiental en el destino (Orgaz Agüera y Cuadra, 2015).

Según Hiwaski (2006), el turismo tiene varios objetivos relacionados con las comunidades locales, destacando aquellos relacionados con la conservación de los recursos naturales, patrimoniales y culturales y el desarrollo socioeconómico de las mismas. Además, *“la forma en que los residentes perciben los elementos económicos, socioculturales y ambientales del intercambio afecta la manera en que reaccionan al turismo”* (Andriotis y Vaughan, 2003, p. 173). En este sentido, varios estudios señalan que el valor atribuido a los elementos del intercambio influye en la manera en que los residentes perciben el turismo y determina su nivel de apoyo al desarrollo del turismo (Gursoy et al., 2010; Nunkoo y Ramkinsoon, 2011, 2012; Nunkoo y Gursoy, 2012, 2017).

La Teoría del Intercambio Social, que se centra en la comprensión de intercambio de recursos entre individuos y grupos en una situación de interacción (Thibaut y Kelley, 1959), analiza cómo la estructura de recompensas y costes en una relación afecta a los patrones de interacción (Orgaz-Agüera y Cuadra, 2015) y predice que una persona dejará una relación cuando perciba que los costes de la relación superan los beneficios percibidos (Emerson, 1962). Por lo tanto, este marco de coste-beneficio ha sido considerado adecuado para desarrollar una comprensión de las percepciones de los residentes sobre la actividad hotelera (McGehee y Andereck, 2004). Los residentes evalúan dicha actividad en términos de intercambio social, es decir, la evalúan en función de los beneficios obtenidos a cambio de los servicios prestados (McGehee y Andereck, 2004; Andereck et al., 2005; Ward y Berno, 2011; Zhu et al., 2017). De esta forma, los residentes que encuentran el intercambio beneficioso para su bienestar mostrarán interés en apoyar el turismo y tendrán reacciones positivas en relación a los turistas. Por el contrario, los residentes que ven el intercambio como problemático se opondrán al desarrollo del turismo (Zhu et al., 2017).

La consulta y la participación de las partes locales interesadas y sus opiniones sobre el desarrollo de estrategias para los hoteles que actúan en su región, contribuyen a destacar nuevas perspectivas sobre el desarrollo local (Logar, 2010). Por ejemplo, Castellani y Sala (2010) demuestran que el procedimiento de la Carta Europea responde a la necesidad de ampliar el concepto de participación, desde la pura consulta hasta la participación activa de los actores locales tanto en el proceso de planificación como en el de implementación de estrategias. Todo ello puede ayudar a realizar una evaluación global de los contextos ambientales, sociales y económicos de la zona, teniendo en cuenta también la percepción de la comunidad local (Castellani y Sala, 2010). Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, para evitar los impactos ambientales negativos del turismo, se deben promover nuevos modelos de negocios que proporcionen un mayor grado de control a las comunidades locales en el desarrollo de los servicios turísticos (Zhu et al., 2017).

G. Clientes

Una de las principales motivaciones para que los hoteles se transformen en empresas “verdes” es el fomento de relaciones positivas con sus clientes (Tzschentke et al., 2004; Claver-Cortés et al., 2007; Han et al., 2010; Barber y Deale, 2014; Rahman y Reynolds, 2016). Aunque autores como Berezan et al. (2013) consideran que las razones iniciales de un hotel para “ser verde” fueron las presiones gubernamentales, otras investigaciones sugieren que los clientes esperan atributos ambientales a la hora de alojarse en los hoteles (p.ej. Deloitte Consumer Survey, 2008; Robinot y Giannelloni, 2010; Barber y Deale, 2014; Rahman y Reynolds, 2016).

La literatura sobre el comportamiento del consumidor sugiere que los consumidores están cada vez más preocupados por el cambio climático (Lee et al., 2010), y demuestra que la percepción de la gravedad de los problemas ambientales y la importancia de la protección del medio ambiente, se relaciona positivamente con su intención de compra de productos/servicios “verdes” con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental (Manaktola y Jauhari 2007; Han et al. 2009; Chan, 2013). La aparición de consumidores “verdes” comenzó en la década de 1990, conocida como la década “verde”, cuando el ambientalismo empezó a ser un tema preocupante a nivel mundial (Kirkpatrick, 1990). En este sentido, se ha observado un cambio significativo en su comportamiento debido al aumento del número de personas que siguen un estilo de vida más ecológico (Bohdanowicz, 2005), al aumento de compras de productos y servicios ecológicos (Heung et al., 2006; Kim y Chung, 2011; Paul et al., 2016; Yadav y Pathak, 2017) y a su disposición a realizar sacrificios financieros por sus objetivos ambientales (Kang et al., 2012; Shen, 2012; Rahman y Reynolds, 2016).

Con el aumento de la conciencia ecológica de los clientes, muchas empresas se esfuerzan por adoptar nuevas estrategias de marketing “verde” o estrategias respetuosas con el medio ambiente que atraigan a su público objetivo y al público en general (Chen y Chai, 2010). Considerado como parte integrante del marketing social (Barich y Kotler,

1991), el concepto de marketing “verde”, conocido también como marketing “ambiental” o “sostenible” (Fuller, 1999), surgió a finales de los años ochenta (Peattie y Crane, 2005) y se define como el proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, fijación de precios, promoción y distribución de productos de una manera que cumpla con tres objetivos: (a) satisfacer las necesidades de los clientes; (b) alcanzar los objetivos de la organización; y, (c) compatibilizar el proceso con los ecosistemas (Fuller, 1999). También se define como el proceso de comercialización de productos/servicios que se producen y se distribuyen de una manera respetuosa con el medio ambiente (Shil, 2012), para satisfacer no solamente las necesidades y deseos de los consumidores que expresan sus preocupaciones ambientales, sino también para la sociedad en general, de una manera rentable y sostenible (Peattie y Crane, 2005; Kim et al., 2012).

Los estudios sobre el marketing “verde” indican que las obligaciones morales de una empresa, las presiones gubernamentales y de los competidores y las oportunidades para aumentar los ingresos, reducir los costes y mejorar la imagen corporativa de la empresa son las principales fuerzas motivadoras hacia el marketing “verde” (p. ej. Kuo y Dick, 2010; Martínez, 2015; Papadas et al., 2018). En esta misma línea, D'Souza et al. (2006) sugieren que los principales impulsores hacia el marketing “ambiental” son: construir una fuerte ventaja competitiva para el producto, desarrollar y proyectar una imagen corporativa ética y positiva, obtener y beneficiarse del apoyo de los empleados, satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar la cuota de mercado, y lograr ganancias a largo plazo.

Con respecto a los hoteles, el marketing “verde” también puede ser beneficioso para los mismos, ya que tiende a promover la rentabilidad, mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, mejorar su imagen pública, satisfacer y fidelizar a los clientes aumentando así su número (Han et al., 2010) y, a su vez, proporcionar una ventaja competitiva que puede servir como una motivación significativa para el deseo de los hoteles de ser “verdes” (Lee et al., 2010; Best y Thapa, 2013; Roy y Kumar, 2018; Chandran y Bhattacharya, 2019; Kasliwal y Agarwal, 2019). Por otra parte, Kim et al. (2012) consideran que el propósito del marketing “ambiental” es mejorar el funcionamiento de los programas hoteleros sin comprometer la calidad del servicio, la rentabilidad o degradar el medio ambiente, para que pueda ser disfrutado también por las generaciones futuras.

En este contexto, los resultados de varios estudios señalan que los turistas que manifiestan mayor interés en los problemas ambientales tienen mayores intenciones de visitar un hotel “verde” (p.ej. Tzschentkea, 2008; Han et al., 2009; Chen y Peng, 2012; Berezan et al., 2014; Chen y Tung, 2014; Chen, 2015; Han y Yoon, 2015; Verma y Chandra, 2016, 2018; Wang et al., 2018b). Además, los consumidores no solo respaldan cada vez más a los hoteles amigables con el medio ambiente, lo que aumenta las tasas de ocupación, sino que también están dispuestos a pagar más por quedarse en los mismos, lo que aumenta los ingresos de la empresa (Lee et al., 2010; Rahman y Reynolds, 2016).

1.1.4. Eco-innovación

1.1.4.1. Eco-innovación: evolución y concepto

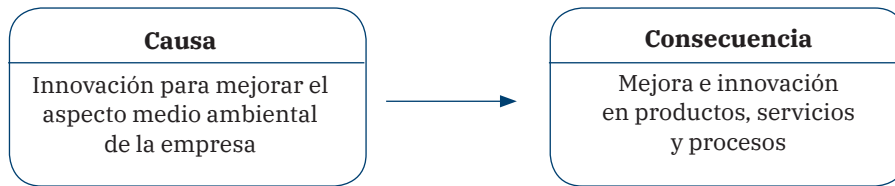
La capacidad para competir de las organizaciones empresariales se ve, cada vez más, influida por su relación con la sostenibilidad y la innovación, bien actuando ambas por separado (Hitchens et al., 2005) o bien de forma sinérgica (Esty y Winston, 2009), generando nuevos mercados para los productos ambientalmente sostenibles (Beise y Rennings, 2005) y un nuevo campo de estudio académico: la eco-innovación (Jänicke, 2008). El binomio empresa-medio ambiente está transformando los procesos, los productos, los mercados y las estrategias comerciales al incorporar en la dirección estratégica empresarial los principios de sostenibilidad (Segarra et al., 2011).

Hoy en día, debido a un entorno altamente competitivo, las empresas no se pueden conformar con sus productos/servicios o procesos actuales, sino que tienen que mejorar e innovar, ya que de otra forma se quedarían atrás respecto a la competencia (Hsiao y Chuang, 2016). En este sentido, la mejora de los productos/servicios para conservar el medio ambiente debe ir ligada a la innovación de la empresa. Por lo tanto, es muy importante la unión entre la mejora ambiental y la innovación que es lo que se conoce con el término “eco-innovación” y que representa una fuente de ventajas competitivas en el medio y largo plazo (Buhl et al., 2016).

La innovación y, en particular, la innovación “verde” o eco-innovación, desempeña un papel fundamental en la mejora de la sostenibilidad y la maximización de los posibles beneficios ambientales, sociales y culturales del turismo en la transición hacia una economía “verde” (Hsiao y Chuang, 2016). Al adoptar y alentar el desarrollo de tecnologías y procesos innovadores, las empresas pueden mejorar la eficiencia de los sistemas de energía, agua y residuos, protegiendo al mismo tiempo la biodiversidad y creando las condiciones para el crecimiento y el desarrollo sostenible de las comunidades locales (Buhl et al., 2016).

Existen dos enfoques para definir la eco-innovación. Por un lado, es entendida como la innovación que tiene como objetivo inicial reducir el impacto ambiental de una empresa y, como consecuencia, la misma realiza innovaciones en sus productos, procesos y servicios para alcanzar este objetivo (Carrillo-Hermosilla et al., 2010). Uno de los ejemplos de aplicación de este enfoque es el proyecto de NH hoteles con Siemens en 2008 para disminuir el consumo de energía. Este proyecto consistía en personalizar las tarjetas de acceso de las habitaciones de los clientes. Los usuarios escogían, al reservar la habitación, la temperatura que deseaban tener, así como la iluminación necesaria. De esta manera el hotel ahorraba energía y al mismo tiempo los clientes estaban más satisfechos ya que todo se encontraba según sus necesidades nada más entrar en la habitación (Carrillo-Hermosilla et al., 2010). En este caso el objetivo es la reducción de energía y, para ello, la empresa introduce innovaciones que aportan mejoras en los servicios de los clientes (véase Figura 1.3).

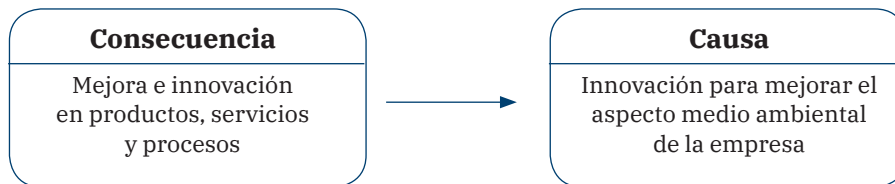
Figura 1.3: Enfoque de eco-innovación: causa-consecuencia



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, varios autores consideran que la eco-innovación es cualquier innovación en el producto, proceso o servicio que tiene como resultado una mejora ambiental (p.ej. Gottberg et al., 2006; Oltra y Saint Jean, 2009). Por lo tanto, con esta definición se puede interpretar que cualquier tipo de innovación que se produzca dentro de la empresa que implica una mejora ambiental es eco-innovación. Estos autores consideran que la eco-innovación se puede dar de dos formas distintas. Por un lado, comparten la idea del primer enfoque, ya que se puede llegar a eco-innovación partiendo de objetivos medioambientales y, como consecuencia, se realizan innovaciones en los productos procesos y/o servicios de la empresa. Por otro lado, este enfoque añade otro concepto de eco-innovación, y considera que muchas de las innovaciones que se llevan a cabo, tienen como objetivo una disminución del impacto ambiental, aunque no sea el objetivo inicial la reducción del mismo. Por lo tanto, muchas veces se obtienen mejoras ambientales sin haberlas buscado expresamente (Gottberg et al., 2006; Oltra y Saint Jean, 2009). Por ejemplo, el intento de reducir la cantidad de materias primas que se necesita a la hora de fabricar un producto, consecuentemente lleva consigo una reducción de la energía, y por lo tanto, una disminución del impacto ambiental. Aunque no era el objetivo inicial, se considera eco-innovación ya que se logra mejorar un parámetro ambiental (Oltra y Saint Jean, 2009) (véase Figura 1.4).

Figura 1.4: Enfoque de eco-innovación: consecuencia-causa



Fuente: Elaboración propia

La eco-innovación no solo crea productos respetuosos con el medio ambiente, sino que también genera una economía más sostenible y se usa para mejorar el desempeño de la gestión ambiental y para cumplir con las regulaciones ambientales (Hsiao y Chuang, 2016). Las innovaciones ecológicas no están exclusivamente relacionadas con las implementaciones individuales de las empresas, sino que pueden contribuir

al establecimiento de redes empresariales y sociales, al aumento del capital social, a la cooperación empresarial y a la creación de nuevas relaciones entre el sector público y el privado (Alonso-Almeida et al., 2016).

Aunque el término eco-innovación es entendido de muy diversas formas (véase Cuadro 1.6), todas las aportaciones concuerdan con el valor creciente del medio ambiente y reflejan dos efectos de las eco-innovaciones: la disminución significativa del uso de recursos naturales (incluidos materiales, energía, agua y tierra) y el mejor aprovechamiento de los factores productivos obtenidos del medio ambiente (Hojnik y Ruzzier, 2016). Sin embargo, en la actualidad, todavía no hay acuerdo sobre la definición del concepto de eco-innovación, lo que implica que la investigación en este campo se encuentra todavía en una etapa de desarrollo inicial (García-Pozo et al., 2016).

Cuadro 1.6: Aportaciones sobre el concepto de eco-innovación

Autor/es	Aportaciones
Freeman (1996)	Es lo mismo que otros tipos de innovación, pero con dos distinciones importantes: a) representa una innovación que da como resultado una reducción del impacto ambiental y b) su alcance puede ir más allá de los límites organizacionales convencionales de la organización innovadora e involucrar pactos o acuerdos sociales más amplios que desencadenan cambios en las normas socioculturales y estructuras institucionales existentes.
Fussler y James (1996)	Nuevos productos y procesos que ofrecen valor al cliente y al negocio, pero que disminuyen significativamente los impactos ambientales.
Klemmer et al. (1999)	Todas aquellas medidas de los actores sociales relevantes (empresas, políticos, sindicatos, asociaciones, iglesias, hogares particulares) que: a) desarrollan nuevas ideas, comportamientos, productos y procesos; b) los aplican o los introducen, y c) contribuyen a la reducción de las cargas ambientales o a lograr objetivos de sostenibilidad especificados ecológicamente.
Rennings (2000)	La producción, asimilación o explotación de un producto, un servicio, un proceso de producción, un método comercial o de gestión novedoso para la organización (que lo desarrolla o adopta) y que favorece, a lo largo de su ciclo de vida, una reducción del riesgo ambiental, contaminación y otros impactos negativos derivados del uso de los recursos (incluido el uso de energía) en comparación con las alternativas relevantes.
Chen et al. (2006)	Innovación de "hardware" o de "software" relacionada con productos o procesos ecológicos, incluida la innovación en tecnologías relacionadas con el ahorro de energía, la prevención de la contaminación, el reciclaje de desechos, el diseño de productos ecológicos o la gestión ambiental corporativa.
Clark y Charter (2007)	Proceso en el que las consideraciones de sostenibilidad (ambientales, sociales, financieras) se integran en los sistemas de la empresa, desde la generación de ideas hasta la investigación y el desarrollo (I+D) y la comercialización. Se aplica a productos, servicios y tecnologías, así como a nuevos modelos comerciales y de organización.
Hong y Shuai (2008)	Proceso que posee características de la economía, la tecnología y los ecosistemas, que surge como un círculo virtuoso desarrollando tecnologías amigables con la naturaleza, pero también beneficios económicos para la sociedad.

Autor/es	Aportaciones
Oltra y Saint Jean (2009)	Procesos, prácticas, sistemas y productos nuevos o modificados que benefician al medio ambiente y contribuyen a la sostenibilidad ambiental.
Chang (2011)	La innovación ecológica abarca cómo una empresa considera los requisitos para crear productos ecológicos, incluida la elección de los materiales, el diseño y el procesamiento del producto, el embalaje del producto, el envío, el uso y la eliminación, a fin de reducir el impacto ambiental y lograr una operación sostenible.
Mossalanejad (2011)	Una nueva serie de procesos y productos que deberían aumentar el valor para los clientes y las empresas, pero con una reducción significativa en el impacto sobre el medio ambiente y la contaminación.
Peiró-Signes et al. (2011)	Cualquier tipo de innovación que apunta hacia el desarrollo sostenible con una significativa demostración hacia el progreso económico, mediante la reducción de los impactos sobre el ambiente logrando un uso más responsable y eficiente de los recursos naturales –incluida la energía-, lo que finalmente logra la asociación entre empresa y naturaleza.
Hsiao y Chuang (2016)	Oportunidades para la innovación, impulsadas por políticas y condiciones que permiten nuevas formas de abordar los problemas ambientales.
Alonso-Almeida et al. (2016)	La aparición de cualquier novedad o mejora en productos o procesos, rediseño organizacional o nuevas posibilidades de marketing que, conjunta o aisladamente, sean capaces de optimizar el uso de los recursos naturales minimizando los impactos negativos asociados a tales cambios.

Fuente: Elaboración propia

1.1.4.2. Eco-innovación en las empresas turísticas

El turismo, como cualquier otra actividad económica, depende de un entorno favorable para su óptimo desarrollo. Sin embargo este sector ha sido criticado ante el excesivo consumo de recursos naturales que emplea, tanto como atractivos turísticos, como para sus operaciones (Azcurra y De la Fuente, 2012). La falta de manejo adecuado de estos recursos puede conducir a la ineficiencia ambiental (Bohdanowicz, 2005; Mensah, 2006). Según Pigram (1995, p. 19), *"el turismo ciertamente puede contribuir a la degradación ambiental y ser autodestructivo. También tiene el potencial de lograr una mejora significativa del medio ambiente"*.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el turismo se ha caracterizado por causar innumerables impactos negativos, tanto a los ecosistemas como a la sociedad (Han y Yoon, 2015). En consecuencia, la industria turística ha emprendido una serie de acciones que permiten contribuir al cuidado de la naturaleza, pero hasta ahora, las medidas ambientales adoptadas se han centrado más en hacer frente a determinados problemas como el control de la generación de basura, de emisión de contaminantes a la atmósfera y el consumo de energía y agua (Alzboun et al., 2016). Igualmente se han dejado de lado las causas que los originan, por lo que hasta el momento, las medidas han sido correctivas y no preventivas (Castro et al., 2016).

En este sentido, la OMT (2010) expone que la innovación es clave para la sostenibilidad de los destinos, ya que hace especial referencia a una serie de actividades como fuentes de avance y desarrollo hacia la protección y uso eficiente de los recursos naturales, pero también se dirige hacia una gama de medidas de progreso que abarcan tanto la calidad como el bienestar de la comunidad.

Bajo este argumento aparece el término de eco-innovación, que representa una ampliación de los conceptos de innovación y eco-eficiencia, y cuyo desarrollo y aplicación puede ser capaz de reorientar el sistema social, económico y político en el camino hacia la sostenibilidad (Castro et al., 2016). En este sentido, la eco-innovación es una necesidad emergente esencial para que los hoteles la implementen con el fin de responder a la presión ecologista y para mantener las ventajas competitivas, siendo necesario que todos los agentes involucrados consideren la protección, la conservación y la mejora de los recursos naturales como objetivos principales en sus decisiones (Chang, 2011).

Las eco-innovaciones pueden ser nuevos servicios, productos, procesos o ideas, pero también pueden ser ideas existentes que se aplican en diferentes entornos para distintos grupos de clientes (Hsiao y Chuang, 2016). La mayoría de los estudios sobre la innovación a nivel hotelero la definen como algo nuevo para la empresa que la adopta, incluyendo la recombinación de ideas antiguas o ideas tomadas por otras empresas del sector (Damanpour et al., 2009). Además, las eco-innovaciones pueden ser pequeñas y localizadas en ciertos procesos y servicios, o pueden ser grandes e implican cambios generalizados en el hotel (Hjalager, 2010). En este sentido, se pueden identificar ejemplos de eco-innovaciones pequeñas, como la creación de sitios web y el uso de redes sociales, como elementos de marketing “verde” (Chan, 2013; Mohd-Suki y Mohd-Suki, 2015; Stangl et al., 2016), mientras que la implementación de un modelo de negocio “verde”, como, por ejemplo, el ecoturismo, puede involucrar no solo a toda la organización, sino también a gobiernos y comunidades (Gurung y Seeland, 2008; Reyes-Santiago et al., 2017).

La eco-innovación se muestra como uno de los grandes desafíos de la industria turística, dada la mayor conexión entre la calidad medioambiental y el aumento del sector (Tzschentke et al., 2008), aunque hasta el momento muy pocos estudios han intentado investigar directamente la eco-innovación en el contexto hotelero (Hsiao y Chuang, 2016). De hecho, la mayoría de los estudios realizados sobre la industria hotelera están relacionados con la aplicación de sistemas de gestión ambiental hacia prácticas ecológicas en los hoteles (Chan et al., 2009; Rahman et al., 2012; Hsiao et al., 2014; Hsiao y Chuang, 2016). Por ejemplo, Hsiao et al. (2014) establecieron los atributos de un sistema de gestión ambiental para evaluar los hoteles ecológicos. Por su parte, Rahman et al. (2012) examinaron cómo los hoteles ecológicos se basan en implementar prácticas sin coste o de bajo coste, mientras que Chan et al. (2009) identificó las principales medidas ambientales llevadas a cabo por los hoteles evaluando el desempeño realizado por los mismos.

Con todo, podemos concluir que la eco-innovación busca equilibrar el desarrollo comercial y la productividad con las preocupaciones ecológicas y el respeto por el medio ambiente, de modo que el sector turístico pueda conservar y utilizar eficientemente los recursos naturales. Como resultado, la eco-innovación influye directamente en el crecimiento económico y social a través del cuidado del medio ambiente, el mantenimiento y la creación de nuevos empleos y la adquisición de nuevas habilidades, nuevos productos y nuevos negocios que influyen positivamente en la economía (Alonso-Almeida et al., 2016).

1.1.5. Prácticas “verdes” en las empresas turísticas

1.1.5.1. Prácticas “verdes”: concepto y clasificación

La industria del turismo ha mostrado desde la década de los 50 un crecimiento casi constante, caracterizado por la globalización, que aumenta el número de competidores (Augustyn y Seakhoa-King, 2005; Dwyer, 2015b; Veretekhina et al., 2017) y por el desarrollo de tecnologías de información y comunicación que facilitan la comparación de las ofertas por parte de los consumidores (Xiang et al., 2015; Ukpabi y Karjaluoto, 2017). También es vulnerable a diversas crisis financieras, políticas y de salud pública, así como a catástrofes climáticas y conflictos armados (OCDE, 2003). Además, debe satisfacer las expectativas de los consumidores, que están evolucionando constantemente con respecto a la calidad del servicio (Wu et al., 2016a, 2018a), y responder a la creciente conciencia ambiental y social de los mismos (Miller, 2003; Bergin-Seers y Mair, 2009; Jiang y Kim, 2015; Yusof et al., 2017).

Entre los diversos componentes del turismo, la industria hotelera es un sector cuyas actividades constituyen una amenaza para el medio ambiente debido a su alto consumo de energía, agua y bienes no duraderos (Bohdanowicz, 2005; Mensah, 2006; Kasim, 2009; Chan et al., 2009, Yue, 2012; Chen y Tung, 2014). Los hoteles se encuentran dentro o cerca de atracciones turísticas y proporcionan comida, bebidas, alojamiento y otras formas de servicios recreativos a los clientes (Kasimu et al., 2012).

Los productos/servicios “verdes” o ecológicos” se definen ampliamente como productos/servicios que no contaminan la tierra y no afectan negativamente a los recursos naturales y pueden reciclarse o conservarse (Kong et al., 2014; Paul et al., 2016; Yadav y Pathak, 2016, 2017). Algunos ejemplos de estos productos son los artículos fabricados con plástico o papel reciclado, envases reciclables o reutilizables, bombillas de bajo consumo energético y detergentes que contienen ingredientes que son biodegradables, no contaminantes y libres de colorantes o perfumes sintéticos (Mostafa, 2007; Paul et al., 2016).

En la industria hotelera, las prácticas asociadas con las preocupaciones ecológicas de los consumidores son diversas y abarcan una variedad de actividades, desde la prevención de la contaminación, hasta la educación de las partes interesadas con res-

pecto a estas actividades (Yue, 2012; Can et al., 2014). Estas prácticas han sido identificadas como las prácticas de gestión ambiental que promueven la calidad del medio ambiente, la construcción de una imagen positiva de las empresas ecológicas y el ahorro de costes (Mensah, 2006; Jang et al., 2011; Barber, 2014; Lach et al., 2013; Perramon et al., 2014; Alonso-Almeida et al., 2017; Kim et al., 2017). Por otra parte, Mensah (2006) describió estas prácticas como un proceso importante adoptado por la administración hotelera, que le ayuda a controlar sus actividades y a implementar programas apropiados para reducir los impactos negativos de sus actividades sobre el medio ambiente. Kim (2009) considera las prácticas medioambientales como esfuerzos internos o actividades de un hotel para implementar prácticas respetuosas con el medio ambiente hacia el objetivo de convertirse en una empresa “verde”.

En las últimas décadas, las prácticas “verdes” se han convertido en parte integrante de los servicios hoteleros (Yi et al., 2018). Aunque la importancia de estas iniciativas disminuyó después del colapso de Lehman Brothers y la consiguiente crisis económica, han vuelto a ser un tema de gran interés por parte de los administradores hoteleros (Berezan et al., 2013). En el Cuadro 1.7 se presentan algunas aportaciones encontradas en la literatura con respecto a las prácticas “verdes” implementadas por los hoteles.

Cuadro 1.7: Aportaciones sobre las prácticas "verdes" hoteleras

Autor/es	Aportaciones
Kirk (1995)	Las prácticas “verdes” representa un término amplio que abarca cuestiones como el impacto ambiental (estético, cultural, ecológico y social), la sostenibilidad, la gestión de los recursos y la contaminación.
Gupta y Sharma (1996)	Las prácticas “verdes” representan principios de gestión respetuosos con el medio ambiente en los que los ejecutivos convierten los recursos naturales en mejores productos o servicios.
Wolfe y Shanklin (2001)	Las prácticas “verdes” son acciones que reducen el impacto sobre el medioambiente, como la compra ecológica o el reciclaje.
Mensah (2006)	Las prácticas “verdes” representan un proceso importante adoptado por la administración hotelera, que le ayuda a controlar sus actividades y a implementar programas apropiados para reducir los impactos negativos de sus actividades sobre el medio ambiente.
Kim (2009)	Las prácticas “verdes” representan los esfuerzos internos o actividades de un hotel para implementar prácticas respetuosas con el medio ambiente hacia el objetivo de convertirse en una empresa “verde”.
Myung et al. (2012)	Las prácticas “verdes” tienen como objetivo minimizar el impacto sobre el medioambiente mediante la aplicación de prácticas ambientalmente sostenibles para reducir el desperdicio y utilizar recursos y suministros sostenibles.
Rahman et al. (2012)	Las prácticas “verdes” representan prácticas respetuosas con el medio ambiente, es decir, hacer negocios de una manera que reduzca los desechos, conserve la energía y, en general, promueva la salud ambiental.

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de los hoteles convencionales, los hoteles “verdes” son establecimientos de alojamiento que han comenzado a aplicar prácticas sostenibles en sus operaciones, implementando y promoviendo productos y servicios respetuosos con el medio ambiente (Claver-Cortés et al., 2007; Ham y Han, 2013). Estas medidas pro-ambientales incluyen entre otras: ahorro de agua mediante programas de reutilización de toallas y sábanas o la utilización de grifos y duchas de bajo flujo, ahorro de energía a través de la implementación de sensores de luz o la sustitución del aire acondicionado central por aire acondicionado individual, compras ecológicas como productos de limpieza no dañinos para el medio ambiente o productos de alimentación de origen local, reducción de la emisión/eliminación de residuos mediante la utilización de dispensadores de jabón recargables o contenedores de reciclaje (Clark et al., 2003; Manaktola y Jauhari, 2007; Butler, 2008; Green Hotels Association, 2008; Millar y Baloglu, 2009, 2011; Ham y Han, 2013; Can et al., 2014; Chen y Tung, 2014; Jang et al., 2015; Alonso-Almeida et al., 2017).

Varios estudios dividen las prácticas “verdes” que actualmente han sido implementadas en la mayoría de los hoteles en las siguientes cuatro áreas funcionales/operacionales: a) eficiencia energética; b) conservación del agua; c) reciclaje; y, d) reducción de residuos (p.ej. Kirk, 1995; Bohdanowicz et al., 2001; Alexander y Kennedy, 2002; Bohdanowicz, 2005, 2006; Heung et al., 2006; Bohdanowicz y Martinac, 2007; Manaktola y Jauhari, 2007; Green Hotels Association, 2008; Kasimu et al., 2012; Kim et al., 2012; Can et al., 2014).

A continuación se presentan algunas de las principales prácticas “verdes” implementadas por los hoteles, que hemos agrupado en prácticas relacionadas con: la eficiencia energética, la conservación del agua, el reciclado, la biodiversidad y la certificación ambiental.

A. Eficiencia energética

El suministro mundial total de energía primaria se ha duplicado en los últimos 35 años y los edificios representan el 40% de este consumo (Accor, 2006). Debido a su naturaleza -proporcionar comodidad y servicio de calidad a los huéspedes- la industria hotelera es una de las industrias con el consumo más alto de energía (Bohdanowicz et al., 2001; Dodds, 2005). Aunque en los hoteles el nivel de uso de energía varía según el tipo, el tamaño, la edad de la instalación y el número de habitaciones, el coste de energía representa aproximadamente el 6% del total de los costes de operación del hotel (US EPA, 2007).

Por ello, con el fin de controlar y mejorar los ahorros de energía, un hotel necesita un programa de administración de energía que incluya controles de temperatura, sistemas de iluminación sensibles al movimiento y dispositivos y aparatos eléctricos eficientes (Heung et al., 2006; US EPA, 2007; Kasimu et al., 2012; Can et al., 2014; Alonso-Almeida et al., 2017). Dado que la mayoría de los hoteles utilizan la energía eléc-

trica para los sistemas de aire acondicionado y calefacción, mediante la aplicación de programas de eficiencia energética se han obtenido grandes beneficios financieros (Robinson et al., 2016). En un informe que compara hoteles en seis países diferentes, Bohdanowicz et al. (2001) encontraron una correlación positiva entre el clima del lugar del hotel y el uso general de electricidad.

A.1 Iluminación

La iluminación puede representar el 7% del consumo total de energía de un hotel, en función del tamaño y la antigüedad de la propiedad, así como de los procedimientos de mantenimiento y operación (Bohdanowicz, 2006). Sin embargo, la iluminación es un gasto típico que tiene un considerable potencial de ahorro y es el área donde es más fácil de implementar las iniciativas de ahorro de energía (Bohdanowicz, 2006; Can et al., 2014). La instalación de nuevos equipos, como las luces fluorescentes, tendría un coste inicial bastante elevado, pero los beneficios no deberían ser comparados con el coste inicial, sino con el de todo el ciclo de vida del equipo (Bohdanowicz, 2006; Robinson et al., 2016). Los ahorros se deben a que las lámparas fluorescentes pueden durar de ocho a diez veces más que las lámparas incandescentes, y las bombillas fluorescentes compactas pueden durar 12 meses más que los productos de luz incandescente (Alexander y Kennedy, 2002). Por ejemplo, según Alexander y Kennedy (2002), el Sheraton Tacoma Hotel, al cambiar las luces incandescentes por las luces fluorescentes compactas, obtuvo un ahorro de 15.000\$ en 18 meses. También el Willard InterContinental Hotel en Washington, DC, logró una reducción del 13% en el uso eléctrico al reemplazar el 80% de sus bombillas con bombillas fluorescentes compactas en 2006, lo que equivale a eliminar 98 coches de la carretera por un año (Envirelation, 2007).

A.2 Tarjeta llave/sensores de ocupación

Los resultados del trabajo de Kasimu et al. (2012) indican que la instalación de un sensor de ocupación y el sistema de control de energía con tarjeta en las habitaciones del hotel, así como el uso de equipos y productos eficientes de energía son las prácticas más populares adoptadas por los hoteles. Por su parte, Millar y Baloglu (2011) demuestran que los huéspedes prefieren la tarjeta llave, ya que les da más control sobre su habitación que los sensores de ocupación, aunque desde la perspectiva de la administración, sin embargo, la instalación de sensores de ocupación podría ser una medida mucho más fácil y económica que las tarjetas llave.

B. Conservación del agua

La conservación del agua se refiere a las actividades humanas que disminuyen la cantidad de agua natural utilizada, aumentan la eficiencia en su uso y minimizan sus desechos y pérdidas (Untaru et al., 2016). El consumo promedio de agua por huésped que se aloja en hoteles suele ser tres veces mayor que el uso de agua en el hogar (Bar-

berán et al., 2013). La disponibilidad y el uso de agua se ha convertido en una preocupación importante para la industria turística (Han y Hyun, 2018). Por este motivo, la gestión ambiental se ha centrado en reducir el desperdicio de agua y mejorar la calidad de la misma (Kim et al., 2012; Can et al., 2014). Por ejemplo, el agua se puede conservar reduciendo la cantidad que sale de un grifo, un cabezal de ducha o un inodoro, y alentando a los huéspedes a usar sus toallas y sábanas durante más de un día (Millar y Baloglu, 2011; Baker et al., 2014; Gössling, 2015; Untaru et al., 2016; Han et al., 2018a, b).

Si bien algunas iniciativas ecológicas requieren una considerable inversión monetaria inicial (Terrier y Marfaing, 2015), animar a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas para la conservación del agua es mucho menos costoso (Han et al., 2018a). Varios autores han señalado que entre las prácticas de conservación del agua, los programas de reutilización de toallas y sábanas han sido ampliamente adoptados por los hoteles (p.ej. Manaktola y Jauhari, 2007; Millar y Baloglu, 2011; Can et al., 2014; Untaru et al., 2016; Han et al., 2018a). Además, si los turistas participan en estos programas, el hotel puede reducir considerablemente el desperdicio de agua, y, al mismo tiempo, ahorrar energía, disminuir el consumo de detergentes químicos y los costes de mano de obra (Kim et al., 2012; Can et al., 2014; Dimara et al., 2017).

En la industria hotelera, el consumo de agua está influido por varios factores, como el tipo y el tamaño del hotel, los servicios que ofrece y la ocupación por parte de los huéspedes (Bohdanowicz, 2006; Bohdanowicz y Martinac, 2007). Por ejemplo, el consumo de agua en complejos de lujo que ofrecen servicios tales como balnearios y piscinas será muy diferente de los hoteles más económicos, ya que estos servicios dependientes del agua tienen una influencia significativa en su consumo (Bohdanowicz y Martinac, 2007). También Waggett y Arotzky (2006) señalan que el consumo de agua en la industria hotelera está fuertemente relacionado con las calificaciones por "estrellas" de los hoteles. En la misma línea, en su estudio sobre los hoteles en Vietnam, Kumar (2005) también revelan que los hoteles de cuatro estrellas consumen más agua que los hoteles de tres estrellas.

C. Reciclado

Según Kirk (1995), existen tres estrategias que los hoteles pueden usar para reducir la cantidad de residuos: a) las políticas de compra; b) la gestión de residuos, que incluye minimizar la cantidad de residuos mediante la reutilización y el reciclaje de los residuos sólidos; y, c) los métodos adecuados de eliminación mediante la asociación con empresas de eliminación de desechos. Los residuos generados por los hoteles incluyen diferentes tipos de materiales, como por ejemplo, el papel, el vidrio o los alimentos (Singh y Ogbeide, 2018), dependiendo su cantidad de factores como la tasa de ocupación, el tipo de propiedad o el número de habitaciones del establecimiento (Singh y Ogbeide, 2018).

Un hotel puede llegar a producir hasta ocho toneladas de desechos al día, pero, alrededor del 60% de estos son reciclables (Ogbeide, 2012). Las estrategias denominadas "3R" -Reutilizar, Reciclar y Reducir- han sido implementadas para reducir el impacto negativo de los residuos generados por los hoteles (Heung et al., 2006; Baker et al., 2014). En este sentido, uno de los programas que está destinado a reducir el volumen y la toxicidad de la basura que se envía al vertedero es la gestión de desechos sólidos (Wang, 2012; Can et al, 2014). La mayoría de los hoteles pagan dos veces por los residuos que producen: inicialmente, por el embalaje del producto, y más tarde, por la eliminación de los residuos (Accor, 2006). Kirk (1995) sugiere que los residuos pueden ser reciclados ya sea, reutilizando los productos o reciclando los materiales, minimizando así la cantidad de desechos.

Para disminuir la cantidad de los desechos sólidos, muchos hoteles han instalado dispensadores de jabón y champú en los cuartos de baño de sus habitaciones en lugar de artículos embalados individualmente (Bohdanowicz, 2006; Millar y Baloglu, 2011; Can et al., 2014). Con tales programas, por ejemplo, el Hotel Willard InterContinental en Washington D.C., redujo en un 22% la cantidad de los residuos (Envirelation, 2007). Aunque algunos estudios demuestran que los dispensadores de champú recargables son impopulares (p.ej. Watkins, 1994; Kasim, 2004; Ogbeide, 2012), otros, como el de Millar y Baloglu (2011), demuestran la preferencia de los turistas por el dispensador sobre las botellas individuales. Por ello, tal vez los responsables hoteleros podrían aprovechar esta oportunidad experimentando con dispensadores llenos, por ejemplo, de un producto de marca para aumentar la confianza de los clientes sobre el producto utilizado (Millar y Baloglu, 2011). También hay un ahorro de costes mediante el uso de los dispensadores porque, por un lado, se reduce la cantidad de los desechos del producto y, por otro lado, el personal de limpieza no necesita reemplazar los productos diariamente (Baker et al., 2014).

Otra oportunidad que se presenta en los hoteles para reducir la cantidad de residuos es la instalación de recipientes de reciclaje en las habitaciones y en los vestíbulos. Con relación a esta práctica, Millar y Baloglu (2011) demuestran que los huéspedes del hotel prefieren recipientes de reciclaje en el vestíbulo en vez de en la habitación. Por su parte, Kasim (2004) considera que en lugar de gastar el dinero en poner recipientes de reciclaje en cada habitación y pedir a los huéspedes que separen la basura, el hotel puede configurar un centro de reciclaje centralizado y eficiente. En este sentido, varias de las grandes cadenas hoteleras separan la basura y reciclan en la parte trasera del hotel, eliminando así la necesidad de que los huéspedes lo hagan tanto en su habitación como en el vestíbulo del hotel, comunicando esta información a través de carteles distribuidos en todo el establecimiento (Watkins, 1994).

Desafortunadamente, los programas para reducir los desperdicios alimentarios no se han implementado en muchas empresas en la industria hotelera, siendo considerados como una de las áreas que la industria necesita mejorar (Alexander y Kennedy, 2002; Okazaki et al., 2008). Aunque las empresas reconocen cada vez más la necesidad de la

aplicación de las prácticas “verdes”, la mayoría de los residuos alimentarios todavía no se reciclan ni se compostan (Okazaki et al., 2008), a pesar de que estos residuos representan el 46% de los residuos totales de los hoteles (Alexander y Kennedy, 2002).

A diferencia de los esfuerzos para reducir los demás desechos sólidos, la reducción de residuos de alimentos implica más tiempo y esfuerzo por parte de los miembros del personal de cocina, porque la efectividad de estos esfuerzos obliga a controlar constantemente el inventario de alimentos, la cantidad de comida consumida y el porcentaje de desperdicios (Okazaki et al., 2008; Wyngaard y De Lange, 2013). En su investigación sobre las medidas relacionadas con los residuos en hoteles en Hawái, Okazaki et al. (2008) demuestran que el número de empleados que participan en los programas de reducción de residuos y la eficacia de estas prácticas tiene una correlación débil. En consecuencia, es lógico asumir que las prácticas de reducción de desechos en la industria hotelera requieren educación y concienciación de todas las personas involucradas, especialmente empleados y turistas (Kumar, 2005; Wang, 2012; Wyngaard y De Lange, 2013; Can et al., 2014; Alonso-Almeida et al., 2017).

El éxito de las prácticas de reducción de residuos no se basa solamente en los esfuerzos de los participantes y su voluntad de colaborar en estas actividades, sino que dependen también de la tecnología y de la capacidad financiera de las organizaciones para iniciarlas y de su voluntad de participar en actividades de reducción de residuos (Olli et al., 2001).

Las ganancias financieras, así como la minimización del impacto ambiental negativo, la disminución del coste de transporte, el aumento de la rentabilidad y la mejora de la imagen “verde” de la empresa serían los resultados significativos de la aplicación de las prácticas de reducción de residuos (Wolfe y Shanklin, 2001; Heung et al., 2006; Okazaki et al., 2008; Baker et al., 2014; Singh et al., 2014, 2015; Singh y Ogbeide, 2018; Gupta, 2019). Por ejemplo, el Westin San Francisco Airport Hotel informa que el hotel ahorra 22 toneladas de desechos sólidos y 6.000\$ anuales desde que la propiedad comenzó las actividades de reducción de desechos (Alexander y Kennedy, 2002).

D. Certificación medioambiental

Hay muchos instrumentos que ayudan a alcanzar un turismo sostenible en el contexto actual, y la implementación de la certificación medioambiental es uno de ellos, especialmente para instalaciones y servicios de alojamiento turístico (Constantin et al., 2013). Los sistemas de certificación y etiquetado ofrecidos a nivel internacional, nacional o local por organizaciones industriales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales están creciendo cada vez más en popularidad (Bohdanowicz, 2005). Honey y Rome (2001, p. 5) definen la certificación como: *"un procedimiento voluntario que evalúa las auditorías y asegura por escrito que una instalación, producto, proceso o servicio cumple con normas específicas. Se otorga un logotipo comercializable a aquellos que cumplen o exceden los estándares de referencia"*.

La certificación es un instrumento válido para reunir a todos los actores implicados alrededor del propósito común de definir estándares para mejorar la contribución del turismo a la sostenibilidad medioambiental, y también para perfeccionar estructuras que fomenten y apoyen la mejora de las unidades de negocio (Font, 2002; Denman, 2010; Spenceley y Bien, 2013; Ponnareddy et al., 2017). Durante las dos últimas décadas, la certificación ha sido un mecanismo voluntario para demostrar altos estándares de desempeño medioambiental más allá de la legislación, y se ha pensado que es una fuente de ventaja competitiva que permite a un pequeño número de empresas destacarse del promedio (Font, 2002; Denman, 2010; Martín-Peña et al., 2014).

Un esquema de etiqueta ecológica define, prueba y resume el desempeño ambiental relativo de los productos en un símbolo fácilmente comprensible (Constantin et al., 2013). La calidad del producto y la certificación ecológica son los principales factores de decisión cuando los consumidores consideran el impacto ambiental de los productos y servicios elegidos (Kane et al., 2012). Las etiquetas “verdes” proporcionan información sobre los atributos ambientales de un producto y/o servicio y reducen la asimetría de información entre el consumidor y el productor (Delmas y Lessem, 2011). Además, las certificaciones mejoran el cumplimiento normativo, aumentan la cuota de mercado, mejoran el potencial de fijación de precios en los segmentos de mercado y mejoran la eficiencia y la reputación de las empresas (Woodside, 2000; Denman, 2010; Constantin et al., 2013; Martín-Peña et al., 2014).

La certificación turística ecológica ha surgido como una herramienta para reducir los impactos ambientales, obtener una ventaja competitiva y promover a los hoteles en base a su eficiencia (Font y Harris, 2004). En este sentido, a diferencia de los símbolos "verdes" utilizados por algunas empresas, los programas de eco-certificación en el turismo distinguen los servicios de un hotel de sus competidores por motivos ambientales (Font et al., 2003), de una manera independiente e impersonal, dado que la etiqueta ecológica está otorgada por un tercero (Ryglova, 2007).

El desarrollo y la implementación de la certificación ecológica es un proceso que puede resultar en un importante diálogo y proceso de formulación de políticas sobre el tipo de desarrollo turístico que un país desea seguir, una mayor conciencia en la comunidad empresarial de las necesidades y contribuciones de las comunidades locales y un cambio en las actitudes entre sectores y generaciones (Bowman, 2011).

Los esquemas de etiquetado ecológico del turismo, promovidos tanto por el sector privado como por el público, son actualmente más frecuentes en los países desarrollados (Constantin et al., 2013). En este sentido, los programas de certificación europeos se centran en las cuestiones ambientales en cuanto al alojamiento, independientemente del tamaño de la empresa, mientras que en los países en desarrollo se centran en una gama más amplia de temas de sostenibilidad y ecoturismo, dirigidos específicamente a pequeñas empresas, independientemente del subsector (Constantin et al., 2013).

Con el fin de disminuir, en cierta medida, los problemas causados por la masificación hotelera, se han creado estándares ambientales nacionales que pueden ser implementados solos o conjuntamente con otras normas internacionales como ISO 14001 y EMAS (Bowman, 2011). La adopción de los estándares es muy recomendable para la industria hotelera porque son herramientas para mejorar la gestión interna de la empresa, y son adecuadas para planificar y evaluar el desempeño ambiental (Ayuso, 2007). Además, el logro y la promoción de certificados ambientales internacionalmente reconocidos ayudarían a las empresas turísticas a comercializar sus servicios (Mihalic, 2000).

A nivel mundial se identificaron más de 100 programas de certificación turística (Font, 2002), siendo el Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (Leadership in Energy & Environmental Design, LEED), programa desarrollado por el Consejo de Construcción Verde de EE.UU, uno de los programas de certificación más utilizados. El sistema LEED *"promueve un enfoque integral de la sostenibilidad mediante el reconocimiento del desempeño en cinco áreas clave de la salud humana y ambiental: desarrollo sostenible del sitio, ahorro de agua, eficiencia energética, selección de materiales y calidad ambiental en el interior"* (USGBC, 2009, p. 2). Aunque LEED, al igual que otros programas, es voluntario y bastante costoso (Jennings, 2007), la industria hotelera ha respondido bastante bien a este sistema, dado que el número de hoteles registrados en 2007 para la certificación LEED ha sido cuatro veces mayor que el de 2006 y en 2008 el número fue igual al de los ocho años anteriores juntos (USGBC, 2009). La certificación se logra en cuatro niveles diferentes (certificado, plata, oro y platino) y evalúa el diseño del edificio que incorpora, por ejemplo, el uso de materiales reciclados en la construcción del hotel. La mayor parte de la investigación realizada en relación con los programas de certificación se ha centrado en lo que ofrecen y en los estándares que se incorporan en ellos (Weaver, 2011).

El aumento de sistemas voluntarios de certificación para reconocer un hotel como “verde” se ve a menudo impulsado por la demanda de los consumidores (Gulbrandsen, 2006). Debido a la creciente conciencia pública de los problemas relacionados con el medio ambiente, cada vez más turistas tienden a considerar los hoteles ambientalmente responsables a la hora de viajar y, aunque la elección de un hotel eco-certificado puede costar más, están dispuestos a pagar más por productos y servicios respetuosos con el medio ambiente (Han et al., 2009). También las normas y certificaciones de gestión ambiental refuerzan la confianza de los consumidores en la prestación de servicios hoteleros (Darnall et al., 2008). Por lo tanto, no es de extrañar que la industria hotelera haya estado interesada en unirse a la tendencia de eco-certificación (Nord, 2007).

1.1.5.2. Prácticas “verdes”: factores impulsores

Aunque las prácticas ecológicas en la industria hotelera se han investigado desde diversas perspectivas, los expertos identificaron dos razones principales para su implementación: los beneficios financieros (p.ej. Tzschentke et al., 2004; Molina-Azorín

et al., 2009; Singal, 2014; Lozano, 2015) y la demanda del consumidor (p.ej. Hu et al., 2010; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Ham y Han, 2013; Chen y Tung, 2014; Han y Yoon, 2015; Kim et al., 2017). Si bien las prácticas “verdes” se introdujeron inicialmente como una forma de reducir costes (Hsieh, 2012), el enfoque actual se centra en obtener ventajas competitivas en el mercado, así como mejorar las relaciones con las partes interesadas (Chan y Hawkins, 2010; Alonso-Almeida, 2012; Leonidou et al., 2013; Llach et al., 2013; Esparon et al., 2014; Perramon et al., 2014; Raub y Blunski, 2014; Alonso-Almeida et al., 2017), como, por ejemplo, los consumidores que consideran las prácticas ecológicas cuando evalúan los hoteles (Millar y Baloglu, 2011). Los factores impulsores para la implementación de prácticas “verdes” se pueden clasificar en tres grupos: organizacionales, (que pueden ser internos o externos), operativos y estratégicos. A continuación vamos a detallar cada uno de ellos.

A. Organizacionales

A.1 Internos

Los factores internos más importantes son el tamaño y la fortaleza financiera de una empresa (Kim et al., 2017). Generalmente, los grandes hoteles son más proactivos en la implementación de prácticas “verdes” (Molina-Azorín et al., 2009; Pereira-Moliner et al., 2012; Rahman et al., 2012), principalmente porque tienen solidez financiera (Nicholls y Kang, 2012). En este sentido, las investigaciones previas han demostrado que los hoteles de mayor tamaño tienen más recursos financieros e informativos que les permiten realizar grandes inversiones iniciales para obtener la tecnología y la certificación ecológica que respalda las prácticas ecológicas implementadas (p.ej. Nicholls y Kang, 2012; Leonidou et al., 2013; Kim et al., 2017). Por ejemplo, una gran cadena hotelera puede mantener su negocio después de realizar cambios estructurales o instalar nuevos sistemas de energía, que generalmente requieren costes iniciales significativos (Kim et al., 2017).

Otro elemento interno que recibe una atención considerable es el compromiso gerencial (Rodríguez-Antón et al., 2012; Park et al., 2014; Lozano, 2015). Los académicos sugieren que los directivos que están comprometidos con la implementación de prácticas “verdes” son más proactivos en términos de establecer estándares “verdes” y se esfuerzan por la mejora continua de las instalaciones de sus establecimientos (p.ej. Tarí et al., 2010; Lozano, 2015) reconociendo los beneficios debidos a la implementación de dichas medidas medioambientales (Susskind, 2014), beneficios tales como el ahorro de costes (Best y Thapa, 2013; Singal, 2014) y los efectos positivos en la imagen de la empresa (Esparon et al., 2014; Alonso-Almeida et al., 2017).

A.2 Externos

Entre los elementos externos, que son considerados como mecanismos ambientales que están más allá del control de una empresa, se encuentran las regulaciones guber-

naméntales y la ubicación geográfica (Best y Thapa, 2013; Tang et al., 2014; Lozano, 2015; Kim et al., 2017). En primer lugar, los hoteles han tenido que adoptar prácticas “verdes” para cumplir con las regulaciones gubernamentales (Lozano, 2015; Kim et al., 2017). En este sentido, en la literatura se señala que estas empresas desarrollan medidas medioambientales para evitar penalizaciones gubernamentales (p.ej. Lynes y Dredge, 2006; Lozano, 2015), mientras que, en países o regiones con regulaciones gubernamentales limitadas o menos relacionadas con la degradación ambiental, incluso tienden a no adoptar prácticas ecológicas (Tzschentke et al., 2008). Otros académicos argumentan que aspectos del entorno sociopolítico de un país, como la estabilidad económica, afectan también a la implementación de medidas “verdes” (p.ej. Kasim y Ismail, 2012).

La ubicación geográfica es otro factor crítico que afecta a la implementación de prácticas ecológicas (Bohdanowicz, 2006; Erdogan y Baris, 2007; Kasim, 2009; Mihalič et al., 2012). Por otro lado, los hoteles ubicados en países/regiones desarrollados participan más activamente en la implementación de medidas medioambientales (Bohdanowicz, 2006) que los situados en países/regiones en desarrollo, que dan menos prioridad a las prácticas “verdes” al centrarse más en el crecimiento económico (Mihalič et al., 2012; Alonso-Almeida et al., 2017). En este sentido, Erdogan y Baris (2007) y Kasim (2009) afirman que la protección ambiental es una prioridad menor que el crecimiento económico en Turquía y Malasia, respectivamente; por lo tanto, la conciencia de los directivos acerca de las prácticas ecológicas en esos países es menor que en los países occidentales. Por otro lado, las empresas ubicadas en países en desarrollo que están afiliadas a cadenas internacionales tienden a ser más proactivas en la implementación de prácticas “verdes” porque pueden aplicarlas de forma centralizada a sus operaciones locales (Dief y Font, 2010).

B. Operativos

Kim et al. (2017) han investigado las actividades financieras y de marketing relacionadas con las prácticas “verdes” y sus beneficios. Las acciones relacionadas con las finanzas están destinadas principalmente a ahorrar costes, pero contribuyen, al mismo tiempo, a la protección del medio ambiente (Shiming y Burnett, 2002). A pesar de que, en general, se necesitan grandes inversiones iniciales, los resultados son positivos (Kim et al., 2017). No obstante, el retorno de la inversión no es inmediato (Barberán et al., 2013). Chan et al. (2013) y Singal (2014) demostraron que un hotel comienza a obtener beneficios financieros de la inversión inicial en prácticas ecológicas en cinco años.

Las acciones operativas relacionadas con la comercialización enfatizan la comunicación con las partes interesadas, especialmente con los clientes, y tienen como objetivo influir en sus actitudes favorables hacia la implementación de prácticas “verdes” (Han et al., 2011) así como mejorar la imagen corporativa para estimular comportamientos como difundir el boca-oído (WOM) positivo (Barber y Deale, 2014). Estas acciones se pueden categorizar como indirectas o directas. Los hoteles tienden a participar en

acciones indirectas utilizando sus páginas web para comunicarse con los huéspedes sobre sus prácticas ecológicas y el rendimiento relacionado con las mismas (Burns y Cowlshaw, 2014). Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienden a participar en interacciones más directas con los consumidores, especialmente con los residentes locales, como por ejemplo, comprando directamente a proveedores locales beneficiando así las comunidades en las que operan y apoyando la protección del medio ambiente (Leslie, 2007).

C. Estratégicos

La investigación en el ámbito estratégico se centra en analizar la confianza de los directivos en los efectos de diversas estrategias, tales como iniciar políticas “verdes”, supervisar el rendimiento y obtener certificaciones ecológicas, como por ejemplo, ISO 14001 o LEED (Kim et al., 2017). Los autores establecen dos categorías de factores estratégicos: la gestión de políticas y la gestión de relaciones.

La investigación sobre la gestión de políticas estudia cómo la formalización de las prácticas “verdes” afecta la conciencia de las partes interesadas eliminando la confusión y la resistencia entre los empleados y, cómo, en última instancia, afecta al rendimiento económico (Peiró-Signes et al., 2014). Por ejemplo, Chan y Hawkins (2010) demostraron que la resistencia de los empleados a las responsabilidades adicionales asociadas con las prácticas ecológicas se redujo al mínimo o se eliminó bajo un sistema de gestión ambiental ISO 14001. Por su parte, Peiró-Signes et al. (2014), al examinar los efectos de la certificación ISO 14001 en el desempeño económico de 2.116 hoteles españoles, encontraron que los hoteles con certificación ISO 14001 generan más ingresos que los hoteles no certificados.

La auditoría de prácticas ecológicas y la obtención de certificaciones “verdes” representan también procesos de gestión de políticas medioambientales (Chan y Wong, 2006; Zhang et al., 2014). La auditoría evalúa la efectividad de las prácticas “verdes” (Chan y Wong, 2006) y revela formas de mejorar las prácticas existentes, mientras que las certificaciones “verdes” atraen a los interesados, especialmente a los consumidores, fortaleciendo así la posición en el mercado de una empresa (Zhang et al., 2014). Convertirse en un hotel con certificación ecológica es un movimiento comercial estratégico porque los clientes pueden no estar convencidos o no tener conciencia de las prácticas ecológicas de la empresa sin una señal tangible como es, por ejemplo, la certificación “verde” (Lee y Moscardo, 2005; Chan, 2008). Millar y Baloglu (2011) encontraron que la certificación ecológica es el factor que más influye en el reconocimiento de las prácticas “verdes” por parte de los huéspedes, superando el efecto de otras prácticas como, por ejemplo, los programas de reciclaje.

La investigación centrada en la gestión de relaciones investiga los efectos de las prácticas ecológicas en las relaciones con las partes interesadas, dada la creciente demanda de prácticas medioambientales por parte de los consumidores en la industria ho-

telera (Jiang y Kim, 2015). En este sentido, por un lado, los hallazgos en la literatura revelan una correlación positiva entre las prácticas ecológicas, las actitudes laborales de los empleados y su satisfacción laboral (p.ej. Raub y Blunschi, 2014). Incluso algunos autores han inferido que las prácticas “verdes” ayudan a los empleados a identificar su propósito dentro de las empresas (p.ej. Park y Levy, 2014). Por otro lado, se ha demostrado que los clientes generalmente tienen actitudes positivas hacia las prácticas ecológicas (Millar y Baloglu, 2011; Kim et al., 2017). En este sentido, mejorar las relaciones con los mismos mediante la implementación de medidas medioambientales puede ser un desafío para los hoteles (Kim et al., 2017).

Con todo, podemos concluir que el interés suscitado por el estudio del desarrollo sostenible en el ámbito turístico, es consecuencia de los efectos positivos que las políticas de sostenibilidad implementadas por las empresas pueden tener sobre la atracción de turistas. En este sentido, la creciente concienciación acerca del cambio climático y sus impactos sobre el entorno natural ha hecho que los hoteles medioambientalmente responsables sean percibidos como una tendencia sostenible a largo plazo y una clave para el éxito en la industria del alojamiento, siendo la incorporación de las prácticas “verdes” una cuestión estratégica fundamental para competir en un entorno que demanda cambios en los atributos del servicio hotelero ofertado. El incentivo más importante para los hoteles de todo el mundo de cara a adoptar cada vez más prácticas ecológicas es la respuesta a una mayor demanda de establecimientos ecológicos derivados del aumento del consumo “verde”. Esto significa que los consumidores son cada vez más conscientes de los problemas medioambientales y, por ello, están interesados en comprar productos y servicios “verdes” y entienden que las empresas tienen que estar implicadas en acciones de sostenibilidad. En este sentido, la implementación de las prácticas “verdes” ayuda a los hoteles a diseñar y ofrecer servicios que se adapten en mayor medida a las demandas de sus huéspedes y, así, asegurar la satisfacción y la lealtad de los mismos.

1.2. CO-CREACIÓN DE VALOR

1.2.1. Concepto de valor

El concepto de valor ha sido ampliamente tratado y discutido en la literatura desde los años 90. En la actualidad ha tomado de nuevo protagonismo debido a la importancia que el fenómeno de la creación de valor ha adoptado en los últimos tiempos, tanto a nivel académico como empresarial. Este cambio se ha visto reflejado en las definiciones de marketing ofrecidas por la American Marketing Association (AMA), que han evolucionado desde una perspectiva transaccional a una perspectiva basada en la creación de valor. Así, la definición más reciente (AMA, 2013) pone el énfasis en el valor desde una perspectiva más amplia, no centrada exclusivamente en las transacciones: *“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general”*.

La creación, la comunicación y la entrega de valor se identifican como las principales actividades de cualquier empresa (Agrawal y Rahman, 2015). Haksever et al. (2004) definen el valor como la capacidad de los bienes, servicios o actividades para satisfacer una necesidad o proporcionar un beneficio a una persona o entidad legal.

El concepto de valor es un constructo muy controvertido (Arvidsson, 2011) y, aunque ha sido estudiado desde la antigüedad, aún es difícil obtener un consenso sobre la definición del mismo (Grönroos, 2008; Arvidsson, 2011). Una de las primeras definiciones sobre el valor fue enunciada por Aristóteles, quien lo define como el nivel de utilidad o deseo involucrado en un intercambio (Gordon, 1964) y hace la primera distinción entre el valor en uso y el valor en el intercambio (Vargo et al., 2008). Esta distinción es adoptada por autores como Adam Smith, David Ricardo o Karl Marx, los cuales, sin embargo, prestan mayor atención al concepto de valor en el intercambio, considerando el valor, por tanto, como parte intrínseca de los bienes (McKnight, 1994).

Más recientemente, Porter (1985) desarrolló un modelo teórico llamado “la cadena de valor”, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización para generar valor al producto final y que ha llevado a los investigadores a expandir el concepto de creación de valor (Tikkanen, 2015). El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. En cada una de estas actividades, se añade y maximiza el valor. El concepto de cadena de valor ha permitido a las organizaciones y académicos examinar las áreas específicas en las que se puede maximizar el valor tanto para el cliente como para la organización (Tikkanen, 2015).

Partiendo del trabajo de Porter (1985), varios autores han presentado distintas definiciones para el valor. Por ejemplo, Prebensen et al. (2013a, b) afirman que el valor de un producto depende del mismo producto y de la comparación entre las posibles elecciones, de las necesidades de las personas involucradas y también de la necesidad existente en ese momento. Los niveles de estas dimensiones cambian con el tiempo a medida que cambian las elecciones, los gustos y las situaciones (Prebensen et al., 2013a, b). Holbrook y Batra (1987) señalan que el valor representa los beneficios obtenidos por los clientes a través de su participación y evaluación al usar o consumir productos/servicios. En base a esta definición, Pinho et al. (2014) afirman que la experiencia del cliente influye más en la determinación del valor que la compra en sí misma. Todas estas definiciones tienen un punto en común, que es que el valor proporciona un beneficio para el consumidor, y ese beneficio lo determina el mismo consumidor.

Los estudios sobre el valor comenzaron con el estudio del valor agregado, seguido del análisis de la cadena de valor, el valor superior, el valor percibido, el valor de la relación, el valor de la participación y el valor en uso (Sánchez-Fernández y Iniesta-Bonillo, 2007). En la literatura existen cuatro perspectivas clave del valor: valor en el

intercambio, valor en uso, valor experiencial y valor en el contexto (Bagozzi, 1975; Woodruff, 1997; Holbrook, 1996; Vargo et al., 2008). El valor en el intercambio asume que el valor es inherente a un producto o servicio y se transfiere de una parte a otra a lo largo de un proceso de intercambio (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976; Whittaker et al., 2007). Los estudios que conceptualizan el valor de esta manera no consideran la interacción entre múltiples actores, el potencial de creación conjunta de valor y la determinación del valor como resultado, sino que lo consideran como inherente en el producto/servicio o como una compensación entre lo que se da y lo que se recibe (Zeithaml, 1988).

Por el contrario, el valor en uso identifica la creación de valor como resultado de las interacciones (Woodall, 2003; Vargo y Lusch, 2004), con un valor determinado por el consumidor en función de su evaluación final de la interacción y sus preferencias (Woodruff, 1997; Sandström et al., 2008; Macdonald et al., 2011). En este sentido, el valor en uso está en contraste con el valor en el intercambio o el valor en la oferta, donde un proveedor intenta asignar un valor a las ofertas con la esperanza de que el cliente lo acepte. La fabricación de un producto o servicio tiene un valor potencial para el consumidor, pero puede o no proporcionarle un valor real (Grönroos y Voima, 2013). Grönroos y Ravald (2011) afirman que el valor en uso es más beneficioso que el valor en el intercambio tanto para los consumidores como para los proveedores, debido a que el valor en el intercambio solo conlleva el potencial del valor mientras el valor en uso determina el valor real.

Vargo y Lusch (2004) indican que el cliente es siempre co-creador de valor y que el valor no se puede alcanzar hasta que el cliente utilice los servicios. El valor en uso significa que el valor se co-crea o emerge durante el uso y se determina por la experiencia (Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b; Vargo y Lusch, 2006, 2008; Grönroos 2008, 2011; Grönroos y Ravald, 2011). Teniendo en cuenta que cada cliente determina el nivel de valor según su experiencia, el valor puede variar (Fyrberg Yngfalk, 2013). En este sentido, un mismo producto/servicio puede tener diferentes valores según las características del consumidor y la situación (Yang et al., 2014). Lo que es valioso para una persona puede tener un valor diferente para otra (Grönroos y Voima, 2013). Estos juicios de valor se basan no solo en los beneficios de la oferta, sino también en las emociones, la ética, las motivaciones de la sociedad y la situación del cliente (Grönroos y Voima, 2013).

Otra perspectiva sobre el valor, el valor experiencial, considera que el valor se alcanza en función de las experiencias, es decir, que es la experiencia la que se co-crea, mientras que el valor se deriva de la experiencia co-creada (Ballantyne et al., 2011; Bourgeon-Renault et al., 2006; Ramaswamy y Gouillart, 2010; Ramaswamy, 2011). En la misma línea, Holbrook (2006) afirma que las interacciones son la fuente de las experiencias y que el valor se deriva de una experiencia de consumo. Bourgeon-Renault et al. (2006) apoyan dicho enfoque relacional del valor, afirmando que el valor en los servicios de ocio es inherente a la propia experiencia de consumo.

Antes de la aparición de la LDS ya existía evidencia sobre la naturaleza experiencial del valor. En este sentido, Abbott (1956, p. 39) afirma que *"lo que las personas realmente desean no son productos sino experiencias satisfactorias"*. De manera similar, Holbrook (1994, p. 27) señala que *"el valor es una experiencia de preferencia relativista interactiva"* y Mattsson (1991, p. 42) argumenta que *"las experiencias de valor son los efectos finales del consumo, y los patrones de valor del producto son los efectos de un acto evaluativo continuo por parte de un cliente al exponerse a un producto"*.

Sobre la última perspectiva, el valor en contexto, Vargo et al. (2008) sugieren que proporciona una mayor visión del valor. Específicamente, sostienen que el valor en contexto elimina la distinción productor-consumidor, enfatizando la equivalencia de todos los participantes en la creación de valor para ellos mismos y para los demás (Vargo et al., 2008). Sin embargo, la esencia del valor en contexto es que el beneficiario determina el valor de manera única y fenomenológica (Vargo et al., 2008).

Más recientemente, Prahalad y Ramaswamy (2004b) indican que las empresas están cambiando sus enfoques para alentar a los clientes a co-crear experiencias juntos a través de la interacción. Los autores argumentan, además, que el valor en uso extraído del proceso de servicio toma la forma de experiencia, que es co-creada de manera única por cada cliente con los proveedores de servicios. La calidad de la experiencia depende, por tanto, del grado y la naturaleza de la co-creación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004b).

En el Cuadro 1.8 se presentan las cuatro perspectivas del valor empleadas por algunos autores en la literatura.

Cuadro 1.8: Perspectivas del valor

Valor en el intercambio		Valor en uso		Valor experiencial		Valor en el contexto	
Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto
Bagozzi (1975)	El valor es producido por una parte y es consumido por otra parte, en un proceso de intercambio	Woodruff (1997)	Valor del cliente: la preferencia y la evaluación de los atributos del producto por parte de los clientes y las consecuencias derivadas del uso que facilitan (o bloquean) el logro de los objetivos y propósitos del cliente	Holbrook (1996)	El valor del cliente es una experiencia de preferencia interactiva y relativista	Vargo et al. (2008)	Valor en contexto: extensión más descriptiva del valor en uso, esencia que se logra mediante la combinación de las premisas 9 y 10 de la Lógica Dominante del Servicio
Zeithaml (1988)	Valor percibido por el consumidor: la evaluación general de los clientes de la utilidad de un producto basada en las percepciones de lo que se recibe y lo que se da	Woodall (2003)	Valor para el cliente: cualquier percepción personal de ventaja que surja de la asociación de un cliente con la oferta de una organización; Valor derivado: proveniente de los resultados de uso / experiencia	Holbrook (1999, 2006)	El valor es el resultado de acciones e interacciones (es decir, experiencias) y se produce colectivamente, pero se experimenta subjetivamente. El valor del cliente es interactivo (implica una relación entre algún tema y algún objeto) y relativista (comparativo, situacional, personal)	Vargo et al. (2010)	No solo que el valor siempre es co-creado, sino que también depende de la integración de otros recursos y es contextualmente específico
Sweeney y Soutar (2001)	Valor percibido por el consumidor: las percepciones de los clientes sobre el valor de un bien/servicio	Vargo y Lusch (2004)	La empresa solo puede hacer proposiciones de valor. El valor surge de la interacción entre la empresa y sus clientes	Prahalad y Ramaswamy (2004b)	El valor ahora se centra en las experiencias de los consumidores. La experiencia total de co-creación de valor con la red da como resultado un valor que es personal y único para cada individuo		

Valor en el intercambio		Valor en uso		Valor experiencial		Valor en el contexto	
Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto	Autor/es	Concepto
Whittaker et al. (2007)	El valor del cliente es el resultado de un análisis de costes y beneficios. Los beneficios son lo que obtiene el cliente y los costes son a lo que el cliente renuncia.	Grönroos (2008)	El valor para los clientes significa que después de haber pasado por un proceso de autoservicio o un proceso de servicio completo se sienten mejor que antes	Flint (2006)	El valor lo crean los clientes a través de sus experiencias y las asociaciones cognitivas relacionadas con esas experiencias y solo parcialmente facilitadas por los vendedores		
		Sandström et al. (2008)	Valor en uso: la evaluación de la experiencia del servicio (es decir, la suma del juicio individual total de todos los resultados de la experiencia funcional y emocional)	Vargo (2008)	El valor es siempre determinado única y fenomenológicamente por el beneficiario		
		Macdonald et al. (2011)	Valor en uso: resultado, propósito u objetivo del cliente que se logra a través del servicio	Helkkula et al. (2012)	Valor experiencial: los clientes individuales viven experiencias de valor		

1.2.2. Participación del cliente en los procesos de creación de valor

El concepto de participación ha sido analizado de forma extensiva desde diferentes puntos de vista en los últimos 40 años, convirtiéndose en un aspecto crítico de estudio en el marketing contemporáneo (Lovelock y Young, 1979; Bateson, 1985; Grönroos, 2008). Si bien en sus inicios la participación del consumidor se analizó principalmente en el sector servicios, debido a que las características propias de los mismos, como, por ejemplo, la no separabilidad entre los momentos de producción y consumo, requerían cierto nivel participativo por parte del cliente, la creciente importancia alcanzada por dicho fenómeno así como el desarrollo de las nuevas tecnologías han influido en su conceptualización y en las líneas de investigación que lo abordan (Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b; Vargo y Lusch, 2004; Heinonen et al., 2010).

Dabholkar (1990, p. 484) define este concepto como “*el grado en el que el consumidor está involucrado en producir y proveer un servicio*”, mientras que Meuter y Bitner (1998) distinguen tres formas de fabricar un servicio en función de la participación del consumidor: producción de la empresa, producción conjunta (empresa-cliente) y producción del cliente. Sin embargo, a medida que el desarrollo tecnológico lo ha facilitado, la participación del consumidor se ha analizado de forma más amplia, abordándose no sólo en el sector servicios, sino también en la producción de bienes físicos (Bendapudi y Leone, 2003).

En referencia a la participación del cliente, Mustak et al. (2013) distinguen dos visiones distintas que reflejan la evolución de dicho concepto:

- Participación como la implicación del cliente en actividades relacionadas con la innovación, el diseño y/o la producción de la oferta de la empresa -productos y servicios- (p.ej. Wikström, 1996; Von Hippel, 2001; Fang et al., 2008)
- Participación como el compromiso del cliente en la creación de recursos a partir de los cuales generar valor (p.ej. Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b; Vargo y Lusch, 2004; Grönroos, 2008).

Aunque los clientes están considerados como una parte inseparable de la creación y entrega de servicios (Bitner et al., 1997), su participación en la creación de valor puede ser opcional (Hilton et al., 2012). Históricamente, el papel del cliente ha sido considerado desde varias perspectivas: como un recurso personal (p.ej. Mills y Morris, 1986), recurso humano (p.ej. Bowen, 1986) o potenciador de la productividad (p.ej. Goodwin, 1988; Dabholkar, 1990). Sin embargo, recientemente, el enfoque se centra en ver al cliente también como una fuente de competencia (p.ej. Vargo y Lusch, 2004) y equidad (p.ej. Ranjan y Read, 2016). Lengnick-Hall (1996) identificó cuatro roles de los clientes: recurso, trabajador (coproductor), comprador y beneficiario (usuario). En líneas similares, Bitner et al. (1997) clasifican los roles de los clientes en tres categorías: recurso productivo, contribuyente a la calidad y satisfacción del servicio, y competidor.

Los trabajos que se han centrado en la participación del cliente en los procesos productivos de la empresa han estudiado su influencia sobre las ganancias en términos de productividad y eficiencia (p.ej. Lovelock y Young, 1979; Fitzsimmons, 1985), orientándose exclusivamente en el análisis desde el punto de vista de la racionalidad económica, sin prestar atención a otros aspectos relevantes como, por ejemplo, las consecuencias para el propio cliente de su implicación en estos procesos, o las motivaciones para participar (p.ej. Bendapudi y Leone, 2003).

Por otro lado, los estudios que se han centrado en la gestión de la participación del consumidor considerándolo un empleado parcial de la organización han aplicado modelos tradicionales de gestión de recursos humanos para identificar las motivaciones del consumidor que participa en la producción de productos y servicios como un empleado parcial. Así, por ejemplo, se analizan aspectos como la propensión a utilizar el autoservicio (p.ej. Bateson, 1985), el efecto de formar adecuadamente al cliente para su participación (p.ej. Goodwin, 1988) o los efectos negativos de formar al cliente como empleado (p.ej. Fodness et al., 1993).

Firat et al. (1995) define al consumidor como “*customizing consumer*” que es aquél que selecciona elementos de la oferta existente en el mercado para, a través de los mismos, diseñar él mismo una experiencia de consumo personalizada. Los autores sugieren que los clientes demandan participar y, por ello, las empresas deben abrir sus procesos y sistemas a la participación del cliente.

Por otro lado, los clientes disponen de recursos sociales, culturales y personales que pueden usar activamente para crear valor (Agrawal y Rahman, 2015). La tecnología ha jugado un papel revolucionario en el aprovechamiento de los recursos por parte de los clientes. En este sentido, la aparición de Internet y su papel en el aumento de los sitios de redes sociales (p.ej. Facebook, Twitter, Myspace), con contenido generado por los clientes (videos, noticias, blogs, información), ha disminuido la distancia entre los clientes de todo el mundo (Agrawal y Rahman, 2015). El crecimiento de la World Wide Web y el acceso a la información ha cambiado el equilibrio del poder de negociación a favor de los clientes (Zwass, 2010) y ha acelerado el movimiento de co-creación de valor (Agrawal y Rahman, 2015).

Como conclusión, es relevante señalar que en la literatura se ha establecido una relación conceptual entre la participación del cliente y la creación de valor. De esta forma, Vargo y Lusch (2006) señalan que la participación del cliente en la definición de la oferta puede ocurrir a través de compartir conocimiento, el co-diseño o la producción compartida y la importancia de estas actividades de participación del cliente en la creación de valor. Además, la investigación desarrollada en esta línea tiene como principal sujeto de estudio al consumidor, centrándose en diversos aspectos, como por ejemplo: a) las motivaciones del cliente para participar y el efecto de dicha participación en su satisfacción (p.ej. Wind y Rangaswamy, 2001; Oliver, 2006); b) las respuestas psicológicas del consumidor como consecuencia de su participación (p.ej.

Bendapudi y Leone, 2003); c) los efectos de la participación en la recuperación del servicio ante un fallo del mismo (p.ej. Dong et al., 2008); d) percepciones más favorables/positivas del consumidor sobre la imagen de marca (p.ej. Woisetschläger et al., 2008); y, e) los efectos positivos de la participación sobre la confianza y lealtad del cliente (Dabholkar y Sheng, 2012), entre otros.

1.2.3. Lógica Dominante del Servicio

Vargo y Lusch (2004), en su artículo “Evolving to a new dominant logic for marketing”, comienzan a desarrollar una nueva orientación para el Marketing con la que intentan *“iluminar la evolución del pensamiento de Marketing hacia una nueva Lógica Dominante”* (Vargo y Lusch, 2004, p. 2). Partiendo de una revisión integradora de distintas corrientes de investigación, los autores establecen una descripción de la tendencia en el siglo XXI del pensamiento de marketing, sintetizando los aspectos principales mediante el desarrollo de una perspectiva integral que ofrezca una nueva comprensión para el Marketing y le permita adaptarse a todas las situaciones de mercado, otorgando a los académicos la posibilidad de investigar en varios campos según áreas e interrelaciones.

En dicho artículo se cuestionan los principales fundamentos sobre los que se ha asentado el marketing durante décadas, y se postula que esta disciplina está sufriendo una evolución que parte de un enfoque centrado en el producto a otro basado en el servicio, entendido éste como solución y principal unidad de intercambio en el mercado. A su vez, Vargo y Lusch proponen una serie de afirmaciones o premisas fundacionales que pretenden ser un primer paso hacia el desarrollo de un cuerpo teórico propio del Marketing que no surja a partir de la teoría económica. Así, Vargo y Lusch (2004) postulan que el marketing ha adoptado una visión que denominan Lógica Dominante del Producto (LDP), derivada de la teoría económica neoclásica. Debido a este enfoque, el desarrollo de la disciplina se ha centrado en el estudio del valor como un atributo de los productos o bienes físicos, considerando así, que el valor surge a partir del intercambio de dichos bienes.

La Lógica Dominante del Producto (LDP) sugiere que las empresas pueden actuar de forma autónoma en todo el proceso de creación de valor, desde el diseño de productos hasta la gestión de canales de ventas con poca o nula interacción o intervención de los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2004b). La LDP, al igual que la Lógica Tradicional, se basa en la perspectiva de que la empresa y el cliente están claramente separados con el fin de permitir la máxima eficiencia y rentabilidad, y que los clientes solo se involucran en el punto de intercambio (Vargo y Lusch, 2004).

Al contrario que la LDP, que propone una separación entre clientes y empresas, la Lógica Dominante del Servicio (LDS) reúne a las dos partes, junto con otros actores (por ejemplo, agencias gubernamentales o socios comerciales) necesarios para que cualquier intercambio tenga lugar (Vargo y Lusch, 2004, 2006, 2008). Vargo y Lusch (2004) argumentan que el objetivo del Marketing ya no es la eficiencia de la fabricación, sino

la capacidad de respuesta del cliente. Esta perspectiva de proceso continuo basada en la visión del Marketing centrada en el servicio requiere la participación de los clientes en la creación de valor. En consecuencia, la LDS sugiere que las empresas no crean valor para los clientes, sino que sólo proporcionan una propuesta de valor y prestación de servicios a los clientes, ya que *"no hay valor hasta que se utiliza una oferta; la experiencia y la percepción son esenciales para la determinación del valor"* (Vargo y Lusch, 2006, p. 44).

La Lógica Dominante del Servicio (LDS) establece que los conocimientos y las habilidades son las unidades fundamentales del intercambio y la base para alcanzar una ventaja competitiva (Vargo y Lusch, 2004). El servicio es definido como *"la aplicación de competencias especializadas, conocimientos y habilidades, a través de hechos, procesos y funciones para el beneficio de otra entidad o la entidad en sí misma"* (Vargo y Lusch, 2004, p. 2). Por ello, los bienes no son el factor común del intercambio, sino que se configuran como una herramienta de entrega y aplicación de recursos (Vargo et al., 2008).

Vargo y Lusch (2004, 2008) establecen diez premisas para la fundación de la Lógica Dominante del Servicio (LDS), proposiciones que recogen los aspectos fundamentales que estos autores establecen como principios para entender los fenómenos en el mercado y avanzar hacia una nueva teoría del mercado en la disciplina del marketing (véase Cuadro 1.9).

Cuadro 1.9: Premisas fundamentales de la Lógica Dominante del Servicio

	Premisa fundamental	Explicación
PF 1	El servicio es la base fundamental del intercambio.	La aplicación de recursos operantes (conocimiento y habilidades), el servicio tal y como se define es la base de todo intercambio.
PF 2	Los intercambios indirectos ocultan la base fundamental del intercambio.	Debido a que el servicio se provee a través de combinaciones complejas de productos, dinero e instituciones, el intercambio basado en el servicio no es siempre visible.
PF 3	Los productos son mecanismos de distribución para la provisión del servicio.	Los productos (duraderos o no) derivan su valor a través de su uso (es decir, el servicio que proveen).
PF 4	Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la principal fuente de ventaja competitiva.	La habilidad comparativa para causar un cambio deseado es lo que dirige a la competencia.
PF 5	Todas las economías son economías de servicio.	El servicio (en singular) se está volviendo ahora más aparente debido al incremento de la especialización y el outsourcing.
PF 6	El cliente es siempre un co-creador de valor.	Implica que la creación de valor es interaccional.
PF 7	La empresa no puede entregar valor, sino sólo ofrecer proposiciones de valor.	Las empresas pueden ofrecer sus recursos aplicados para la creación de valor y, de forma colaborativa (interactivamente), crear valor a partir de la aceptación por parte de los clientes de sus proposiciones de valor, pero no pueden crear valor independientemente.

	Premisa fundamental	Explicación
PF 8	Una visión centrada en el servicio está de forma inherente orientada al cliente y es relacional.	Debido a que el servicio es definido en términos de la determinación del beneficio por parte del cliente, y el servicio es co-creado, está inherentemente orientado al cliente y tiene carácter relacional.
PF 9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.	Implica que el contexto de la creación de valor son las redes de redes.
PF 10	El valor es siempre determinado por el beneficiario.	El valor es idiosincrásico, experiencia, contextual y cargado de significado.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008)

El concepto de valor es difícil de definir y medir (Grönroos, 2008). Por ello, la literatura sobre la LDS intenta resolver esta complejidad al representar el pensamiento en torno al valor como una progresión desde el valor en intercambio hasta el valor en uso (Minkiewicz et al., 2014). Frente a la concepción de valor en el intercambio, predominante en la Lógica Dominante del Producto (LDP) y heredada de las teorías económicas neoclásicas, Vargo y Lusch (2006) manifiestan que el valor no existe hasta que el producto/servicio es usado o consumido por el cliente, siendo la experiencia y las percepciones del cliente las que determinan el valor.

Desde el punto de vista de la LDS, el valor se crea a través de los esfuerzos combinados de las empresa, los empleados, los clientes, los accionistas, las agencias gubernamentales y otras entidades relacionadas con cualquier intercambio, pero siempre lo determina el beneficiario (por ejemplo, el cliente). Según la LDS, la co-creación de valor sugiere que *"no hay valor hasta que se utiliza una oferta, siendo la experiencia y la percepción esenciales para la determinación del valor"* (Vargo y Lusch, 2006, p. 44).

Por otro lado, la creación de valor no termina con la proposición de valor que ofrece la empresa (Vargo y Lusch, 2004). Para que el servicio se entregue correctamente, el cliente necesita integrar recursos de diferentes partes, incluidas las propias (por ejemplo, conocimiento y habilidades, tiempo y esfuerzos, necesidades únicas y situación de uso) para construir la experiencia y crear valor (Zhang et al., 2015). Así, el cliente deja de ser un elemento sobre el que actúa la empresa para convertirse en un participante activo en la creación de valor, co-creando mediante la interacción directa con el proveedor de servicio (Binkhorst, 2017). Esta posición del cliente supone que las empresas no pueden crear valor, sino solamente proposiciones de valor, ya que el valor en sí será determinado por el consumidor (Binkhorst, 2017).

Prahalad y Ramaswamy (2000) también señalan la importancia de la participación del cliente en el proceso de creación de valor, ya que el mercado se ha convertido en un lugar que estimula la participación de los clientes. Además de involucrarse de manera proactiva, los consumidores hoy en día están más informados, conectados y con

poder, debido al acceso a Internet y al avance tecnológico y, por ello, exigen una experiencia de consumo personalizado y una interacción de alto orden con las empresas para co-crear valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b).

El Cuadro 1.10 ofrece las principales diferencias entre la Lógica Dominante del Producto (LDP) y la Lógica Dominante del Servicio (LDS).

Cuadro 1.10: La Lógica Dominante del Producto frente a la Lógica Dominante del Servicio

	Lógica Dominante del Producto	Lógica Dominante del Servicio
Tipo de valor	Valor en intercambio	Valor en uso o valor en contexto
Creador de valor	La empresa, y, a menudo, a partir de inputs de otras empresas, en una cadena de suministro	La empresa, los clientes y los socios de la red
Proceso de creación de valor	Las empresas incorporan valor en los "productos" o "servicios". El valor es "agregado" por medio de la mejora de los atributos de los mismos	Las empresas proponen valor a través de ofertas al mercado y los clientes continúan el proceso de creación de valor a través del uso/consumo
Propósito del valor	Aumentar la riqueza de la empresa	Aumentar la adaptabilidad, la supervivencia y el bienestar del sistema a través del servicio (aplicación de conocimiento y habilidades)
Medición del valor	La cantidad de valor nominal, precio recibido a cambio	La adaptabilidad y la capacidad de supervivencia del sistema beneficiario
Rol de la empresa	Producir y distribuir valor	Proponer y co-crear valor, proporcionar servicio
Rol del cliente	'Consumir' o 'destruir' el valor creado por la empresa a través del consumo	Co-crear valor a través de la integración de recursos proporcionados por la empresa junto con otros recursos privados y/o públicos
Recursos utilizados	Principalmente recursos operandos (<i>operand resources</i>).	Principalmente recursos operantes (<i>operant resources</i>), en ocasiones transferidos a través de los recursos tangibles.
Rol del bien físico	Unidades de output, recursos operandos a los que, mediante su elaboración, se les dota de valor	Vehículos de recursos operantes, herramientas que sirven para la provisión y aplicación de recursos al proceso de creación de valor

Fuente: Adaptado a partir de Vargo y Lusch (2004) y Vargo et al. (2008)

1.2.4. Co-creación de valor: concepto y definición

La co-creación de valor, que ha adquirido recientemente una gran relevancia en la investigación académica sobre creación de valor, emerge principalmente como resultado de dos aspectos: a) la evolución del concepto de participación del cliente; y, b) la creciente importancia adquirida por la creación de valor como objetivo del Marketing. Tradicionalmente se ha considerado que el cliente tenía un rol pasivo, centrándose en la recepción de valor mediante el consumo, mientras la empresa aparecía como la

principal creadora de valor, realizando actividades de producción y de apoyo en la cadena de valor (Vargo y Lusch, 2004). Sin embargo, esta visión ha sido cuestionada por diferentes trabajos que han puesto de manifiesto la importancia de la participación activa del cliente en este proceso (Vargo y Lusch, 2004; Grönroos, 2006).

A medida que los clientes van adquiriendo poder y control, es fundamental para las empresas entablar un permanente diálogo con ellos (Binkhorst, 2008), no solamente para obtener una comprensión más profunda de la "voz de los consumidores" (van Kleef et al., 2005), sino para ir más allá y no dejar que jueguen únicamente el papel de receptores de las actividades de innovación de la empresa (Sawhney et al., 2005). Hoy en día, las organizaciones innovadoras ya no centran sus esfuerzos en comprender exactamente qué productos quieren sus consumidores, sino que *"les han dotado de herramientas para diseñar y desarrollar sus propios productos, que van desde pequeñas modificaciones hasta importantes innovaciones"* (Thomke y Von Hippel, 2002, p. 5).

El concepto actual de participación del consumidor se refiere a la relación entre consumidores y productores desde el proceso de producción hasta el consumo (Vargo y Lusch, 2004). En el sistema tradicional de producción, a medida que las empresas deciden los productos y servicios que producirán, implícitamente deciden cual es el valor para el cliente (Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b). En este sistema, los consumidores tienen poco o ningún papel en la creación de valor. Durante las últimas dos décadas, los directivos empresariales han encontrado formas de dividir parte del trabajo realizado por la empresa y pasarlo a sus consumidores, como por ejemplo, el check-in en los aeropuertos o el montaje de los muebles de IKEA, mostrando varios niveles y esfuerzos de la participación de los clientes en la producción (Prebensen y Foss, 2011).

Debido al interés por determinar el valor por parte del consumidor, en la literatura se ha intentado investigar métodos para comprender y usar esa evaluación de valor, siendo una manifestación de ello la co-creación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2000, 2004a, b). El concepto implica que los clientes colaboran con los proveedores para determinar y crear valor para una o ambas partes. La co-creación de valor requiere trabajar en conjunto para compartir experiencias, conocimientos y resolución de problemas para producir el valor (Vega-Vazquez et al., 2013). Dicho de otra forma, la co-creación de valor es el compromiso del usuario final con el proveedor con el propósito de crear valor (Voorberg et al., 2014). Leuenberger y Jürgens (2014) también señalan que la co-creación de valor incluye el proceso de actividades que los clientes y proveedores realizan juntos para crear valor.

Uno de los primeros artículos donde la co-creación de valor aparece como un concepto nuevo en la literatura de gestión empresarial es el de Prahalad y Ramaswamy (2004a, b), aunque estos mismos autores, en un artículo anterior (Prahalad y Ramaswamy, 2000), hacen referencia a los diferentes roles que los con-

sumidores y proveedores desempeñan en el mercado a través de la colaboración mutua que va más allá del sistema tradicional de precios. Prahalad y Ramaswamy (2004a, b) presentan las diversas direcciones en las que la co-creación de valor podía proporcionar beneficios para las empresas y los clientes, como mejorar las experiencias de consumo y uso (Gentile et al., 2007; Payne et al., 2008) y estimular la innovación de productos y servicios (Sawhney et al., 2005; Bitner et al., 2008).

La co-creación de valor, que se está desarrollando como un nuevo paradigma en la literatura de gestión, permite a las empresas y clientes crear valor a través de la interacción (Vargo y Lusch, 2004). La co-creación de valor no es solo un concepto clave dentro del marketing de servicios y la gestión empresarial (Saarijärvi et al., 2013), sino también un término que comúnmente describe un cambio mediante un proceso más participativo en que personas y organizaciones juntas generan y desarrollan el valor (Ind y Coates, 2013).

Desde la perspectiva de la co-creación de valor, las empresas y los clientes ya no ejercen sus funciones por separado, sino que interactúan entre sí para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio (Galvagno y Dalli, 2014). De acuerdo con este nuevo enfoque, los proveedores aplican sus conocimientos y capacidades a la producción de un producto o servicio, y los clientes aplican sus conocimientos y capacidades al uso diario del mismo (Vargo et al., 2008). Un producto o servicio incorpora valor no solamente a través de su precio de venta (valor en el intercambio) (Vargo y Lusch, 2006) sino también a través de su uso real (valor en uso) y, por lo tanto, el beneficiario final tiene un papel significativo en la determinación de dicho valor (Vargo y Lusch, 2008).

Norman y Ramírez (1993) señalan que la creación de valor ya no debería ser un proceso que tiene lugar solamente durante la fabricación, sino algo que los clientes rigen en su propio contexto de consumo. En este sentido, las empresas sólo pueden alcanzar un estado de co-creadoras de valor durante la interacción con sus clientes (Vargo y Lusch, 2004, 2008; Grönroos, 2008). Antes de la interacción, la posición de las organizaciones es la de facilitadoras de valor, puesto que tratan de proporcionar a sus clientes bienes y servicios que éstos puedan utilizar para obtener valor (Grönroos, 2008). No obstante, autores como Ballantyne y Varey (2008) reconocen que las propuestas de valor pueden ser co-producidas por clientes y empresas, es decir, se puede colaborar en la co-creación de valor de nuevos productos o servicios de tal forma que la empresa interactúa y negocia con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor.

La revisión de la literatura revela cierta controversia sobre la delimitación conceptual de la co-creación de valor (Hammervoll, 2014), que ha sido entendida como un proceso conjunto y colaborativo que se desarrolla simultáneamente entre pares y tiene como resultado la producción de valor nuevo, tanto material como simbólicamente (Galvagno y Dalli, 2014) o como la creación del valor en

uso del consumidor a través de interacciones (Grönroos y Voima, 2013). Uno de los trabajos en torno al ámbito del constructo que más se ha debatido, y a partir del cual han surgido numerosas aportaciones, es el realizado por Prahalad y Ramaswamy (2004a, b), quienes definen la co-creación de valor como la creación conjunta de valor entre la empresa y el consumidor, resultante de interacciones de calidad que permiten al consumidor individual crear experiencias únicas con la empresa.

Ramaswamy (2011) define la co-creación de valor como “el proceso por el cual el valor mutuo creado en las interacciones es expandido, siendo este valor una función de las experiencias de los clientes/consumidores participantes en el proceso; estas experiencias se producen tanto en las plataformas de *engagement* facilitadas por la empresa como en la esfera propia del cliente (por ejemplo en interacciones con otros clientes o comunidades de clientes)”. Por su parte, Pinho et al. (2014) ofrecen una definición que describe el concepto como el beneficio real que se produce a través de la colaboración entre clientes y proveedores. Esto implica que el beneficio debe crearse para que exista co-creación de valor. En base a ello, Grönroos y Voima (2013, p. 143) describen la co-creación de valor del valor como *“la utilización por parte del cliente de la oferta para obtener valor en uso”*.

Autores como Vargo y Lusch (2011), Grönroos (2012), Leuenberger y Jürgens (2014) o Neghina et al. (2015) afirman que la co-creación de valor, que puede ser para una o para las dos partes, se produce gracias a la colaboración conjunta entre las partes involucradas en interacciones directas.

Por su parte, Roser et al. (2013) delimitan la co-creación de valor como un proceso interactivo, creativo y social iniciado por las empresas que se lleva a cabo con otros actores con el objetivo de crear valor. Greer et al. (2016, p. 9) subrayan que *“la co-creación de valor y la innovación surgen a través de una red de interdependencias entre personas y empresas que intercambian servicios”*. En otras palabras, la co-creación de valor es entendida como la participación y democratización de los actores inmersos en transacciones, que tiene como objetivo la generación de un significado especial para dichos actores (Vargo y Lusch, 2011; Ind y Coates, 2013).

Como ya se ha mencionado anteriormente, la co-creación de valor es definida como el resultado de una actividad conjunta y colaborativa que se desarrolla entre un consumidor y un empleado del servicio con el propósito de co-crear valor para, al menos, uno de los actores (Neghina et al., 2015). Sin embargo, en términos generales, además de la empresa y el consumidor, existen otros actores que, aunque no tienen participación directa en las transacciones, lo que los hace imperceptibles, influyen en la ocurrencia de la co-creación de valor (Wieland et al., 2015). A manera de síntesis, en el Cuadro 1.11 se presentan algunas aportaciones encontradas en la literatura relativas al concepto de co-creación de valor.

Cuadro 1.11: Aportaciones sobre la co-creación de valor

Autor/es	Aportaciones
Wikström (1996)	La co-creación de valor es la interacción empresa-consumidor (intercambio social) y la adaptación, con el fin de obtener valor agregado.
Prahalad y Ramaswamy (2000)	La co-creación de valor consiste en crear experiencias personalizadas con los clientes. El cliente quiere personalizar sus propias experiencias, o bien por sí mismo o bien en colaboración con otros clientes y con la empresa.
Sheth et al. (2000)	La co-creación de valor en marketing supone que el proveedor y el cliente interactúan en aspectos relacionados con el diseño, la producción y el consumo del producto o servicio.
Prahalad y Ramaswamy (2004a)	La co-creación de valor es la creación conjunta de valor por parte de la empresa y el consumidor. Crear un entorno experiencial en el que los clientes puedan tener un dialogo activo y construir sus propias experiencias personalizadas.
Vargo y Lusch (2004)	La co-creación de valor supone que el individuo integra sus propios recursos y los de la empresa para crear valor en uso. La empresa por sí sola no crea valor, sólo en interacción con el cliente.
Arnould et al. (2006)	La co-creación de valor supone que los clientes utilizan sus propios recursos y los combinan con los recursos que la empresa pone a su disposición para crear valor.
Ballantyne y Varey (2006)	La co-creación de valor (o conocimiento) entendida como interacciones espontáneas, colaborativas y dialógicas.
Lusch y Vargo (2006)	La co-creación de valor no se realiza hasta que la oferta se usa o se consume. La experiencia y las percepciones son esenciales para la determinación del valor.
Füller y Matzler (2007)	La co-creación de valor como participación/integración del cliente en los procesos de diseño e ingeniería de nuevos productos. Introduce el concepto de integración virtual del cliente como herramienta para detectar las necesidades latentes del cliente e incorporarlo a la experiencia de la creación virtual del producto.
Gentile et al. (2007)	La co-creación de valor supone que la empresa provee de herramientas y contextos que favorecen la experiencia, los cuales pueden ser empleados por los clientes para co-crear sus propias y singulares experiencias.
Cova y Salle (2008)	La co-creación de valor supone implicar a actores tanto de la red de proveedores como de la red de clientes y la empresa.
Dong et al. (2008)	La co-creación de valor es el compromiso activo del cliente en la creación de valor, o bien cooperando entre clientes o bien con la empresa proveedora del servicio.
Grönroos (2008)	La co-creación de valor tiene lugar en la interacción cliente-empresa, cuando la empresa es participe en los procesos de creación de valor del cliente.
Hilton y Hughes (2008)	La co-creación de valor está relacionada con el valor percibido por el cliente a través del uso, del consumo o de la experiencia, siendo por tanto el valor en uso.
Humphreys y Grayson (2008)	La co-creación de valor es la situación en la que los consumidores colaboran con las compañías para producir objetos de valor.
Maklan et al. (2008)	La co-creación de valor implica que la empresa toma un enfoque participativo y desarrolla soluciones con los clientes para incrementar el valor del consumidor. Esto conlleva que se deben desarrollar nuevas formas de interacción con los clientes para recopilar datos relevantes.

Autor/es	Aportaciones
Payne et al. (2008)	Los procesos de co-creación de valor implican que el proveedor crea proposiciones de valor superiores y los clientes determinan el valor cuando el producto o el servicio se consume. Los clientes pueden implicarse en diálogo con los proveedores en cualquier etapa del diseño y provisión el producto o servicio. Conjuntamente, la empresa y el cliente tienen la oportunidad de crear valor a través de ofertas customizadas y coproducidas.
Vargo y Lusch (2008)	La creación de valor es interaccional, y el valor es determinado por el beneficiario (cliente) de forma única y fenomenológica (el valor es idiosincrásico, experiencial y dotado de significado por el cliente). El cliente es siempre co-creador de valor, por lo que la creación de valor es de naturaleza colaborativa.
Vargo et al. (2008)	La co-creación de valor supone que los roles de productor y consumidor no son diferentes sino que el valor se crea a partir de las interacciones entre los agentes, durante las cuales se establecen relaciones recíprocas y mutuamente beneficiosas. Dichas relaciones favorecen la co-creación de valor, que es experiencial y reside en el uso o consumo de la oferta.
Zwick et al. (2008)	La co-creación de valor incluye un conjunto de estrategias organizativas y procedimientos discursivos dirigidos a la reconfiguración de las relaciones sociales de producción, funciona a través de la libertad del sujeto consumidor con el objetivo de fomentar y capturar el know-how de este común creativo.
Bolton y Saxena-Iyer (2009)	La co-creación de valor se produce cuando el cliente participa a través de comportamientos espontáneos y discrecionales que personalizan la experiencia del servicio de forma única.
Merz et al. (2009)	La co-creación de valor en relación con la marca depende de la percepción de los consumidores. Es un proceso social y dinámico que implica a todos los stakeholders en interacción con la empresa de forma continua.
Nambisan y Baron (2009)	La co-creación de valor es la participación del cliente en la creación de valor.
Schau et al. (2009)	La co-creación de valor es un proceso que ocurre dentro de las comunidades virtuales. El valor es creado por las acciones participativas de múltiples miembros de la comunidad.
Vargo (2009)	La co-creación de valor está basada en “relaciones trascendentes” de intercambio de servicio entre cliente y empresa.
Chan et al. (2010)	La co-creación de valor es la participación en la creación de valor: un constructo comportamental que refleja en qué medida el cliente proporciona o comparte información, hace sugerencias y se implica en el proceso de toma de decisiones para la creación y provisión de servicio.
Füller (2010)	La co-creación de valor en el ámbito virtual es una actividad que refuerza la experiencia de autodeterminación y auto-eficacia del individuo.
Gebauer et al. (2010)	La co-creación de valor implica que el cliente siempre está involucrado en la creación de valor. De esta forma, las interacciones empresa-cliente son básicas para la creación de valor.
Heinonen et al. (2010)	La co-creación de valor desde una lógica del cliente supone que la empresa facilita posibilidades de co-creación de valor a través del servicio. El cliente incorpora estas posibilidades a sus propias actividades de consumo siempre y cuando sean significativas para sus experiencias diarias.
Hoyer et al. (2010)	La co-creación de valor es una actividad de desarrollo de nuevos productos en la cual los clientes contribuyen de forma activa seleccionando varios elementos del nuevo producto. Se definen diferentes grados de co-creación de valor en función del alcance de las actividades de co-creación de valor y de la intensidad de dichas actividades.

Autor/es	Aportaciones
Ng et al. (2010)	La co-creación de valor es valor en uso, creado conjuntamente por la empresa y el cliente para conseguir beneficios conjuntos a través de las interacciones.
Nuttavuthisit (2010)	Co-creación de valor como el proceso en el que el cliente gestiona de forma activa sus experiencias de consumo.
Cova et al. (2011)	Co-creación de valor es la producción de valor que ocurre a través de la interacción entre la empresa y el cliente, siendo el resultado de la misma su colaboración en la producción de productos y servicios.
Echeverri y Skalen (2011)	Co-creación de valor es la creación interactiva de valor durante las interacciones y la colaboración entre el cliente y la empresa.
Edvardsson et al. (2011, p. 327)	La co-creación de valor es <i>“un proceso que está influenciado por los sistemas sociales, es decir; es un fenómeno dependiente de las estructuras sociales (expresado a través de normas, valores y estándares éticos) y puede ser asimétrico para los actores involucrados”</i> .
Füller et al. (2011)	La co-creación de valor de la experiencia relacionada con los concursos de diseño en plataformas virtuales supone aquella actividad creativa del cliente por la cual colabora en la creación de productos y servicios.
Pongsakornrungsilp y Schroeder (2011)	La co-creación de valor se refiere a los procesos en los que consumidores y productores colaboran en la creación de valor.
Ramaswamy (2011)	La co-creación de valor es un proceso en el cual el cliente y la empresa interactúan en los entornos facilitados por la empresa y se crea valor de forma conjunta a través de las experiencias del cliente en dichos entornos.
Songailiene et al. (2011)	La co-creación de valor refleja la provisión del servicio obtenida a partir de la cooperación del cliente en el proceso.
Gebauer et al. (2012)	Co-creación de valor como la incorporación de los clientes en los procesos de innovación de la empresa por medio de concursos en plataformas virtuales, generando así comunidades de innovación en torno a la marca.
Grönroos (2012, p. 1523)	La co-creación de valor es <i>“una actividad de colaboración conjunta de partes involucradas en interacciones directas, con el objetivo de contribuir al valor que emerge para una o ambas partes”</i> .
Gustafsson et al. (2012)	La co-creación de valor supone para la empresa un proceso de comunicación e interacción con los clientes para crear valor conjuntamente.
Lambert y Enz (2012, p. 1601)	La co-creación de valor representa <i>“un ciclo trifásico compuesto por a) elaboración conjunta de proposiciones de valor; b) actualización de valor; y, c) determinación del valor”</i> .
McColl-Kennedy et al. (2012)	La co-creación de valor es el beneficio que obtiene el cliente de la integración de recursos a través de actividades e interacciones con colaboradores (la empresa y otros actores públicos y privados).
Grönroos y Voima (2013)	La co-creación de valor ocurre en aquellos momentos en los que el proveedor tiene la oportunidad de implicarse en los procesos de creación de valor del cliente, que es el verdadero creador de valor a partir de su uso, consumo, y los procesos mentales asociados que conforman sus experiencias.
Ind y Coates (2013, p. 92)	La co-creación de valor es <i>“un proceso que proporciona una oportunidad para la interacción continua, donde la organización está dispuesta a compartir su mundo con partes interesadas externas y puede generar a cambio la visión que se puede derivar de su participación”</i> .
Roser et al. (2013, p. 23)	La co-creación de valor es <i>“un proceso interactivo, creativo y social entre las partes interesadas que inicia la empresa en las diferentes etapas del proceso de creación de valor”</i> .
Sarmah y Rahman (2018, p. 299)	La co-creación de valor se entiende como <i>“el proceso mediante el cual dos o más partes colaboran, o participan en la creación de valor para ellos mismos o para otros”</i> .

Fuente: Elaboración propia

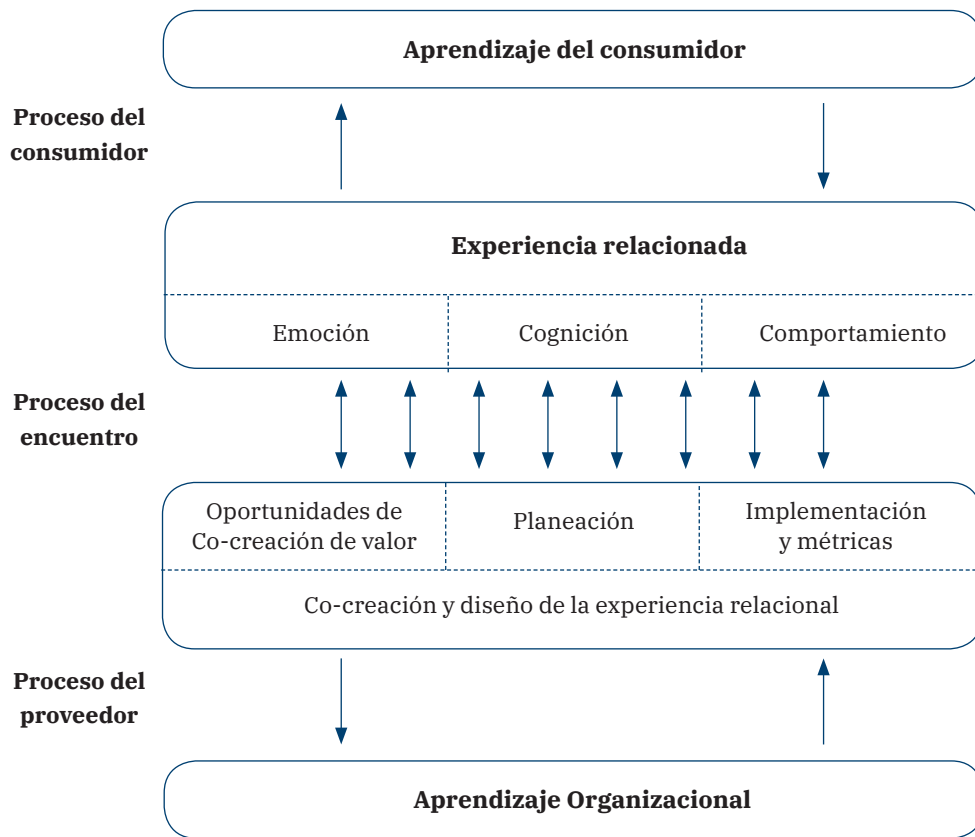
1.2.5. Co-creación de valor: componentes y perspectivas

En la literatura ha habido una amplia variedad de enfoques para analizar la co-creación de valor como proceso, habiéndose hecho especial hincapié en las aproximaciones cliente-empresa. Dentro de este enfoque se pueden observar dos perspectivas diferenciadas: a) los trabajos que, desde un enfoque teórico, han abordado la co-creación de valor en sentido amplio, como un concepto que engloba todos los procesos de creación de valor que se pueden dar entre empresa y cliente (p.ej. Prahalad y Ramaswamy, 2004a, b; Payne et al., 2008; Storbacka y Nenonen, 2009; Grönroos, 2011); y, b) los trabajos que han adoptado un enfoque más restrictivo, centrándose en aspectos de co-creación de valor del servicio como actividades de desarrollo de nuevos productos y/o servicios y de gestión de la innovación con el cliente (p.ej. OHern y Rindfeleisch, 2010; Nuttavuthisit, 2010).

Entre los investigadores existe una evidente falta de consenso con respecto a los componentes de la co-creación de valor, que puede atribuirse, por un lado, a la falta de especificidad en la conceptualización de la co-creación de valor y, por otro lado, a la variedad de contextos y perspectivas (Minkiewicz et al., 2014). Prahalad y Ramaswamy (2004a, b) conceptualizan la co-creación de valor en términos de cuatro bloques de construcción: diálogo, acceso, riesgo y transparencia (DART). Con respecto a esta conceptualización, MacLeod et al. (2009) argumentan que está excesivamente orientada a las tareas, centrándose en los elementos que las organizaciones necesitan para que se produzca la co-creación de valor en lugar de la forma en que los consumidores co-crean.

Por su parte, Payne et al. (2008) proponen un modelo de proceso de co-creación de valor en el contexto de la marca. Estos autores consideran la relación entre el cliente y el proveedor como un conjunto de experiencias, actividades e interacciones dinámicas que ocurren de forma continua en el tiempo. Partiendo de esta premisa, se plantean tres componentes principales en esa relación: los procesos de creación de valor del cliente, los procesos de creación de valor del proveedor y los procesos de creación de valor que suceden en el encuentro e intercambio (Figura 1.5). Aunque el estudio presenta un reflejo preciso de los procesos que tienen lugar en la interacción entre la organización y el consumidor, los elementos reales de la creación conjunta no son detallados (Minkiewicz et al., 2014).

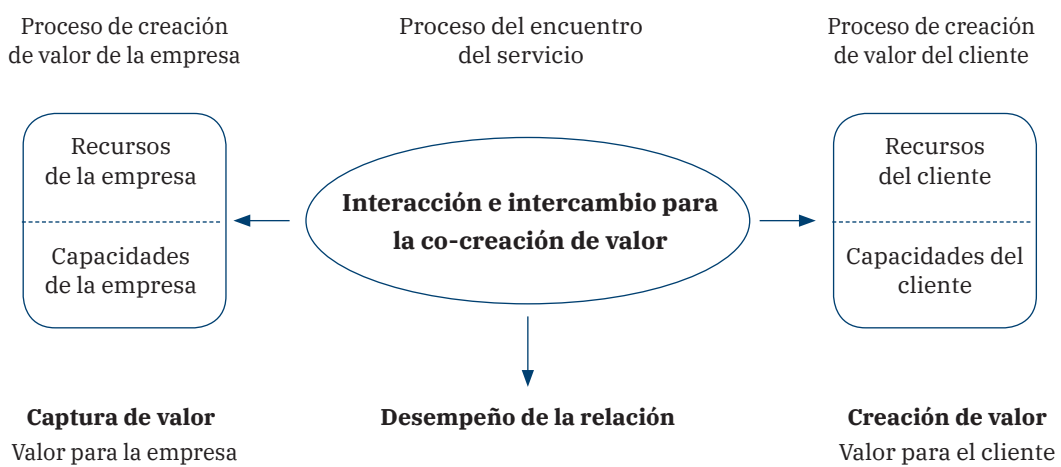
Figura 1.5: El proceso de co-creación de valor cliente-empresa



Fuente: Payne et al. (2008)

Storbacka y Nenonen (2009) definen las relaciones con el cliente como procesos longitudinales, sociales y económicos para la co-creación de valor (Figura 1.6).

Figura 1.6: El proceso de co-creación de valor

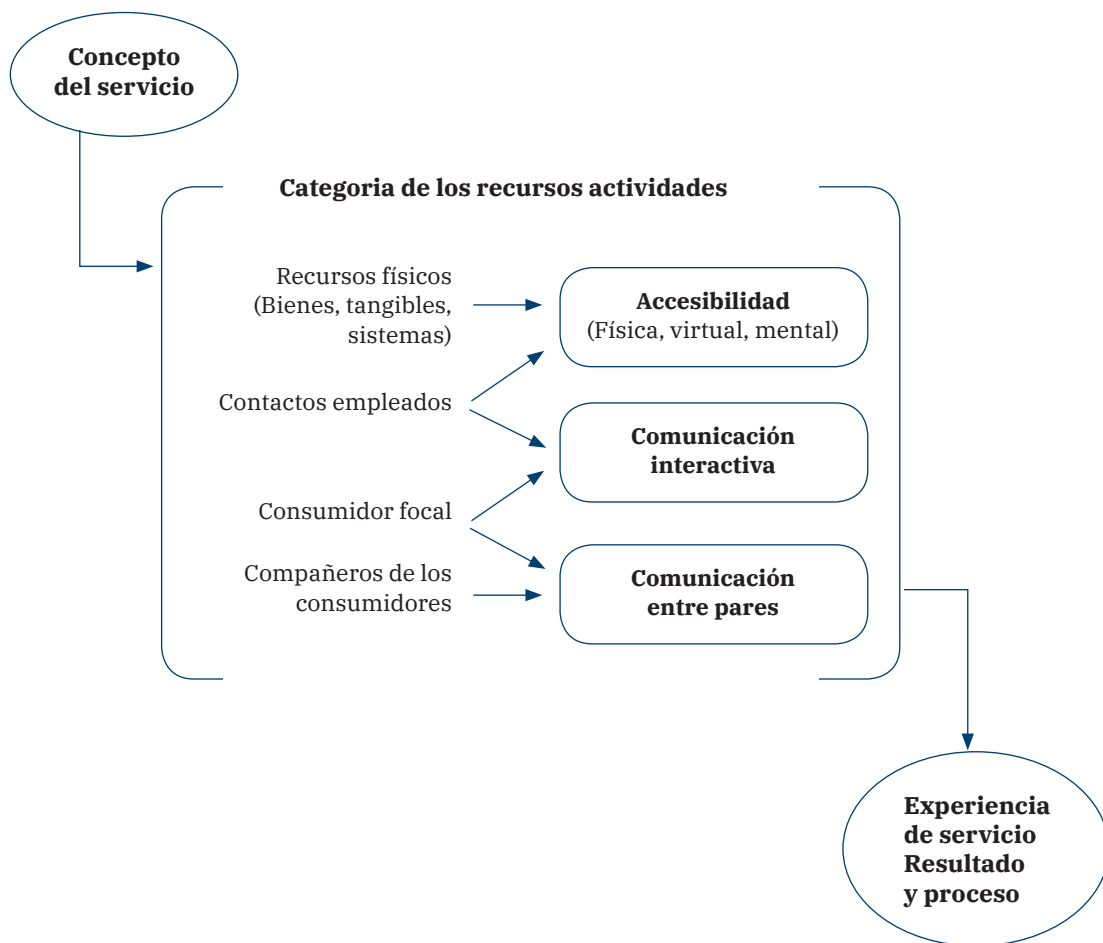


Fuente: Storbacka y Nenonen (2009)

Grönroos (2012) afirma que la co-creación de valor emerge a través de interacciones directas entre la empresa y el consumidor, pero que es el consumidor quien determina el valor dependiendo de sus experiencias durante el proceso de interacciones y después del uso. Las interacciones promueven el diálogo del consumidor con empleados del servicio, lo que genera co-creación de valor. El autor plantea dos modelos (Figuras 1.7 y 1.8), que ilustran el proceso de co-creación de valor. Los modelos se diferencian en quién inicia el proceso de co-creación de valor: el modelo de la Figura 1.7 se plantea desde la empresa, mientras que en el modelo de la Figura 1.8 desde el consumidor.

En la Figura 1.7, se aprecia que la empresa plantea la propuesta del servicio y los recursos para facilitar la participación del consumidor, pero que es necesaria la participación del consumidor y la interacción, no solamente con los empleados del servicio, sino también con sus pares. Como resultado, el valor puede ser positivo o negativo, pues es finalmente dependiente de la experiencia de servicio (Grönroos, 2012).

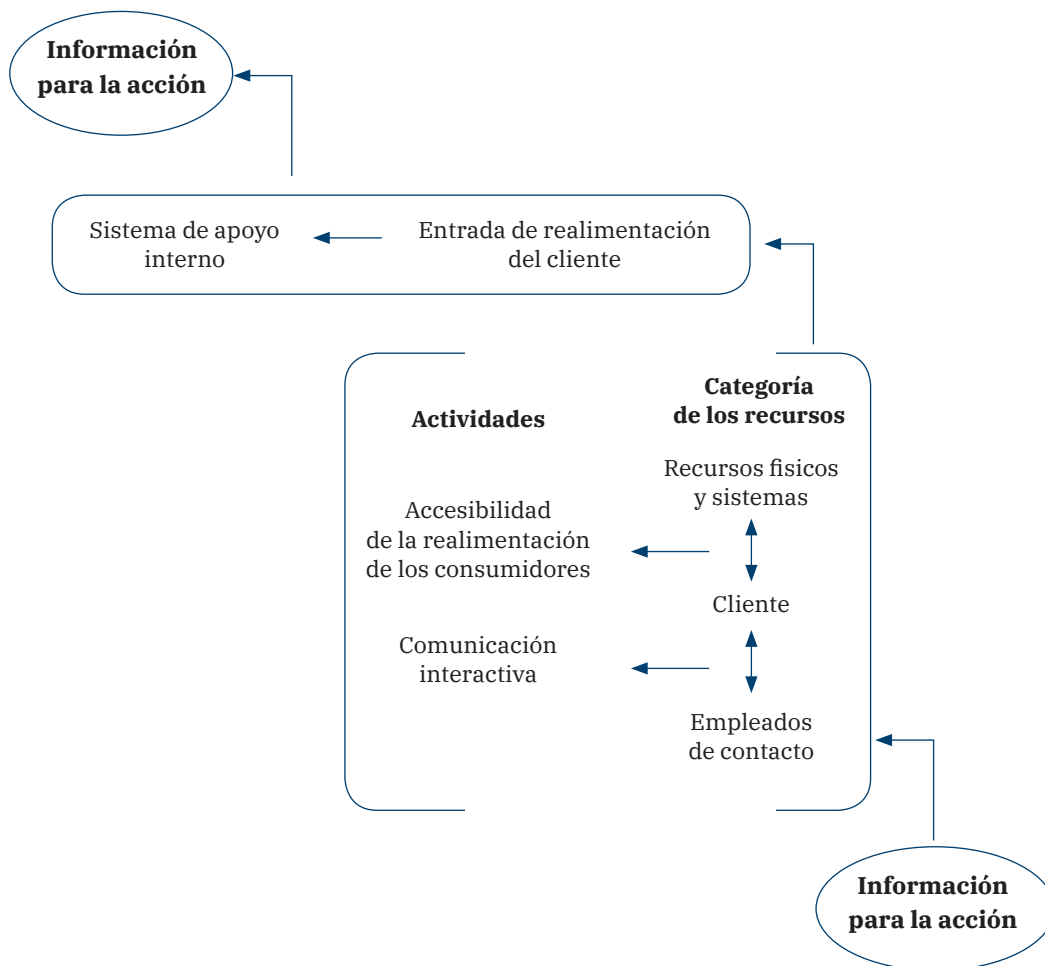
Figura 1.7: Proceso de co-creación de valor promovido por la empresa



Fuente: Grönroos (2012)

Cuando es el consumidor quien inicia el proceso de co-creación de valor, como se aprecia en la Figura 1.8, éste se convierte también en proveedor del servicio (Grönroos, 2012; Grönroos y Gummerus, 2014); en este caso, los retos a los que se enfrenta la empresa son de diversa índole. Para empezar, la empresa debe diseñar mecanismos para facilitar así la participación del consumidor a través de interacciones directas y/o virtuales, tales como contar con personal de servicio motivado y cualificado y diseñar recursos físicos y/o plataformas virtuales inteligentes. Adicionalmente, la empresa tiene que desarrollar la capacidad interna necesaria para recoger las sugerencias de los consumidores y con ellas generar nuevas alternativas en sus ofertas de servicio que satisfagan mejor las necesidades y deseos de los consumidores.

Figura 1.8: Co-creación de valor: valor para el proveedor del servicio



Fuente: Grönroos (2012)

McColl-Kennedy et al. (2012) presentan el proceso de la co-creación de valor en el contexto del sector de la salud e identifican algunas actividades que los consumidores emprenden para co-crear su experiencia en el cuidado de la salud, tales como la cooperación, el aprendizaje conjunto, la conexión y la co-producción (McColl-Kennedy

et al., 2012). Si bien estas dimensiones de la co-creación de valor son relevantes para los pacientes del sector de la salud, presentan una generalización limitada para otros sectores de servicios (Minkiewicz et al., 2014). Prebensen y Foss (2011), en el contexto de las experiencias turísticas, ofrecen una perspectiva más amplia e incorporan aspectos relacionados con la experiencia, incluyendo el uso de la imaginación para facilitar la inmersión en la misma. Por su parte, Tynan et al. (2010) señalan que el diálogo, las interacciones complejas y el compromiso son clave para la co-creación de valor de experiencias relacionadas con marcas de lujo.

Por otro lado, en la literatura, hay una gran cantidad de investigaciones que abordan la co-creación de valor desde varias perspectivas, como la Teoría del Servicio (p.ej. Grönroos, 2008, 2011), la teoría sobre la cultura del consumidor (p.ej. Saarijärvi et al., 2013), la innovación (p.ej. Saarijärvi et al., 2013; Galvagno y Dalli, 2014) o los enfoques de algunos campos específicos del marketing, como el marketing empresarial, el marketing experiencial, la comunicación y la marca (p.ej. Galvagno y Dalli, 2014).

Desde la perspectiva de la Teoría del Servicio, los clientes se muestran responsables de crear valor combinando sus recursos con los del proveedor en sus actividades diarias y sus procesos de creación de valor (Grönroos, 2008, 2011). Por lo tanto, los consumidores co-crean valor cada vez que los proveedores les permiten interactuar y participar en sus actividades de creación de valor (Grönroos, 2006; 2008). Desde el enfoque de la LDS, la co-creación de valor contribuye al bienestar general ya que ocurre cuando se integran los recursos disponibles en varios sistemas, incluyendo personas, tecnología y proposiciones de valor (Vargo et al., 2008).

Según varios autores, la co-creación de valor es inherente a las empresas de servicios en las que las ofertas de mercado (cantidad, calidad, atributos) se crean realmente en el encuentro de servicio (p.ej. Bitner et al., 2000). Desde esta perspectiva, Vargo y Lusch (2004) sugieren que las empresas no deberían centrarse en los productos, sino que deberían considerar sus ofertas en términos de los servicios que pueden ofrecer a los clientes. La co-creación de valor es uno de los elementos constitutivos de esta teoría: es a través de la colaboración con el cliente cuando se realiza la oferta del mercado y se generan los beneficios solicitados (actividades y servicios) (Vargo y Lusch, 2004).

Varios autores han demostrado que la co-creación de valor también se puede considerar desde la perspectiva cultural y muestran que el consumo es una actividad altamente simbólica y cultural en la que los consumidores otorgan a los productos y servicios significados subjetivos (p.ej. Holbrook y O'Shaughnessy, 1988). En este sentido, los consumidores y las empresas son responsables de crear el valor de los bienes y los servicios disponibles en el mercado: los significados simbólicos y culturales que crean los consumidores son la verdadera razón de su atractivo (Arnould y Thompson, 2005). Desde este punto de vista, la co-creación de valor es concebida como un medio para alcanzar valores simbólicos y culturales en relación con el suministro del mercado, permitiendo a los consumidores alcanzar sus proyectos y sus metas (Saarijärvi et

al., 2013). Por ello, varios autores que han analizado la teoría de la cultura del consumidor, han comenzado a participar activamente en el debate sobre la co-creación de valor buscando el reconocimiento de la importancia de esta perspectiva teórica para lograr una mejor comprensión de la co-creación de valor en el campo del consumo (p.ej. Edvardsson et al., 2011; Arnould et al., 2019).

La perspectiva de la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios enfatiza la importancia de la co-creación de valor como fuente de innovación (Von Hippel, 2001; Bogers et al., 2010; Lee et al., 2017; Sarmah et al., 2017; Sarmah y Rahman, 2018). La investigación en sistemas de información pertenece a este dominio, centrándose en la gestión de las relaciones con los clientes (Kane et al., 2012), las plataformas tecnológicas para la participación del cliente (Zwass, 2010; Sarmah et al., 2017) y las plataformas de innovación abierta (Westergren, 2011).

Por último, el enfoque de marketing destaca el papel intervencionista de los consumidores, llamados “prosumidores”, en el diseño y provisión de servicios (Bendapudi y Leone, 2003) y enfatiza la importancia de la diversidad de actores como, por ejemplo, la inclusión de intermediarios, empleados y la sociedad en general en la co-creación de valor (Saarijärvi et al., 2013). En este sentido, muchos campos específicos de marketing a menudo reinterpretan sus orígenes desde la perspectiva de la co-creación de valor, como, por ejemplo, el marketing empresarial (Cova y Salle, 2008), el marketing experiencial (Gentile et al., 2007; Payne et al., 2008), la comunicación (Muñiz y Schau, 2011) y la creación de marca (Payne et al., 2009; Merz et al., 2009).

Zwass (2010) propone dos tipos de co-creación de valor: co-creación de valor patrocinada y co-creación de valor autónoma. La co-creación de valor patrocinada consiste en varias actividades de co-creación de valor dirigidas por consumidores individuales y/o comunidades de consumidores a petición de una organización para producir un nuevo producto o mejorarlo en el mercado, mientras que mediante la co-creación de valor autónoma, las personas o comunidades de consumidores producen valor en actividades voluntarias realizadas de manera independiente, sin la ayuda de las organizaciones, aunque a veces pueden usar plataformas ofrecidas por tales organizaciones. En este sentido, la co-creación de valor patrocinada puede verse como una *“extensión del intercambio en el mercado y, por lo tanto, como el resultado de los incentivos asociados con las instituciones existentes”* (Banks y Potts, 2010, p. 7), mientras que la co-creación de valor autónoma se considera como *“la emergencia de un nuevo modelo de producción centrado en explicaciones socioculturales”* (Banks y Potts, 2010, p. 7).

1.2.6. Los consumidores y la co-creación de valor

En la literatura se ha señalado que los clientes representan una parte inseparable de la creación y entrega de servicios (p.ej. Lovelock y Young, 1979; Bitner et al.

1997). En este sentido, como participantes activos, podrían mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de co-creación de valor (Agrawal y Rahman, 2015). El valor obtenido a través de la co-creación de valor podría ayudar a satisfacer a los clientes y al mismo tiempo beneficiar a las empresas (Edvardsson et al., 2011). Incluso en el caso de un fallo en el desarrollo del servicio, la participación de los clientes en el proceso de recuperación podría mejorar la satisfacción de los mismos y alentar la repetición de la compra (Dong et al., 2008). Una mejor calidad del producto (Füller et al., 2011), una mayor satisfacción del cliente (Nambisan y Baron, 2009; Buonincontri et al., 2017) y un riesgo reducido para la empresa (Maklan et al., 2008) son los beneficios clave de la co-creación de valor con el cliente (Roser et al., 2013).

Históricamente, el rol del cliente ha sido considerado desde varias perspectivas: como un recurso personal (Mills y Morris, 1986), como un recurso humano (Bowen, 1986), como potenciador de la productividad (Goodwin, 1988; Dabholkar, 1990; Lengnick-Hall, 1996) o como empleado (Mills y Morris, 1986; Dong et al., 2008). Solo recientemente se ha cambiado el enfoque en ver al cliente como una fuente de competencia (Prahalad y Ramasawamy, 2000; Vargo y Lusch, 2004). La integración de clientes no es una tarea fácil y las empresas están obligadas a enfrentarse a distintos desafíos, tales como: la heterogeneidad de los clientes, la definición de los trabajos que van a realizar y la selección y la gestión de los mismos (Agrawal y Rahman, 2015).

Lengnick-Hall (1996) identifica cuatro roles de clientes: recurso, trabajador (co-productor), comprador y beneficiario (usuario). En la misma línea, los roles de los clientes fueron clasificados en tres categorías por Bitner et al. (1997): a) recurso productivo; b) contribuyente a la calidad y satisfacción del servicio; y, c) competidor. Los clientes disponen de varios recursos operandos y operantes que los pueden utilizar activamente para crear valor (Agrawal y Rahman, 2015). Estos recursos se diferencian en recursos sociales, culturales y personales (Arnould et al., 2006; Baron y Harris, 2010). Incluso cuando los clientes no disponen de ciertos recursos, buscan activamente ayuda en las personas de su entorno y en las empresas para alimentar su aprendizaje y conocimiento (Hibbert et al., 2012). Basándose en la Lógica Dominante del Servicio, Bolhuis (2003) presenta un modelo interactivo de aprendizaje del cliente basado en elementos cognitivos, emocionales y volitivos.

En el Cuadro 1.12 se presentan diversos roles desempeñados por los clientes y la empresa en el proceso de co-creación de valor.

Cuadro 1.12: Roles de los clientes y la empresa en el proceso de co-creación de valor

	Rol	Intercambio	Resultado
Consumidor	Co-productor Co-distribuidor Co-promotor Co-fabricante Co-consumidor Creador de experiencia Co-innovador Creador de ideas Co-evaluador Co-diseñador Co-probador	Interacción Recursos	Valor Experiencia Satisfacción Aprendizaje
Empresa	Facilitador	Recursos	Ganancia económica Conocimiento de los clientes Comentarios de los clientes Lealtad de los clientes

Fuente: Agrawal y Rahman (2015)

Una vez que los clientes son identificados como los actores más importantes en el proceso de co-creación de valor, las preguntas clave que surgen son sobre sus trabajos y responsabilidades en el proceso, ya que, junto con el consumo de la oferta, ellos también deben trabajar para la creación y entrega de dicha oferta (Agrawal y Rahman, 2015). Bowen (1986) y Mills et al. (1983) argumentan que si los clientes tienen claras sus expectativas y las empresas tienen una manera de satisfacerlas, los consumidores se pueden integrar con éxito en la actividad de co-creación de valor. Los papeles más recientes asignados a los clientes en el proceso de co-creación de valor son los de: co-productor, co-distribuidor, co-promotor, co-fabricante, co-consumidor, creador de experiencia, co-innovador, creador de ideas, co-evaluador, co-diseñador y co-probador. A continuación se especifican brevemente cada uno de ellos.

A. Co-productor

La co-producción, iniciada para involucrar a los clientes en el proceso de producción, se considera como la forma base de la co-creación de valor y se define como la participación del cliente en la producción y la prestación de servicios dentro de los límites definidos por la organización (Bolton y Saxena-Iyer, 2009). Inicialmente, la participación del cliente en el proceso de producción se limitó a la industria de servicios, pero Quintana (1984) y Ramirez (1999) fueron los primeros autores defensores del concepto de co-producción, con respecto a las industrias manufactureras y el mercado internacional.

Actualmente, los clientes están exigiendo un papel más dominante en la personalización de las ofertas de las empresas (Bendapudi y Leone, 2003) y, por ello, están dispuestos a ayudarlas a mejorar sus propuestas de valor y servir mejor a sus clientes (Pralhad y Ramasyamy, 2004a). Como resultado, los clientes, como co-productores,

están mejorando las ganancias de productividad (Mills et al., 1983), reduciendo los costes y mejorando la calidad (Lengnick-Hall, 1996), actuando como empleados parciales (Nuttavuthisit, 2010).

Gracias a la aparición de Internet, que ha acercado la información y otros recursos sociales y económicos, el uso de tecnologías de autoservicio es un ejemplo de inducción de clientes al comportamiento de co-producción (Agrawal y Rahman, 2015). La velocidad, el control, la confiabilidad y la facilidad de uso de estas tecnologías han permitido la participación del cliente como co-productor en el diseño, desarrollo y entrega de propuestas de valor (Agrawal y Rahman, 2015).

B. Co-distribuidor

La distribución representa el flujo bidireccional de bienes, servicios e información entre la empresa y los clientes (Agrawal y Rahman, 2015). En su trabajo sobre la cadena de valor, Porter (1985) enuncia que la adición de valor es un proceso lineal, en el que se agrega valor en cada paso. Sin embargo, las perspectivas dinámicas recientes de redes desaprueban el concepto de linealidad en la cadena de suministro, insistiendo en la no linealidad debido a que el concepto de red mantiene a los clientes y la empresa como integradores de recursos que se encuentran en una fase constante de interacción, conexión, intercambio y aprendizaje mutuo (Gummesson, 2004).

La participación de los clientes en la distribución se llevó a cabo por primera vez en los servicios para adaptarlos de acuerdo con las necesidades individuales de los clientes (Rahman, 2004). En este sentido, los restaurantes, los puntos de venta minorista y la industria bancaria utilizan con frecuencia el autoservicio como herramienta para reducir sus costes e incorporar a sus clientes en el proceso de co-producción (Rahman, 2003). En este caso, la tecnología también ha jugado un papel importante al conectar a los clientes con los productores en el proceso de distribución, creando un gran impacto en la cadena de suministro y la logística de las empresas y ofreciendo propuestas de valor diferenciadas a los clientes (Rahman, 2003).

La interacción con el cliente puede influir potencialmente en la generación de ideas internas y externas de una empresa mientras se desarrollan nuevos servicios (Taghizadeh et al., 2018). En este sentido, en su estudio, Taghizadeh et al. (2018) hacen referencias al caso de IKEA, donde la participación de los clientes como co-distribuidores y co-productores ayudó a la empresa a co-crear valor con los mismos en términos de obtener nuevas ideas para el desarrollo de nuevos productos. Así, a través de varios canales de comunicación, IKEA tiene la oportunidad de que los consumidores compartan sus necesidades para que los nuevos productos se desarrollen en función de las experiencias y comentarios de los clientes.

Aunque todavía muchos productos se distribuyen a través de canales tradicionales, el avance de los sitios web de comercio electrónico y los nuevos canales de pago han comen-

zado a cambiar las estructuras y dinámicas convencionales (Rahman, 2004). El cliente como co-distribuidor de bienes y servicios está cambiando su papel predefinido en la cadena de valor y está reconfigurando nuevas formas de valores (Agrawal y Rahman, 2015).

C. Co-promotor

El esfuerzo realizado por las empresas de mantener su marca en la mente de los clientes ha resultado en lanzamientos de programas masivos de publicidad y comunicación, que, en muchas ocasiones, en lugar de crear conciencia y lograr el recuerdo, han tenido como resultado la acumulación de confusión y sospecha entre los mismos (Agrawal y Rahman, 2015). Por ello, el creciente nivel de dudas y desconexión les ha vuelto inertes y resistentes a las campañas de medios masivos, convirtiéndolos en auto promotores de las marcas (Agrawal y Rahman, 2015). Los clientes están cada vez más interesados en la propagación de las experiencias del servicio y los bienes que consumen, siendo las redes sociales la herramienta que les ha permitido compartir sus experiencias e incluso expresar su enfado por la deficiencia del producto o servicio (Zwass, 2010; Agrawal y Rahman, 2015). Debido a que el WOM influye en el comportamiento de otros clientes, incluso a distancias lejanas, las empresas han comenzado a tomar medidas para atraer a sus clientes, desarrollar relaciones más sólidas y evitar el WOM negativo (Zwass, 2010).

D. Co-fabricante

La co-producción ha abierto nuevas vías para que los clientes colaboren y participen en la fabricación de los bienes y servicios (Agrawal y Rahman, 2015). En este sentido, los consumidores con sus competencias y habilidades actúan como colaboradores y participantes activos para crear valor, tanto para ellos como para otros consumidores (Vargo y Lusch, 2004). El auge de Internet y la *World Wide Web* han facilitado múltiples formas de incorporar a los clientes como co-fabricantes. El contenido creado por el cliente, como noticias, ideas, videos y blogs, ahora se comparte y se distribuye entre los consumidores, actuando el cliente como facilitador de información (Agrawal y Rahman, 2015). La aparición de los blogs, Wikipedia y YouTube son algunos de los ejemplos que han sido fundamentales para presentar a los clientes el poder de la innovación y la experiencia. Todo ello ha ayudado enormemente a reunir a los clientes, permitiéndoles compartir sus conocimientos y su aprendizaje (Agrawal y Rahman, 2015). El cliente como co-fabricante no solo está produciendo diseños, *software* y contenido innovadores, sino que también experimenta indirectamente las experiencias de otras personas y le da a estas experiencias un significado personal (Agrawal y Rahman, 2015).

E. Co-consumidor

Como ya se ha mencionado anteriormente, el proceso de co-producción ofrece una oportunidad para que el cliente cree significado, experiencias y valor para uno mis-

mo y para los demás (Agrawal y Rahman, 2015). El proceso de consumo contiene, de manera inherente, profundos significados sociales, culturales y psicológicos que se crean conjuntamente con el procesamiento de la información y el aprendizaje a través de la capacitación y la educación (Agrawal y Rahman, 2015). Etgar (2008) afirma que el consumo es un proceso que engloba tres etapas: previa, durante y posterior al uso. La fase previa al uso implica la identificación mutua del cliente y la empresa como actores en el proceso. En la fase durante el uso, el cliente como profesional crea valor al seguir las prácticas convencionales y al mismo tiempo introducir otras nuevas. El proceso posterior al uso comprende las vivencias experimentadas por el consumidor y el intercambio de esas experiencias con otros después del consumo. El intercambio de experiencias puede ayudar a un gran número de marcas, clientes y comunidades a seleccionar las mejores opciones disponibles en el mercado (Etgar, 2008).

F. Creador de experiencias

Las organizaciones hacen grandes esfuerzos para lograr la satisfacción y la repetición de la compra de sus clientes, pero, a pesar de los esfuerzos realizados, la satisfacción del cliente es cada vez más difícil de lograr (Agrawal y Rahman, 2015). Los clientes, cada vez más informados, conectados, habilitados, proactivos y complejos están presionando a las empresas para que se liberen de su mentalidad de fabricación tradicional de valor (Agrawal y Rahman, 2015). La interacción entre la empresa y sus clientes ha emergido como un lugar de intercambio y experiencia, como valor co-creado (Prahalad y Ramaswamy, 2004a; Bolton y Saxena-Iyer, 2009). Sobre la base de la teoría de los medios, Woodruff (1997, p. 142) argumentó que *"el valor se deriva de las percepciones, preferencias y evaluaciones aprendidas de los clientes"*, que se oponen a la opinión de que el valor está integrado en las ofertas del mercado. El autor sugiere que el valor es un medio para lograr, inicialmente, la satisfacción basada en atributos y, finalmente, la satisfacción basada en objetivos.

Las experiencias del cliente se denotan como experiencias fenomenológicas en la Lógica Dominante del Servicio, la teoría de la cultura del cliente y la investigación interpretativa (Vargo y Lusch, 2004; Arnould y Thompson, 2005; Arnould et al., 2006; Helkkula et al., 2012). Grönroos (2008, 2011, 2012) enfatiza aún más que el cliente siempre crea valor y es responsabilidad de las empresas colaborar con los clientes para co-crear valor. Las empresas pueden colaborar con los clientes en el dominio del consumo al generar experiencias más beneficiosas para ellos y, a cambio, beneficiarse al obtener acceso a sus percepciones y preferencias, y capitalizarlas.

Al entender a los clientes como creadores de experiencias, las organizaciones deben encontrar varias formas de mejorar sus experiencias (Agrawal y Rahman, 2015). Conocer las experiencias de los clientes, ya sean favorables o no, podría ayudar a las empresas a lograr su satisfacción, su lealtad, su retención y también la rentabilidad (Rahman, 2006). El cliente como creador de experiencia también podría ayudar a la empresa a desarrollar y personalizar sus ofertas (Agrawal y Rahman, 2015).

G. Co-innovador

Las necesidades de evolución, el agotamiento de las fuentes de energía, el empoderamiento de los clientes y el apego a las nuevas tecnologías han generado un gran interés en el proceso de innovación, que se ha convertido en la herramienta más importante para que las empresas se diferencien de otras (Agrawal y Rahman, 2015). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1991, citado en García y Calantone, 2002, p. 112) define la innovación como *“un proceso iterativo iniciado por la percepción de un nuevo mercado y/o una nueva oportunidad de servicio para una invención basada en la tecnología que lidera a las tareas de desarrollo, producción y marketing que buscan el éxito comercial de la invención”*.

Inicialmente, el papel de los clientes se limitaba a la mera presentación de comentarios durante y después del consumo de ofertas (productos y servicios), siendo la retroalimentación incorporada posteriormente por las organizaciones para proponer ofertas adaptadas a las necesidades de los clientes (Bogers et al., 2010). A pesar de ser relevante, el sistema de retroalimentación no pudo captar los deseos de los clientes, lo que obligó a las organizaciones a equiparlos con herramientas para la innovación (Thomke y Von Hippel, 2002). Hauser et al. (2006, p. 688) señalan que *“La innovación exitosa se basa en comprender primero las necesidades del cliente y, luego, desarrollar productos que satisfagan esas necesidades”*. Por su parte, Hauser et al. (2006) también sugieren a las organizaciones que tengan un profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes y desarrollen aún más esas necesidades en soluciones viables para una innovación exitosa.

Refiriéndose al papel de internet en el fomento de la innovación colaborativa, Sawhney et al. (2005) señalan el compromiso del cliente como una forma de aprovechar su conocimiento mediante una comunicación con el mismo, lo que representa la clave del éxito de las nuevas ofertas (Gustafsson et al., 2012). La participación del cliente en la co-creación de valor podría ser una iniciativa autónoma o una iniciativa patrocinada por la organización (Zwass, 2010). Russo-Spena y Mele (2012) han desarrollado para la co-innovación cinco modelos llamados "Co-s" que incluyen co-ideación, co-valoración, co-diseño, co-prueba y co-lanzamiento, cada uno de ellos representando cada una de las fases específicas de los esfuerzos conjuntos de innovación entre el cliente y la empresa.

H. Creador de ideas

La generación de ideas es el primer paso en cualquier proceso de innovación (Agrawal y Rahman, 2015). Anteriormente, la generación de ideas se realizaba a través de sesiones de “lluvia de ideas”, mediante las cuales se les pedía a los equipos de gestión que presentaran ideas y resúmenes novedosos, que después se evaluaban según diversos criterios, proceso denominado “orientación reactiva al mercado” (Agrawal y Rahman, 2015). Con el paso del tiempo y la aceptación del cliente como agente activo, se ha reforzado la necesidad de un proceso proactivo orientado al cliente. La aceptación de

la opinión de que cualquier idea puede provenir de cualquier fuente ha obligado a algunas de las organizaciones a abrir sus límites organizativos al mundo exterior, para el proceso de generación de ideas (Agrawal y Rahman, 2015).

Los clientes y sus comunidades, que aumentan en las plataformas de redes sociales, se están convirtiendo fácilmente en una fuente de creación de ideas (Agrawal y Rahman, 2015). El rol de la tecnología, especialmente la revolución de las redes sociales, ha ayudado a las compañías a cerrar la brecha entre el cliente y la compañía (Hoyer et al., 2010; Russo-Spena y Mele, 2012). Tal es el impacto de las redes sociales, que casi todas las compañías hoy en día tienen su propia página de redes sociales para forjar relaciones más sólidas con sus clientes y aprovechar las ideas de su base de clientes (Agrawal y Rahman, 2015). Muchas empresas realizan varios concursos basados en ideas y diseño para invitar a sus clientes a presentar ideas innovadoras. Algunas de las compañías incluso proporcionan diversos recursos para mejorar las habilidades y el conocimiento del cliente y aumentar su participación en el proceso de creación de ideas (Von Hippel, 2001; Roser et al., 2013).

Las ideas enviadas a la compañía a veces vienen a través de iniciativas lideradas por la compañía, mientras que en otras ocasiones provienen de iniciativas emprendidas por los propios clientes. La llegada de varios conceptos como "inteligencia colectiva" (Ebner et al., 2009), "sabiduría de las multitudes" (Surowiecki, 2004) e "innovación de *crowdsourcing*" (Howe, 2008) ha reforzado lo que los clientes y sus comunidades podrían aportar (Sánchez-González y Herrera, 2013). Pocas ideas presentadas a la compañía tienen potencial comercial; sin embargo, hay algunas que tienen el potencial de convertirse en propuestas valiosas. Por ello, una fuerte colaboración e intercambio de ideas entre la empresa y el cliente podrían ayudar a alentar a otros clientes a participar (Russo-Spena y Mele, 2012).

No obstante, el proceso no está exento de limitaciones y posibles inconvenientes (Carbonell et al., 2009), tales como: a) los clientes aportan ideas que, aunque pueden ser originales, no siempre son factibles; b) a veces las ideas de los clientes no suelen conducir a grandes innovaciones; c) no siempre existen mecanismos adecuados para transmitir dichas ideas; y, d) los resultados no siempre tienen por qué ser favorables. Considerando de forma conjunta las ventajas y los inconvenientes, los trabajos de Matthing et al. (2004), Alam (2006) y Carbonell et al. (2009) concluyen que la interacción empresa-consumidor es favorable, entre otros, por los siguientes motivos: a) proporciona una idea más completa de lo que los consumidores quieren, desean o necesitan; b) reduce el tiempo de desarrollo de un nuevo servicio; y, c) se produce una mejora en el rendimiento económico-financiero del nuevo servicio.

I. Co-evaluador

Las ideas, una vez enviadas, y para juzgar su potencial de valor, se someten a una evaluación que se realiza inicialmente por un círculo de administración cerrado y lue-

go se abren para la evaluación del cliente, como, por ejemplo, a través de concursos que implican votar por los diseños más populares a través de la publicación activa de comentarios (Agrawal y Rahman, 2015). Un mayor número de votos a cualquier idea, producto o servicio representa la apreciación de la mayoría hacia él (Agrawal y Rahman, 2015). Los clientes, como co-evaluadores, disfrutan de ser parte del proceso de evaluación junto con los representantes de la empresa generando publicidad gratuita y WOM positivo al difundir las ideas dentro de sus círculos sociales y solicitar a sus amigos y familiares que se unan al proceso de evaluación en favor de una idea en particular (Füller et al., 2011; Russo-Spena y Mele, 2012).

Las ideas desarrolladas a través de la co-evaluación no siempre están destinadas a la acción porque primero se analizan a fondo en función de la relación coste-beneficio y el conocimiento tácito de la empresa. Sin embargo, el punto más importante que surge del cliente como creador de ideas es el hecho de que la empresa entiende sus gustos y preferencias con respecto a una idea y podría planificar su propuesta de valor futuro en consecuencia (Agrawal y Rahman, 2015).

J. Co-diseñador

Los clientes, como co-diseñadores, son parte del proceso para realizar el producto físico, que requiere la integración de su conocimiento sobre el mismo (Von Hippel, 2001; Piller y Walcher, 2006). El co-diseño se conoce principalmente como la personalización de productos o servicios con la ayuda de los clientes (Franke y Piller, 2004). El cliente como co-diseñador actúa como colaborador en el co-diseño, como, por ejemplo, en la arquitectura y el diseño de sistemas de software (Ulrich et al., 2003). Muchas compañías, como Nike, Lego, American Eagle, etc., han comenzado a involucrar a sus clientes en el proceso de diseño conjunto (Piller y Walcher, 2006).

Debido a que el co-diseño requiere una gran cantidad de contribuciones físicas, sociales y culturales de las partes, pocos clientes pueden ser co-diseñadores, ya que deben tener una amplia experiencia y conocimientos específicos para poder ayudar a la empresa con la mayoría de los nuevos contenidos o diseños de productos. El número de consumidores co-diseñadores suele ser más pequeño en comparación con la cantidad de clientes que colaboran en la selección de diseños que finalmente adoptará la empresa (OHern y Rindfleisch, 2010). Por lo tanto, las empresas deben buscar aquellos clientes que puedan ayudar a transformar ideas bien evaluadas con potencial en soluciones asequibles (Agrawal y Rahman, 2015).

Las ventajas de las soluciones de co-diseño son dobles: por un lado, el producto se ajusta mejor en comparación con el producto estándar a las necesidades de los consumidores y, por otro lado, aumenta la satisfacción de los mismos, debido a su participación en el diseño de la solución de acuerdo con su necesidad (Agrawal y Rahman, 2015). Pero, el co-diseño también puede llevar a un aumento en los precios de los bienes, un mayor riesgo y situaciones de compra inciertas (Agrawal y Rahman, 2015).

K. Co-probador

Los clientes como co-probadores participan en la prueba de nuevas ofertas preparadas para ser lanzadas en los mercados en un futuro cercano, participación que puede aumentar las probabilidades de éxito del producto y ayudar a la empresa a obtener una rápida promoción a través del WOM positivo (Agrawal y Rahman, 2015). La tecnología ha desempeñado un papel importante, al involucrar a los clientes en varias etapas de la innovación. En este sentido, la participación del cliente, desde la fase de desarrollo de ideas hasta la fase de prueba y evaluación, se realiza mediante el desarrollo de plataformas virtuales de participación del cliente, como foros de discusión, comunidades de marcas en línea y laboratorios de prototipos (Nambisan y Baron, 2009). El cliente como co-evaluador está involucrado en muchas industrias como la automoción, el software, los videojuegos y la moda. Obtener acceso a la competencia del cliente a través de una profunda interacción es la razón principal detrás de la iniciativa de una empresa para involucrar al cliente como co-evaluador (Prahalad y Ramaswamy, 2000).

Por otro lado, la heterogeneidad de los clientes y la variabilidad en sus roles son desafíos clave para cualquier empresa que está permitiendo que sus clientes se muevan de una posición periférica pasiva a una posición central más activa (Agrawal y Rahman, 2015). Hoy en día, las empresas están adoptando nuevas estrategias y tecnologías para atraer y mantener una relación duradera con sus clientes. En este sentido, los consumidores reciben constantemente muchos incentivos financieros y no financieros para seguir motivados y comprometidos. Al enfatizar los beneficios de ser un motivador de la creación conjunta, Nambisan y Baron (2009) emplearon el modelo de gratificación para identificar diversos tipos de beneficios derivados de la participación del cliente en una comunidad virtual. Los cuatro tipos de beneficios identificados por ellos fueron cognitivos, integradores sociales, integradores personales y beneficios hedónicos. Zwass (2010) presenta una lista detallada de varios motivadores en su taxonomía de co-creación de valor que varían desde su naturaleza puramente altruista hasta las recompensas financieras implícitas en la co-creación de valor.

Además, muchos factores sociales, psicológicos y culturales también son responsables de la participación del cliente en la creación conjunta (Agrawal y Rahman, 2015). Los factores sociales y comunitarios son especialmente importantes para motivar a las personas, ya que su impacto hace que muchos clientes ignoren incluso los incentivos financieros vinculados al proceso de creación conjunta (Phang et al., 2009; Zwass, 2010).

La perspectiva interaccionista sugerida por Oreg y Nov (2006) identifica los factores de contexto y de personalidad, como la reputación, el desarrollo personal y el altruismo como razones detrás de la motivación de un individuo para contribuir a la co-creación de valor. Hars y Ou (2002) muestran que varios factores externos, como el capital humano y el marketing personal, tienen mayor peso en comparación con los factores internos que comprenden la alegría y la identificación con la comunidad (Hennig-Thurau et al., 2003). Por su parte, Hoyer et al. (2010) hacen hincapié en que los "motivadores a nivel del consu-

midor", los "impedimentos a nivel de empresa" y los "estimuladores a nivel de empresa" son los principales responsables del alcance y la intensidad de la creación conjunta.

Con respecto a la contribución de los recursos de los clientes, la investigación se centra principalmente en explorar los motivos subyacentes y las razones detrás de estas contribuciones. Los recursos se definen como las *"entidades tangibles e intangibles disponibles para la empresa que le permiten producir de manera eficiente y/o efectiva una oferta de mercado que tiene valor para algunos segmentos de mercado"* (Madhavaram y Hunt, 2008, p. 68).

Vargo y Lusch (2004), en sus premisas fundamentales, observaron dos tipos de recursos, los recursos de operandos y operantes, argumentando que los recursos de operandos crean valor a través de los intercambios. En la primera premisa fundacional (FP1), Vargo y Lusch (2004, p. 6) mencionan que *"la aplicación de habilidades y conocimientos especializados es la unidad fundamental de intercambio"*, lo que indica la importancia de los recursos operativos como una combinación de habilidades, conocimientos y competencias que, al actuar sobre los recursos de los operandos, crearon valor para la empresa (Constantin y Lusch, 1994).

La creación conjunta de valor en una red de servicios requiere la integración de los recursos de operandos y operantes tanto del proveedor como del cliente, que, en la Lógica Dominante del Servicio, son conocidos como integradores de recursos (Vargo y Lusch, 2004; Vargo, 2008; Edvardsson et al., 2011). Arnould et al. (2006) clasifican los recursos operantes en recursos físicos, sociales y culturales, y consideran los recursos operandos como recursos económicos que consisten en objetos materiales y espacios físicos, argumentando que los clientes tienen ciertos roles en diferentes contextos sociales que deben asumirse a través de integración y establecimiento de ajuste entre sus propios recursos operantes y operandos, así como entre el operando de la empresa y sus recursos operantes.

La teoría del intercambio de recursos de Foa (1971) clasifica los recursos en seis tipos de intercambios: amor, estado, información, dinero, bienes y servicios. Refiriéndose a los intercambios como un proceso de encuentro que se produce a petición del cliente o de la empresa, o como una iniciativa conjunta de ambos, Payne et al. (2008) enfatizó aún más el intercambio como las prácticas que comprendían recursos como, por ejemplo, dinero, productos, trabajo, información y tiempo e intercambio de prácticas colaborativas.

Maglio y Spohrer (2008) clasifican los recursos en cuatro categorías: a) recursos con derechos; b) recursos como propiedad; c) entidades físicas; y, d) recursos socialmente construidos. Por su parte, ampliando el trabajo de Barney (1991) sobre clasificación de recursos, Madhavaram y Hunt (2008) propusieron siete categorías de recursos que podrían clasificarse como operandos o recursos operantes: a) financieros; b) físicos; c) legales; d) humanos; e) organizacionales; f) informativos; y, g) relacionales. Basándose en los trabajos de Arnould et al. (2006) y Madhvaraman y Hunt (2008), Agrawal y Rahman (2015) presentan un esquema de recursos aportados por los clientes y las empresas. El Cuadro 1.13 presenta diversas contribuciones realizadas por los clientes y las empresas que no se excluyen mutuamente.

Cuadro 1.13: Recursos aportados por el cliente y la empresa

Recursos	Financieros	Físicos	Legales	Culturales humanos	Culturales organizativos	informacionales	Relacionales / Sociales
Recursos aportados por el cliente	Dinero, Material Objeto, Espacio físico	Energía, Emoción, Fuerza,	Derecho de propiedad intelectual, Derechos de protección del cliente	Conocimiento tácito, Estado, Recursos culturales como la historia y la imaginación.	Habilidades, conocimientos y valores y creencias personales.	Comentarios, blogs, reseñas, información compartida	Relación familiar, Comunidades de clientes, Relación comercial.
Recursos aportados por la empresa	Ofertas, efectivo y capital, acceso al mercado financiero	Planta, Equipo, Máquina, Tecnología	Marcas, Derechos de Autor, Licencias	Habilidades, ideas, competencias y conocimiento de los empleados.	Capacidades, Control, Políticas, Cultura	Inteligencia de mercado	Relación con proveedor y cliente.

Fuente: Agrawal y Rahman (2015)

1.2.7. Co-creación de valor e innovación en las empresas turísticas

El turismo, considerado un sector importante que contribuye al crecimiento de las economías de todo el mundo, se espera que aumente a una tasa anual del 3% a nivel mundial hasta 2030 (OMT, 2017). Eso significa que las llegadas de turistas internacionales alcanzarán los 1.800 millones en 2030 y, en consecuencia, muchos países lo están considerando como un motor del crecimiento económico regional (Johann et al., 2016). Los servicios del turismo tales como vacaciones, habitaciones de hotel, reservas de viajes y servicios de restaurantes tienen un alto nivel de credibilidad, es decir, comodidad, emoción, gusto, etc., y pueden mejorarse mediante la creación conjunta con los clientes (Sarmah y Rahman, 2018).

Desde la perspectiva de Marketing, para una empresa resulta esencial el conocimiento de los deseos de los consumidores para ofrecerles un servicio adaptado a sus necesidades, aumentando, en consecuencia, las posibilidades de éxito de la empresa (García Rodríguez et al., 2011). Para lograr la adaptación del servicio a las exigencias de los clientes, su implicación en el desarrollo de los nuevos servicios resulta un factor clave (Alam, 2002, 2006). Dicha implicación se puede efectuar a través de distintas técnicas, unas más tradicionales, que posiblemente conduzcan solamente a pequeñas modificaciones de los servicios actuales (Leonard y Rayport, 1997), y otras más innovadoras, que son capaces de detectar necesidades latentes (Carbonell et al., 2009). A través de esta implicación, se puede obtener un servicio final plenamente adaptado a las necesidades de los consumidores y que presente una superioridad respecto a las ofertas competidoras (Carbonell et al., 2009; Oyner y Korrelina, 2016; Harrkison, 2018; Wu et al; 2018).

Para tener clientes satisfechos y leales, Prahalad y Ramaswamy (2004a, b) proponen la co-creación de valor, entendida como el proceso mediante el cual dos o más partes colaboran, o participan, en la creación de valor para ellos mismos o para otros (Sarmah y Rayman, 2018), para desarrollar nuevos servicios según las necesidades y preferencias de los consumidores (Massa y Testa, 2004). En la misma línea, y siguiendo a Bitner et al. (2002), Zhang et al. (2015) también sugieren que un mayor nivel de participación del cliente se logra mediante el proceso de co-creación de valor en el que éste invierte su tiempo, energía, inteligencia y esfuerzo para desarrollar sus servicios preferidos.

En la Lógica Dominante del Servicio, la participación del cliente ha recibido una inmensa atención por parte de los investigadores (Vargo y Lusch, 2004; Morosan, 2015). Antes de la compra y el consumo, los clientes no pueden experimentar plenamente los servicios, lo que genera incertidumbre acerca de su capacidad para satisfacerles (Sarmah y Rahman, 2018). En este sentido, su participación activa durante el diseño y el desarrollo de un servicio minimiza este riesgo y aumenta su confianza para contratar el nuevo servicio (Sarmah y Rahman, 2018). Además, los clientes co-creativos traen consigo su conocimiento, experiencia e información sobre otros servicios dis-

ponibles en el mercado, facilitando los cambios requeridos en la propuesta de servicio (Sarmah y Rahman, 2018), lo que tiene como resultado el éxito del nuevo servicio (Zeithaml et al., 2006).

Dadas las condiciones competitivas del mercado, la innovación en las empresas turísticas, que está representada por un desarrollo continuo de nuevos productos y servicios, ha sido reconocida como una vía efectiva para buscar una ventaja competitiva que garantice el éxito organizacional a largo plazo (Ottenbacher y Gnoth, 2005; Volo, 2005; Eisingerich et al., 2009). La implementación exitosa de la innovación se considera como un factor crítico para asegurar la rentabilidad, la supervivencia, el crecimiento, la participación en el mercado y la expansión de una empresa en nuevos mercados (Victorino et al., 2005). La importancia de las ofertas innovadoras en turismo se destaca especialmente debido a la saturación del mercado y la gran variedad de opciones entre productos y servicios de todo el mundo (Peters y Pikkemaat, 2005). Por lo tanto, las empresas turísticas se ven obligadas a intensificar sus esfuerzos para desarrollar y crear productos y servicios innovadores comercializables para atraer a más clientes (Pechlaner et al., 2005; Volo, 2005).

En la industria hotelera, Jones (1996) describió un enfoque de 15 pasos para el proceso de desarrollo de la innovación, mientras que Ottenbacher (2007) identificó 12 determinantes del éxito de la innovación, al analizar un conjunto de 185 innovaciones en hoteles en Alemania. Por su parte, Phan (2007) desarrolló un estudio detallado sobre la innovación en el Hotel Plaza Athenee en París. Otros autores realizaron estudios sobre las estrategias de comercio electrónico (Huang, 2008) y el efecto de las innovaciones tecnológicas en las relaciones con los huéspedes (Khan y Khan, 2009). En la misma línea, Victorino et al. (2005) llevaron a cabo una encuesta a 1.000 turistas en Estados Unidos y concluyeron que la innovación del servicio (tecnología y personalización) afecta a la elección del establecimiento hotelero por parte del cliente.

En el proceso de difusión de la innovación, el papel de los consumidores se ha convertido en uno de los factores más importantes para el éxito de la innovación (Rogers, 2003). De hecho, las personas, tanto las de dentro de una empresa (directivos y empleados), como las de fuera (consumidores), a menudo se identifican como los principales actores que desempeñan papeles importantes en el éxito de la innovación (Schlegelmilch et al., 2003). En este sentido, recientemente, la participación del huésped en el desarrollo de nuevos servicios hoteleros es un área de estudio popular, siendo estos servicios testigos de un aumento de las actividades de innovación co-creativa en este sector (Sarmah y Rahman, 2018).

De acuerdo con la teoría de la difusión de la innovación introducida por Rogers (2003), las personas reaccionan de manera diferente a una nueva idea, práctica u objeto, debido a sus diferencias en la capacidad de innovación individual o una tendencia pre-dispuesta a adoptar una innovación. En este sentido, en la literatura se ha demostrado que existen consumidores que son más capaces y están más inclinados a participar en

la co-creación de valor de productos y servicios turísticos junto con los productores (Binkhorst y Den Dekker, 2009). Estos usuarios innovadores se diferencian de los usuarios no innovadores por sus ideas creativas y su voluntad de co-crear (Lüthje, 2004).

Shaw et al. (2011) estudiaron ocho hoteles de diferentes tamaños y dirigidos a diferentes segmentos de mercado, y argumentaron que la co-creación de valor basada en la Lógica Dominante del Servicio brinda una oportunidad para demostrar la utilidad de la innovación de servicios co-creativos para estimular el turismo. Cabiddu et al. (2013) examinaron cómo las nuevas tecnologías permiten la co-creación de valor en el turismo y por qué algunos participantes en este proceso parecen apropiarse del valor creado con más éxito en comparación con otros. Los autores concluyen que es necesario demostrar un cierto nivel de ajuste estratégico y sinergia para lograr la co-creación de valor dentro de un contexto interorganizacional. Por su parte, Grisseman y Stokburger-Sauer (2012) desarrollaron un modelo conceptual de co-creación de valor de servicios turísticos desde el punto de vista de los consumidores y probaron empíricamente este modelo en el contexto de una agencia de viajes. Los autores señalan, por un lado, que el apoyo de una empresa a sus clientes afecta significativamente el grado de co-creación de valor de los mismos, y, por otro lado, que el grado de co-creación de valor afecta positivamente a su grado de satisfacción con la empresa (Grisseman y Stokburger-Sauer, 2012). En este sentido, a través de la colaboración con los hoteles, los huéspedes co-creativos se vuelven más conscientes de los beneficios de su participación (Morosan, 2015), se sienten satisfechos y muestran más lealtad (Grisseman y Stokburger-Sauer, 2012), lo que se traduce en la intención del desarrollo co-creativo de nuevos servicios en el futuro (Heidenreich y Handrich, 2015; Morosan, 2015).

La investigación en el turismo también ha sido testigo del creciente interés en la capacidad de innovación del consumidor, llamada "*consumer innovativeness*" (Rogers, 2003). Vogt y Fesenmaier (1998) mencionan la "capacidad de innovación" como uno de los factores más importantes para las necesidades de búsqueda de información de los turistas. Litvin et al. (2001) afirman la importancia de la capacidad de innovación de los turistas para una estrategia exitosa de comercialización del turismo y enfatizan la importancia del WOM de los innovadores como acelerador de la aceptación de nuevos productos y servicios. Por su parte, Lee et al. (2007) llevan a cabo un estudio sobre la capacidad de innovación del turista y su efecto moderador entre su actitud, la norma subjetiva y la intención de comprar.

En consecuencia, es fundamental que los responsables de hoteles identifiquen y comprendan a este segmento de consumidores, a fin de co-crear la innovación turística con ellos de manera más efectiva y exitosa (Pralhad y Ramaswamy, 2004a, b; Fang et al., 2009) y diseñar estrategias especializadas enfocadas a este segmento de clientes para conseguir atraer a otros turistas a sus hoteles (Litvin et al., 2001; Fang et al., 2009). La relación entre las empresas y este grupo específico de consumidores creativos representa un sistema abierto en el que los valores surgen de su interacción (Johnson y Selnes, 2004). Por lo tanto, se debe enfatizar el proceso de co-creación de va-

lor como la creación de valor con los turistas, en lugar de crear valor para los mismos (Vargo y Lusch, 2004; Lusch et al. al., 2007; Taghizadeh et al; 2016).

No obstante, para las empresas turísticas, identificar posibles co-creadores y estimularlos en el proceso de co-creación de valor de la innovación no es una tarea fácil, debido a las características únicas de los servicios turísticos, como, por ejemplo, la intangibilidad, cuyo valor no se puede medir y evaluar antes del consumo (Binkhorst y Den Dekker, 2009). Por otro lado, la co-creación de valor con los turistas no es un proceso inmediato, por lo que es necesario saber cuáles son los factores que favorecen que las empresas turísticas aprecien la involucración de los clientes en la co-creación de valor de nuevos servicios (Carbonell et al., 2009). En este sentido, una de las contribuciones clave de la Lógica Dominante del Servicio es la identificación de los recursos organizativos operantes, es decir, aquellos basados en conocimientos o habilidades, como la base de la ventaja competitiva o resultados superiores a los de la competencia (Matthing et al., 2004).

Estudios previos sobre turismo han debatido la co-creación de valor tanto desde una perspectiva teórica (p.ej. Binkhorst y Den Dekker, 2009; Chathoth et al., 2016; Harkison, 2018) como de una perspectiva aplicada (p.ej. Bertella, 2014; Prebensen y Xie, 2017; Sarmah et al., 2017; Sarman y Rahman, 2018). La literatura sobre la co-creación de valor generalmente reconoce que su implementación requiere una nueva relación entre productores y consumidores (Azevedo, 2009; González-Mansilla et al; 2019). En esta relación, los consumidores son descritos como co-creadores de valor (Li y Petrick, 2008) o incluso como los únicos creadores de valor (Rihova et al., 2013) a través de las experiencias (Kreziak y Frochot, 2011; Bertella, 2014) que contribuyen a algún aspecto, fase o experiencia turística general (Binkhorst y Den Dekker, 2009). Por lo tanto, la co-creación de valor implica procesos de interacciones y actividades que conectan al turista y otros actores antes del viaje, como por ejemplo el diseño de experiencias antes del viaje y el consumo (Prebensen et al., 2013a), fase denominada también como co-diseño o co-invencción (Binkhorst y Den Dekker, 2009; Ek et al., 2012), durante la estancia en el destino (durante el consumo) (Volo, 2009) y/o después del viaje como, por ejemplo, el intercambio de experiencias y recuerdos en una comunidad virtual (Binkhorst y Den Dekker, 2009; Neuhofer et al., 2012). Esto enfatiza los nuevos roles del turista en la experiencia turística, y cómo y hasta qué punto se ha convertido en un productor y actor en lugar de un visitante pasivo, dado que posee valiosos recursos personales (culturales, intelectuales y físicos) (Prebensen et al., 2013a) que agregan valor a la experiencia de consumo (Neuhofer et al., 2013).

Esta evolución se ve como un signo de un proceso de maduración del turismo hacia la sofisticación (Richards, 2011), y abarca un cambio en las motivaciones de los turistas, posiblemente en mayores necesidades, como la identidad y el crecimiento personal (MacLeod et al., 2009). La orientación creativa enfatiza que la participación activa lleva a ver al turista no como alguien que quiere ver a los demás, sino que quiere interactuar, aprender activamente y aplicar su propio conocimiento (Tan et al., 2013, 2014).

Los turistas ahora son considerados como experimentadores, creadores y actores, en lugar de receptores, intérpretes y observadores (O'Dell, 2007) y, por lo tanto, las actividades turísticas se desplazan desde la perspectiva del espectador a la posición del actor (Campos et al., 2018) involucrando, por lo tanto, la espontaneidad y la imprevisibilidad (Ek et al., 2012).

Cada vez más, los turistas demandan nuevas actividades en búsqueda de un desafío físico o intelectual o una falta de experiencia para compartirla con una comunidad de personas de ideas afines (Rihova et al., 2015). Estas nuevas demandas pueden explicar el creciente interés en los deportes participativos y extremos, y en los nuevos tipos de turismo cultural, de aventura, deportivo y creativo (Ihamäki, 2012), pero también en talleres de ciencia, artes o artesanía (Richards, 2010) o experiencias interactivas en entornos naturales (Bertella, 2014). La experiencia distintiva se encuentra en contextos donde los turistas tienen la oportunidad de participar activamente y aplicar su creatividad (Richards y Wilson, 2006).

Las experiencias de co-creación de valor involucran al turista física, emocional e intelectualmente (Verhoef et al., 2009), conectándolo con sus familiares y amigos, otros turistas, los residentes o el personal del proveedor del servicio (Mansfeldt et al., 2008; Binkhorst y Den Dekker, 2009; Prebensen y Foss, 2011; González-Mansilla et al.; 2019). Estas experiencias se pueden conceptualizar como un conjunto de eventos y procesos psicológicos que son intrínsecos al turista, ya que *"la misma actividad turística puede crear diferentes experiencias en las personas"* (Volo, 2009, p. 115). En este sentido, la experiencia turística puede ser "co-creativa" o "no co-creativa" dependiendo del rol (activo vs. pasivo) del turista en el tipo de experiencia turística elegida (Campos et al., 2018).

La literatura sobre el turismo adopta la perspectiva de la industria, según la cual el turismo es un sistema compuesto por los proveedores de servicios y los turistas, determinado por un alto nivel de interacción (Neuhofer et al., 2013). Esta perspectiva considera las interacciones como elementos de la experiencia turística que deben ser *"cuidadosamente diseñados, integrados y gestionados para garantizar una conexión emocional, lealtad y satisfacción"* (Lugosi y Walls, 2013, p. 52).

Algunas interacciones son formales, lo que implica un acuerdo por escrito entre las partes (por ejemplo, el propietario de un hotel y un huésped), mientras otras son informales (el encuentro entre un turista y el camarero en un restaurante) (Campos et al., 2018). Tales interacciones siempre han sido fenómenos importantes dentro del turismo, tanto desde una perspectiva individual como desde un punto de vista colectivo (Campos et al., 2018). Independientemente del tipo, estas interacciones sociales son interpersonales (Binkhorst y Den Dekker, 2009), que abarcan procesos de comunicación verbal y no verbal (Tan et al., 2013, 2014).

La comunicación durante las interacciones implica compartir información, significados, emociones y sentimientos (Campos et al., 2018). Las interacciones pueden

ocurrir en entornos familiares, como el hogar, el vecindario, la escuela, la empresa o, en entornos nuevos, como un destino turístico, y pueden describirse en términos del grado de relación o cercanía de un individuo (Surra y Ridley, 1991), grado que influye en las dimensiones conductuales, afectivas y cognitivas de las interacciones (Campos et al., 2018). Por ejemplo, la interconexión con amigos y compañeros se considera que influye en el crecimiento personal, siendo un factor importante que contribuye a explorar la creatividad de los individuos (Ihamäki, 2012).

El Cuadro 1.14 presenta un resumen de distintas propuestas de delimitación conceptual, bases teóricas y dimensiones atribuidas a la co-creación de valor en el contexto del turismo.

Cuadro 1.14: Definiciones de co-creación de valor, bases teóricas, perspectivas y dimensiones en la literatura turística

Autor/es	Definición	Fundamentos teóricos	Dimensiones
Richards y Wilson (2006, p. 1213)	El turista como "co-productor" de propias experiencias que implican interacción reflexiva	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Participación activa en actividades de experiencia y narrativas; Desarrollo de habilidades y aprendizaje; Interactividad; Reflexividad
Mansfeldt et al. (2008, p. 11)	Los productores y los turistas se involucran en una relación de co-creación de valor	Economía de la experiencia; Rendimiento	La participación activa del turista en el diseño y la producción de la experiencia; La interacción del turista con el lugar, los productos o servicios ofrecidos; La subjetividad de la experiencia turística
Binkhorst y Den Dekker (2009, p. 315)	La interacción de un individuo en un lugar y tiempo específico y dentro del contexto de un acto específico. Inclusión del turista en el proceso de diseño de la experiencia turística	Economía de la experiencia; Teoría de la co-creación de valor; Enfoque de red turística	La participación activa del turista, actividades activas, interacción interpersonal; contribución al diseño de la experiencia
Lugosi (2009, p. 405)	Participación de los consumidores en las operaciones de servicio	Teoría de la experiencia en el turismo	Interacción agradable entre las personas (proveedores, huéspedes y destinos); la subjetividad de la experiencia del consumidor; Los huéspedes participan activamente en la creación de la cultura de servicio y en la experiencia
MacLeod et al. (2009, p. 156)	El turista como participante activo en la experiencia con el enriquecimiento personal, el compromiso y la estimulación como motivadores clave	Economía de la experiencia; Marketing experiencial; Teoría de la co-creación de valor	La participación / compromiso activo del turismo en la experiencia; Interacción con organizaciones, destinos, lugares y actividades

Autor/es	Definición	Fundamentos teóricos	Dimensiones
Morgan y Xu (2009, p. 222)	La experiencia es co-creada por el consumidor y la organización	Teoría de la co-creación de valor	Interacción personal y social, actividad física y el éxito
Volo (2009, p. 122)	Los turistas co-crean el contexto en el que desarrollan la esencia de la experiencia	Economía de la experiencia; Marketing experiencial; Teoría de la co-creación de valor	Participación activa en el contexto de la experiencia, clasificación e interpretación; la interacción social y con el sistema turístico; La psicología de la experiencia turística: la experiencia como una secuencia de eventos mentales (sensación, percepción) y cognitivos (memoria, aprendizaje)
Richards (2010, p. 12)	Aprovechar el conocimiento que tiene el consumidor del producto para mejorarlo y ofrecer un mejor ajuste a sus necesidades	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Parte activa (producción de la experiencia); Interacción entre el turista y los locales
Kreziak y Frochot (2011, p. 24-25)	El papel activo y creativo de los turistas en el proceso de creación conjunta de valores; Los turistas son co-productores	La Lógica Dominante del Servicio	Participación; interacción social (“socialización”) y con la organización; la experiencia del flujo
Prebensen y Foss (2011, p. 55)	El consumidor participa activamente en la producción de valor; la participación del cliente en la definición y el diseño de la experiencia	Teoría del Servicio basado en la experiencia	Parte activa; Participación (diseño, producción, consumo); Interacción con las personas (conexión interpersonal)
Richards (2011, p. 1236)	La colaboración creativa en el desarrollo de las prácticas de turismo por parte de consumidores y productores	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Colaboración en el desarrollo de prácticas turísticas; Participación activa en el aprendizaje y producción de la experiencia
Ek et al. (2012, p. 124)	Los turistas como productores, codificadores de la experiencia pero también de los lugares que visitan	Economía de la experiencia; Rendimiento; Teoría del diseño de la experiencia	El desempeño turístico activo en el diseño y la experiencia, la interacción con la red, los impactos en la psicología turística
Ihamäki (2012, p. 2)	La participación activa del turista en el proceso de desarrollo de la experiencia de turismo creativo	Turismo creativo	Participación activa del turista, interacción social, grupal con comunidades locales y turísticas, mejora del estado de ánimo psicológico
Mkono (2012, p. 185)	La participación activa de los turistas en la creación de experiencias turísticas	Turno de rendimiento	Participación activa; Participación física, intelectual, cognitiva; Interactividad
Neuhofner et al. (2012, p. 2)	Los turistas participan activamente en la creación conjunta de sus propias experiencias	Economía de la experiencia; Marketing experiencial; Teoría de la co-creación de valor	La participación del turista en la creación y producción de la experiencia; La interacción (social) entre turistas, empresas y comunidades turísticas

Autor/es	Definición	Fundamentos teóricos	Dimensiones
Olsson (2012, p. 235)	La participación voluntaria del turista en la producción de los productos, servicios y / o comercialización de una organización	Lógica Dominante del Servicio; Marketing experiencial	El turista participa activamente en la producción y comercialización
Richards y Marques (2012, p. 8)	Proceso en el que se crean experiencias significativas siendo la participación y el compromiso características específicas	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Rol activo / participación e interacción con locales; Interacciones sociales / relacionales, emocionales y espirituales
Lugosi y Walls (2013, p. 53)	Los turistas son coproductores y construyen activamente sus propias experiencias de consumo a través de la interacción con las organizaciones, los empleados, los locales y otros consumidores	La Lógica Dominante del Servicio; Teoría de la co-creación de valor)	Interacción entre el turista y el medio ambiente, organizaciones, empleados, locales y otros visitantes; La dimensión psicológica de la experiencia de co-creación de valor turística
Neuhof et al. (2013, p. 291-292)	Los turistas desempeñan un papel activo tanto en la producción como en el consumo de sus propias experiencias	Teoría de la co-creación de valor	El huésped participa activamente tanto en la producción como en la experiencia de consumo; Interacción entre empresas y consumidores
Prebensen et al. (2013a, p. 240-241)	El turista como participante en el proceso de creación de valor al incorporar diversos tipos de recursos y esfuerzos del cliente en la creación del valor de la experiencia	Lógica Dominante del Servicio; Marketing experiencial	Participación activa (implicación) en producción y consumo; Interacción
Prebensen et al. (2013b, p. 2)	Co-creación de valor en el consumo	Lógica Dominante del Servicio; Marketing experiencial	La implicación y participación del turista en la creación de la experiencia; Interacciones entre el cliente y la empresa antes, durante y después del viaje
Rihova et al. (2013, p. 555)	El cliente es el único creador de valor, mientras que la empresa se une como patrocinador / facilitador de la creación de valor de los clientes	Lógica Dominante del Servicio	La interacción social del turista durante actividades, prácticas y experiencias
Tan et al. (2013, p. 159)	El consumidor es el "producto", y hay un proceso de co-creación de valor entre el transformador y el transformado	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Participación activa en actividades, diseño de experiencias; Selección y reflexión; Interacción (personas, organización, entorno); La psicología cognitiva de la creatividad

Autor/es	Definición	Fundamentos teóricos	Dimensiones
Bertella (2014, p.115-116)	El papel activo que desempeñan los turistas en la creación y el significado de una experiencia que les afecta profundamente	Lógica Dominante del Servicio; Consumo experiencial; Teoría de la co-creación de valor)	El papel activo del turista; Participación física, conectividad mental y emocional; Interacción con los sujetos y el entorno de experiencia
Lugosi (2014, p. 166-167)	La participación activa de múltiples partes interesadas interdependientes en los intercambios continuos de información en múltiples puntos de la relación organización-consumidor sobre cómo las partes interesadas pueden desarrollar y mejorar la experiencia a través de la colaboración activa	Lógica Dominante del Servicio; Consumo experiencial; Teoría de la co-creación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004)	Participación activa del huésped en la construcción de la experiencia antes, durante y después; Interacción social e interacción entre los huéspedes y la organización; La subjetividad de la experiencia
Tan et al. (2014, p. 248)	El turista es el co-creador activo o co-productor de su propia experiencia	Turismo creativo; Economía de la experiencia	Participación activa en la producción de la experiencia; Interacción (personas, organización, medio ambiente); Reflexividad y conciencia; La psicología cognitiva de la creatividad
Rihova et al. (2015, p. 3)	Las prácticas y experiencias del turista que se desarrollan en su propio contexto social	Lógica Dominante del Servicio	Interacción social (intersubjetividad); El turista como sujeto de estados psicológicos, significados y símbolos, habilidades y acción corporal

Fuente: Campos et al. (2018)

Con todo, cabe destacar que la co-creación es uno de los constructos que más interés ha despertado en la literatura de marketing en la última década, como consecuencia de los beneficios derivados de la participación conjunta de las organizaciones y los consumidores en el desarrollo de los productos y servicios ofrecidos en el mercado. Las empresas de éxito serán aquellas que utilizan la co-creación de valor de forma eficaz para satisfacer los cambiantes deseos y necesidades de los clientes de forma inmediata. Según la Lógica Dominante del Servicio las empresas no entregan valor, sino que elaboran propuestas de valor y son los propios clientes, de forma individual, los que crean valor mediante el uso o consumo de los productos o servicios. En el ámbito de la industria turística se ha señalado que la co-creación de valor brinda una oportunidad para demostrar la utilidad de la innovación de servicios co-creativos para estimular el turismo. A través de la colaboración con los hoteles, los huéspedes

co-creativos se vuelven más conscientes de los beneficios de su participación, se sienten satisfechos y muestran más lealtad, lo que se traduce en la intención del desarrollo co-creativo de nuevos servicios en el futuro.

1.3. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 1

This first chapter has presented the theoretical references related with the two main constructs in which this research is based: “green” practices and value co-creation.

The interest aroused by the study of sustainable development in tourism, is a consequence of the positive effects that sustainability policies implemented by companies may have on tourist attraction (Chen and Chan, 2010; Kim et al., 2012). In this sense, this factor is considered as a potential source of generation of competitive advantages for hotels (Han et al., 2009; Jones et al., 2014).

The increasing awareness about climate change and its environmental impacts has involved that environmentally responsible hotels are perceived as a sustainable trend on a long-term basis and a key for the success in the lodging industry (Manaktola and Jauhari, 2007; Chan, 2013; Jones et al., 2014; Han, 2015). In this sense, a “green” hotel is defined as a tourism company that has implemented several environmental friendly actions such as, for example, programs for saving water and energy, as well as reduction of solid waste, with the aim to reduce the negative impact in the environment and to protect the nature (Green Hotels Association, 2014). However, in spite of the popularity of environmentally responsible hotels, there is no consensus in the literature regarding the motivating drivers behind this change (Tzschentke et al., 2004). In this sense, among the motivations of the transformation of hotels into “green” hotels, the following ones have been appointed: governmental pressure, climate change, managerial culture, competitive advantage, financial benefits, and pressure of local communities and tourists (Mensah, 2004; Tzschentke et al., 2004; Chan and Wong, 2006; Claver-Cortés et al., 2007; Ogbeide, 2012; Berezan et al., 2013).

In spite of the scarce initial predisposition of hotels to implement environmentally sustainable measures, these have become nowadays one of the key strategic tools in hotel management. In this sense, from the literature review it stands out the division of “green” practices mainly in four functional/operational areas: a) energy efficiency; b) water conservation; c) recycling; and, d) waste reduction (Bohdanowicz et al., 2001; Alexander and Kennedy, 2002; Heung et al., 2006; Bohdanowicz and Martinac, 2007; Manaktola and Jauhari, 2007; Green Hotels Association, 2008; Millar and Baloglu, 2009, 2011; Ham and Han, 2013; Chen and Tung, 2014).

After having analysed the classification of the environmental measures developed by hotels, we have identified several factors that can boost their implementation, that may be grouped in the following three categories: a) organizational factors, that can be internal or external (Nicholls and Kang, 2012; Rahman et al., 2012; Leonidou et al.,

2013; Park et al., 2014; Kim et al., 2017); b) operative factors (Garay and Font, 2012; Han et al., 2011; Sánchez-Ollero et al., 2014; Chan et al., 2013; Singal, 2014; Kim et al., 2017); and, c) strategic factors (Chan and Wong, 2006; Millar and Baloglu, 2011; Zhang et al., 2014; Kim et al., 2017).

Finally, the implementation of “green” practices is a fundamental strategic issue to compete in an environment that requires changes in the attributes of the hospitality service offered (Kim et al., 2017). The literature suggests that the most important incentive for hotels of all around the world in order to increasingly adopt ecological practices is the response to a greater demand of ecological establishments stemming from the increase in “green” consumption (Manaktola and Jauhari, 2007; Han et al., 2009; Chan, 2013). This means that consumers are increasingly aware of environmental problems and, thus, they are interested in buying products and “green” services, assuming that companies have to be involved in sustainability actions (Han et al., 2010). In this sense, the implementation of the “green” practices helps hotels to design and deliver services adapted at a greater extent to the demands of their guests and, in this way, to ensure customer satisfaction and loyalty (Han et al., 2009, 2011; Chen, 2015).

All in all, we can conclude that the first specific objective of our research has been achieved:

S.O.1. To deepen in the nature of the construct “Green” Practices and the identification of its drivers, trying to provide a general overview of research addressing this topic.

Regarding value co-creation, it is one of the constructs that has raised more interest in the marketing literature in the last decade (Saarijärvi et al., 2013), as a consequence of the benefits stemming from the conjoint participation of organisations and consumers in the development of the products and services offered in the market (Ind and Coates, 2013).

Value co-creation mainly emerges as a result of two factors: a) the increasing importance of value creation as an aim of marketing; and, b) the evolution of the concept of customer participation. Traditionally, it has been considered that the customer had a passive role, focusing in the reception of value through consumption, whereas the company was considered as the main creator of value, involved in activities of production and support in the value chain. Notwithstanding, as customers are increasingly informed, they gain power and control, demanding from companies a greater generation of value (Sánchez et al., 2009). In this sense, it is fundamental for companies to establish a permanent dialogue with customers to gain a deeper understanding of the “voice of consumers” (van Kleef et al., 2005).

Successful companies will be those who use the value co-creation in an effective way to immediately satisfy the changing wishes and needs of customers (Campos et al., 2018). And it is in this context where the implementation of the Service Dominant Logic paradigm (Vargo and Lusch, 2004) earns a greater importance. According to this approach, companies do not deliver value, but they elaborate value proposals and their own customers, individually, create value by means of the use or consumption of products or services (Lusch et al., 2009). One of the fundamental premises of the Service Dominant Logic is value co-creation, that lies on the idea that the main business competences are no longer in the value chain, but in the point of interaction between customer and company, being the former in any case a co-creator of value (Yi and Gong, 2013).

In this way, we are witnessing a change in the role of customers, who instead of being simple users they start to assume functions of consumers, co-operators, co-producers and value co-creators (Wang et al., 2014). In this sense, as active participants, they could improve the efficiency and effectiveness of the value co-creation process (Agrawal and Rahman, 2015). The value obtained through value co-creation may help to satisfy customers and at the same time to benefit companies (Edvardsson et al., 2011). Even in the case of a failure in the service development, the participation of customers in the process of recovery may improve their satisfaction and encourage purchase repetition (Dong et al., 2008). Better product quality (Füller et al., 2011), greater customer satisfaction (Nambisan and Baron, 2009) and reduced risk for the company (Maklan et al., 2008) are the key benefits of value co-creation with the customer (Roser et al., 2013).

In the context of the tourism industry, it has been pointed out that value co-creation grants an opportunity to show the utility of innovation of in co-creative services to stimulate tourism (Campos et al., 2018). Through the collaboration with hotels, co-creative guests become more conscious of benefits of their participation, they feel satisfied and show increased loyalty, that is translated into the intention of co-creative development of new services in the future (Oyner and Korelina, 2016).

Based on all the evidence previously presented, we consider that we have achieved the second specific objective of our research:

S.O.2. To establish the theoretical antecedents of the concept of Value Co-creation and to identify the attributes that contribute to define it.

As a consequence of this, we have progressed to establish a conceptual approach of the two fundamental pillars in which this Doctoral Thesis is based, i.e., “green” practices and value co-creation.

Capítulo 2

Antecedentes relacionales de la lealtad del turista

2.1. IMAGEN

2.2. CONFIANZA

2.3. SATISFACCIÓN

2.4. LEALTAD

2.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 2

De acuerdo con la literatura revisada en el Capítulo 1, los hoteles “verdes” pueden satisfacer las crecientes necesidades ecológicas de los turistas mediante la implementación de prácticas ecológicas. Además, las iniciativas medioambientales y la co-creación de valor crean una fuerte relación huésped-hotel, no solo debido a los servicios ofrecidos, sino también a la proximidad de la relación. Todo ello sienta las bases para generar respuestas afectivas por parte de los huéspedes, que además de fortalecer la imagen de la empresa hotelera, respaldan la confianza en la misma.

Una vez el turista ha elegido un hotel medioambientalmente responsable para alojarse, el objetivo será convertirlo en un huésped leal. En este sentido, en el presente capítulo, se proponen como antecedentes de la lealtad del huésped, la imagen que éste tiene sobre el hotel, la confianza en el mismo, y la satisfacción con los servicios recibidos.

2.1. IMAGEN

2.1.1. Imagen: evolución y concepto

En la literatura del marketing de servicios y de comportamiento del consumidor son abundantes las referencias a la imagen (Han y Ryu, 2012) y su relación con los patrones de conducta (Hu et al., 2009), destacándose su papel fundamental en los procesos de toma de decisiones del mismo (Han et al., 2009) y la importancia de su estudio a la hora de determinar sus comportamientos futuros desde un punto de vista relacional (Ryu et al., 2008).

El concepto de imagen ha resultado difícil de delimitar por parte de los investigadores académicos, por lo que no hay una única definición para el mismo, sino que se ha explicado de varias maneras (Han et al., 2009). Desde una perspectiva amplia, la imagen se ha definido como una combinación de impresiones, pensamientos y creencias, que resumen las percepciones del consumidor con respecto a un destino, producto, servicio, persona, empresa o marca (Kotler et al., 1993; Han et al., 2009; Lee et al., 2010). En esta misma línea, Belanger et al. (2002, p. 218) la definen como *“la suma de creencias, actitudes, estereotipos, ideas, comportamientos relevantes o impresiones que una persona tiene con respecto a un objeto, persona u organización”*, mientras que para Grönroos (1984, p. 42), *“es principalmente el resultado del servicio percibido”*.

En cuanto a la evolución del concepto, las primeras referencias aparecen en las obras de Aristóteles y Platón, quienes, desde un punto de vista filosófico, consideraban la imagen como una representación mental, subjetiva del individuo, es decir, una realidad objetivamente existente. Sartre (1940), en su obra *“L'imaginaire”*, introduce el acercamiento teórico desde el punto de vista de la psicología, mientras que el economista Boulding (1956), en su obra *“The image: Knowledge in Life and Society”*, es el primero en abordar el concepto desde el punto de vista del marketing, estableciendo que la imagen viene determinada por los efectos de los mensajes que se reciben sobre un individuo u organización.

Tras dicha obra, cada vez más autores realizaron estudios sobre la teoría de la imagen como, por ejemplo, Martineau (1958) y Myers (1968) quienes sugieren que el comportamiento de un individuo se basa en una representación psicológica o distorsionada de la realidad objetiva que existe en su mente. En otras palabras, es más probable que las conductas de las personas estén determinadas por una imagen que por la realidad (Martineau, 1958; Myers, 1968).

Assael (1984) conceptualiza la imagen como la percepción global de los consumidores de un producto o una empresa en particular, desarrollada a través del procesamiento de información de varias fuentes, información que se adquiere y procesa a lo largo del tiempo. De acuerdo con esta descripción, Han y Kim (2010) consideran la imagen general como las percepciones totales de los clientes sobre un producto o empresa y

sus atributos destacados, formadas a partir de diversas fuentes de información, Esta valoración está en línea con el concepto general de imagen de marca (Keller, 1993). Para Keller (2009, p. 143), la imagen de marca se refiere a *“las percepciones del consumidor de una marca y su preferencia por la misma, como viene reflejado por los distintos tipos de asociaciones de la marca presentes en la memoria del consumidor”*.

En la literatura a menudo se puede encontrar el término de “imagen corporativa” (Bravo et al., 2011), entendido como la imagen asociada a una organización (Rynes, 1991) y que representa las impresiones y asociaciones, las creencias y actitudes que se mantienen en la memoria del consumidor con respecto a una empresa (Barich y Kotler, 1991), siendo relacionada con la cantidad de información sobre ella (Gatewood et al., 1993). En este sentido, la formación de la imagen se puede describir como un procedimiento mediante el cual las ideas, los sentimientos y las experiencias anteriores con una organización se almacenan en la memoria del consumidor y se transforman en un significado basado en las categorías almacenadas (MacInnis y Price, 1987).

En la misma línea, autores como Barich y Kotler (1991), Chen y Tsai (2007) y Han et al. (2009) consideran que la imagen de una empresa se forma a partir de los sentimientos y las percepciones de los individuos hacia la misma. Bloemer y Ruyter (1998) la conceptualizan como el conjunto de las percepciones de los consumidores sobre los atributos sobresalientes de una empresa. También ha sido considerada como *“una función de la acumulación de la experiencia de compra o consumo a lo largo del tiempo”* (Andreassen y Lindestad, 1998, p. 84), o una función del efecto acumulativo de la satisfacción o insatisfacción del cliente (Johnson y Fornell, 1991; Fornell, 1992), que sirve como un filtro que influye en la percepción del funcionamiento de la empresa (Grönroos, 1984).

A partir de la premisa de que la creación de una imagen corporativa está relacionada con la experiencia del cliente con la empresa (Palacios-Florencio et al., 2018), las organizaciones necesitan un conocimiento preciso sobre qué factores son esenciales para formar su imagen. En este sentido, LeBlanc y Nguyen (1996) identificaron cinco factores que influyen en las percepciones de los clientes sobre la imagen corporativa de las empresas de servicios. Estos cinco factores incluyen: identidad corporativa, reputación, oferta de servicios, entorno físico y personal de contacto. Por su parte, Grönroos (1983) señala la calidad del servicio como el más importante.

Sin embargo, cada consumidor está interesado en distintos aspectos de la actividad de la empresa y aplica varios filtros cognitivos, atribuyendo diversos grados de importancia a los diferentes atributos de los componentes de la imagen de la organización, de acuerdo con su relación e interés en ella (Alic et al., 2017). En este contexto, algunos autores distinguen entre imágenes funcionales y simbólicas (p.ej. Hu et al., 2012; Sahoo y Mitra, 2016; Palacios-Florencio et al., 2018). La imagen funcional se refiere a características tangibles y representa la ventaja intrínseca de consumir un producto o servicio, y está vinculada a características tales como calidad y uso (Palacios-Florencio et al., 2018). En cambio, la imagen simbólica se refiere a características intangibles

y representa la ventaja extrínseca de consumir un producto o servicio (Palacios-Florencio et al., 2018), lo que la asocia con la necesidad básica de aprobación social, expresión individual y autoestima (Park et al., 1986).

Autores como Nguyen y LeBlanc (1998) y Minguez (2000) sugieren que todos los individuos no tienen la misma percepción de una imagen corporativa lo que demuestra que una empresa no tiene una sola imagen, sino varias imágenes. Por lo tanto, no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas (Minguez, 2000). En la misma línea, varios autores destacan que la imagen corporativa también se conoce como la impresión general que tienen los diferentes grupos de stakeholders, tanto internos como externos, sobre una empresa (p.ej. Nguyen y Leblanc, 2001; Balmer y Greyser, 2002; Palacios-Florencio et al., 2018). Esta impresión general se basa en varias características de la empresa y sus atributos, como su nombre y su reputación, su oferta de productos y servicios, su arquitectura y su ideología (Nguyen y LeBlanc, 1998; 2001). En este sentido, representa el simbolismo personal que los individuos asocian con la empresa (Lee et al., 2011), lo que le otorga una importancia estratégica (Palacios-Florencio et al., 2018).

Además, según Minguez (2000), es muy difícil tener una percepción total y global de la imagen de la empresa, por lo que la imagen suele basarse en “fragmentos”. Así, según este autor, es posible que una organización proyecte distintos tipos de imágenes:

- La imagen de la empresa: su construcción se vincula estrechamente con la identidad corporativa, entendida como “una estrategia absoluta de comunicación”;
- La imagen de marca: se trata de la síntesis de la identidad corporativa con las percepciones o el posicionamiento de la marca;
- La imagen de producto o comercial: se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

De una forma sintética, en el Cuadro 2.1 se presentan algunas aportaciones encontradas en la literatura relativas al concepto de imagen.

Cuadro 2.1: Aportaciones sobre el concepto de imagen

Autor/es	Aportaciones
Martineau (1958)	La imagen es la forma por la cual una organización es definida en la mente del consumidor, en parte debido a las características funcionales (calidad, servicio, precio) y en parte por un conjunto de atributos psicológicos.
Assael (1984)	La imagen representa un conjunto total de impresiones que los individuos tienen sobre un producto, servicio o empresa.
Grönroos (1984)	La imagen corporativa es el resultado de cómo los consumidores perciben a la empresa.

Autor/es	Aportaciones
Barich y Kotler (1991)	La imagen representa la impresión general que queda en la mente del público asociada con una organización y es la suma de las creencias, actitudes e impresiones de los individuos hacia la misma.
Keller (1993)	La imagen es un conjunto de percepciones sobre una marca, según lo reflejan las asociaciones de marca en la memoria del consumidor.
Kotler et al. (1993)	La imagen es una conceptualización que refleja el conjunto de creencias, ideas e impresiones que un público tiene de un producto, servicio, destino, persona, firma o marca.
Andreassen y Lindestad (1998)	La imagen es una función de la acumulación de experiencia de compra o consumo a lo largo del tiempo, siendo un factor importante que influye en la percepción de la calidad, la evaluación de los clientes en cuanto a la satisfacción con el servicio y la lealtad de los mismos.
Bloemer y Ruyter (1998)	La imagen es el complejo de las percepciones totales de los consumidores sobre los atributos sobresalientes de una empresa.
Nguyen y LeBlanc (1998, 2001)	La imagen está relacionada con los atributos físicos y de comportamiento de la organización, como el nombre comercial, la arquitectura y la variedad de productos/servicios, y con la impresión de calidad comunicada.
Minguez (2000)	La imagen representa un conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.
Keller (2009)	La imagen son las percepciones del consumidor de una marca y su preferencia por la misma, como viene reflejado por los distintos tipos de asociaciones de la marca presentes en la memoria del consumidor.
Worcester (2009)	La imagen corporativa es el resultado neto de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que las personas tienen sobre una empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los investigadores generalmente están de acuerdo en que la imagen general de un producto/servicio específico se forma principalmente a través de un proceso cognitivo/perceptivo (p.ej. Assael, 1984; Bloemer y Ruyter, 1998; Han y Kim, 2010). Han y Back (2008) indican que la imagen como proceso cognitivo genera respuestas emocionales positivas o negativas. Oliver (1997) señala que la cognición, como la imagen de un cliente sobre un producto o una empresa, influye directamente en su estado afectivo/emocional contribuyendo en la formación de sus decisiones, que al final afectarán a sus experiencias satisfactorias/insatisfactorias e intenciones favorables/desfavorables hacia una empresa.

Varios autores, como Doyle y Fenwick (1974), Baloglu y McCleary (1999), Beerli y Martin (2004) y Lin et al. (2007), que han centrado sus esfuerzos en la teoría de la formación de la imagen, han concluido que la imagen se configura a través de tres fases: imágenes cognitivas, afectivas y globales. Estas etapas de formación están vinculadas a la idea de imagen como un concepto actitudinal (Doyle y Fenwick, 1974) que comprende la cognición (creencias), el afecto (sentimiento) y la conación (intención conductual). Según Bagozzi (1978) y Breckler (1984), la cognición representa las creencias y el conocimiento de los consumidores sobre el objeto, mientras que el afecto se refiere a su respuesta emocional

(sentimiento, estado de ánimo) hacia el mismo. Conación es el término relacionado con las intenciones de comportamiento y declaraciones verbales, como una función de la cognición y el afecto (Baloglu y McCleary, 1999).

Mazursky y Jacoby (1986) argumentaron, de manera similar, que la imagen es un fenómeno global, una impresión formada por un individuo como resultado de evaluaciones cognitivas y afectivas de los atributos de un objeto. Mientras que la imagen cognitiva se relaciona con las creencias de los consumidores sobre un objeto sobre la base de una evaluación de sus atributos conocidos, la imagen afectiva se centra en los sentimientos de los individuos hacia el mismo. Esta perspectiva es consistente con los análisis de Kennedy (1977) y Barich y Kotler (1991), quienes consideran que la imagen corporativa tiene dos dimensiones principales: la funcional y la emocional. La dimensión funcional se asoció con los atributos tangibles fácilmente medibles de una empresa, mientras que la dimensión emocional se relaciona con las dimensiones psicológicas de un individuo, manifestadas por sentimientos y actitudes hacia el producto o servicio de una organización (Kennedy, 1977; Barich y Kotler, 1991).

Por otro lado, Echtner y Ritchie (1991), basándose en sus estudios sobre la imagen de una tienda, identificaron dos dimensiones de la imagen: "holística" y "basada en atributos". La dimensión holística se refiere a la imagen mental de una persona de los fenómenos como un todo, en oposición a una mera colección de estímulos independientes (Bitner, 1992). En otras palabras, el elemento holístico o imaginario de la imagen abarca la impresión y los sentimientos hacia los fenómenos generados por cualquiera o todos los sentidos (Kandampully y Suhartanto, 2000). La dimensión basada en atributos se refiere a las instalaciones y el entorno físico que forma e influye en la creación de la imagen del consumidor (Echtner y Ritchie, 1991).

El concepto de imagen de una empresa ha atraído cada vez más la atención de los académicos y los profesionales, ya que tiene un efecto poderoso en la forma en que los consumidores perciben y reaccionan a las cosas (Zhang, 2015). En este sentido, haciendo hincapié en la importancia de comprender el desarrollo de la imagen, numerosos investigadores de todos los campos han señalado que la imagen desempeña un papel fundamental en los procesos de toma de decisiones de los clientes y han intentado determinar su impacto en sus comportamientos de compra (p.ej. Bloemer y Ruyter, 1998; Baloglu y McCleary, 1999; Kandampully y Suhartanto, 2000; Chen y Tsai, 2007; Lin et al., 2007; Ryu et al., 2008; Han y Back, 2008; Han et al., 2009; Han y Kim, 2010; Jeong y Jang, 2010).

En la literatura, se ha demostrado que tener una imagen corporativa positiva ayuda a las empresas no solamente a establecer y mantener relaciones leales con los clientes, accionistas y el público en general (p.ej. Andreassen y Lindestad, 1998; Nguyen y Leblanc, 2001; Chen, 2008), sino que también está relacionada con la probabilidad de retención de los mismos (p.ej. Nguyen y Leblanc, 2001). En esta línea, Andreassen y Lindestad (1998) indican que la imagen corporativa es importante para las empresas de servicios porque afecta a las decisiones posteriores a la compra de los clientes cuando no reciben suficiente in-

formación sobre los atributos del servicio. Por ello, desde el punto de vista de la gestión empresarial es recomendable prestar atención a la imagen ofrecida, debido a la influencia que ésta puede tener sobre la percepción que obtienen los consumidores en relación con los productos comercializados (Zeithaml et al., 1996).

Por otra parte, Wu et al. (2016a) han demostrado que, si la percepción de la imagen de una organización por parte de los consumidores es favorable, se tolerarían errores menores, pero si los errores ocurren a menudo, la imagen de una organización se vería muy afectada. En la misma línea, Han y Back (2008) y Han y Hyun (2013) consideran que la imagen es un fuerte predictor de las actitudes de los clientes y de su comportamiento de cambio.

Park et al. (1986) argumentan que los clientes pueden beneficiarse de la imagen general de las empresas, ya que les proporciona beneficios funcionales, experienciales y simbólicos. Según estos autores, los beneficios funcionales y experienciales corresponden a los atributos relacionados con el producto/servicio, mientras que los beneficios simbólicos se relacionan con las necesidades psicológicas subyacentes de los clientes, como la expresión personal, y corresponden a atributos que no están relacionados con el producto/servicio.

Oliver (1997) indica que los consumidores, a menudo, desarrollan una actitud basada en información sobre un producto o compañía incluso antes de tener una experiencia de consumo real. Esto implica que la imagen percibida, una representación psicológica del consumidor de la realidad objetiva, es fundamental para formar las actitudes de los consumidores hacia un producto o una empresa, incluso si esa imagen está distorsionada (Chen, 2010).

Según Connor y Davidson (1997), una organización con una buena imagen corporativa se destaca en el mercado porque puede atraer la atención tanto de clientes habituales como de usuarios de prueba, diferenciándose de otras empresas competidoras (Jeong y Jang, 2010; Jeong et al., 2014; Zhang, 2015). Siendo la imagen considerada como un factor clave de éxito para cualquier organización empresarial, varios autores señalan que una imagen favorable puede llevar a las empresas a mantener e incluso aumentar su cuota de mercado (p.ej. Mayer et al., 1995; Siguaw y Enz, 1999; Kim et al., 2008; Zhang, 2015) y también a alcanzar una ventaja competitiva (Graci y Dodds, 2008). Algunos de los beneficios de una mayor ventaja competitiva incluyen mayores primas de precios, mayor atractivo para los clientes, mejor cuota de mercado, acceso a nuevos mercados, creación de nuevos productos, una imagen mejorada de la compañía y mayor productividad de los empleados (p.ej. Bansal y Roth, 2000; Rivera, 2001).

En la literatura, la percepción de la imagen se ha analizado en distintos contextos, como tiendas, restaurantes, parques, destinos o marcas (Lee et al., 2010). En uno de los primeros estudios en marketing sobre la imagen de una tienda, Martineau (1958, p. 47) encontró que la imagen es "*la forma en que la tienda se define en la mente de los compradores, en parte por sus atributos funcionales y en parte por factores psicológicos*". Sin embargo, Assael (1987) se centró más en los atributos funcionales y físicos asociados con la forma en que los clientes

perciben la imagen de una tienda. De forma similar, Bloemer y Ruyter (1998) definieron la imagen de la tienda como la percepción del consumidor de una tienda basada en atributos particularmente notables y señalaron que la imagen se expresa en función de los atributos principales de una tienda en particular, que se evalúan y ponderan entre sí. Por su parte, (Hartman y Spiro, 2005, p. 1113) consideran la imagen de la tienda como *"la impresión total representada en la memoria de los consumidores de los atributos percibidos asociados con la tienda"*.

Según los esfuerzos de posicionamiento estratégico desarrollados por cada establecimiento, se considera que los consumidores tienen diferentes percepciones sobre los mismos que están relacionadas con el tipo de tienda, sus productos y la calidad de servicio percibida (Dolbec y Chebat, 2013). Por lo tanto, la imagen de la tienda es un indicio clave de información para el consumidor al evaluar las ofertas de la misma (Garrett et al., 2017) que influye en las intenciones de comportamiento de los clientes (Bao et al., 2011; Garrett et al., 2017).

Autores como Ryu et al. (2012, p. 203) definieron la imagen del restaurante como *"la suma de las percepciones emocionales, ideas o actitudes simbólicas que los clientes asocian con el restaurante"*. La percepción de un consumidor de la imagen de un restaurante refleja las experiencias de consumo acumulativo del cliente (por ejemplo, comida, atmósfera y servicio) (Ryu et al., 2012). Debido a que la imagen del restaurante tiene una influencia en el valor percibido y la satisfacción del cliente (Han y Hyun, 2017; Jeon, 2017), mantener una imagen del mismo diferenciada en comparación con la competencia es una tarea importante (Yi et al., 2018) y, por lo tanto, su gestión debe ser un componente importante de la estrategia de marketing para los responsables de este tipo de empresas (Ryu et al., 2012).

En el contexto de un parque temático o acuático varios autores consideran que la imagen se refiere a las percepciones generales de los clientes sobre los mismos, en particular, las que surgen de las respuestas emocionales y las influidas por la experiencia previa o información indirecta (Jin et al., 2013; Li y Wu, 2013; Jin et al., 2015). En el caso de la imagen del patrimonio, Rindell (2013) considera que ésta se configura a partir de todas las experiencias a lo largo del tiempo que se combinan con las más recientes durante la construcción de la imagen actual. Por lo tanto, representa la dimensión temporal en la impresión turística de los sitios del patrimonio cultural (Rindell, 2007) y hace referencia a la imagen corporativa como percepciones de una organización reflejada en las asociaciones mantenidas en la memoria del consumidor (Keller, 1993). En la literatura, varios autores han analizado la imagen del patrimonio en el contexto de la industria turística internacional (p.ej. Rindell, 2013; Wu y Li, 2017; Mehmood et al., 2018), presentándola como un marco conceptual útil para comprender la influencia del pasado en los procesos de construcción de la imagen del patrimonio actual de los individuos (Rindell, 2007, 2013).

Otro tipo de imagen ampliamente analizado en la literatura es la de imagen de un destino turístico, que se define como la representación mental de un individuo del conocimiento (creencias), los sentimientos y la percepción general de un destino en particular debido a

la información obtenida a través de diferentes fuentes de información (Milman, 2012; Kim y Chen, 2016). Autores como Chiu et al. (2013, p. 877) la definen como *"un conjunto de cualidades, atributos y beneficios que los visitantes tienen sobre el destino; representa la suma de creencias e impresiones que una persona tiene de un destino"*. Definida como tal, la imagen de un destino puede verse como una construcción subjetiva que es percibida de forma única por el consumidor (Tasci et al., 2007). Por su parte, Chen y Tsai (2007) la definen como la percepción subjetiva del visitante de la realidad del destino. Generalmente, estas percepciones se ven principalmente marcadas por las características físicas del destino en cuestión (Obenou et al., 2006), aunque la publicidad también puede dar forma a la imagen del destino en la mente del consumidor (Baloglu y McCleary, 1999; Meng y Uysal, 2008).

Según San Martín y Rodríguez del Bosque (2008), la imagen de destino tiene dos componentes: uno cognitivo y otro afectivo, y desempeña dos funciones importantes en los comportamientos de los consumidores: a) influye en su proceso de toma de decisiones de elección de destino; y, b) condiciona sus comportamientos posteriores a la toma de decisiones, incluida la participación (experiencia en el sitio), la evaluación (satisfacción) y el comportamiento futuro (intención de volver a visitar y disposición de recomendar) (Bigné et al., 2001; Lee et al., 2005; Stylos et al., 2016; Prayag et al., 2017). Por ejemplo, en su estudio, Prayag et al. (2017) señalan que una imagen favorable de un destino específico aumenta la satisfacción de los viajeros con ese destino y su disposición de recomendarlo.

Por último, la imagen de una marca, considerada como un impulsor clave del valor de la misma, se refiere a la percepción general del consumidor acerca de una marca y tiene una influencia en el comportamiento del mismo (Zhang, 2015). En la literatura hay muchas formas diferentes de definir y operacionalizar la construcción de la imagen de marca, debido a la naturaleza compleja de los dos constructos (Ryu et al., 2008; Zhang, 2015). Las definiciones de la imagen de marca van desde muy amplias y generales hasta más específicas, como aquellas que equiparan la imagen de marca con la idea de que las marcas tienen una personalidad con significados asociados a ellas (Dobni y Zinkhan, 1990). Keller (1993, p. 3) define la imagen general de una marca como *"un conjunto de percepciones sobre una marca según lo reflejan las asociaciones de marca en la memoria del consumidor"*. Autores como Padgett y Allen (1997) la asocian con el significado simbólico que los clientes recuerdan cuando se encuentran con las características específicas del producto o servicio, mientras que Low y Lamb (2000, p. 352) la definen como *"las percepciones razonadas o emocionales que los consumidores asocian con marcas específicas"*.

Siendo la imagen de marca considerada como un efecto combinado de un conjunto de asociaciones (Keller, 1993; Cretu y Brodie, 2007), las asociaciones positivas influyen sobre la imagen positiva de la marca, mejorando de esta forma su valor (Aaker, 1991). Si estas asociaciones se conectan entre sí, van conformando en la mente del consumidor las sensaciones que sirven para consolidar su imagen e indirectamente aumentar la notoriedad de marca (Yoo et al., 2000). Para los profesionales, cualesquiera que sean las estrategias de marketing de sus empresas, el objetivo principal de sus actividades es influir en la percepción y actitud de los consumidores hacia la marca, establecer la imagen de la misma en la

mente de los consumidores y estimular su comportamiento real de compra, lo que llevará al aumento de las ventas y de la participación en el mercado (Zhang, 2015).

Con todo, concluimos que la imagen es un constructo que ha recibido un gran interés durante los últimos años en la literatura y gestión de marketing y ha sido evaluado y estudiado en distintos contextos, tales como tiendas, restaurantes, parques, destinos turísticos o marcas. A continuación, en el siguiente apartado, nos centramos en analizar el concepto en las empresas turísticas, dado que este tipo de empresas representan el contexto en el cual se realiza nuestro estudio.

2.1.2. La imagen en las empresas turísticas

Como ya se ha mencionado anteriormente, muchos académicos y profesionales han mostrado un gran interés en el concepto de imagen de una empresa debido a su fuerte influencia en el comportamiento y en el proceso de toma de decisiones del consumidor (p.ej. Lin et al., 2007; Han et al., 2009; Lee et al., 2010; Ryu et al., 2012; Jeong et al., 2014; Durna et al., 2015; Martínez, 2015). Por ello, la imagen se ha visto como un área de investigación importante sobre los negocios, en general, y sobre el turismo, en particular (Lee et al., 2010; Dhillon, 2013; Lahap et al., 2016; Zhang et al., 2018). Crear intenciones positivas en los clientes es un objetivo importante para los hoteles, ya que estas intenciones aumentarán las tasas de retención de clientes y las ganancias financieras (Han et al., 2009; Fung So et al., 2013). En este sentido, se considera que la imagen es un factor crucial para el éxito de las empresas (Moreno et al., 2012; Dhillon, 2013; Zhang, 2015), a la vez que desempeña un papel primordial en el proceso de selección de un hotel por parte del consumidor (Chen y Hsu, 2000; Lahap et al., 2016).

La imagen corporativa se describe como la impresión general en la mente del público acerca de una organización o una marca corporativa (Barich y Kotler, 1991). En el caso de los hoteles, la imagen está relacionada con los diversos atributos físicos, psicológicos y de comportamiento de la organización, como el nombre comercial o la marca corporativa, la arquitectura de los edificios, la calidad de las instalaciones, el tipo de hotel, la variedad de servicios, la tradición, la ideología, la cultura corporativa y la impresión de calidad comunicada por cada empleado que interactúa con los clientes (Christou, 2003; Cheng et al., 2016; Lahap et al., 2016). En esta misma línea, en su estudio sobre la imagen de hoteles en Las Vegas, Lee (2003) ha analizado la imagen en base a cuatro dimensiones: entorno físico, contacto con el personal, calidad de servicios y disponibilidad. Por su parte, Moreno et al. (2012) han identificado siete dimensiones en un alojamiento turístico en España, en concreto: a) servicios complementarios; b) restauración; c) personal y limpieza; d) cocina; e) zonas exteriores; f) servicios principales; y, g) precio. La imagen corporativa es, por lo tanto, el resultado de un proceso agregado mediante el cual los turistas comparan y contrastan los diversos atributos de los hoteles (Christou, 2003; Lahap et al., 2016).

Dolnicar et al. (1999) consideran que la imagen corporativa de los hoteles tiene dos componentes principales: el funcional o realista y el emocional. El componente funcional está

relacionado con características tangibles, que pueden medirse fácilmente, mientras que el componente emocional está asociado con dimensiones psicológicas, que son percibidas subjetivamente por los huéspedes, y se manifiestan por sentimientos y actitudes hacia una marca corporativa que se derivan de experiencias individuales con una empresa hotelera (Christou, 2003). Otros autores, como Lee y Kim (2009), han estudiado dos dimensiones de la imagen de marca de hoteles de lujo en Corea del Sur, la imagen organizacional y la imagen simbólica, mientras Lee et al. (2010) han considerado la imagen tanto como un constructo multidimensional formado por dos dimensiones, la imagen cognitiva (que incluye el valor y los atributos de calidad) y la imagen afectiva, como un constructo unidimensional, llamado “imagen general”.

Con frecuencia relacionada con los símbolos y los valores, la construcción de la imagen corporativa es un proceso largo que puede mejorarse rápidamente mediante avances tecnológicos y logros inesperados o, por el contrario, se puede destruir al descuidar las necesidades y expectativas de los diversos grupos que interactúan con la empresa (Chu y Choi, 2000). La creación de la imagen corporativa para los hoteles es un proceso aún más difícil, debido a la naturaleza intangible de sus operaciones y la percepción subjetiva de la calidad de los servicios de hostelería y restauración (Mattila, 2001).

El concepto de imagen ambiental o imagen “verde” se ha vuelto cada vez más relevante desde la década de los 80, cuando los consumidores se han dado cuenta de los problemas ambientales (por ejemplo, el aumento de la sequía, la destrucción del hábitat, el aumento del nivel del mar, etc.) y sus consecuencias para el planeta (Martínez García de Leaniz et al., 2018). Por ello, muchas empresas están desarrollando nuevos enfoques corporativos, como las estrategias de marketing ecológico, para satisfacer las demandas ambientales de los clientes (Martínez, 2015), quienes están cada vez más dispuestos a pagar más por productos ecológicos (Laroche et al., 2001; Biswas y Roy, 2016; Namkung y Jang, 2017).

La imagen corporativa se basa en las impresiones sobre una organización de las partes interesadas, tanto internas como externas (Dutton y Dukerich, 1991). Una buena imagen “verde”, que involucra los atributos ambientales que éstas partes reciben (Castro et al., 2016), actúa como una señal clara del compromiso ambiental de una empresa con las mismas, y representa un medio eficaz, no solo para obtener una ventaja competitiva y mejorar su imagen corporativa (Stanaland et al., 2011; Tan y Yeap, 2012), sino también para aumentar su rentabilidad (Heikkurinen, 2010; Madueño et al., 2016). Este enfoque implica romper con la aparente contradicción entre la protección del medio ambiente y el desarrollo económico (Sun et al., 2012).

Chen (2010, p. 309) define la imagen “verde” como *"un conjunto de percepciones de una marca en la mente de un consumidor que está vinculada a los compromisos y a las preocupaciones ambientales de la empresa"*. Debido al apoyo de los consumidores a las empresas socialmente responsables y al aumento de las estrictas normas internacionales de pro-

tección ambiental (Chen, 2010; Vitell, 2015), tener una imagen “verde” juega un papel fundamental en los procesos de toma de decisiones de los clientes y sus intenciones de comportamiento de compra (Wang et al., 2018a). Por ello, los directivos deben enfocarse en el ajuste entre las percepciones de los consumidores y la imagen que su empresa desea proyectar a través de sus acciones medioambientales (Palacios-Florencio et al., 2016). Sus prácticas medioambientales pueden consolidar la imagen de su empresa (Hoffman, 2000), que luego puede transformarse en un beneficio a largo plazo (Palacios-Florencio et al., 2016). Con todo ello, se puede concluir que las empresas que invierten muchos esfuerzos en mejorar sus imágenes de marca “verdes” pueden, no solo evitar el problema de las protestas o los castigos ambientales, sino también mejorar la satisfacción de sus clientes con respecto a sus deseos, expectativas y necesidades ecológicas (Chen, 2010).

La imagen de un hotel ecológico se puede describir como las percepciones mentales de los turistas de una empresa en particular que están vinculadas y se pueden medir en función de las prácticas “verdes” llevadas a cabo por la misma (Jeong et al., 2014; Martínez García de Leaniz et al., 2018). Basándose en la definición de Assael (1984), quien consideraba la imagen como las percepciones totales del consumidor de un producto (o una empresa) conformadas por el procesamiento de información proveniente de diversas fuentes, Han et al. (2009) se refiere a la imagen de un hotel “verde” como las percepciones generales de los clientes formadas a partir de la información procesada y del conocimiento previo o indirecto sobre dicho hotel y sus atributos. Por su parte, Martínez (2015, p. 901) define la imagen ecológica global de un hotel como *"un conjunto de percepciones de una empresa en la mente de un consumidor que está vinculada a los compromisos y preocupaciones ambientales"*.

En su estudio sobre hoteles en Klang Valley, Kasimu et al. (2012) sugieren que dos de las principales ventajas relacionadas con la implementación de prácticas ambientales son, por un lado, la mejora de la imagen de los hoteles tanto para los huéspedes como para las comunidades locales, y, por otro lado, la provisión de un entorno seguro y saludable para los huéspedes y empleados del hotel. Es por ello que los hoteles promueven su imagen “verde” para señalar su compromiso real con los problemas sostenibles, demostrando a sus clientes sus logros en la protección del medio ambiente natural (Wong et al., 2013).

Con todo, podemos concluir que la imagen ejerce un papel fundamental en los procesos de toma de decisiones del consumidor siendo, por lo tanto, de gran importancia su estudio a la hora de determinar los comportamientos futuros de los clientes desde un punto de vista relacional. En la presente Tesis Doctoral, centrándonos en los hoteles medioambientalmente responsables, entendemos la imagen de este tipo de empresas como las percepciones mentales de los turistas de una compañía hotelera en particular, formadas a partir de la información procesada y del conocimiento previo o indirecto sobre dicho hotel y sus atributos.

2.2. CONFIANZA

2.2.1. Confianza: evolución y concepto

La confianza es una característica propia e inherente de cualquier relación social (Delgado, 2000; San Martín, 2006) y uno de los elementos más frecuentes en la investigación sobre el éxito relacional (Doney et al., 2007). En el ámbito de las relaciones entre empresas y consumidores, el principal problema al que se enfrenta el consumidor que opta por una alternativa concreta de intercambio es la falta de información completa sobre las características y los comportamientos empresariales, los productos y las marcas existentes, sus atributos relevantes y sus niveles de calidad, más una cierta incapacidad del individuo para recabar, procesar e interpretar adecuadamente toda la información dispersa existente en el mercado (Blas et al., 2009). La importancia de la generación de confianza para el consumidor se debe a que éste suele experimentar los temores asociados al estado de incertidumbre (riesgo de equivocarse en la decisión de compra) y los miedos derivados de la posibilidad del oportunismo empresarial (cuando la empresa busca su propio interés, oculta información relevante, elude sus responsabilidades relacionales, aprovecha su posición de dominio, etc.) (San Martín et al., 2000).

Por ello, la confianza se convierte en un factor esencial en aquellos casos en los que el individuo se enfrenta a circunstancias en las que existe un alto grado de incertidumbre y riesgo, además de una falta de conocimiento (Mayer et al., 1995; Sparks y Browning, 2011) o donde la información de la que dispone no es completa (Hawes et al., 1989). En estos casos la confianza reduce la sensación de inseguridad y el miedo a la selección adversa (Ganesan y Hess, 1997; Das y Teng, 1998; Hausman, 2001) y facilita la toma de decisiones en escenarios de riesgo (Mayer et al., 1995; San Martín et al., 2000), la resolución de problemas (Das y Teng, 1998; Helfert et al., 2002), la cooperación y la coordinación entre individuos (Misztal, 1996), y contribuye al desarrollo a largo plazo de los intercambios comerciales (Doney et al., 2007).

Estudios como los de Hosmer (1995) y McAllister (1995), han detectado la dificultad de precisar el concepto de confianza, al no existir una definición universalmente aceptada, debido a que se ha conceptualizado desde diversas perspectivas o de acuerdo con el contexto en el que se encontraban inmersos los investigadores (p.ej. Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994; Shneiderman, 2000). En este sentido, la confianza ha sido estudiada en muchas disciplinas, como la Filosofía, la Psicología, la Sociología, la Economía, las áreas aplicadas de Dirección de Empresas y Marketing, pero cada una hace referencia a ella de acuerdo con su contexto, y la pone en operación de distintas maneras (Blas et al., 2009). A pesar de las aportaciones multidisciplinarias realizadas, se observa una dificultad para integrar todas las perspectivas y establecer un consenso en relación con la naturaleza de la confianza (Delgado-Ballester et al., 2003).

Desde el campo de la Filosofía, mientras los filósofos antiguos estudiaron la confianza en un intento de reflejar la naturaleza humana (Bailey, 2002) enfatizando su carácter de

actitud, con frecuencia inconsciente, que es parte de la conducta básica de la vida (Blomqvist, 1997), los filósofos modernos, encabezados por Annette Baier, se enfocaron en el examen de la confianza interpersonal y de la moral en las relaciones. Así, para la autora, la confianza es *“la aceptación de la vulnerabilidad de otro, pero no en la mala voluntad esperada hacia uno”* (Baier, 1994, p. 99).

Por su parte, los psicólogos están de acuerdo en que la confianza es interpersonal y la consideran vital para el desarrollo de las relaciones personales (Erikson, 1963), la cooperación institucional (Deutsch, 1962) y las actividades sociales (Rotter, 1967). En contraste con los filósofos, los psicólogos se concentran en las diferencias individuales, como las características de la personalidad y en las variadas consecuencias en las relaciones humanas. Así, el psicoanalista Erikson (1963, p. 7) señala que la confianza es un ingrediente de la *“personalidad sana”* y que repercute de manera elemental en los rasgos individuales.

Los sociólogos han sido los primeros al introducir en sus definiciones el concepto de riesgo, el cual determina la necesidad que tienen las personas de confiar en los expertos en situaciones de incertidumbre e ignorancia (Coleman, 1990). En este sentido, Coleman (1990) menciona que la confianza representa un estado que involucra expectativas positivas acerca de los motivos de otros, hacia situaciones que conllevan riesgo para uno mismo. Por su parte, Luhmann (2002) señala que la confianza es la creencia de una parte que la otra se comportará de manera predecible.

En el contexto económico, la confianza es concebida como la expectativa de una parte (persona, grupo, empresa) acerca de un comportamiento éticamente justificable en una relación de intercambio económico de mutua reciprocidad (Hosmer, 1995). Por otro lado, autores como Moorman et al. (1993, p. 90) la consideran como *“la buena voluntad de depender de otra parte en la que uno tiene confianza”*

En la disciplina de la Dirección de Empresas, los profesionales han investigado la importancia de la confianza en los contextos organizativos (Kramer, 1999) y la reconocen, junto con la participación, como indicadores de la satisfacción en la toma de decisiones organizativas (Driscoll, 1978). En este contexto, la confianza es identificada como un mecanismo de control para permitir que los empleados trabajen juntos de manera más productiva y eficaz (Mayer et al., 1995).

En el ámbito del marketing, es una variable muy tenida en cuenta en el contexto del desarrollo del intercambio (Ku, 2014). De acuerdo con Hiscock (2001, p. 1), quien considera que *“el objetivo final del marketing es generar un vínculo intenso entre el consumidor y la marca, y el ingrediente principal de este vínculo es la confianza”*, se puede considerar que uno de los principales objetivos del marketing consiste en establecer fuertes lazos de relación con el consumidor, y la confianza es el elemento fundamental para sustentar esa relación. La creación y el mantenimiento de la confianza son consideradas dos acciones estratégicas en el campo de la comercialización y constituyen factores clave del éxito de las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994; Garbarino y Johnson, 1999; Schlesinger et al., 2014).

Del mismo modo, Spekman (1988, p. 79) ha señalado que la confianza es la "*pedra angular*" de las relaciones a largo plazo. La confianza resulta, pues, determinante en el contexto del marketing relacional (Berry, 1995; Sirdeshmukh et al., 2002; Wong y Sohal, 2002) y son numerosas las investigaciones llevadas a cabo en ese campo (p.ej. Doney y Cannon, 1997; Garbarino y Johnson, 1999; Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2001; Kwon y Suh, 2004; Doney et al., 2007; Moliner et al., 2007; Elliott y Yannopoulou, 2007; Chahal, 2010; Spake y Megehee, 2010).

La confianza surge cuando las partes en una relación interactúan regularmente, realizando acciones y toma de decisiones conjuntas (Gounaris, 2005). Las aportaciones existentes en la literatura de marketing sobre los posibles significados de la confianza se han basado en la aproximación de Rotter (1967), el cual considera que el constructo se refiere a la esperanza de un individuo en que la palabra o promesa hecha por la otra parte es fiable. En la misma línea, Mayer et al. (1995, p. 712) la señalan como "*la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra persona, basada en la expectativa de que el otro va a realizar una acción particular de importancia, con independencia de la capacidad de supervisar o controlar a esa otra parte*".

En el área de marketing, los estudios respecto a la confianza han sido orientados al ámbito de la distribución (distribuidor minorista) y a las relaciones comprador vendedor (Blas et al., 2009). En el contexto de una relación proveedor-cliente, hay un acuerdo bastante generalizado en concebir la confianza como la creencia de una parte (el consumidor) en la integridad y buena fe de la otra parte del intercambio (la empresa) y la consiguiente disposición a fiarse de ella (Morgan y Hunt, 1994). En la misma línea, Walter et al. (2000) señalan que la confianza representa la creencia del cliente en la benevolencia, honestidad y competencia del proveedor para actuar en el mejor interés de la relación en cuestión.

Por su parte, San Martín et al. (2000) sostienen que la confianza en la competencia profesional suele conducir a la confianza en la buena voluntad. De tal forma, la confianza del consumidor en la competencia técnica y profesional de la empresa para ofrecer adecuadamente el servicio requerido tiende a propiciar en el consumidor la aparición de un sentimiento de afecto hacia ésta y a dar por sentadas su honestidad e integridad, tanto en sus motivaciones y valores como en sus buenas intenciones comerciales (San Martín et al., 2000). Por tanto, es probable que el consumidor que confía en una empresa por su capacidad demostrada, por la experiencia y profesionalidad de sus vendedores o por la calidad de sus productos y servicios (confianza en la capacidad) termine creyendo que la empresa cumplirá con seriedad las promesas que hace, ofrecerá un buen trato al cliente, será honesta y se esforzará en mejorar la relación (confianza en las intenciones y valores) (San Martín et al., 2000). Así mismo, la confianza del consumidor, tanto en la capacidad o competencia de la empresa como en sus buenas intenciones y valores, es capaz de reducir la sensación de inseguridad previa a la compra o el miedo a la incertidumbre y al oportunismo precontractual (Ganesan y Hess, 1997).

Una condición fundamental para establecer una relación de confianza entre dos partes es que se cumplan los siguientes principios básicos: simetría, reciprocidad y sinceridad (Blas et al., 2009). El primero supone que las dos partes ejercen la acción de confiar en igualdad de condiciones y, por lo tanto, asumen los mismos riesgos. El segundo principio, el de reciprocidad, implica que la confianza debe ser mutua, incluso cuando exista asimetría de poder (Pavlou y Gefen, 2004). Así, en las relaciones de intercambio comercial vendedor-consumidor, el primero espera del segundo que siga sus indicaciones con el propósito de mejorar sus compras (Koufaris y Hampton-Sosa, 2004). Por último, la sinceridad, que está asociada con la confiabilidad y, por ende, con las expectativas previsibles sobre el comportamiento fiable del otro, supone una predisposición de las partes a no ocultar información relevante y a decir la verdad (Suh y Han, 2003).

Tradicionalmente, la confianza ha sido conceptualizada en torno a dos dimensiones: cognitiva y afectiva. La confianza cognitiva está relacionada con elementos vinculados a la razón, mientras que la confianza afectiva se relaciona con los sentimientos (McAllister, 1995). Por su parte, Rousseau et al. (1998) también plantean que la confianza es un estado psicológico y un concepto multifacético que incorpora un aspecto cognitivo y otro afectivo. Esta afirmación también está apoyada en las investigaciones realizadas por Lewis y Weigert (1985), Riegelsberger et al. (2003) y Johnson y Grayson (2005). En este sentido, Riegelsberger et al. (2003, p. 761) define la confianza cognitiva como la *“confianza o la disposición para depender de otro, basada en la competencia y la fiabilidad”*, mientras que la confianza afectiva está basada en la creencia acerca de la benevolencia que tendrá la persona en quien se deposita la confianza (Riegelsberger et al., 2003). En la misma línea, San Martín (2006) sugiere que la confianza puede ser entendida como la seguridad emocional que lleva al consumidor a pensar que la otra parte cumplirá sus expectativas de comportamiento. Este estado emocional conlleva cierta vulnerabilidad e incertidumbre para una de las partes (Moorman et al., 1992, 1993) basado en las expectativas positivas generadas sobre el comportamiento de la otra parte (Singh y Sirdeshmukh, 2000).

En la literatura, algunos autores también han conceptualizado la confianza en términos conativos o conductuales (p.ej. Ganesan, 1994; Mayer et al., 1995). Al enfatizar la intención de comportamiento, Moorman et al. (1992, p. 315) definen la confianza como *“una voluntad de confiar en un compañero de intercambio en el que uno tiene confianza”*. Otros investigadores usan definiciones cognitivas o evaluativas de confianza, argumentando que el vínculo entre las evaluaciones de confianza y la respuesta conductual debe estar abierto a la investigación empírica y probablemente sujeto a la influencia de otros factores contextuales (p.ej. Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997).

Además, la confianza surge cuando las partes en una relación comparten una variedad de experiencias y aumentan su participación en dicha relación (Fitzgerald y Willcocks, 1994), generando una interacción regular que supone realizar acciones y toma de decisiones conjuntas (Gounaris, 2005). En este sentido, muchos autores comparten la idea de que no puede existir relación si no hay confianza y que ésta depende del nivel de expectativas generadas en el cliente, que han de ser elevadas para incentivar la relación, realistas para

evitar la desconfianza y flexibles para poder seguir creciendo en el tiempo (p.ej. Reinares y Ponzoa, 2002; Vázquez-Casielles et al., 2003; Palmatier, 2008; Zhang et al., 2016). La confianza también depende del nivel de experiencia o conocimiento del cliente. En este sentido, la empresa debe ofrecerle el producto/servicio que se ajuste a sus necesidades y evitar asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas (Reinares y Ponzoa, 2002).

En conjunto, como se puede observar en el Cuadro 2.2, los investigadores coinciden en que la confianza es un concepto estrechamente relacionado con: la vulnerabilidad, el riesgo, la credibilidad, las expectativas positivas o las creencias optimistas, la frecuencia de las interacciones, la reputación y el conocimiento acumulado.

Cuadro 2.2: Aportaciones sobre el concepto de confianza

Autor/es	Aportaciones
Rotter (1967)	La confianza representa la esperanza de un individuo en que la palabra o promesa hecha por la otra parte es fiable.
Coleman (1990)	La confianza representa un estado que involucra expectativas de confianza positivas acerca de los motivos de otros, hacia situaciones que conllevan riesgo para uno mismo.
Moorman et al. (1992)	La confianza es la predisposición a confiar en la parte contraria del intercambio en la cual uno tiene credibilidad.
Moorman et al. (1993)	La confianza es una expectativa generalizada que tiene una de las partes del proceso de intercambio sobre la forma en que la otra parte se comportará en el futuro.
Baier (1994)	La confianza es la aceptación de la vulnerabilidad de otro, pero no en la mala voluntad esperada hacia uno.
Hosmer (1995)	La confianza representa la expectativa de una parte (persona, grupo, empresa) acerca de un comportamiento éticamente justificable en una relación de intercambio económico de mutua reciprocidad.
Mayer et al. (1995)	La confianza es la buena voluntad de una parte (persona, grupo o empresa) de ser vulnerable a las acciones de la otra, con base en la expectativa de que la otra parte realizará una acción positiva y justa, sin tener en cuenta la habilidad de dirigir o controlar la acción para obtener beneficios en el intercambio.
Singh y Sirdeshmukh (2000)	La confianza comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de la intención de los demás.
Vázquez-Casielles et al. (2000)	La confianza es la creencia o expectativa de que se produzcan determinados tipos de efectos (cumplimiento de obligaciones, comportamiento esperado, resultados positivos, satisfacción de necesidades) para/por una o todas las partes que participan en una relación de intercambio, y que desemboca en la intención de desarrollar dicha relación.
Chaudhuri y Holbrook (2001)	La confianza es la voluntad del consumidor promedio de confiar en la capacidad de la marca para realizar su función declarada.
Luhmann (2002)	La confianza es la creencia de una parte en otras que se comportarán de manera predecible y que está basada en una relación circular de riesgo y acción.
Suh y Han (2003)	La confianza representa la creencia en que la promesa de otro puede ser fiable, y que, en circunstancias imprevistas, el otro actuará en un espíritu de buena voluntad y de forma benigna hacia quien confía.
Chang et al. (2013)	La confianza representa el estado psicológico que permite a una persona aceptar la vulnerabilidad, basado en expectativas positivas de las intenciones o comportamiento de los demás

Fuente: Elaboración propia

En la literatura, varias investigaciones se enfocan en el estudio de la confianza en la marca (p.ej. Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2001; Elliott y Yannopoulou, 2007), entendida como la creencia de los consumidores de que una marca funcionará como ellos se esperan, siendo un elemento esencial para reducir las percepciones de riesgo (Ha y Perks, 2005; Pitta et al., 2006). Cuando una marca cumple con éxito su función esperada, los consumidores comienzan a confiar en ella y deciden continuar la relación con la misma (Butler y Cantrell, 1994).

Confiar en una marca significa implícitamente que existe una alta probabilidad o expectativa de que la marca ofrezca resultados positivos para el consumidor (Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2005), es decir, se basa en la creencia del consumidor de que la marca tiene cualidades específicas que la hacen consistente, competente, honesta y responsable (Doney y Cannon, 1997; Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2005). Una marca confiable es aquella que mantiene constantemente su promesa de valor para los consumidores a través de la forma en que se desarrolla, produce, vende, atiende y publicita el producto incluso en los malos momentos en que surge algún tipo de crisis de marca (Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2005).

Los beneficios que puede traer consigo la confianza son innumerables e invaluable, desde la satisfacción de quien confía hasta una percepción positiva de la parte en quien se confía (Blas et al., 2009). Ratnasingam y Phan (2003) confirman que la confianza es clave porque fomenta las relaciones de intercambio a largo plazo y contribuye a la colaboración entre las partes, obteniendo así beneficios estratégicos. Además, la confianza puede aportar tanto beneficios psicológicos, relacionados con la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior en el resultado de la transacción, como sociales, en términos del establecimiento de vínculos personales entre clientes y empleados, que posteriormente se puede convertir en la amistad y el reconocimiento personal entre el cliente y el personal de la empresa (Ruiz-Molina et al., 2009). Asimismo, a partir de una relación basada en la confianza, puede surgir una serie de beneficios de tipo económico y una personalización de servicios, como por ejemplo, los descuentos, el ahorro de tiempo y los servicios adicionales no disponibles a otros clientes (Ruiz-Molina et al., 2009).

La confianza es, por lo tanto, una característica propia e inherente de cualquier relación social (Delgado, 2000; San Martín, 2006) y uno de los elementos más frecuentes en la investigación sobre el éxito relacional (Doney et al., 2007). Sin confianza, las interacciones no pueden continuar más allá de una sola ocasión (Gefen, 2000). La confianza ha sido vista como: a) una creencia o un sentimiento; b) una intención o expectativa de comportamiento que refleja la confianza en la otra parte; y, c) algo que implica vulnerabilidad e incertidumbre en una de las partes (Ratnasingam, 2012).

2.2.2. La confianza en las empresas turísticas

En el contexto de los servicios, el trabajo de Parasuraman et al. (1985) se encuentra entre los primeros estudios que investigaron el concepto de confianza para explicar la

relación entre una empresa y sus clientes durante un encuentro de servicio. La confianza de los consumidores en el proveedor se vuelve particularmente importante en este contexto, porque los consumidores toman una decisión antes de que realmente experimenten el servicio (Berry, 2004). En este sentido, Berry (1995, p. 42) afirma que *"la naturaleza inherente de los servicios, junto con la desconfianza de los consumidores, posiciona a la confianza como quizás la herramienta de marketing relacional más poderosa disponible para una empresa"*.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la confianza se refiere a la disposición a creer en un socio de intercambio, es decir, una persona o empresa confiable que cumple sus promesas (Morgan y Hunt, 1994), y se considera un factor clave para establecer relaciones dentro de la industria hotelera (Hikkerova, 2011; So et al., 2013) en la cual se identifican dos socios (Ratnasingam, 2012). El primero de ellos es el hotel cuyo rol es de proveedor de servicios tales como: la funcionalidad de su página web, el procesamiento eficiente de las reservas en línea, el envío de agradecimientos por correo electrónico, la prestación de servicios de calidad, la eficiencia de sus registros de entrada, el servicio de comidas a tiempo, etc. El servicio real será experimentado por los huéspedes una vez que lleguen al hotel y se queden allí. El segundo socio es el huésped, quien debe ser digno de confianza, ya que hará el pago, mantendrá la habitación limpia, se registrará y se quedará de acuerdo con los horarios establecidos, cumplirá con la política del hotel y, cuando esté satisfecho, recomendará el hotel a otros clientes (Ratnasingam, 2012). Las preferencias de los huéspedes pueden ser fácilmente influidas por señales de información tales como: la precisión y confiabilidad del contenido de la información en la página web del hotel, el precio, la publicidad, las características distintivas, el nombre de la marca, el logotipo y el símbolo, que sirven como señales para que los huéspedes desarrollen una confianza inicial (Ratnasingam, 2012).

En su estudio, Wang et al. (2014) enfatizan el hecho de que la integridad, la competencia y la confiabilidad son las dimensiones clave del concepto de confianza en un hotel. La confiabilidad significa que las promesas de la empresa pueden ser fiables, la integridad se refiere a la buena voluntad de la misma, mientras que la competencia se refiere a los conocimientos y habilidades de los empleados del hotel (Wang et al., 2014). Por su parte, Sirdeshmukh et al. (2002) consideran que la confianza tiene dos componentes: a) confianza de desempeño; y, b) confianza de benevolencia. La confianza de desempeño sugiere que el huésped cree en las infraestructuras del hotel, en las habilidades y el conocimiento de los empleados y en la capacidad del hotel para proporcionarle la información y los servicios esperados. En segundo lugar, la confianza de benevolencia es la confianza del cliente en el cuidado, la preocupación, la honestidad y la benevolencia mostrados por la empresa, es decir, confiar que no solo actuará de manera competente y confiable, sino que también tendrá como prioridad el bienestar y los intereses del cliente al ofrecer sus servicios (Sirdeshmukh et al., 2002).

En el contexto del marketing "verde", la confianza también es un constructo que ha llamado la atención de los investigadores (Vaishnavi et al., 2014). Hoy en día, las em-

presas son más responsables y se concentran cada vez más en sus inversiones ecológicas y medioambientales (Gil y Jacob, 2018). Además, son más receptivas a los requisitos de desempeño ambiental de sus clientes mostrando su preocupación hacia los mismos (Simpson et al., 2007). Este sentimiento positivo hacia los consumidores genera una gran confianza en la empresa y sus productos, y tal confianza conducirá a una mayor satisfacción y lealtad del cliente (Vaishnavi et al., 2014). La confianza es un concepto que desempeña un papel clave en el marketing de sostenibilidad (Belz y Peattie, 2012), dado que los consumidores siempre "utilizan" la confianza para reducir su incertidumbre y riesgo en sus compras de productos o servicios medioambientalmente responsables (Ponnappureddy et al., 2017).

En su estudio sobre los hoteles medioambientalmente responsables, Wu et al. (2018a) introducen el término de calidad de relación "verde" definida como *"el resultado de la relación y la manera de tener una evaluación general de la fortaleza ecológica de una relación entre clientes y proveedores"* (Wu et al., 2018a, p. 4). Los autores consideran dos dimensiones para la calidad de esta relación "verde": la confianza "verde", entendida como la confianza en los proveedores respetuosos con el medio ambiente, y la satisfacción experimental "verde" que se define como la evaluación general de los clientes basada en su experiencia en un hotel "verde" (Wu et al., 2018a). Por su parte, Chen (2010, p. 309) define la confianza "verde" como *"la voluntad de utilizar un producto, servicio o marca, basada en la creencia o expectativa resultante de su credibilidad, benevolencia y capacidad sobre su desempeño ambiental"*.

Además, siguiendo la línea de trabajo de Moorman et al. (1992), Martínez (2015, p. 903) define la confianza "verde" como *"la predisposición a confiar en la parte contraria del intercambio en la cual uno tiene esperanza a causa de su desempeño medioambiental"*. En su investigación, para analizar la confianza de los huéspedes, la autora utiliza tanto aspectos cognitivos como emocionales, siendo estos últimos considerados significativos en la industria hotelera, debido al hecho de que los clientes confían en señales afectivas de las compañías como punto de referencia para evaluar la calidad (Johnson y Grayson, 2005).

A causa del aumento de la demanda de alojamientos "verdes" por parte de los consumidores conscientes de los problemas medioambientales, los hoteles se esfuerzan por posicionarse como amigables con el medio ambiente mediante la incorporación de productos y servicios que están diseñados para realzar la conciencia de sus atributos "verdes" (Slevitch et al., 2013; Berezan et al., 2014). En este sentido, la confianza en las prácticas llevadas a cabo por hoteles ecológicos se vuelve crítica, ya que los consumidores son conscientes de que el motivo del marketing "verde" podría ser el ahorro de costes para el hotel o la imagen pública, en lugar de una verdadera preocupación ambiental (Sukhu y Scharff, 2018). Para los turistas que eligen un hotel ecológico en lugar de un hotel convencional, la seguridad de que este hotel se involucra activamente en la preservación del medio ambiente es muy importante (Gao y Mattila, 2016), ya que se ha descubierto que muchos hoteles no cumplen con los estándares reales

establecidos por las autoridades y se involucran en prácticas deshonestas (Zaman et al., 2010; Chen y Chang, 2013).

Por otro lado, muchos hoteles “verdes” han formulado y han aplicado prácticas medioambientales al azar (Millar y Baloglu, 2009; Pizam, 2009) lo que ha resultado en una discrepancia entre las expectativas de los turistas y las medidas “verdes” implementadas (Berezan et al., 2013). Por ejemplo, Berezan et al. (2013) señalan que hoteles se involucran en prácticas “verdes” mediante el reciclado y el uso de productos locales y cumplen los estándares de certificaciones LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Sin embargo, según su estudio, los turistas “verdes” tienden a dar más importancia a los atributos funcionales, como la conservación de agua y energía, y pueden ser más influyentes en su juicio si un hotel está implementando una iniciativa “verde” (Berezan et al., 2013). Esta discrepancia sugiere que hay disparidades en la evaluación de las prácticas de los hoteles “verdes” que ponen en entredicho la confianza de los turistas con respecto a estas iniciativas medioambientales (Choi et al., 2015).

En otros casos, algunos autores han sugerido que mientras los gestores que se preocupan por el medio ambiente han tomado medidas para implementar prácticas “verdes”, otros no se han tomado el asunto suficientemente en serio (Prud’homme y Raymond, 2013) y, con o sin intención, promueven sus productos como “verdes” de manera engañosa (Choi et al., 2015), usando afirmaciones engañosas y confusas o anunciándose “más sostenibles” de lo que son en realidad, lo que afecta negativamente la confianza de los huéspedes en los servicios anunciados por los establecimientos (Ponnappureddy et al., 2017). Otras empresas operan de manera medioambientalmente responsable solamente por el pago de una tasa de miembro de alguna asociación medioambiental (Heung et al., 2006). Este fenómeno de “lavado verde” (*green washing*) ha generado confusión, escepticismo y desconfianza entre algunos consumidores sobre los productos/servicios que se comercializan como “verdes” (Rahman et al., 2015).

Aunque ha aumentado el número de turistas que prefieren alojarse en hoteles “verdes”, todavía existen algunos que no están dispuestos a hacerlo (Ponnappureddy et al., 2017), ya que tienen diferentes percepciones sobre la información relacionada con la sostenibilidad de los mismos. En este sentido, relacionan la confianza principalmente con la fiabilidad y la calidad de la información recibida (Peattie y Crane, 2005, Filieri et al., 2015), por lo tanto, los hoteles tienen que revelar información creíble sobre sus productos y servicios para ganarse la confianza de los huéspedes (Chen y Chang, 2012).

Con todo, podemos concluir que la confianza se presenta como un elemento esencial para fomentar relaciones sólidas entre el huésped y el hotel y como un factor clave de la calidad de las mismas. En el contexto turístico, la confianza se vuelve particularmente importante, dado que los huéspedes toman decisiones antes de que realmente experimenten el servicio. En este sentido, el papel de la confianza es especialmente

importante en situaciones en las que existe un alto grado de incertidumbre y riesgo, además de una falta de conocimiento. Pero, una vez que se ha formado la confianza, disminuyen los riesgos percibidos y la complejidad asociada con una compra, lo que aumenta los resultados del comportamiento positivo. En este sentido, y centrándonos en los hoteles medioambientalmente responsables, en la presente Tesis Doctoral, siguiendo la línea de trabajo de Chen (2010), consideramos la confianza como la voluntad del huésped de alojarse en un hotel “verde”, basada en la credibilidad sobre su desempeño ambiental.

2.3. SATISFACCIÓN

2.3.1. Satisfacción: evolución y concepto

A lo largo de las últimas décadas se ha hecho un esfuerzo sustancial por mejorar el conocimiento acerca de las variables que, de un modo u otro, permiten la evaluación del nivel de servicio prestado por una organización, entre las que destaca especialmente el estudio en torno a la satisfacción (Oliver, 1980; Anderson y Sullivan, 1993; Giese y Cote, 2000; Torres, 2014) dado que unos elevados niveles de satisfacción en el consumidor, reportan importantes beneficios futuros para la empresa (Fornell, 1992), como son el incremento de la fidelidad, una mejora en la reputación de la empresa, la captación de nuevos clientes y el aumento de los retornos financieros y los niveles de productividad (Fornell, 1992; Anderson et al., 1994). A largo plazo, los resultados de la empresa se mejoran, lo que determina que los recursos empleados en aumentar la satisfacción de los consumidores hayan de ser tenidos en cuenta como una inversión desde una perspectiva estratégica (Anderson et al., 1994).

Desde la década de los cincuenta cuando aparecen los primeros estudios sobre la satisfacción (p.ej. Festinger, 1957; Thibaut y Kelley, 1959), en la literatura numerosos autores han ofrecido definiciones que, bajo diferentes puntos de vista, enriquecen su significado y mejoran el conocimiento de su proceso de formación y sus implicaciones posteriores. En este sentido, mientras en la década de los sesenta encontramos los trabajos de Cardozo (1965) y Howard y Seth (1969), quienes aportan algunas de las primeras definiciones del término, asociándolo al estado cognitivo del comprador en relación con haber sido adecuada o inadecuadamente recompensado en relación con los sacrificios en los que ha incurrido, en la siguiente década las principales contribuciones se centran en el análisis de las experiencias de compra y consumo (Oliver, 1977, 1979, 1980).

A partir de allí, aunque se ha evidenciado una dificultad notoria en los intentos de modelización y conceptualización de la satisfacción (Yi y Zeithaml, 1990), se observa un especial interés en la identificación de sus consecuencias, tanto en la parte de comportamiento como en la parte afectiva y emocional (Churchill y Suprenant, 1982; Westbrook y Reilly, 1983). En la década de los noventa surgen nuevas conceptualizaciones del constructo que, aunque en muchas se asume la satisfacción desde una perspectiva global, señalan que es

un concepto acumulativo en base a las valoraciones realizadas por el consumidor sobre las experiencias de compra de productos y servicios (Fornell, 1992; Anderson et al., 1994; Johnson et al., 1995; Jones y Suh, 2000).

En la literatura, la satisfacción se ha definido desde diferentes planteamientos utilizándose desde enfoques cognitivos, afectivos o mixtos (Giese y Cote, 2000; Yu y Dean, 2001; Bigné y Andreu, 2004; Torres, 2014) hasta posturas que indican el carácter específico o acumulativo de la misma (Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011). Así, por ejemplo, Yu y Dean (2001, p. 235) adoptan esta última aproximación en sentido amplio, afirmando que la satisfacción es *"una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas"*.

Autores como Fornell (1992) o Anderson et al. (1994) muestran la satisfacción como una evaluación global basada en la valoración de la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo. En esta misma línea, Oliver (1981, p. 27) señala que la satisfacción es *"una respuesta afectiva global ante el uso de un producto o servicio"*. Por su parte, Rust y Oliver (1994) también consideran que la satisfacción refleja el grado en el que un individuo cree que una experiencia le evoca sentimientos positivos. En cambio, Tse y Wilton (1988, p. 2014), indican que la satisfacción es *"la respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas prioritarias (o algún estándar establecido) y las verdaderas características del producto percibidas tras su consumo"*.

Por otro lado, cabe mencionar los desacuerdos sobre si la satisfacción puede entenderse como proceso o resultado. Así, mientras que el enfoque como proceso se centra en el origen de la satisfacción, y la considera como un proceso de evaluación en el que el consumidor compara su experiencia con el producto con algún elemento de referencia (como, por ejemplo, las expectativas previas), los defensores del segundo enfoque ven la satisfacción como resultado o respuesta del proceso de evaluación (Fornell, 1992; Oliver, 1981, 1997). En este sentido, el "paradigma de la disconformidad" de Oliver (1981) merece una especial atención dado que, fundamentado en los conceptos de expectativas y percepción, establece que con anterioridad a la compra o prestación de servicio, el cliente desarrolla unas expectativas sobre lo que va a recibir. Posteriormente compara las expectativas con el resultado percibido, experimentando conformidad o disconformidad positiva si la percepción del resultado excede las expectativas, por tanto, satisfacción, y, en caso contrario, la disconformidad negativa se verá traducida en insatisfacción. La disconformidad, positiva o negativa, es el antecedente de la satisfacción.

La ausencia de claridad sobre el concepto satisfacción anima a Giese y Cote (2000) a la realización de una revisión bibliográfica que concluye con la identificación de tres elementos comunes entre la amplia variedad de definiciones de la satisfacción existentes en la literatura: a) respuesta afectiva; b) objeto (elección de producto, compra, consumo); y, c) momento de determinación y duración limitada. El primero de estos elementos es que la satisfacción del consumidor es un fenómeno que combina lo afectivo, que se refiere a los sentimientos positivos o negativos que surgen como resultado de la evaluación (Rust y

Oliver, 1994; Cronin Jr et al., 2000), con lo cognitivo, entendido como “la evaluación de una emoción” (Hunt, 1977, p. 459) que incluiría todos aquellos aspectos que sirven para establecer un juicio a partir de una comparación.

Por otro lado, se observa que esa respuesta emocional o cognitiva se encuentra referenciada con un enfoque determinado, bien a la propia experiencia de consumo, al producto o a las expectativas planteadas. Respecto a este enfoque, se ha constatado que varía enormemente en función del contexto y del tipo de consumidor (Giese y Cote, 2000). Aunque es generalmente aceptado que la satisfacción se enmarca dentro de un proceso que tiene lugar con posterioridad a la compra o el consumo, se han constatado diferencias en función de los tipos de productos consumidos (Giese y Cote, 2000).

Finalmente, la respuesta se refiere a un momento determinado en el tiempo, por ejemplo, después del consumo, después de la elección o basada en la experiencia acumulada por el consumidor (Giese y Cote, 2000). El componente de la temporalidad dota de carácter acumulativo a la intensidad con la que se manifiesta la satisfacción (Yu y Dean, 2001; Host y Knie-Andersen, 2004) desde una perspectiva global, y donde la evaluación se realiza sobre la acumulación de experiencias de consumo a lo largo del tiempo. Es en este ámbito donde se encuentran los trabajos más orientados al desarrollo de índices de satisfacción del consumidor (p.ej. Fornell, 1992; Anderson et al., 1994; Fornell et al., 1996; Anderson y Fornell, 2000; O’ Loughlin y Coenders, 2002; Chan et al., 2003; Grigoroudis y Siskos, 2004; Terblanche, 2006).

En el Cuadro 2.3 se presentan, de una forma sintética, algunas definiciones encontradas en la literatura relativas al concepto de satisfacción.

Cuadro 2.3: Definiciones de la satisfacción

Autor/es	Definición
Howard y Sheth (1969, p. 145)	“El estado cognitivo del consumidor en relación con el hecho de haber sido adecuada o inadecuadamente recompensado en relación con los sacrificios en los que ha incurrido”.
Hunt (1977, p. 459)	“La evaluación realizada de que la experiencia de compra vivida por el consumidor es al menos tan buena como se suponía que iba a ser”.
Miller (1977) citado en Ospina (2015)	“El resultado de la interacción entre el nivel de expectativas sobre el desempeño del producto y la evaluación del cumplimiento percibido”.
Westbrook (1980, p. 49)	“Lo favorable de la evaluación subjetiva del individuo de los distintos resultados y experiencias asociadas al uso o consumo del producto”.
Oliver (1981, p. 27)	“Una evaluación de la sorpresa inherente a la adquisición de un producto y/o experiencia de consumo. En esencia, el resumen del estado psicológico resultante cuando una emoción que circunda las expectativas desconfirmadas se empareja con los sentimientos primeros del consumidor sobre la experiencia de consumo”. “Una respuesta afectiva global ante el uso de un producto”.
Westbrook y Oliver (1981, p. 94)	“Una respuesta evaluativa que tiene que ver con los resultados percibidos de las experiencias en el dominio del consumidor, comprendiendo las actividades de adquisición, consumo y disposición”.

Autor/es	Definición
Churchill y Suprenant (1982, p. 493)	“Conceptualmente, es el resultado de la compra y uso resultante de la comparación que establece el comprador entre las recompensas y el coste de la compra en relación con una anticipación de las consecuencias. Operacionalmente, similar a la actitud, en tanto que puede ser asemejada a una suma de las satisfacciones con varios atributos”.
Westbrook y Reilly (1983, p. 258)	“Una respuesta emocional provocada por un proceso evaluativo cognitivo en el que las percepciones de (o creencia sobre) un objeto, acción, o condición son comparadas con los valores de uno (o necesidades, deseos)”.
Day (1984, p. 496)	“Es una respuesta evaluativa del consumidor a una determinada experiencia de consumo que se refiere a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el resultado de un producto después de su adquisición”.
Cadotte et al. (1987, p. 305)	“Es un sentimiento emocional desarrollado desde una evaluación de la experiencia de uso”.
Westbrook (1987, p. 260)	“Es un juicio evaluativo global acerca del consumo/uso de un producto”.
Tse y Wilton (1988, p. 204)	“Es la respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas iniciales y el rendimiento o resultado efectivo del producto tal y como ha sido percibido tras su consumo”.
Molm (1991, p. 447)	“Es la respuesta afectiva a una valoración cognitiva de la relación, basado en cómo considera de buena o mala la empresa dicha relación”.
Fornell (1992, p. 11)	“Es una evaluación global post-compra”.
Anderson et al. (1994, p. 54)	“Es una evaluación global basada en la experiencia de consumo y compra total en el tiempo”.
Spreng et al. (1996, p. 15)	“Es una respuesta emocional o un sentimiento global que tiene el consumidor al comparar su percepción de la performance de un producto o servicio con sus deseos o y expectativas”.
Oliver (1997, p. 13)	“Es una respuesta de cumplimiento del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, provee (o está proviendo) un nivel placentero de cumplimiento relacionado con el consumo, incluyendo niveles de bajo o sobre-cumplimiento”.
Giese y Cote (2000, p. 21)	“Es un conjunto de respuestas afectivas de intensidad variable..., con un punto de determinación específico en el tiempo y de duración limitada..., dirigida hacia aspectos focales de las adquisiciones de un producto y/o consumo”.
Kotler et al. (2000, p. 46)	“Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”.
Yu y Dean (2001, p. 235)	“Es una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas”.
Eggert y Ulaga (2002, p. 109)	“Es la respuesta afectiva del comprador tras realizar una compra”.
Zeithaml et al. (2002, p. 95)	“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”
Cahill et al. (2010, p. 255)	“Es una evaluación cognitiva y afectiva propia de la totalidad de las experiencias con un proveedor de bienes o servicios”.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 2.3, la mayoría de las definiciones adoptan la perspectiva del enfoque como proceso (p.ej. Westbrook, 1987; Spreng et al., 1996; Giese y Cote, 2000), indicando que la satisfacción es la respuesta a un proceso de compra y consumo del producto o servicio, cuya respuesta o resultado tiene dos partes: una parte cognitiva, que se da cuando el consumidor evalúa las variables que determinan la satisfacción comparando sus expectativas con los resultados (Howard y Seth, 1969; Churchill y Suprenant, 1982; Day, 1984), y otra parte afectiva, donde la satisfacción refleja los sentimientos de una persona ante el consumo del producto o servicio (Ca-hill et al., 2010).

2.3.2. La satisfacción en las empresas turísticas

En el ámbito del turismo, la satisfacción del consumidor ha sido una de las variables más estudiadas en la investigación académica (p.ej. Baker y Crompton, 2000; Petrick, 2004; Yoon y Uysal, 2005; Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008; Alegre y Garau, 2009; Wang et al., 2009; Williams y Soutar, 2009; Chen y Chen, 2010; Maghzi et al., 2011; Prayag y Ryan, 2012; Song et al., 2012; Torres, 2014; Pizam et al., 2016), dado que la satisfacción del cliente es fundamental para la supervivencia empresarial en general (Pizam et al., 2016) y de los hoteles, en particular (Ren et al., 2016). Por ello, ha sido reconocida su importancia en la planificación y el desarrollo de los productos y servicios turísticos (Yoon y Uysal, 2005).

Debido a la especial naturaleza de los servicios turísticos, caracterizados por una enorme variedad en la oferta disponible, la satisfacción del turista ha sido objeto de atención por los investigadores en numerosas actividades vinculadas al sector: destinos turísticos (Yoon y Uysal, 2005; Chen y Tsai, 2007; Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008; Wang et al., 2009; Prayag y Ryan, 2012; Bajs, 2015), agencias de viajes (Álvarez et al., 2007), festivales (Baker y Crompton, 2000; Yoon et al., 2010), restaurantes (Babin et al., 2005; Heung y Ngai, 2008), actividades recreativas al aire libre (Tseng et al., 2009), actividades subacuáticas (Maccarthy et al., 2006), hoteles (Bojanic, 1996; Oh y Parks, 1997; Pizam y Ellis, 1999; Ekinici et al., 2008; Kim et al., 2009), establecimientos termales (Alén González y Fraiz Brea, 2005), turismo deportivo (Petrick et al., 1999; Faullant et al., 2008; Hutchinson et al., 2009), viajes de crucero (Petrick, 2004), turismo de aventura (Williams y Soutar, 2009) o turismo rural (Loureiro y Kastenholtz, 2011).

Varios estudios han encontrado que cuesta aproximadamente cinco veces más tiempo, dinero y recursos atraer a un cliente nuevo que retener a un cliente existente (p.ej. Xu y Geodegebuure, 2005; Helm et al., 2010). Este hecho plantea el desafío de mantener altos niveles de servicio, conocimiento de las expectativas del cliente y mejora en los servicios y productos (Pizam et al., 2016). Es importante reconocer y anticipar las necesidades del cliente para asegurar que se logre la satisfacción del mismo (Dominici y Guzzo, 2010). Esto es apoyado por Ranjbarian et al. (2011), quienes demuestran que la satisfacción del cliente está relacionada con sus necesidades y expectativas con

respecto a su experiencia personal previa, productos bien conocidos o lo que la compañía le ha prometido y el precio de los bienes o servicios ofrecidos.

Partiendo de la premisa de que los productos turísticos se articulan como un conjunto de bienes y servicios, Engledow (1977) señala que la satisfacción del turista es el resultado de la interacción de la experiencia del turista en el destino y las expectativas que tenía acerca del mismo. Por tanto, cuando de la comparación de la experiencia y las expectativas surge un sentimiento placentero, el turista se encuentra satisfecho, ya que percibe haber recibido más de lo esperado, mientras que si tras evaluar experiencias y expectativas, la sensación que subyace es de desaprobación, el turista está insatisfecho (Kotler y Armstrong, 1996; Wiele et al., 2002; Akbar y Parvez, 2009).

En el contexto del turismo, la satisfacción se basa en las expectativas previas al viaje de los turistas y la formación de sentimientos positivos hacia el destino durante o después del proceso de consumo del mismo (Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008). De manera similar, Tain-Cole y Crompton (2003) describen la satisfacción como el resultado de una experiencia de viaje positiva.

De acuerdo con Petrick (2004), en relación con la Teoría de la Desconfirmación de la Expectativa, que resulta predominante en los estudios acerca de la satisfacción del consumidor en el ámbito del turismo (Weber, 1997; Baker y Crompton, 2000), uno de los problemas que puede presentarse es que cuando el nivel de expectativas es bajo, el grado de satisfacción puede verse incrementado artificialmente. En relación con este problema, Johnson (1998) indica que los efectos de las expectativas en el ámbito de los servicios, como elemento utilizado para la medición de la satisfacción, pueden resultar difusos debido a la propia naturaleza, fundamentalmente intangible, de este tipo de actividades. Por este motivo, se ha priorizado, en el ámbito de los servicios turísticos, la propia entrega del servicio como experiencia, frente a las expectativas establecidas por el consumidor, a la hora de determinar el comportamiento futuro del turista (Spreng y Olshavsky, 1993). Se constata así la importancia, no sólo de los aspectos cognitivos, sino especialmente de los afectivos (Bigné y Andreu, 2004), estrechamente vinculados a la experiencia turística, como determinantes a la hora de establecer el grado de satisfacción del turista y su comportamiento futuro en relación con la intención de recompra y la disposición de difundir el WOM positivo.

La industria hotelera es una industria global altamente competitiva, y existe una demanda creciente de servicios más allá de los tradicionalmente ofrecidos (Kandampully y Suhartanto, 2000). La satisfacción del huésped está relacionada con sus necesidades y expectativas con respecto a su experiencia personal previa, con los productos y servicios ofrecidos y sus precios o con la promesa de la empresa (Ranjbarian et al., 2011). En la misma línea, Pizam et al. (2016) argumentan que las experiencias relacionadas con un hotel son una combinación de productos y servicios físicos con un buen servicio. En consecuencia, los huéspedes están satisfechos si tienen sentimientos positivos que resultan de haber recibido más allá de lo esperado, incluida la decisión

de compra y las necesidades asociadas con la misma (Akbar y Parvez, 2009). No es sorprendente, entonces, que la satisfacción general del huésped sea un área de interés cada vez más prominente tanto para académicos como para los responsables de hoteles (Worsfold et al., 2016).

En las últimas décadas, bajo la tendencia del desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, comienza a surgir el concepto de hoteles ecológicos (Chou y Chen, 2014; Oliver et al., 2015). Por otro lado, hoy en día, los consumidores son cada vez más “responsables con el medio ambiente”, demandando productos y servicios “verdes”, con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental (Manaktola y Jauhari, 2007; Han et al., 2009). El gran interés en el consumo ecológico se debe a la obtención de una satisfacción personal (Flatters y Willmott, 2009) que se atribuye no solo al buen desempeño de los productos y servicios “verdes”, sino también a la sensación de que el individuo con sus acciones no daña el medio ambiente (Bodet, 2008; Chen, 2010). En este contexto, para la administración de un hotel ecológico es importante reconocer y anticipar las necesidades de los huéspedes para lograr la satisfacción de los mismos (Wu et al., 2016a; Yusof et al., 2017).

Basándose en el trabajo de Mai y Ness (1999, p. 863), quienes consideran la satisfacción como *"una sensación general de placer o gratificación experimentada por un consumidor que surge de la capacidad de un producto o servicio para satisfacer sus expectativas, deseos y necesidades"*, Martínez (2015, p. 902), en su estudio sobre los hoteles “verdes”, propone la satisfacción “verde” como una variable afectiva definida como *"un nivel de placer relacionado con el consumo para complacer los deseos ambientales de los huéspedes, sus expectativas sostenibles y sus necesidades ecológicas"*. Por su parte, Wu et al. (2016a, p. 2083) define la satisfacción ecológica como *"la evaluación general de los huéspedes según su experiencia en un hotel ecológico"*.

Varios estudios se han centrado en la relación entre las prácticas ecológicas desarrolladas por los hoteles y la satisfacción de los huéspedes (Robinot y Giannelloni, 2010; Lu y Stepchenkova, 2012; Slevitch et al., 2013; Berezan et al., 2013, 2014; Gao y Mattila, 2014; Yusof et al., 2017). Cuando los huéspedes experimentan favorablemente el servicio ofrecido por la empresa, su satisfacción con los hoteles ecológicos es mayor que con los no ecológicos (Gao y Mattila, 2014). En consecuencia, cómo minimizar el impacto ambiental y al mismo tiempo brindar un servicio satisfactorio al cliente es un tema importante para la industria hotelera (Han y Yoon, 2015).

Con todo, evaluar la satisfacción del consumidor una vez disfrutado el servicio es de vital importancia en cualquier sector, pero más aún en el ámbito hotelero, ya que incide en la actitud del huésped hacia el hotel y en su decisión futura de volver a alojarse en el mismo. En este sentido, y siguiendo la línea de trabajo de Martínez (2015), en la presente Tesis Doctoral consideramos la satisfacción del huésped como el nivel de placer del huésped relacionado con el hotel para complacer sus deseos ambientales, sus expectativas sostenibles y sus necesidades ecológicas.

2.4. LEALTAD

2.4.1. Lealtad: evolución y concepto

Junto con la satisfacción, la lealtad es uno de los constructos que ha despertado mayor interés entre los investigadores del marketing en relación con el comportamiento del consumidor, debido a su importante papel en el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa (Reichheld, 2003; Chen y Chen, 2010; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Palacios-Florencio et al., 2018). Como consecuencia del entorno socio-económico actual, caracterizado por una mayor incertidumbre de los mercados, una menor diferenciación de los productos y un incremento de las fuerzas competitivas, es cada vez más elevado el número de empresas que abogan por la protección de su cuota de mercado y el desarrollo de una ventaja competitiva mediante la adopción de estrategias de lealtad de los clientes (Deng et al., 2010). Esto se explica por el reconocimiento, tanto académico como empresarial, de que la lealtad está vinculada a los resultados de la empresa, lo cual afecta a su posición de privilegio frente al resto de competidores, ya que los consumidores leales se caracterizan por tener una menor motivación a cambiar de marca, un mayor gasto económico en la empresa, y porque difunden comentarios favorables sobre la marca en el mercado, atrayendo así a nuevos consumidores (Shankar et al., 2003; Moliner-Velázquez et al., 2009; Yoon, 2012; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Yusof et al., 2017; Palacios-Florencio et al., 2018).

Una de las definiciones más aceptadas para la lealtad es la de Oliver (1999), según la cual la lealtad se puede definir de dos maneras: primero, como un profundo compromiso de recompra por parte del consumidor, quien recompra su marca preferida a pesar de la influencia y los esfuerzos de la competencia; y segundo, como la respuesta cognitiva, afectiva y conductual del cliente expresada a largo plazo, en su relación con un proveedor elegido entre otros proveedores. En este sentido, según el autor, la lealtad está basada en una actitud positiva y en factores emocionales, e implica una repetición de compra basada en factores cognitivos, afectivos, evaluativos y de disposición, que son los componentes clásicos de la actitud (Oliver, 1999).

Siguiendo a Rundle-Thiele (2005), el concepto de lealtad apareció, en relación con el estudio del comportamiento del consumidor, en los años cuarenta, siendo un constructo cuyo estudio se enfocaba desde una perspectiva unidimensional. Más tarde, se introduce el carácter dual de la lealtad en torno a dos conceptos: por un lado, lo que Guest (1955) denominó la “preferencia de marca”, que posteriormente será conocida como la lealtad actitudinal (Rundle-Thiele, 2005) y, por otro, la “participación del mercado” (Cunningham, 1956), a la que en la literatura más tarde se le reconoce como la lealtad comportamental (Rundle-Thiele, 2005).

Estas primeras aproximaciones conceptuales al constructo estaban enfocadas en el estudio de la lealtad a la marca (Edvardsson et al., 2000). En este sentido, Aaker (1991) señala la lealtad hacia la marca como la medida del vínculo entre el cliente y

la marca, que a menudo constituye el núcleo del valor de marca. En esta misma línea, Shoemaker y Lewis (1999, p. 352) han definido la lealtad como “*la disposición de un cliente a repetir la compra y a implicarse en actividades de partenariado*”. Oliver (1999, p. 34) señala que la lealtad suele ser definida como la “*frecuencia de compra repetida o el volumen relativo de compra de la misma marca*”, y, por lo tanto, un consumidor leal es aquel que compra siempre la misma marca y no considera otras marcas ni busca información sobre ellas.

Sin embargo, estas definiciones están basadas en las acciones realizadas por el consumidor, sin tener en cuenta el factor psicológico que implica la lealtad. Oliver (1999, p. 34) presenta la siguiente definición que busca integrar las implicaciones del concepto de lealtad:

“Un profundo compromiso para recomprar (...) un producto/servicio preferido sistemáticamente en el futuro, provocando de esta manera la compra repetitiva de la misma marca o del mismo conjunto de marcas, a pesar de influencias situacionales y de los esfuerzos de marketing que tienen el potencial de causar un cambio de comportamiento”.

Por tanto, la lealtad es mucho más que la mera repetición de compra, porque un cliente puede comprar repetidamente al mismo proveedor sin ser leal a esa empresa, sino simplemente porque está atrapado por la inercia, la indiferencia o porque existen barreras que le impiden pasarse a la competencia (Engel et al., 1982). En cambio, un cliente leal puede no ser un comprador frecuente (Reichheld, 2003). Engel et al. (1982) definen la lealtad como las respuestas comportamentales, actitudinales y preferenciales que expresa un consumidor en el tiempo hacia una marca. Profundizando en estas aportaciones, Shankar et al. (2003) señalan que un consumidor que experimenta realmente la lealtad, tiene un grado de compromiso y apego hacia la empresa, y no se distrae fácilmente frente a alternativas atractivas.

En los últimos años se ha generado una abundante literatura que ha reclamado un mayor esfuerzo de investigación en torno a dos aspectos relacionados con la lealtad. Por un lado, su delimitación conceptual (Oliver, 1999; Zeithaml, 2000; Watson et al., 2015), referida al debate sobre su dimensionalidad, lo que ha provocado una gran cantidad de trabajos centrados en identificar sus dimensiones (conductual, afectiva, cognitiva, compuesta, etc.), a partir de las que se especifican los niveles en la misma, en función de determinados componentes situacionales (Dick y Basu, 1994; Zeithaml, 2000; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Colmenares y Saavedra, 2007; Kumar et al., 2013). Por otro lado, el debate conceptual crea a su vez un núcleo de investigación acerca de cómo debe ser medida esta variable, no sólo con el fin de obtener una medida que incluya todas sus dimensiones, sino que, a veces, el carácter particular de alguna de ellas la convierte en objeto de medición específica por su importancia sobre la gestión como es, por ejemplo, el WOM, que se ha considerado como una manifestación conductual de la lealtad (Buttle y Burton, 2002; Watson et al., 2015).

Como se ha indicado anteriormente, la conceptualización de la lealtad no puede desligarse fácilmente de su consideración dimensional. De hecho, se pueden identificar dos grupos de definiciones. Por un lado, están aquellas que la entienden de manera unidimensional, bien como una conducta o como un afecto. Un ejemplo de este tipo lo encontramos en el trabajo de Ehrenberg y Seriven (1999), quienes entienden la lealtad como la propensión permanente a comprar una marca, identificando así la lealtad con una conducta.

Por otro lado, en el segundo grupo se encuentran aquellas aportaciones que entienden la lealtad como un concepto multidimensional, cuyas facetas se secuencian temporalmente para producir un efecto conjunto. Por ejemplo, para Dick y Basu (1994), la lealtad es un concepto multidimensional que relaciona la actitud relativa hacia una entidad y el comportamiento de compra repetitivo; o Keller (1993), para quien la lealtad se presenta cuando las actitudes favorables hacia la marca se manifiestan en un comportamiento de compra repetido. Jacoby y Chestnut (1978) también se sitúan en esta perspectiva, considerando la lealtad como un comportamiento de compra consciente de un consumidor, expresado en el tiempo con respecto a un objeto, que es una función de procesos psicológicos (toma de decisiones y evaluación) resultantes del compromiso del cliente.

En su revisión de distintas propuestas de conceptualización y medida de la lealtad, Moliner-Velázquez et al. (2009) han destacado la naturaleza multidimensional del constructo, señalando que puede ser definido tanto en términos de conducta como en términos de actitud. Es decir, las principales formas de conceptualizar la lealtad responden a las siguientes tres perspectivas: a) conductual; b) actitudinal; y, c) compuesta (Bowen y Chen, 2001).

Desde la perspectiva conductual, la lealtad está vinculada a un compromiso de repetición de compra de un producto o servicio preferido en el futuro, a pesar del contexto y los esfuerzos de marketing que pudieran guiar hacia una modificación del comportamiento (Oliver, 1997). Debido a que son diversos y complejos los estímulos que pueden influir y motivar las decisiones de compra o recompra de un producto o servicio, este enfoque plantea que las predicciones del comportamiento de compra leal serán mejores cuando mayor sea el número de estímulos identificados como factores explicativos de la conducta (Ballester, 2004).

En este sentido, la lealtad conductual se puede identificar con la intención de comportamiento, es decir: a) repetición de compra (en el caso hipotético de que ésta se pudiera repetir); y, b) compra de otros servicios ofertados por la empresa (Pura, 2005). En la misma línea, algunos autores definen la lealtad desde la perspectiva conductual, reduciendo el concepto a la repetición de compra de un producto o servicio, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing orientados a causar comportamientos de cambio (Oliver, 1997; Buttle y Butron, 2002). Por su parte, Zeithaml et al. (1996) destacan la existencia de una diferencia entre la intención de comportamiento

y el comportamiento en sí, pero los relacionan señalando que, cuando la intención de comportamiento es favorable, la relación del cliente con la compañía se fortalece.

Sin embargo, varios autores señalan diversas críticas sobre la operatividad de esta perspectiva, ya que, por un lado, esta forma de conceptualizar y medir la lealtad impide diferenciar a los clientes fieles de aquellos que compran de forma habitual un producto o servicio, o aquellos que no se sienten realmente atraídos por la marca o el servicio y que pueden ser captados por otros competidores con facilidad, desarrollando un mero comportamiento oportunista (p.ej. Butcher et al., 2001; Martínez-Tur et al., 2001). Por otro lado, mediante este enfoque puede ser ineficiente predecir el comportamiento de compra, por ser incuantificable la diversidad de estímulos que pueden motivar al sujeto, por lo que se hace difícil su identificación y valoración (Bass, 1974). Al proponer definiciones operativas del concepto de lealtad, esta perspectiva dificulta el conocimiento de las causas que han dado lugar a un determinado comportamiento de compra (Bastida y Varela, 1984) e ignora los componentes de «disposición» y «emoción» del cliente cuando realiza los actos que concretan la lealtad, los cuales son posiblemente la única forma de catalogar el comportamiento del cliente como leal (Ishida y Keith, 2006).

La perspectiva conductual, si bien es una aproximación comúnmente aceptada en el ámbito de la investigación de servicios, ha sido criticada por ser una aproximación simple del concepto (Martínez-Tur et al., 2001), siendo sus limitaciones compensadas por un segundo enfoque que define la lealtad no sólo a partir del comportamiento, también a partir de la actitud, puesto que la simple repetición de compra puede deberse a la inercia, la indiferencia o los costes de cambio (Reichheld, 2003). En este sentido, desde la perspectiva actitudinal, se considera que la lealtad del cliente tiene un componente afectivo en el que los sentimientos son importantes (Dick y Basu, 1994; Andreassen y Lindestad, 1998; De Ruyter et al., 1998; Oliver, 1999; Ganesh et al., 2000) y se define como “*una actitud específica a continuar en una relación de intercambio basada en experiencias pasadas*” (Czepiel y Gilmore, 1987, p. 92), pero orientada a las acciones futuras (Zins, 2001).

El enfoque de actitudes se fundamenta en las teorías del comportamiento, las cuales proponen que la lealtad es una actitud que debe expresar todos los elementos que la integran (cognitivos, afectivos y conativos) (Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999). Es decir, un consumidor leal es aquel que demuestra creencias y sentimientos favorables por una marca, que lo hace sentirse comprometido y predispuesto a comprarla y/o recomprarla (Colmenares y Saavedra, 2007). Por lo tanto, la actitud del consumidor es el antecedente que condiciona la lealtad, es un requisito imprescindible para la existencia de un fuerte vínculo psicológico entre el individuo y la marca (Keller, 1993). Por su parte, Berne (1997) estima que la lealtad es una promesa del consumidor referida a su comportamiento, que conlleva la probabilidad de realizar compras futuras o reduce la posibilidad de cambio a otra marca o proveedor del servicio.

Siguiendo el enfoque actitudinal, la definición de Salegna y Goodwin (2005, p. 54) incorpora el componente emocional al definir la lealtad como “*el deseo de acudir al proveedor del ser-*

vicio que resulta de un alto nivel de satisfacción, un alto compromiso emocional y un comportamiento de repetición de compra continuado". En la misma línea, Kumar y Shah (2004, p. 319) han conceptualizado la lealtad actitudinal como *"un compromiso de nivel superior, a largo plazo, de un cliente con la organización que no puede ser inferido por la mera observación del comportamiento repetido de compra del cliente"*.

En la literatura se han propuesto diferentes formas para definir la lealtad actitudinal, como son el deseo de recomendación a terceros (Zeithaml et al., 1996; Butcher et al., 2001; Chahal y Kumari, 2011), la consideración del proveedor como primera elección (Mattila, 2001) o el sentimiento de apego hacia el servicio o el proveedor del mismo, es decir el compromiso afectivo (Fournier, 1998). En consecuencia, el enfoque actitudinal sugiere que la lealtad no puede ser simplemente compras repetitivas como resultado de una inercia en el comportamiento, que no representan ningún tipo de compromiso, y donde la sustitución se puede generar fácilmente (Bloemer y Poiesz, 1989). Por el contrario, es el grado de compromiso y arraigo por la marca lo que constituye el núcleo de la lealtad (Ballester, 2004).

La crítica a este modelo ha surgido al tratar de caracterizar la lealtad, ya que la existencia de actitudes favorables y compromisos manifiestos por parte del consumidor no son garantías de elección y adquisición consecuentemente de una marca (Assael, 1984). De igual forma, tampoco se está ante una lealtad real si el consumidor desarrolla un compromiso con la marca que no deriva en compras repetitivas (Martín y Rodríguez, 2001).

En línea con estas dos aproximaciones, conductual y actitudinal, Kumar et al. (2013), definen tres formas de lealtad: a) la lealtad actitudinal medida como una intención (Czepiel y Gilmore, 1987; Berne, 1997; Kumar y Shah, 2004; Salegna y Goodwin, 2005); b) la lealtad actitudinal medida como comunicación informal (Harrison-Walker, 2001) y que se estima por el impacto del cliente sobre otros clientes del mercado (Aaker, 1991); y, por último, c) la lealtad conductual expresada como el comportamiento efectivo de repetición de compra tras una experiencia satisfactoria, y que dada su faceta eminentemente de carácter económico al materializar la compra de forma repetida, es la que más frecuentemente se ha relacionado con el rendimiento económico de la empresa (Chandon et al., 2005). Así pues, la lealtad conductual que tienen los consumidores después de su experiencia se manifiesta en forma de repetición de compra o de nivel de gasto, mientras que la lealtad actitudinal puede ser positiva si se refiere a la intención de repetición de compra y de comentarios positivos, y negativa si incluyen la intención de la conducta de cambio de marca o proveedor y las acciones de queja (Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011).

Por último, desde la perspectiva compuesta, la lealtad actitudinal y la lealtad conductual están estrechamente relacionadas, puesto que un consumidor que tiene una determinada actitud hacia una empresa interactúa con la misma mediante un determinado comportamiento de compra (Kumar y Shah, 2004). Este enfoque integrado es introducido por Day (1969), quien entiende la lealtad como un proceso dinámico y como un constructo bidimensional que está constituido por un componente actitudinal y otro de comportamiento, es decir, considera que el cliente debe mostrar una fuerte disposición interna

hacia la marca y además comprarla de forma repetitiva. Esta forma de conceptualizar la lealtad es compartida por diversos autores (Dick y Basu, 1994; Baldinger y Rubinson, 1996). El uso de ambas dimensiones otorga un mayor poder predictivo al constructo (Dick y Basu, 1994), siendo la lealtad actitudinal la que predice a la lealtad conductual (Choi et al., 2011). Esta integración de enfoques representa una herramienta efectiva para poder segmentar el mercado y personalizar las actuaciones de la empresa dentro del marco de la estrategia de fidelización, pudiendo diferenciar a los clientes y reconocer si éstos repiten porque los mueve un sentimiento positivo hacia la marca o lo hacen por otros motivos (Baloglu, 2002).

Además, la complejidad de las experiencias que llevan a la lealtad de los clientes, sobre todo en el ámbito de los servicios, ha llevado a algunos autores a incluir el componente cognitivo en la medición de la lealtad, que se manifiesta cuando el consumidor realiza una evaluación consciente de los beneficios asociados a la repetición de compra (Lee y Cunningham, 2001) y considera al proveedor del servicio como único y exclusivo (Bloemer et al., 1999). La definición de la lealtad desde la perspectiva cognitiva también se puede estimar a través de diferentes formas, como la tolerancia al precio (De Ruyter et al., 1998) o la identificación del cliente con el proveedor (Butcher et al., 2001).

Basándose en los tres pilares cognitivo-afectivo-conativo, Oliver (1997) propone un modelo de cuatro fases al que añade una cuarta etapa, denominada “acción”. Durante la primera fase, denominada “lealtad cognitiva”, los consumidores, en base a la información que tienen acerca del producto o servicio reconocen que una marca es mejor que las otras alternativas y forman sus preferencias basándose en sus evaluaciones de la calidad del servicio o producto. En una segunda fase se encuentra la “lealtad afectiva”, que surge como una actitud hacia la marca con base en experiencias satisfactorias continuas del consumidor con el producto o servicio. En la tercera fase, la “lealtad conativa”, se genera un compromiso específico hacia una marca y se forma la intención de volver a comprar. Finalmente, esta intención es transformada en una disposición para actuar en la fase de acción (Oliver, 1999). Yuksel et al. (2010) apoyan la hipótesis de Oliver (1997), según la cual los clientes son leales, en principio, en un sentido cognitivo, después en un sentido afectivo y más tarde en un sentido conativo; por tanto, la lealtad se forma de una manera secuencial.

Por su parte, Dick y Basu (1994) también desarrollan un marco conceptual con el objetivo de contribuir a una mayor comprensión de los modelos de lealtad basados en los aspectos cognitivos, afectivos y conativos. Partiendo del concepto de actitud relativa del consumidor, entendida como la relación establecida entre un objeto y la evaluación realizada en torno al mismo por parte del consumidor, establecen que pueden existir cuatro niveles de lealtad. En este sentido, según la correspondencia entre la actitud relativa hacia la marca y la repetición de compras de la misma, estos niveles son: a) lealtad verdadera (alto compromiso y probabilidad de compra); b) lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra); c) lealtad espuria (bajo compromiso y alta probabilidad de compra); y, d) lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra).

El Cuadro 2.4 recoge las principales aportaciones sobre la lealtad que, tratando de conceptualizar el constructo, han utilizado dimensiones diferentes, en muchos casos con leves variaciones y en otros casos específicas del ámbito en el que se realizaba la investigación, pero que de alguna forma muestran algunos acuerdos en el dominio del concepto, teniendo todas como base las tres perspectivas conceptuales presentadas en el epígrafe anterior.

Cuadro 2.4: Aportaciones sobre la lealtad

Autor/es	Aportaciones
Dick y Basu (1994)	La lealtad representa la relación entre la actitud relativa, confirmada por antecedentes cognitivos, afectivos y conativos, hacia una entidad, marca, servicio tienda o vendedor, y su patrón de repetición
Gremler y Brown (1996)	La lealtad es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de ese proveedor cuando necesita de ese servicio
Wakefield y Barnes (1996)	La lealtad es el grado de compromiso psicológico con el proveedor del servicio, basado en procesos evaluativos de toma de decisiones
Bloemer et al. (1998)	La lealtad es el proceso psicológico que conduce a un compromiso con la marca
Oliver (1999)	La lealtad es el compromiso mantenido por la recompra o por ser cliente de un producto consistente en el futuro, generando una recompra de la misma marca o conjunto de marcas a pesar de las influencias del entorno y los esfuerzos del marketing por favorecer un cambio de comportamiento
Edvardsson et al. (2000)	La lealtad es el grado en el que un consumidor muestra un comportamiento de repetición de compra a un proveedor de servicios, posee una actitud positiva hacia el proveedor y considera usar sólo a este proveedor cuando le surja una necesidad para este servicio
Bennett y Rundle-Thiele (2002)	La lealtad es una consecuencia de factores exógenos, como la experiencia en anteriores compras, la satisfacción, la calidad de la relación, la percepción, las actitudes, los costes, el conocimiento y la familiaridad con la marca
Alonso y Grande (2004)	La lealtad es la propensión a comprar una misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad
Kumar y Shah (2004)	La lealtad es un compromiso de nivel superior, o a largo plazo, de un cliente con la organización que no puede ser inferido por la mera observación del comportamiento repetido de compra del cliente
Wallace et al. (2004)	La lealtad representa una preferencia actitudinal y de comportamiento de los clientes hacia la empresa, en comparación con otras alternativas competitivas disponibles.
Auh y Johnson (2005)	La lealtad representa la predisposición a recomprar un producto
Rundle-Thiele (2005)	La lealtad es el estado o cualidad de ser leal, en el que se define a un cliente leal como predispuesto hacia un objeto
Salegna y Goodwin (2005)	La lealtad es el deseo de acudir al proveedor del servicio que resulta de un alto nivel de satisfacción, un alto compromiso emocional y un comportamiento de repetición de compra continuado

Fuente: Elaboración propia

Oliver (1999) resalta la importancia que tiene para las empresas el tener clientes satisfechos y leales, ya que ninguna empresa puede sobrevivir sin una base de estos clientes (Gremier y Brown, 1996) que actúa como una barrera de entrada sustancial a la competencia y que implica la posesión de un cierto poder de mercado sobre dichos clientes que resulta en una protección frente a las acciones competitivas (Ballester, 2004). Por su parte, Shoemaker y Lewis (1999) señalan que, en el sector de los servicios el elevado nivel de competitividad existente ha obligado a las empresas a reorientar sus planteamientos y prioridades estratégicas, que van desde la captación de nuevos clientes hasta la retención de los mismos. De acuerdo con Reichheld (1993), hoy se encuentra plenamente aceptado el hecho de que es más barato retener a los clientes actuales que atraer otros nuevos. Por otra parte, la lealtad ofrece mayores posibilidades de recuperación del cliente en caso de errores o deficiencias en el servicio. Así, los clientes leales suelen atribuir los errores a factores inestables o poco controlables por parte de la empresa (Weiner, 2000). Además de los mencionados beneficios de la lealtad para las empresas, en los últimos años ha surgido la preocupación por investigar los beneficios que los clientes obtienen de sus relaciones de larga duración con las empresas (Ruiz-Molina et al., 2009). El Cuadro 2.5 presenta un resumen de los principales beneficios de la lealtad tanto para una empresa como para los clientes.

Cuadro 2.5: Beneficios de la lealtad para las empresas y para los clientes

Beneficios para la empresa	Beneficios para los clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Los costes de atraer nuevos clientes pueden ser seis veces más altos que mantener satisfechos a los consumidores que ya se tienen. -Las compañías pueden mejorar la rentabilidad y los beneficios en más de 25%, reduciendo la deserción de los consumidores en un 5%. -Los clientes fieles también pueden contribuir a una disminución de costes porque probablemente es menos costoso de servir y porque los costes de ventas, marketing y establecimiento pueden ser amortizados durante la vida de la relación con el cliente. -Es más probable que los clientes fieles compren productos y servicios adicionales. -Los consumidores leales son menos sensibles al precio. -Los consumidores leales gastan más que otros en proporciones que pueden llegar a ser de 5:1 en la industria hotelera y de 16:1 en la venta al por menor. -Los consumidores leales son los que más probablemente aumentan su relación con el producto y de esta forma hay una recompensa acumulativa y a largo plazo. -La lealtad comportamental de los consumidores actúa también como canal de información y red informal de conexión con amigos, familiares u otros consumidores potenciales de la organización. -Los clientes leales actúan como defensores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios de la confianza (disminución de la ansiedad y el riesgo en la transacción) -Beneficios sociales (establecimiento de vínculos personales entre clientes y empleados que lleva a una relación estrecha de amistad con los mismos) -Beneficios de trato especial (beneficios económicos y personalización del servicio) -Beneficios funcionales (ahorro en términos de tiempo y dinero, la conveniencia y el consejo que facilitan la decisión de compra)

Fuente: Santamaría y Oliva (2011)

Con todo, podemos concluir que la lealtad, representa un factor clave en el crecimiento de una empresa, destacando que las principales formas de conceptualizarla responden a las siguientes tres perspectivas: a) conductual; b) actitudinal; y, c) compuesta. En resumen, la lealtad conductual simplifica el concepto a la repetición de compra, la lealtad actitudinal incluye recomendaciones a terceros, intenciones de recompra y la consideración del proveedor como primera elección, mientras la lealtad compuesta combina ambas perspectivas con el objetivo de predecir mejor el constructo. En el siguiente apartado analizaremos el constructo en contexto de las empresas turísticas, especialmente en los hoteles.

2.4.2. La lealtad en las empresas turísticas

En la literatura, la mayoría de los estudios e investigaciones sobre la lealtad han estado desarrollados en las áreas de marketing y de comportamiento del consumidor (Day, 1969; Jacoby, 1971), centrándose más en la lealtad hacia los bienes tangibles (Cunningham, 1956; Day, 1969) y, en menor medida en el ámbito de la lealtad en el contexto de los servicios (Lee y Cunningham, 2001; Setó, 2003), entorno en el cual el constructo presenta ciertas particularidades y diferencias apreciables respecto a las observadas en el consumo de bienes (Gremler y Brown, 1996; Oliver, 1999; Rundle-Thiele y Bennett, 2001).

En este sentido, siguiendo a Edvardsson et al. (2000), en primer lugar, la prestación de servicios ofrece mayores oportunidades para la interacción de persona a persona y, por tanto, mayores posibilidades de desarrollar vínculos de lealtad con los clientes (Parasuraman et al., 1985; Czepiel y Gilmore, 1987). En segundo lugar, el nivel de lealtad es mayor y más prevalente entre los consumidores de servicios que entre los consumidores de bienes (Zeithaml, 1981; Snyder, 1986). En tercer lugar, siendo el riesgo percibido a menudo mayor en la compra de servicios que en la compra de bienes (Murray, 1991; Polo et al., 2013), la lealtad puede llegar a representar un instrumento que contribuye a reducir el nivel de riesgo percibido por los consumidores (Zeithaml, 1981). Por último, el cambio de proveedor o suministrador en un contexto de comercialización de servicios, puede implicar mayores costes o barreras de los que se presentan en el comercio de bienes (Zeithaml, 1981).

En las industrias de servicios de alto contacto, donde el servicio es inseparable de la persona que lo ofrece, la interacción entre clientes y trabajadores ofrece una vía potencial para la lealtad del consumidor (Bove y Johnson, 2000). La lealtad en la industria hotelera es determinada a menudo por la experiencia positiva de los consumidores durante su estancia en un hotel (Mason et al., 2006; Nasution y Mavondo, 2008). El servicio al cliente, la limpieza, las instalaciones, los precios, los alimentos y la ubicación, son factores que contribuyen a la lealtad de los huéspedes (Yavas y Babakus, 2005).

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, la lealtad ha sido clasificada en tres dimensiones: actitudinal, conductual y compuesta (Backman y Crompton,

1991; Dick y Basu, 1994). La lealtad conductual consiste en compras repetidas (Dick y Basu, 1994) o frecuencia de uso (Backman y Crompton, 1991), mientras que la lealtad actitudinal se define como las actitudes favorables hacia un producto/servicio (Dick y Basu, 1994) o fuerza de apego psicológico (Backman y Crompton, 1991). A partir de la revisión de distintos estudios que han examinado la lealtad en el entorno hotelero, observamos que el constructo ha sido evaluado a partir de las tres perspectivas, habiendo sido investigado en mayor medida desde la perspectiva actitudinal (p.ej. Kandampully y Suhartanto, 2000, 2003; Barsky y Nash, 2002; Christou, 2003; Back, 2005; Kandampully y Hu, 2007; Han y Back, 2008; Ladhari, 2009, 2012; García y Gil-Saura, 2012; Xie y Heung, 2012).

Así, por ejemplo, Back (2005) y Han y Back (2008) han estudiado tres componentes de la lealtad actitudinal, es decir: a) la lealtad cognitiva, basada en la identificación con la marca; b) la lealtad afectiva, basada en las emociones hacia la marca; y, c) la lealtad conativa, basada en la intención de recompra y el compromiso. Por su parte, Choi et al. (2011) han identificado ocho factores de la lealtad actitudinal que contribuyen de forma distinta a la creación de la lealtad conductual entre distintas categorías de huéspedes de hoteles resort en EE.UU., que son: a) el compromiso emocional; b) la satisfacción con el servicio; c) la calidad del servicio; d) el valor-por-dinero; e) la amistad; f) la comodidad social, basada principalmente en la confianza; g) la consideración del huésped por parte de los empleados; y, h) la intención de volver.

Otras contribuciones que han abordado el constructo desde la perspectiva actitudinal se han centrado, en mayor medida, en estimar las intenciones de recompra (Kandampully y Suhartanto, 2000; 2003; Barsky y Nash, 2002; Christou, 2003; Kandampully y Hu, 2007; García y Gil-Saura, 2012; Xie y Heung, 2012), las intenciones de recomendación (Kandampully y Suhartanto, 2000, 2003; Christou, 2003; Kandampully y Hu, 2007; Ladhari, 2009, 2012; García y Gil-Saura, 2012; Xie y Heung, 2012) y la primera opción a la hora de elegir el hotel (Christou, 2003; Ladhari, 2009, 2012; García y Gil-Saura, 2012).

En su estudio en hoteles de lujo en Australia, Tideswell y Fredline (2004), tras haber examinado la lealtad desde la perspectiva compuesta, han mostrado que la lealtad actitudinal está mejor explicada por el WOM positivo, junto con otros indicadores tales como: a) la respuesta a la falta de disponibilidad del hotel; b) el comportamiento de cambio; c) la confianza; d) la sensibilidad al precio; e) la resolución de los problemas internos; y, f) el compromiso. De otro lado, los mismos autores han evaluado la lealtad conductual a través de los indicadores relativos a los siguientes factores: a) el tiempo transcurrido desde la última visita; b) el número de visitas en la región en la que está ubicado el hotel en los últimos cinco años; y, c) el número de visitas al hotel en los últimos cinco años.

Dados los problemas ambientales que afectan a todo el planeta, como, por ejemplo, el calentamiento global, la degradación ambiental, la destrucción del hábitat, la

contaminación del aire y el agua y el agotamiento de los recursos, los consumidores están buscando cada vez más opciones de compras ecológicas para contribuir al bien del planeta (Hsieh, 2012; Jones et al., 2014). Para responder a estas demandas medioambientales, los hoteles deben desarrollar nuevas estrategias empresariales que garanticen la satisfacción y la lealtad de sus huéspedes (Martínez, 2015). En su estudio sobre los hoteles medioambientalmente responsables, Martínez (2015, p. 901) define la lealtad “verde” como *“el compromiso del consumidor de recomprar o continuar de otra manera la relación con una empresa “verde”* y sigue un enfoque holístico al combinar dos perspectivas, marketing relacional y marketing “verde” para desarrollar un marco de investigación para comprender la lealtad “verde” del huésped.

En la literatura, varios estudios han demostrado que la implementación de prácticas “verdes” por parte de los hoteles ayuda a lograr no solamente la satisfacción de sus huéspedes, sino también su lealtad (Lee et al., 2010; Chen, 2015; Martínez, 2015; Tanford y Malek, 2015; Yusof et al., 2017). Por lo tanto, para sobrevivir en un entorno altamente competitivo como el de la industria hotelera, los hoteles deben mostrar su preocupación por los problemas medioambientales y llevar a cabo medidas para conservar el medio ambiente (Yusof et al., 2017).

Con todo, podemos concluir que ganar y mantener la lealtad del turista se convierte en un objetivo estratégico, ya que contribuye al crecimiento de las empresas que operan en el sector turístico en general y en los hoteles, en particular, ya que los huéspedes leales vuelven a alojarse en el mismo hotel, tienden a ser menos sensibles a los precios que otros clientes y están dispuestos a difundir el WOM positivo. En este sentido, y centrándonos en el contexto de los hoteles medioambientalmente responsables, en la presente investigación consideramos la lealtad como el compromiso del huésped de volver a alojarse en el mismo hotel considerándolo como su primera opción y la disposición de difundir comentarios positivos sobre el mismo.

2.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 2

Loyalty is one of the constructs that has aroused more interest during the last years in marketing management, being considered as a key element for the success of companies (Reichheld, 2003; Chen and Chen, 2010; Martínez and Rodríguez del Bosque, 2013; Palacios-Florencio et al., 2018). The literature has evidenced several perspectives for its analysis (behavioural, attitudinal and composite) and, it is because of this fact that there are still some deficiencies and disagreements in its conceptualization and measurement (Bowen and Chen, 2001).

The behavioural perspective identifies loyalty with behavioural intention, i.e. purchase repetition and acquisition of other products/services offered by the company

(Oliver, 1997; Pura, 2005). On the other hand, from the attitudinal perspective, a loyal consumer is the one that shows beliefs and favourable feelings towards a brand, that make him feel committed and inclined to repurchase it (Colmenares and Saavedra, 2007). Finally, the composite perspective combines the two previous perspectives, when considering that a consumer that has a specific attitude towards a company interacts with it by means of a certain purchase behaviour (Kumar and Shah, 2004).

The conceptualization of loyalty proposed by Oliver (1999) has been one of the most notable and cited references in the literature. In particular, Oliver (1999, p. 34) defines loyalty as *“a deeply held commitment to rebuy or repatronise a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour”*. To understand how loyalty is formed in the guest, in the present Doctoral Thesis we have proposed three main variables, i.e. image, trust and satisfaction. Image is understood as the global perception of consumers of a product or a company in particular, developed through the processing of information from several sources, information that is obtained and processed along the time (Assael, 1984). In the literature it is highlighted its fundamental role in the consumer decision taking processes and the importance of its study when determining future customer behaviours from a relational standpoint (Ryu et al., 2008; Han et al., 2009). The creation of the corporate image for hotels is a difficult process, due to the intangible nature of their operations and the subjective perception of the quality of the services offered (Han et al., 2009; Moreno et al., 2012). In this sense, the image of a “green” hotel can be described as the mental perceptions of the tourists of a hotel in particular, formed from the information processed and the previous or indirect knowledge on such hotel and its attributes (Han et al., 2009).

The second key element identified in this research as an antecedent of customer loyalty is trust, understood as the belief *“that that the trustworthy party is reliable and has high integrity”* (Morgan and Hunt, 1994, p. 23). One of the main aims of marketing consists in establishing strong relationship bonds with the consumer and, in this sense, trust is one of the main elements to build this relation (Hiscock, 2001). Thus, it is considered a strategic action in the field of the commercialisation constituting a key factor of the success of relationships on a long-term basis (Schlesinger et al., 2014).

In the tourism context, trust becomes particularly important, since guests take decisions before experiencing the service (Berry, 2004). In this sense, the role of trust is especially important in situations in which there is a high degree of uncertainty and risk, in addition to a lack of knowledge (Sparks and Browning, 2011). Notwithstanding, once trust has been formed, the perceived risks and the complexity associated with a purchase decrease, thus enhancing the results of the positive behaviour (Sparks and Browning, 2011).

The increase in the demand of “green” accommodations by part of the tourists has involved that the hotels make an effort to position as environmental friendly by means

of the implementation of measures that are designed to raise awareness about their “green” attributes (Slevitch et al., 2013). In this context, guest trust in the practices carried out by hotels becomes critical and, thus, the guarantee that the hotel is actively involved in the preservation of the environment is very important (Gao and Mattila, 2016; Sukhu and Scharff, 2018).

The third key element pointed out in this work as an antecedent of guest loyalty is satisfaction. Evaluating customer satisfaction once the service is delivered is of vital importance in any sector, but even more in tourism, since it influences the attitude towards the service and the future decision to repeat or not the tourism experience (Medina et al., 2016). If the visitor is not satisfied, the probability of repetition is reduced, and he will not convey a positive image of the destination or the establishment among his acquaintances (Bigné et al., 2000). Besides, it is necessary to consider that the tourist of the 21st century has a greater election set and increased capacity of decision making, is a more demanding tourist that puts more emphasis in the quality than in the quantity, and that looks for feeling and experiencing memorable moments (Ávila and Barrado, 2005).

Nowadays, the popularity of social media has increased the set of available information and its accessibility; the number of tourists that consult opinions before booking a hotel has increased enormously, as well as the number of opinions analysed before making the final choice (Medina et al., 2016). Therefore, it had never been so important user satisfaction or dissatisfaction, because of its direct economic impact as well as its influence in the decisions of other potential customers (Medina et al., 2016). In this sense, Ye et al. (2011) conclude that positive assessments posted in the social media have a direct impact in sales, whereas Barsky and Nash (2007) quantify that each negative comment neutralises between three and ten positive comments.

As already mentioned previously, nowadays, consumers are becoming increasingly environmentally responsible, demanding “green” products and services to contribute to environmental sustainability (Manaktola and Jauhari, 2007; Han et al., 2009). These customers tend to consider themselves as people that take care the environment, obtaining a personal satisfaction that is attributed not only to the good performance of this type of products and services, but also to the feeling that, with their actions, they do not damage the environment (Bodet, 2008; Chen, 2010).

All in all, we can conclude that the third specific objective of our research has been achieved:

S.O.3. To establish a conceptual approximation to the constructs Image, Trust, Satisfaction and Loyalty, especially regarding their conceptualization and development in the hospitality context.

Capítulo 3

El enfoque *cross-cultural* en marketing y en el entorno turístico

3.1. CULTURA: EVOLUCIÓN Y CONCEPTO

3.2. MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN DE LA CULTURA

3.3. LA CULTURA NACIONAL COMO UN CRITERIO DEL ENFOQUE *CROSS-CULTURAL*

3.4. EL ANÁLISIS *CROSS-CULTURAL* EN EL ENTORNO TURÍSTICO

3.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 3

En este capítulo abordamos el análisis *cross-cultural* y su aplicación en el marketing y en la industria turística. En la primera parte del capítulo se analizan distintas propuestas de conceptualización de la cultura y los modelos que han elaborado su dimensionalización. En particular, nos centramos en el modelo de seis dimensiones de la cultura propuesto por Hofstede, por la gran repercusión que está teniendo en la literatura de marketing y en la investigación turística. También examinamos la aplicabilidad de la cultura nacional como criterio del enfoque *cross-cultural*.

Posteriormente, observamos cómo se ha estado desarrollando la investigación *cross-cultural* en el entorno turístico, analizando estudios que han sido realizados desde esta perspectiva, con el fin de entender la evolución de la investigación empírica *cross-cultural* en torno a las prácticas “verdes”, co-creación de valor, imagen, confianza, satisfacción y lealtad. Antes de acabar el capítulo, recogemos las principales conclusiones del mismo en inglés.

3.1. CULTURA: EVOLUCIÓN Y CONCEPTO

La cultura es considerado un constructo abstracto que hace que sea difícil definirlo (McCort y Malhotra, 1993). En este sentido, Ajiferuke y Boddewyn (1970, p. 154) sugirieron que *"la cultura es uno de esos ítems que desafían una única definición de propósito múltiple, y hay casi tantos significados de cultura como las personas que usan el término"*. Por su parte, Tayeb (1994, p. 431) argumenta que *"la cultura es demasiado fundamental para ser resuelta mediante una definición más estricta"*. También Hofstede (1983, p. 77) afirma que *"no existe un lenguaje comúnmente aceptado para describir una cosa compleja como una cultura. En el caso de la cultura, tal lenguaje científico no existe"*.

La palabra "cultura" proviene de la palabra en latín "cultus" y en castellano se tiene constancia de su utilización desde el siglo XVI. Según la Real Academia Española (RAE), la palabra cultura tiene distintos significados: primero, como referente a un cultivo o a la crianza de algo; segundo, como el "conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico" y tercera, como "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc."

El término cultura ha sido investigado en distintas Ciencias Sociales (por ejemplo, Antropología, Sociología, Psicología) y, por lo tanto, tiene diferentes significados en los diferentes campos (Groseschl y Doherty, 2000). Después de revisar y comparar los conceptos de cultura sugeridos en diferentes disciplinas, los autores llegaron a la conclusión de que muchas definiciones desarrolladas sobre la cultura se basan principalmente en dos ejes sobre los problemas humanos, es decir, las orientaciones de valor de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y las predicciones de Inkeles y Levinson (1969). Kluckhohn y Strodtbeck (1961, p. 3) reconocieron el problema sobre las escalas utilizadas para medir la cultura y argumentaron que la formulación y aplicación de los conceptos culturales habían sido *"demasiado particularizados para culturas individuales para permitir comparaciones sistemáticas entre culturas y, al mismo tiempo, demasiado generales para permitir las variaciones dentro de las culturas"*. Los autores también señalan que la mayoría de las definiciones culturales anteriores eran limitadas en la medida en que no consideraban las variaciones culturales dentro y entre las culturas.

Inkeles y Levinson (1969, p. 447) se concentraron en un número limitado de cuestiones psicológicas para describir las personalidades y el carácter nacional, que en primer lugar: *"debe encontrarse universalmente en adultos, como una función tanto de los potenciales de maduración comunes al individuo como de las características socioculturales comunes a las sociedades humanas y, en segundo lugar, deberían tener un significado funcional para la personalidad individual así como para el sistema social, ya que su patrón en el individuo afectará su disposición a establecer, aceptar, mantener o cambiar un patrón sociocultural dado"*.

En líneas generales, las definiciones de la cultura incorporan distintas formas del constructo, tales como ideologías, entendidas como creencias, asunciones o valores compartidos o artefactos culturales observables como, por ejemplo, normas y prácticas (Chen et al.,

2012). Uno de los primeros intentos de conceptualización de la cultura ha sido elaborado por Taylor (1871), quien, en un sentido etnográfico amplio, entiende la cultura en términos de conocimiento, creencias, arte, ley, moral, costumbres y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

La cultura es un constructo que, por su riqueza, no permite que se sintetice fácilmente. Kroeber y Kluckhohn en su obra publicada en 1954, "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", recopilaron 164 definiciones sobre la cultura. A partir de allí, han sido muchos los autores que han enunciado diferentes definiciones para el constructo (Triandis, 1996; Inglehart, 1998; Groeschl y Doherty, 2000; Quintanilla, 2002; Kassim y Abdulah, 2010; Herbig, 2013). Una aportación muy interesante fue la de Hall (1959), quien señala que la cultura es el camino de la vida de la gente y la suma de los patrones de comportamiento aprendidos, de las actitudes y de los objetos materiales. Por su parte, Benedict (1934) ha señalado que la cultura es un conjunto de patrones consistentes de pensamiento y acción, una organización de la conducta que abarca a toda la sociedad, que no es genética, sino hereditaria y aprendida, que tiende a la integración y a la coherencia, al tiempo que realiza la función de unir a los seres humanos. Según Kluckhohn (1951), la cultura consiste en ciertas formas de pensar, sentir y reaccionar, establecidas, adquiridas y transmitidas principalmente a través de símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos. Para Stenhouse (1967), la cultura es una cuestión de ideas, pensamientos y sentimientos que consiste en un complejo de ideas compartidas a través del cual las mentes humanas individuales interactúan en la comunicación.

Hofstede (2001) considera que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de los de otros. House y Javidan (2004) la asocian con las motivaciones, valores, creencias, identidades e interpretaciones de eventos significativos compartidos, que resultan de experiencias comunes entre los miembros de un colectivo, y que son transmitidas entre generaciones. Por su parte, Kassim y Abdulah (2010) consideran que la cultura es un sistema completo que incluye reacciones afectivas, conocimientos y patrones de comportamiento comunes, que son compartidos por una sociedad o país. También Fanjul (2010) identifica la cultura con los valores compartidos entre los miembros de diferentes grupos.

Entre las aportaciones más recientes, Tekin y Tekdogan (2015, p. 1418) definen la cultura como "*un cuerpo de conocimientos, entendimiento y prácticas compartidas en una sociedad*", mientras Griffith et al. (2006) consideran que la cultura se refiere a las características que crean perfiles de la sociedad, incluyendo las normas, los valores y las instituciones.

Con todo, en la línea de lo propuesto por Fernández (2004), si bien existen tantas definiciones como pensadores, se puede resumir que todos los autores coinciden en tres aspectos: a) la cultura es un conjunto de características compartidas por un grupo de individuos; b) todos los seres humanos pertenecemos a una cultura; y, c) la cultura es aprendida y heredada de generación a generación, por ello se puede concluir que la cultura es inestable, está en continuo cambio, y es heterogénea.

3.2. MODELOS DE DIMENSIONALIZACIÓN DE LA CULTURA

En la literatura, la cultura ha sido entendida como un constructo multidimensional (Donthu y Yoo, 1998). En este sentido muchos autores han buscado evaluar la cultura a través de distintos modelos de dimensionalización. A continuación, se presentan brevemente algunos de los modelos más destacados con respecto a las dimensiones de la cultura.

A. El modelo de Hall

El autor desarrolla un modelo contextual para analizar cómo afecta a la cultura el contexto, el tiempo y el espacio, distinguiendo dos tipos de culturas:

- Culturas con un contexto de comunicación alto, que se caracterizan porque la información se encuentra en el individuo. En este tipo de culturas, el mensaje explica poco, ya que lo verdaderamente importante son las circunstancias y el lenguaje es poco preciso cobrando especial importancia el lenguaje corporal a través de la visión.
- Culturas con un contexto de comunicación bajo, en las que la información se encuentra en el mensaje, de manera que se intenta suplir así la falta de información que hay alrededor (Hall, 1976; Hall y Hall, 1990).

B. El modelo de Schwartz

El autor analiza 41 grupos culturales dentro de 38 países distintos a través de una encuesta formada por 56 ítems, obteniendo siete orientaciones de los valores culturales:

- Conservación (“que no pase nada nuevo”). Las acciones que se puedan realizar están limitadas para que no se altere la estabilidad social.
- Autonomía intelectual. El individuo tiene derecho a proponer sus ideas de forma autónoma.
- Autonomía afectiva. El individuo puede optar a tener experiencias afectivas positivas.
- Jerarquía. Las desigualdades son legítimas en cuanto al poder y a los recursos.
- Igualitarismo. Intenta promover el bienestar de los demás por encima del egoísmo propio.
- Competencia. Abarcar y cambiar todo lo que le rodea.
- Armonía. Aceptar todo lo que le rodea tal y como es (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz y Sagie, 2000; Schwartz y Bardi, 2001).

C. El modelo de Trompenaars y Hampden

Los autores elaboraron un cuestionario que fue administrado a una muestra de 15.000 ejecutivos de 28 países. En base a los resultados obtenidos, describen diferencias cross-cul-

turales de patrones de comunicación verbal, y explican, por ejemplo, como en las culturas orientales, las pausas entre los interlocutores son mucho más largas y esto puede poner nervioso a un occidental que interactúe con ellos (Den Hartog et al., 1999). Sus estudios incluyen siete dimensiones:

- Universalismo y particularismo. Sobre la aplicación de las ideas de una forma universal o diferencial, según el caso.
- Individualismo y comunitarismo. Referente a la anteposición de uno mismo al grupo.
- Neutral y emocional. Sobre la expresión de las emociones.
- Específico y difuso. Sintetiza la percepción sobre el espacio: público o privado.
- Cultura de logro y cultura de atribución. Se caracteriza dependiendo de los logros en el trabajo o en qué y quién es la persona.
- Consideración sincrónica-secuencial del tiempo. Se refiere al modo en el que los individuos manejan el tiempo.
- Control interno-Control externo. Se centra en el control del medio ambiente y el destino por parte de los individuos (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998).

D. El modelo de Hofstede

El autor examinó las respuestas a las preguntas sobre los valores de 116.000 empleados de la corporación multinacional IBM en 40 países diferentes y encontró seis dimensiones culturales:

- Distancia al poder
- Individualismo-Colectivismo
- Masculinidad-Feminidad
- Aversión a la incertidumbre
- Orientación a largo plazo-Orientación a corto plazo
- Indulgencia (Hofstede, 1980, 2001; Hofstede y Hofstede, 2005).

Si bien todos estos modelos teóricos parecen ser distintos, existen ciertos puntos en común entre ellos, como por ejemplo, la dimensión que se refiere a la naturaleza individualista o grupal de una sociedad, que Schwartz (1994) denomina como “Autonomía frente a la Conservación”, mientras que Hofstede (2001) la recoge con las dimensiones de “Individualismo frente a Colectivismo”. De otro lado, la dimensión que indica el carácter jerarquizado o igualitario de una cultura, Hofstede (2001) la entiende como “Distancia al poder”, mientras Schwartz (1994) la mide a través de las dimensiones “Jerarquía” e “Igualitarismo”.

La propuesta de Hofstede (1980, 2001, 2011) es considerada como uno de los mode-

los más aceptados y utilizados en el ámbito académico para estudiar las diferencias culturales (Belanche et al., 2015; Kanagaretnam et al., 2016; Kumar y Pansari, 2016). A pesar de que los datos de los 40 países se obtuvieron en la década de los 70, investigaciones posteriores han confirmado la validez de la información (Mooij y Hofstede, 2011). Por ello, y debido a su elevada relevancia en la literatura, a continuación se analizan con más detalle las seis dimensiones propuestas por el autor.

1. Distancia al poder

Esta dimensión de la cultura se refiere al hecho de que los individuos que conforman las sociedades no son iguales (Hofstede, 1980), y expresa el grado en que los miembros de una sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual en las instituciones y las organizaciones (Hofstede, 1994). Las “instituciones” son los elementos básicos de la sociedad tales como la familia, la escuela y la comunidad. Las “organizaciones” son grupos sociales compuestos por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión (Hofstede, 2001).

Hofstede (2011, p. 9) presenta una lista con las diez principales características diferenciadoras entre culturas con poca y mucha distancia al poder percibida, que se presenta en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Distancia al poder

Poca Distancia al poder	Gran Distancia al poder
El uso del poder debe ser legítimo, y está sujeto a criterios del bien y el mal	El poder es un hecho básico de la sociedad, que se anticipa al bien o al mal: su legitimidad es irrelevante
Los padres tratan a sus hijos como iguales	Los padres enseñan obediencia a sus hijos
Las personas mayores no son respetadas ni temidas	Las personas mayores son respetadas y temidas
Educación centrada en el estudiante	Educación centrada en el profesor
La jerarquía representa desigualdad de roles, establecida por conveniencia	La jerarquía representa la desigualdad existencial
Los subordinados esperan ser consultados	Los subordinados esperan que les digan qué hacer
Gobiernos pluralistas basados en la mayoría de votos y que cambian pacíficamente	Gobiernos autocráticos basados en cooptación y que cambian por revolución
La corrupción es rara, los escándalos terminan con las carreras políticas	La corrupción es frecuente, los escándalos se cubren
La distribución de los ingresos en la sociedad es más equitativa	La distribución de los ingresos en la sociedad es más desequilibrada
Las religiones hacen hincapié en la igualdad de los creyentes	Las religiones tienen una jerarquía de sacerdotes

Fuente: Hofstede (2011)

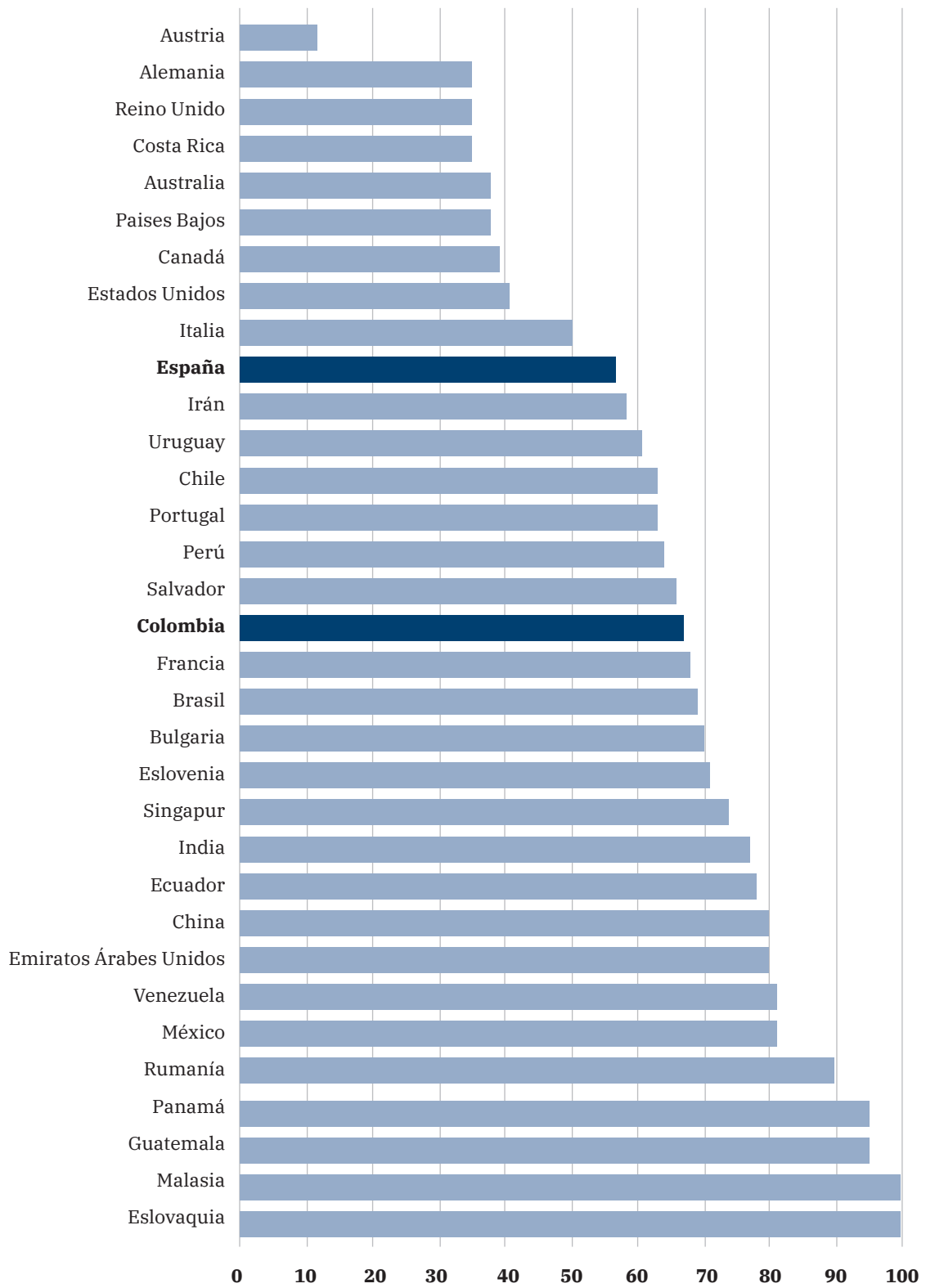
Como se puede observar en el Cuadro 3.1, si la distancia jerárquica es pequeña, existe una dependencia limitada de los subordinados con respecto a sus jefes y una preferencia por la consulta. Los subordinados hablan y contradicen a sus jefes con asiduidad. Las distancias jerárquicas pequeñas reflejan sociedades que piensan que los miembros de la comunidad deben tener los mismos derechos. Si la distancia jerárquica es grande, existe una dependencia del subordinado con respecto a su jefe. Los subordinados prefieren esa dependencia o la rechazan completamente (contradependencia), aunque es raro que los subordinados hablen y contradigan a sus jefes. Esto ocurre en sociedades típicamente violentas, donde se acepta que algunos tengan mucho más poder que otros. Sin embargo, en países con poca distancia jerárquica, se pueden encontrar situaciones, tales como que un trabajador especializado tenga un sueldo más elevado que el personal de oficina.

Al analizar los datos que mostraron sus estudios, Hofstede (2011) se dio cuenta de que la distancia jerárquica variaba según la latitud geográfica. El autor explica esta diferencia basándose en el hecho de que, tradicionalmente, se ha considerado que en las regiones con clima cálido la gente es más perezosa debido al calor y que en estas regiones todo crece fácilmente, no se necesita de un gran esfuerzo humano para vivir, y la mayor amenaza proviene de otros grupos; por eso lo mejor es organizarse jerárquicamente. Por el contrario, en las regiones con un clima frío, el enemigo no es el hombre, sino la naturaleza, sobreviviendo los que saben arreglárselas por ellos mismos y siempre con mucho esfuerzo.

Los resultados que se muestran en la Figura 3.1 señalan que muchos países sudamericanos y asiáticos se caracterizan por una gran distancia al poder. Como indica Ortiz Rivera (2010), en estos países los directivos suelen tomar decisiones autocráticamente, la gran mayoría de las organizaciones son paternalistas y los subordinados tienen la tendencia a obedecer las órdenes sin cuestionarlas (Hofstede y Hofstede, 2005).

La puntuación de España en esta dimensión (57) se considera moderadamente alta, lo que significa que el país tiene una sociedad jerárquica, es decir, que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesitan más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo. Por su parte, el índice de Distancia al poder en Colombia (67) indica que existe alta inequidad del poder y del bienestar; no obstante, esta condición es aceptada por los miembros de la sociedad a los que les parece adecuado que el poder lo tengan unos pocos. Esto explica que muchos creen que las circunstancias de poder sean simplemente un hecho de la vida, siendo aceptada en todos los niveles de la sociedad.

Figura 3.1: Distancia al poder



Fuente: www.geerthofstede.com

2. Individualismo-Colectivismo

Esta dimensión apunta principalmente en la dirección de indicar el grado de interdependencia de los miembros de una sociedad y se refiere a la medida en que son propensos a verse a sí mismos como individuos autosuficientes (individualistas), en comparación con una propensión a verse, ante todo, como una parte integrante de un grupo social (colectivistas) (Veiga et al., 2001). Es decir, se trata *“del grado en que la gente en un país prefiere actuar como individuos y no como miembros de grupos”* (Hofstede, 1994, p. 6).

Las sociedades colectivistas se diferencian de las individualistas por anteponer el grupo a la persona misma. Al contrario, las sociedades individualistas anteponen el individuo (yo) al grupo, de tal forma que el concepto de “yo” es visto de forma diferente (Triandis, 1996). Las sociedades individualistas se caracterizan porque sus miembros buscan su propio bien, mientras que en las sociedades colectivas se cuidan unos a otros. En las sociedades colectivistas, la familia es muy importante y se produce lo que se denomina “familia extendida” que está formada por tíos, abuelos, primos, etc. El grupo ofrece protección natural al individuo a cambio de una lealtad incuestionable. En este tipo de sociedades son muy importantes rituales como bodas, bautizos, funerales, etc. En cambio, las sociedades individualistas se caracterizan por un predominio de la familia nuclear, a veces monoparental y con un solo hijo.

De acuerdo con Hofstede (2011, p. 11), se pueden encontrar diferencias clave entre las sociedades individualistas y colectivas, como se muestra en el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2: Individualismo-Colectivismo

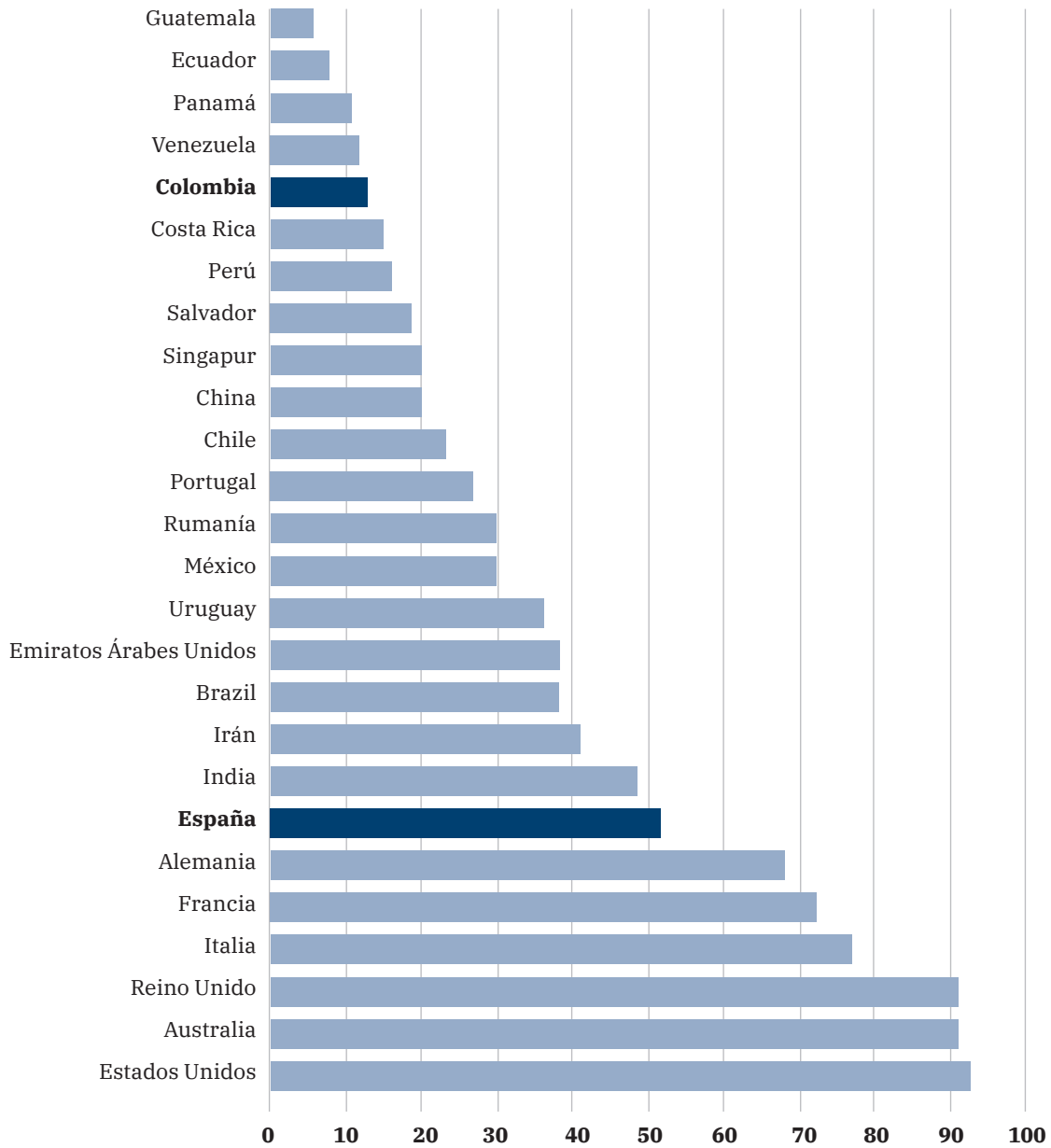
Individualismo	Colectivismo
Se asume que cada uno debe cuidar de sí mismo y de su familia más cercana únicamente	Las personas nacen en familias extendidas o en clanes, los cuales los protegen a cambio de lealtad
Conciencia del “yo”	Conciencia del “nosotros”
Derecho a la privacidad	Preocupación por pertenecer
Hablar en su propia mente es saludable	Siempre debería mantenerse la armonía
Clasifica a los demás como individuos	Clasifica a otros como ‘del grupo’ o ‘fuera del grupo’
Opinión personal esperada: una persona, un voto	Las opiniones y los votos están predeterminados por el grupo
La transgresión de las normas conlleva a sentimientos de culpa	La transgresión de las normas conlleva a sentimientos de vergüenza
Tienen lenguajes en los cuales la palabra “yo” es indispensable	Tienen lenguajes en los cuales la palabra “yo” es evitada
El propósito de la educación es aprender a aprender	El propósito de la educación es aprender a hacer
Las tareas prevalecen sobre las relaciones	Las relaciones prevalecen sobre las tareas

Fuente: Hofstede (2011)

La Figura 3.2 muestra la dimensión relativa al individualismo y colectivismo en varios países. En el sistema de puntuaciones, un índice bajo de individualismo indica que estamos ante un país con una sociedad colectivista, y por el contrario un índice alto nos indica la presencia de un país con una sociedad individualista. En este sentido, en los países con un alto grado de individualismo, como Estados Unidos o Reino Unido, se da mucha importancia a la iniciativa y al logro individual y se motiva a las personas a tomar decisiones personales sin contar con el respaldo del grupo. En cambio, en los países con un alto nivel de colectivismo, como es el caso de una mayoría de países de Sudamérica, se otorga mucha importancia a la toma de decisiones en grupo (Hofstede y Hofstede, 2005).

España, en comparación con el resto de los países europeos (excepto Portugal) es considerado como un país colectivista debido a su puntuación en esta dimensión (51). Sin embargo, en comparación con los países sudamericanos se considera claramente individualista. Los españoles perciben el trabajo en equipo como algo natural, sin necesidad de motivación desde la Administración. En cambio, Colombia se encuentra entre los países con las puntuaciones individualistas más bajas (13). En otras palabras, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo, superada por Guatemala, Ecuador, Panamá y Venezuela. Esto indica que se trata de una sociedad colectivista, que mantiene un fuerte vínculo entre los miembros de un grupo, con su familia extensa, o con sus compañeros, tratándose de una sociedad que considera que es importante contar con otros para lograr cumplir sus metas.

Figura 3.2: Individualismo-Colectivismo



Fuente: www.geerthofstede.com

3. Masculinidad-Feminidad

Esta dimensión hace referencia al papel social que es determinado por la cultura y se basa en los roles que han mantenido cada sexo en las culturas tradicionales basadas en la caza y en la guerra. Así, los hombres son duros y centrados en el éxito, el dinero y los bienes materiales, mientras que las mujeres son sensibles e interesadas por los demás y por la calidad de vida.

Según Hofstede (2001), en los países con un alto nivel de masculinidad, la sociedad está orientada hacia la competencia, el logro de metas y el alcance del éxito y se aprecian el reconocimiento, el progreso y los retos. Al contrario, las sociedades inclinadas hacia la feminidad son sociedades donde predominan los valores, la colaboración y la ayuda mutua, impera la calidad de vida sobre el logro de objetivos, el ambiente de trabajo es agradable y el logro se define por los contactos humanos que se tengan (Ortiz Rivera, 2010). El Cuadro 3.3 presenta las diferencias más significativas entre las sociedades masculinas y femeninas según Hofstede (2011).

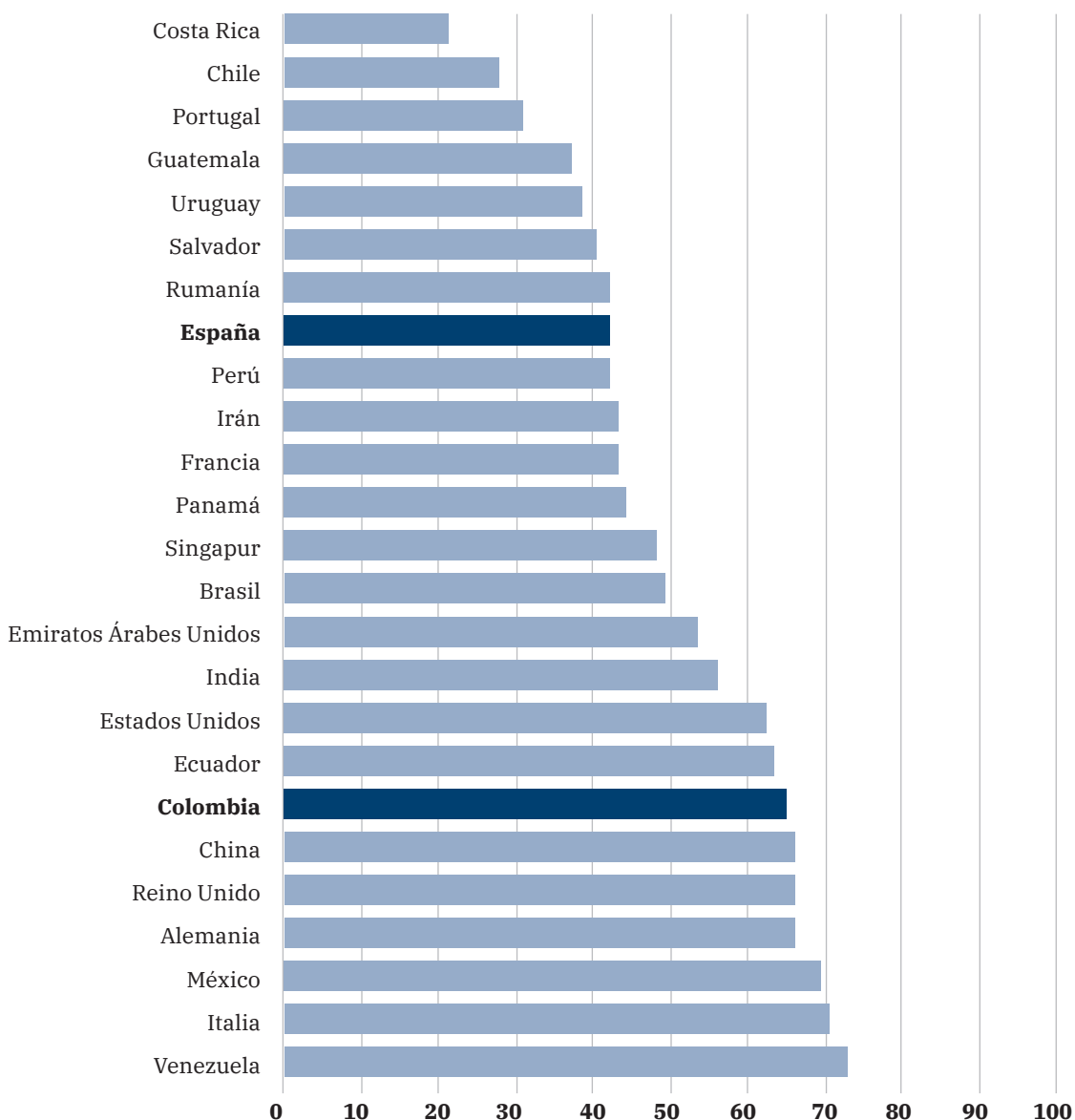
Cuadro 3.3: Masculinidad-Feminidad

Masculinidad	Feminidad
Diferenciación máxima entre los roles emocionales y sociales entre géneros	Diferenciación mínima entre los roles emocionales y sociales entre géneros
Los hombres deberían ser, y las mujeres podrían ser, asertivos y ambiciosos	Hombres y mujeres deberían ser modestos y cuidadosos
El trabajo prevalece sobre la familia	Balance entre la familia y el trabajo
Admiración por el fuerte	Simpatía por el débil
Los padres se hacen cargo de los hechos, las madres de los sentimientos	Tanto los padres como las madres se hacen cargo de los hechos y los sentimientos
Las niñas lloran, los niños no; los niños deben pelear, las niñas no deben luchar	Tanto los niños como las niñas pueden llorar, pero ninguno puede pelear
El padre decide el tamaño de la familia	Las madres deciden el número de hijos
Pocas mujeres son elegidas para ocupar posiciones en la política	Muchas mujeres son elegidas para ocupar posiciones en la política
La religión se centra en Dios o en dioses	La religión se centra en seres humanos
Actitudes moralistas acerca de la sexualidad; el sexo es una forma de desempeñarse	Actitudes realistas acerca de la sexualidad; el sexo es una forma de relacionarse

Fuente: Hofstede (2011)

Como se puede observar en la Figura 3.3, entre los países con un alto nivel de masculinidad (puntuaciones cercanas a 100) destacan México, Italia y Venezuela, mientras que entre los países con alta feminidad (puntuaciones cercanas a 0) se encuentran Costa Rica, Chile y Portugal. Los dos países objeto de nuestro estudio presentan un índice de masculinidad moderadamente bajo, en el caso de España (42), y moderadamente alto, en el caso de Colombia (64), respectivamente. En consecuencia, España se considera un país donde la palabra clave es consenso. En cuanto a la gerencia, a los directivos les gusta consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, de acuerdo con esto, tomar sus decisiones. Por su parte, Colombia es una sociedad masculina, altamente orientada al éxito. Los colombianos son competitivos y están orientados hacia el estatus, pero son más colectivistas que individualistas. Esto significa que la competencia está dirigida a miembros de otros grupos (o clases sociales), no a aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo.

Figura 3.3: Masculinidad-Feminidad



Fuente: www.geerthofstede.com

4. Aversión a la incertidumbre

La aversión a la incertidumbre es el grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, y prefieren minimizar la posibilidad de enfrentarse a una situación inesperada por medio de códigos estrictos de comportamiento, leyes y reglas, desaprueban las opiniones diferentes y creen en una verdad absoluta (Hofstede, 1980). Hofstede (1994, p. 5) describe la aversión a la incertidumbre como *“el grado en que las personas prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones desestructuradas”*. En otras palabras, esta dimensión se refiere a la medida en que los individuos se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas e inciertas.

Los países que presentan un alto control de la incertidumbre tienen reglas para todo. Por el contrario, los países con bajo control de la incertidumbre suelen presentar una cantidad menor de leyes. En estos países, los comportamientos surgen sobre la lógica de la co-habitabilidad. En los países con alto control de la incertidumbre, las personas suelen trabajar más horas de lo estipulado, mientras que en los antagonistas se trabaja más sólo si es necesario.

De acuerdo con Hofstede (2011) se presenta el Cuadro 3.4 con diez de las principales diferencias entre sociedades con niveles altos y bajos en la aversión a la incertidumbre.

Cuadro 3.4: Aversión a la incertidumbre

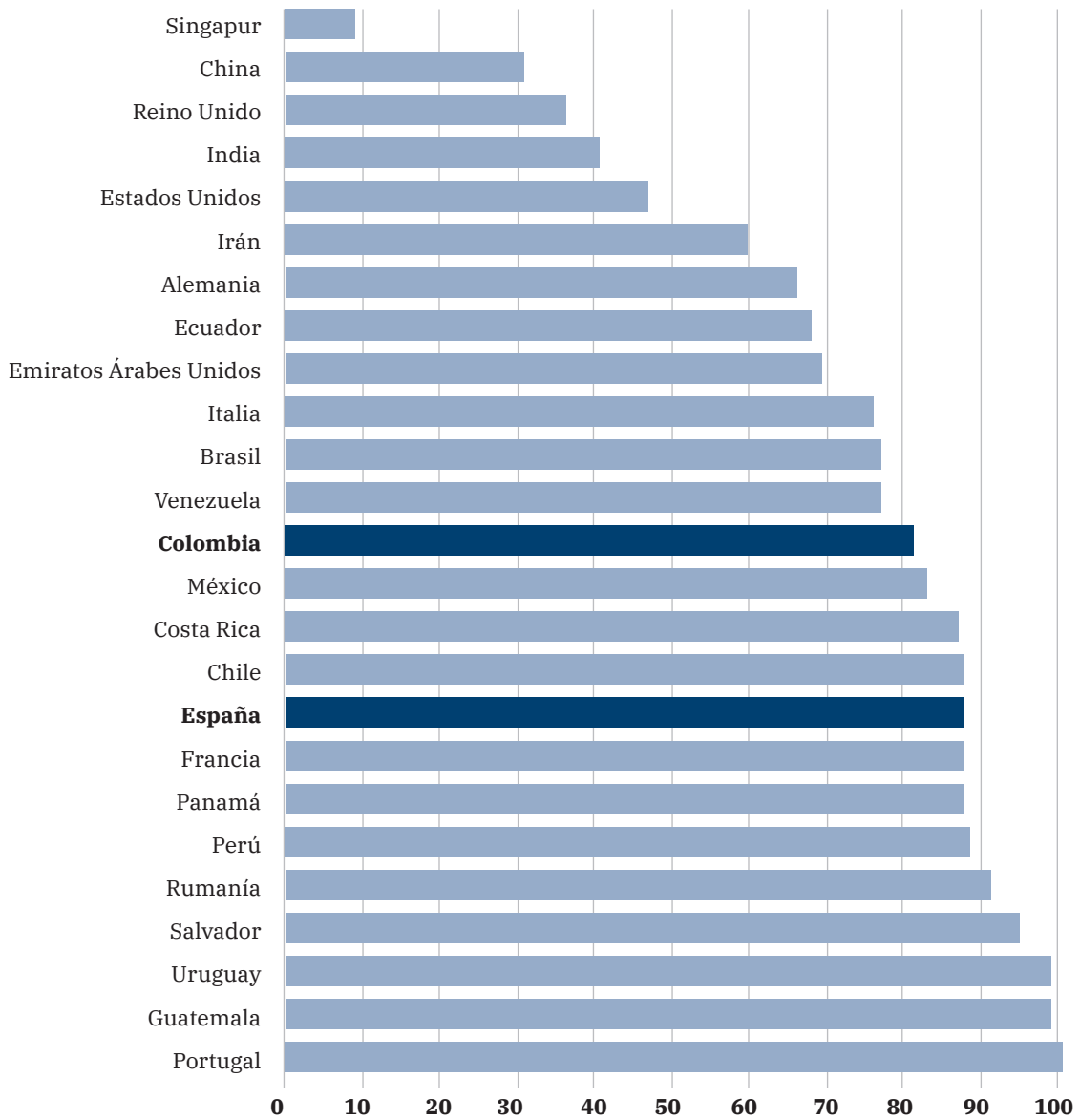
Baja Aversión a la incertidumbre	Alta Aversión a la incertidumbre
La incertidumbre inherente a la vida es aceptada y cada día se toma como llega	La incertidumbre inherente a la vida es vista como una amenaza continua que hay que combatir
Comodidad, bajo nivel de estrés, autocontrol, baja ansiedad	Alto nivel de estrés, emoción, ansiedad, neurosis
Puntuaciones más altas en salud y bienestar	Puntuaciones más bajas en salud y bienestar
Tolerancia a personas e ideas diferentes: lo diferente es curioso	Intolerancia a personas e ideas diferentes: lo diferente es peligroso
Comodidad con la ambigüedad y el caos	Necesidad de claridad y estructura
Los profesores pueden decir “no lo sé”	Se supone que los profesores deben tener todas las respuestas
No hay problema en cambiar de empleo	Conservan sus empleos aún si no les gusta
No les gustan las reglas, escritas o no escritas	Necesidad emocional de reglas – incluso si no las obedecen
En la política, los ciudadanos sienten que son vistos como competentes frente a las autoridades	En la política, los ciudadanos sienten que son vistos como incompetentes frente a las autoridades
En la religión, filosofía y ciencia: relativismo y empirismo	En la religión, filosofía y ciencia: creen en verdades absolutas y en grandes teorías

Fuente: Hofstede (2011)

La Figura 3.4 presenta las puntuaciones sobre la dimensión Aversión a la incertidumbre de algunos países relevantes junto a los de esta investigación. Los países con valores cercanos al 0 presentan poca aversión al riesgo, mientras que los países con valores cercanos a 100 presentan mucha aversión al riesgo. Si hay una dimensión que define a España muy claramente, es la Aversión a la incertidumbre, como se refleja en su alta puntuación (86). En este sentido, los españoles prefieren tener reglas para todo, evitan la confrontación y los cambios dado que les causan estrés y manifiestan una gran preocupación por situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. Por ello, a la gran mayoría de los jóvenes españoles les gustaría trabajar en la administración pública, es decir, un trabajo para toda la vida, sin preocupaciones sobre el futuro. Por su parte, Colombia también tiene una puntuación alta en esta dimensión (80), lo que indica que se trata de una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio y por tanto

prefiere no asumir los riesgos que los cambios generan. También indica que en el país existen reglas para todo, siendo un país bastante conservador, lo que se refleja en el respeto a la religión. Sin embargo, no siempre se siguen y respetan las leyes, este factor dependiendo de la opinión del grupo al que se pertenezca.

Figura 3.4: Aversión a la incertidumbre



Fuente: www.geerthofstede.com

5. Orientación a corto-largo plazo

Esta quinta dimensión se añadió años más tarde a partir de los estudios realizados junto a Michael Bond (Hofstede y Bond, 1988), a partir de un análisis del modelo inicial en las culturas orientales. Los autores se dieron cuenta de que sus

primeras investigaciones transculturales se limitaban a reflejar una posición de valores universales occidentales, lo que ha implicado la necesidad de llevar a cabo un estudio complementario y comprobar si las primeras cuatro dimensiones resultaban igual de válidas para las culturas orientales. Para ello, Bond, junto con un equipo de investigadores orientales, elaboró un cuestionario siguiendo el mismo enfoque que Hofstede. A partir de ahí, identificó esta nueva dimensión que no estaba relacionada con otras cuatro, y que en un primer momento, denominó “Dinamismo de Confucio”, al recordar las enseñanzas promulgadas por este intelectual chino. Posteriormente, Hofstede la llamó “Orientación a largo plazo frente a corto plazo”, puesto que la dimensión no engloba todos los valores de las doctrinas de Confucio. En cambio, esos valores se pueden encontrar en otras dimensiones como, por ejemplo, en la dimensión de Individualismo frente a Colectivismo (Hofstede y Bond, 1988).

La orientación a largo plazo hace referencia, fundamentalmente, a la conservación de las tradiciones y a la previsión para el futuro. Las sociedades que exhiben un bajo índice de orientación a largo plazo, se denominan sociedades normativas, mientras que las sociedades con alta orientación a largo plazo se denominan sociedades pragmáticas. En el Cuadro 3.5 se presentan las principales diferencias entre estos dos tipos de sociedades.

Cuadro 3.5: Orientación a corto-largo plazo

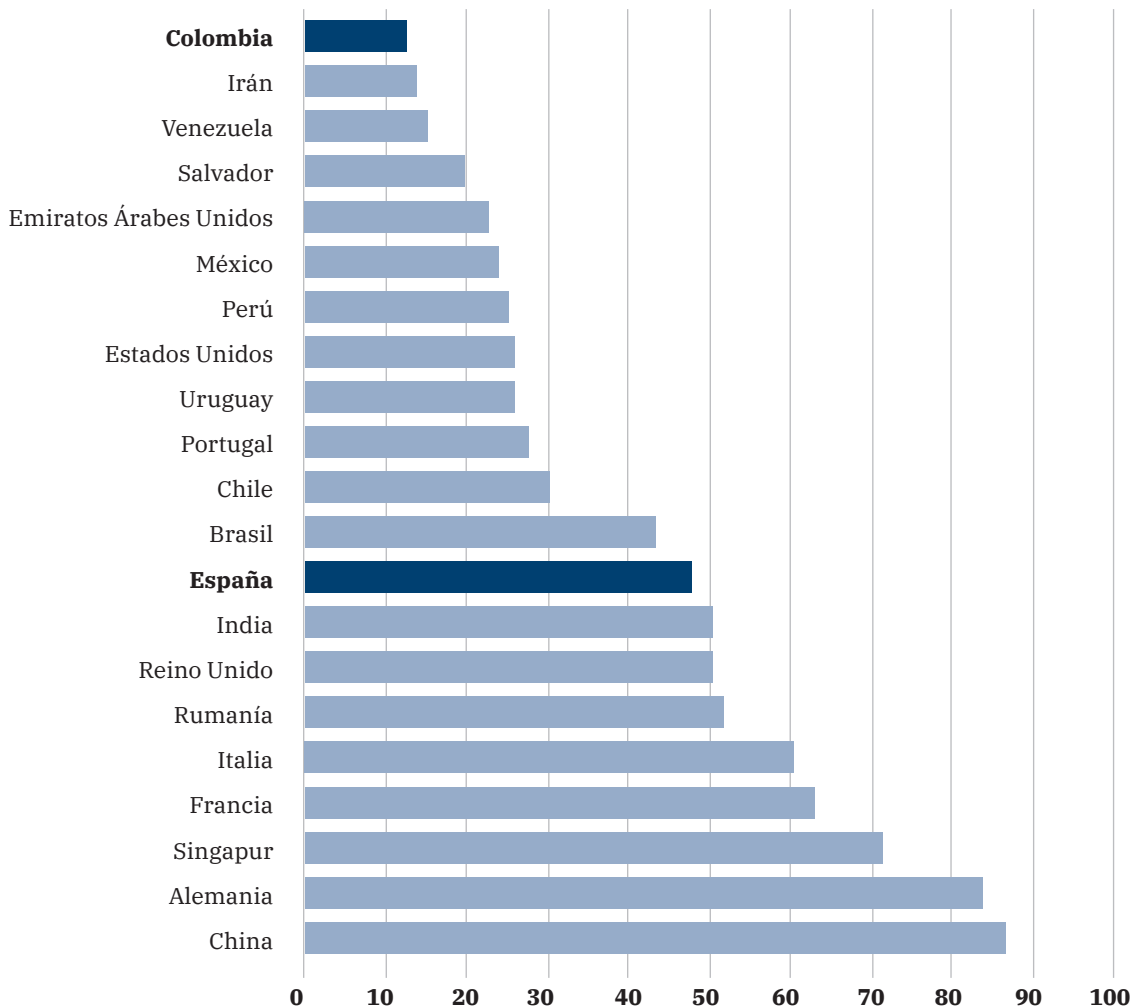
Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
Los momentos más importantes de la vida ocurrieron en el pasado, o están sucediendo ahora	Los momentos más importantes de la vida ocurrirán en el futuro
Estabilidad personal: Una buena persona siempre es la misma	Una buena persona se adapta a las circunstancias
Hay pautas universales acerca de lo que es bueno y lo que es malo	Lo que está bien y mal, depende de las circunstancias
Las tradiciones son sacrosantas	Las tradiciones se adaptan a las circunstancias cambiantes
La vida familiar es guiada por la imperatividad	La vida familiar es guiada por las tareas compartidas
Se supone que está orgulloso de su patria	Trata de aprender de otros países
El servicio a otros es un objetivo importante	El ahorro y la perseverancia son objetivos importantes
Gasto y consumo social	Grandes cuotas para el ahorro, los fondos están disponibles para la inversión
Los estudiantes atribuyen el éxito y el fracaso a la suerte	Los estudiantes atribuyen el éxito al esfuerzo, y el fracaso al escaso esfuerzo
Poco o ningún crecimiento económico de los países pobres	Rápido crecimiento económico de los países hasta lograr un nivel de prosperidad

Fuente: Hofstede (2011)

Como se puede observar en la Figura 3.5 los países con mayor orientación a largo plazo, es decir con puntuaciones más altas, son China y Alemania, seguidos por Singapur y Francia. Con una orientación media están Rumanía, Reino Unido, India, España y Brasil. Entre los países con una orientación a corto plazo destacan Colombia, Irán y Venezuela.

A pesar de tener una puntuación intermedia (48), España es un país normativo. A los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro. En España, la gente busca resultados rápidos sin demoras. Además, existe la necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalezcan enfoques de la vida más pragmáticos y relajados, en particular, a largo plazo. En cambio, por su puntuación baja (13), la cultura colombiana se clasifica claramente como normativa. Las personas colombianas muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

Figura 3.5: Orientación a corto-largo plazo



Fuente: www.geerthofstede.com

6. Indulgencia

Esta dimensión se refiere al grado en el cual las personas intentan controlar sus deseos y/o impulsos para su satisfacción propia, y examina la importancia de la felicidad y el control de la vida. Las sociedades con alto índice de Indulgencia están orientadas a la diversión y al disfrute, y permiten a las personas satisfacer libremente sus necesidades y deseos, especialmente aquellos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. En las sociedades con bajos índices de Indulgencia, las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales, tienen la disciplina moral en alta consideración y tienden a ser más pesimistas (Belanche et al., 2015). En el Cuadro 3.6 se presentan las principales diferencias entre las sociedades indulgentes frente a las sociedades restrictivas.

Cuadro 3.6: Indulgencia

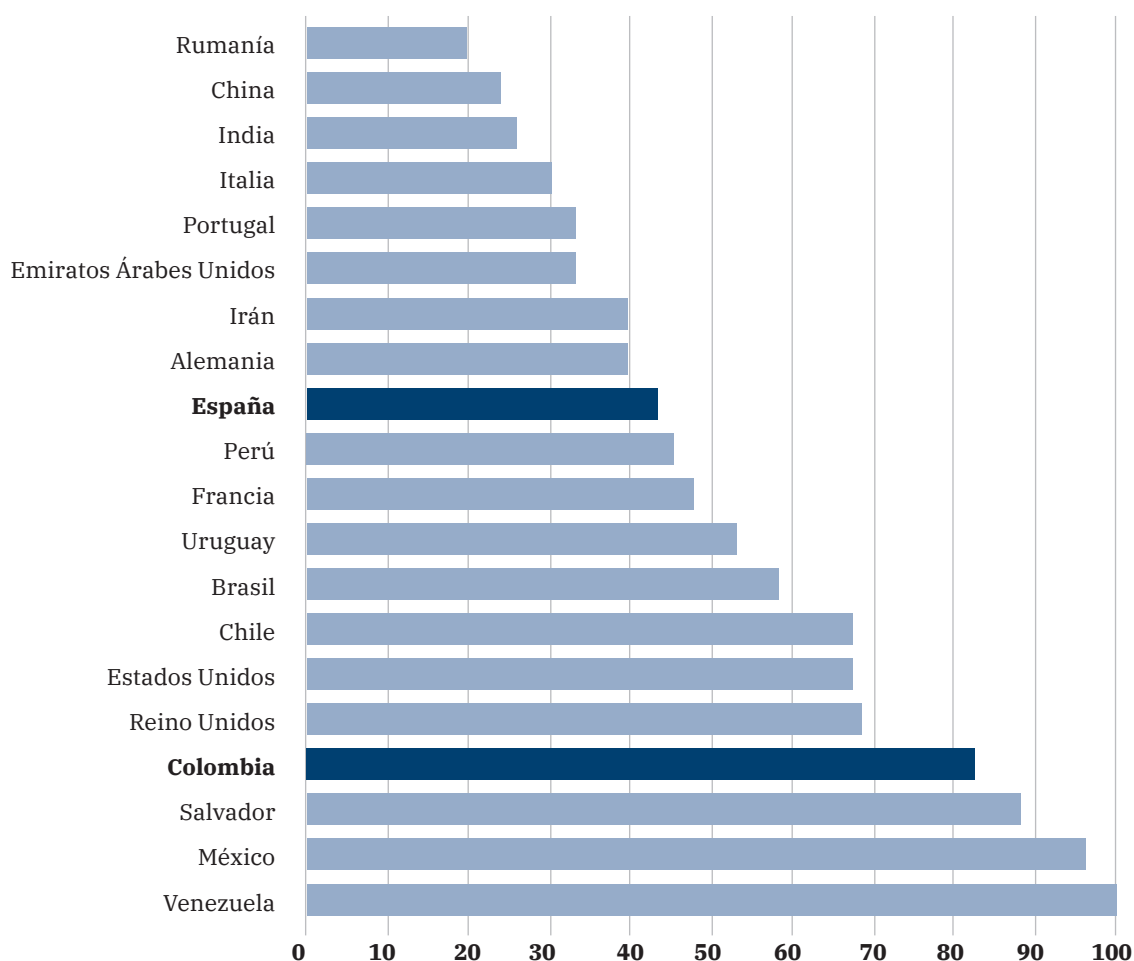
Indulgentes	Restrictivas
Un alto porcentaje de personas se declaran ser muy felices	Muy pocas personas se declaran ser felices
Una percepción de control de la vida personal	Una percepción de impotencia: lo que me sucede no es por mí
La libertad de expresión es algo importante	La libertad de expresión no es una cuestión prioritaria
Mayor importancia al ocio	Menor importancia al ocio
Es más probable que la gente recuerde emociones positivas	Menos probable que la gente recuerde emociones positivas
En los países con población educada, las tasas de natalidad son más altas	En los países con población educada, las tasas de natalidad son más bajas
Muchas personas se involucran activamente en los deportes	Pocas personas se involucran activamente en los deportes
En países con suficiente comida, hay mayores porcentajes de gente obesa	En países con suficiente comida, hay poca gente obesa
En países ricos, las normas sexuales son permisivas	En países ricos, las normas sexuales son estrictas
No se le da una alta prioridad al mantenimiento del orden en la nación	Mayor número de agentes de la policía por cada 100.000 habitantes

Fuente: Hofstede (2011)

En la Figura 3.6 se presentan los valores que reciben algunos de los países estudiados en esta dimensión. Los países con una puntuación baja, como es el caso de España (44), tienen tendencia al pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades no indulgentes no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismas es algo erróneo. Por su parte, con una puntuación alta (83),

Colombia se muestra como un país indulgente. Las personas en sociedades con puntuaciones altas muestran una voluntad a seguir sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia al optimismo. Además, dan mayor importancia al tiempo libre, actúan como les parece mejor para ellas y gastan el dinero como lo desean.

Figura 3.6: Indulgencia



Fuente: www.geerthofstede.com

De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que España y Colombia difieren significativamente -con más de 30 puntos de diferencia- en las dimensiones culturales Individualismo-Colectivismo, Orientación a corto-largo plazo e Indulgencia, siendo la última en la que el gap es mayor, y son comunes en las dimensiones Distancia al poder, Masculinidad-Feminidad y Aversión a la incertidumbre. En este sentido, consideramos que las dos culturas tienen un grado suficiente de elementos comunes y diferencias significativas para llevar a cabo la comparación. El Cuadro 3.7 presenta de manera resumida las puntuaciones en las dimensiones culturales en los dos países propuestos para nuestro estudio.

Cuadro 3.7: Puntuaciones en las dimensiones culturales para España y Colombia

	Distancia al poder	Individualismo-Colectivismo	Masculinidad-Feminidad	Aversión a la incertidumbre	Orientación a corto-largo plazo	Indulgencia
España	57	51	42	86	48	44
Colombia	67	13	64	80	13	83

Fuente: www.geerthofstede.com

3.3. LA CULTURA NACIONAL COMO UN CRITERIO DEL ENFOQUE *CROSS-CULTURAL*

El número de trabajos que han analizado la influencia de la cultura en las decisiones de los consumidores ha aumentado en la última década debido a la globalización de los mercados, que exige a las compañías operar en diferentes mercados internacionales (Ng y Lee, 2015). La investigación *cross-cultural* resulta ser una tarea compleja y laboriosa para los investigadores, sin embargo, se ha identificado como una herramienta “*extremadamente importante para el avance del conocimiento sobre el comportamiento de consumo y la comprensión de los límites y el alcance de las teorías del comportamiento del consumidor*” (Craig y Douglas, 2011, p. 625).

En la literatura, autores como Triandis (1996) señalan que los valores culturales forman las percepciones y el comportamiento de los individuos, por tanto, la cultura es un factor determinante en el estudio del comportamiento del consumidor. La investigación *cross-cultural* somete a evaluación teorías desarrolladas en determinadas culturas, aplicándolas en otros contextos con el fin de validar y/o ampliar la teoría original. Pizam (1993) ha propuesto una jerarquía de la cultura, según la cual existen los siguientes niveles del constructo: a) nacional (p.ej. china, australiana, británica); b) industrial (p.ej. el sector bancario, tecnológico o turístico y hotelero); c) ocupacional (p.ej. abogados, contables o investigadores); d) corporativo (p.ej. IBM, Disney o Hilton); y, e) organizacional (p.ej. estructura organizacional, prácticas de gestión o actitudes de trabajo) (Chen et al., 2012).

De acuerdo con Aksoy et al. (2013), la investigación ha comprobado la importancia de la cultura en el estudio del marketing, de manera concreta en la relación con las intenciones y comportamiento del consumidor. En este sentido, se ha hallado evidencia de la influencia de la cultura en: a) la satisfacción del consumidor (p.ej. Khan et al., 2009); b) la percepción de la calidad del servicio (p.ej. Mattila, 1999; Furrer et al., 2000); c) la relación precio-calidad (p.ej. Jo y Sarigollu, 2007); d) el comportamiento de queja (p.ej. Liu y McClure, 2001); e) las expectativas del consumidor (p.ej. Tsikriktsis, 2002); f) la sensibilidad a los precios (p.ej. Ackerman y Tellis, 2001); g) la lealtad a la marca (p.ej. Lam, 2007); y, h) la relación entre la calidad percibida y la satisfacción (p.ej. Reimann et al., 2008), entre otros.

Un gran número de autores que realizaron estudios *cross-culturales* se decantan por tomar la nacionalidad como unidad de comparación entre los grupos sociales en distintos ámbitos: a) servicios bancarios (p.ej. Furrer et al., 2000); b) servicio universitario (p.ej. Duque y Lado, 2010; García, 2012); c) destinos turísticos (p.ej. Seddighi et al., 2001; Konečnik y Gartner, 2007); d) restaurantes (p.ej. Winsted, 1999; Liu y McClure, 2001); y, e) hoteles (p.ej. Mattila, 2001; García y Gil-Saura, 2012; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu et al., 2012; Ruiz-Molina et al., 2013).

Aunque la nacionalidad es una referencia subcultural importante, dado que ejerce influencia sobre las percepciones y opiniones del consumidor (Schiffman y Kanuk, 2005), Tsui et al. (2007) han señalado que el empleo de la nacionalidad como unidad de medida de la cultura puede causar problemas de interpretación de los resultados, puesto que una nación no debe porqué coincidir con la cultura identificada. Los autores han puesto de manifiesto que los resultados de los estudios que utilizan la nación como unidad de medida de la cultura no toman en cuenta posibles variaciones en los valores culturales dentro de la nación y no consideran otros factores, más allá de la cultura (Tsui et al., 2007). En este sentido, han sido propuestos otros criterios de aproximación al análisis *cross-cultural*, diferentes de la nación, como por ejemplo, el criterio lingüístico. En este sentido, si bien existe una cierta relación entre cultura y lengua (Hofstede, 2001), también es cierto que pueden existir nacionalidades muy distintas culturalmente que comparten el mismo idioma (Pizam y Jeong, 1996).

La investigación *cross-cultural* también ha estado enfocada en la comparación de culturas de regiones geográficamente distintas, esperándose que los resultados de este tipo de investigación sean heterogéneos entre regiones y homogéneos dentro de cada región (Hofstede, 1980). Sin embargo, Henderson et al. (2013) hacen una reconceptualización de la investigación *cross-cultural*, adaptada a los nuevos tiempos y a la era digital, que sugiere que existen diferentes culturas tanto dentro como fuera de los límites geográficos de las regiones, y que los individuos se agrupan en culturas o etnias cuando les une no solamente los límites fronterizos, sino también otros elementos en común.

Con todo, si bien han sido destacadas algunas debilidades en torno al empleo de la nación a la hora de llevar a cabo un análisis *cross-cultural*, este criterio presenta la ventaja de ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable (García, 2012). Por tanto, podemos concluir que existe un consenso implícito en la literatura de utilizar el carácter nacional como un criterio válido en cualquier tipo de aproximación *cross-cultural*.

3.4. EL ANÁLISIS *CROSS-CULTURAL* EN EL ENTORNO TURÍSTICO

La cultura es una dimensión importante del turismo, tanto como un atractivo para los turistas como una característica de los mismos, dado que los rasgos culturales se convierten en parte de su personalidad (Kim y McKercher, 2011), lo que influye en su comportamiento y en su interacción con los residentes y el personal de las empresas turísticas (Crotts y Pizam, 2003; Li, 2014).

La industria turística es particularmente compleja, puesto que incorpora prácticas de negocios globales en un entorno multicultural (Sledge et al., 2008). A la luz de la creciente movilidad de las personas y la convergencia en sus estilos de vida, por un lado, y la internacionalización y el dinamismo de la industria turística, por otro lado, las empresas están dirigiendo cada vez más sus productos y servicios a turistas con diferentes valores, actitudes y comportamientos (Groseschl y Doherty, 2000). En este sentido, las diferencias interculturales no solo actúan como atracciones turísticas, sino que también representan un desafío para los profesionales, quienes deben entenderlas para responder con prontitud en la formulación de políticas y competir con éxito en el mercado (Li, 2014).

En reconocimiento de esta importancia, ha habido un aumento constante en el número de estudios que examinan las diferencias interculturales en diversos aspectos del turismo (Kozak et al., 2003). La nacionalidad se ha utilizado ampliamente como un factor importante para evaluar las diferencias culturales y para comprender ciertas características que los miembros tienen en común en el contexto del turismo como: a) las preferencias de estilos de viaje (p.ej. Becken y Gnoth, 2004); b) el comportamiento de búsqueda de variedad (p.ej. Legoherel et al., 2012); c) la predisposición de los viajeros a buscar información (p.ej. Grønflaten, 2009); d) la evaluación del desempeño del sitio web de las empresas turísticas (p.ej. Cho y Sung, 2012); e) la imagen percibida de un destino (p.ej. Lee y Lee, 2009); y, f) las motivaciones de viaje (p.ej. Gnoth y Zins, 2010; Le Serre et al., 2013).

Dada la creciente importancia de comprender los efectos de la cultura en el comportamiento turístico, así como la comparación intercultural, Li (2014) revisa 91 artículos sobre comportamiento turístico intercultural publicados entre 1988 y 2011, siendo el 79% de ellos publicados después del año 2000, lo cual indica un interés creciente en el estudio intercultural en la literatura en el siglo XXI (Li, 2014). Un total de 70 de los 91 artículos analizados utilizaron la nacionalidad (49), la región (7), el país de residencia (7), el origen étnico (4) o el idioma (3) como sustituto de la cultura. Adicionalmente, el autor destaca que la mayoría de los estudios examinados han comparado el comportamiento de los turistas asiáticos, europeos y americanos (14), seguido por asiáticos y americanos (13), europeos y americanos (8), europeos (7) y asiáticos (6). Además, varios artículos utilizaron las dimensiones culturales de Hofstede, siendo la dimensión más adoptada el Individualismo-Colectivismo (6), seguida por la Aversión a la incertidumbre (4).

Con respecto a las áreas temáticas investigadas, la calidad del servicio fue el tema más popular, ya que 24 de los 91 artículos investigaron el impacto intercultural en las expectativas, la evaluación y la satisfacción de los turistas con la calidad del servicio. Entre los demás temas analizados se incluyen: a) la motivación (9); b) el comportamiento de búsqueda de información (8); c) las características del viaje y la planificación (8); d) la selección de destino (7); e) la percepción de la imagen (7); f) la actitud o intención de comportamiento (7); y, g) el comportamiento del turista según fue percibido por los empleados (5). De otro lado, Li (2014) han concluido que, aunque los estudios cubrieron una amplia gama de temas, la investigación que relaciona la cultura con el sector hotelero es muy escasa (p.ej. Choi y Chu, 2000; Mattila, 2001).

Por su parte, Chen et al. (2012) han ofrecido una extensa revisión de la literatura en torno a las contribuciones empíricas llevadas a cabo en los hoteles desde una perspectiva *cross-cultural*. Los autores han revisado 107 artículos publicados entre 1985 y 2010 en 12 revistas indexadas, basándose en la jerarquía de cultura propuesta por Pizam (1993). A partir de ahí, Chen et al. (2012) han clasificado los trabajos en varios temas, que fueron agrupados según la cultura corporativa (p.ej. el Ritz Carlton), la cultura industrial (p.ej. los hoteles), la cultura nacional (p.ej. japoneses) y la cultura organizacional (p.ej. equipo). Adicionalmente, analizaron la dimensión *cross-cultural* (p.ej. la cultura china frente a la cultura estadounidense; la cultura nacional frente a la cultura organizacional) y la dimensión multicultural (p.ej. las culturas nacionales, corporativas y organizacionales), con el fin de identificar en qué medida los estudios habían examinado la combinación de diferentes niveles de cultura.

Con respecto a las áreas temáticas, Chen et al. (2012) han puesto de manifiesto que un gran número de estudios revisados se ha centrado, por un lado, en la estrategia empleada por los hoteles principalmente desde la perspectiva de la cultura organizacional, y, por otro lado, en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de la cultura nacional. Entre ellos, la mayoría se ha centrado en los siguientes tópicos: a) la satisfacción del cliente (p.ej. Manzur y Jogaratnam, 2006); b) la calidad de servicio (p.ej. Sigaw y Enz, 1999; Davidson, 2003); c) el marketing relacional (p.ej. Jones y McCleary, 2004; Osman et al., 2009); d) los precios (p.ej. Choi y Mattila, 2006; Mattila y Choi, 2006; Beldona y Kwansa, 2008; Magnini, 2009); e) el comportamiento (p.ej. Mattila, 2001; Hsieh y Chang, 2006; Hsieh y Tsai, 2009); y, f) el marketing internacional (p.ej. Jones y McCleary, 2004).

Con todo, observamos que un gran número de investigaciones empíricas se ha centrado en analizar las diferencias culturales entre los países angloparlantes y otras áreas geográficas, o bien han comparado la cultura occidental con la oriental. Por todo ello consideramos necesario investigar la influencia de los factores culturales en nuevos entornos geográficos, analizando nuevos constructos, tales como las prácticas “verdes” y la co-creación de valor pues no existe ninguna evi-

dencia empírica en torno a la evaluación y el rendimiento de estos tópicos, especialmente en el entorno hotelero.

3.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 3

One of the main variables that define individuals is culture. Values, habits and beliefs strongly influence in their behaviours in a general way and, specifically, in their consumption and leisure behaviors (San Martín and Rodríguez del Bosque, 2008). The perceptions on the tourist services vary a lot among cultural groups and affect consumer decision taking from the stage of need recognition to post-purchase behavior.

In the literature, several models of dimensionalization of culture. Among them, the most cited is the Hofstede's (2011) model, that identifies the following six dimensions of culture: a) Power distance, linked to inequalities in human relations; b) Individualism-Collectivism, associated with the level of the integration of the individuals in primary groups; c) Masculinity-Femininity, related with the division of emotional roles between men and women; d) Uncertainty avoidance, understood as the extent at which individuals feel threatened when facing unknown and uncertain situations; e) Short-Long term orientation, that refers to the extent at which the members of a country show the tendency to adopt the virtues oriented to a future reward instead of the virtues oriented to the present or to the successes of the past; and f) Indulgence, linked to the degree in which individuals try to control their wishes and/or impulses for their own satisfaction, examining the importance of happiness and control of their lives.

There is a consensus in the literature about the use of nationality as a measurement criterion in *cross-cultural* research, since it has the advantage of being a totally objective and easily observable variable (García, 2012).

After a review of the studies that incorporate culture in empirical research in tourism in general, and in the hospitality industry in particular, we can conclude that a majority of them has focused on national culture, organizational cultural and *cross-cultural* (Mattila, 1999; 2000; García and Gil-Saura, 2012; Tsaur et al., 2005; Yuksel et al., 2006; Ngai et al., 2007; Fisher et al., 2010; Chathoth et al., 2011; Hsu et al., 2012). Regarding national culture, the research topics cover numerous disciplines and have received major attention (Fisher et al., 2010; Chen et al., 2012). Similarly, most of *cross-cultural* studies have compared national cultures considering nationality, region, country of residence, ethnic origin or language (Li, 2014). Last, regarding the thematic areas, a great number of studies has focused on the strategy adopted by hotels, on one hand (mainly from the perspective of organizational culture), and human resource management, on the other hand (mainly from the perspective of national culture) (Chen et al., 2012). Surprisingly, few stu-

dies have covered the area of marketing (mainly from the *cross-cultural* perspective). Among them, the majority has focused on the following topics: a) customer satisfaction (e.g. Manzur and Jogaratnam, 2006); b) service quality (e.g. Siguaw and Enz, 1999; Davidson, 2003); c) relational marketing (e.g. Jones and McCleary, 2004; Osman et al., 2009); d) prices (e.g. Choi and Mattila, 2006; Mattila and Choi, 2006; Beldona and Kwansa, 2008; Magnini, 2009); e) behaviour (e.g. Mattila, 2001; Hsieh and Chang, 2006; Hsieh and Tsai, 2009); and, f) international marketing (e.g. Jones and McCleary, 2004).

Generally speaking, the previous studies showed the existence of differences between national cultures and their considerable impact on consumer behaviour. In this sense, we can conclude that national culture can influence guest perceptions and intentions.

Based on all previously presented, we consider that we have achieved the fourth specific objective of the present Doctoral Thesis.

S.O.4. To provide a review about the evolution of the concept “national culture”, as well as of the most popular cultural dimensions used in the academy.

PARTE II

**DISEÑO Y RESULTADOS
DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Capítulo 4

Diseño de la investigación empírica

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.2. HIPÓTESIS Y MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

4.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

4.4. METODOLOGÍA

4.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 4

El presente capítulo tiene como objeto concretar los fundamentos y la metodología de la investigación desarrollada y presentar un modelo teórico de relaciones estructurales capaz de satisfacer los objetivos de la presente Tesis Doctoral y susceptible de ser contrastado empíricamente. Para tal fin, sobre la base de la revisión de la literatura, en los siguientes apartados se desarrollan y formulan las hipótesis de trabajo pertinentes, por un lado, y se detalla la metodología utilizada, por otro.

En el primer apartado, se detallan los objetivos de la investigación empírica enunciados en la Introducción de esta Tesis Doctoral. En el segundo apartado, se presentan las hipótesis y el modelo de investigación. A continuación, delimitamos el diseño del modelo de medida y la metodología de la investigación empírica que llevamos a cabo para la estimación del modelo y el contraste de sus hipótesis. En el último apartado, presentamos un resumen y las conclusiones del capítulo.

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A lo largo del marco teórico presentado en las páginas anteriores, hemos delimitado los constructos en los que se apoya esta Tesis Doctoral: a) las prácticas “verdes”, entendidas como las medidas adoptadas por la administración hotelera de tal manera que todas las actividades y programas de los hoteles están dirigidos a minimizar los impactos ambientales negativos (Mensah, 2006); b) la co-creación de valor, considerada como “*la interacción entre la empresa y el consumidor con el fin de obtener valor agregado*” (Wikstrom, 1996, p. 362); c) la imagen, concebida como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización (Minguez, 2000); d) la confianza, definida como “*la predisposición a confiar en la contraparte del intercambio en la cual uno tiene esperanza a causa de su desempeño medioambiental*” Martínez (2015, p. 903); e) la satisfacción, considerada como “*el nivel de placer relacionado con el consumo para satisfacer los deseos ambientales de los clientes, sus expectativas sostenibles y sus necesidades ecológicas*” (Chen, 2010, p. 309); f) la lealtad, entendida como la propensión a comprar una misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad (Alonso y Grande, 2004); y, g) el análisis de las variables antes mencionadas de forma comparada en el contexto español y colombiano.

En primer lugar, a partir de la literatura hemos observado cómo la creciente preocupación acerca de la relación entre el entorno y el sector hotelero, ha llevado a muchos responsables de hoteles a aumentar sus esfuerzos para preservar los recursos, implementando distintas medidas medioambientalmente responsables, consideradas como prácticas “verdes”, con el fin de disminuir su impacto negativo en el medioambiente. A continuación, hemos profundizado en la naturaleza de este constructo y en la identificación de sus factores impulsores, entre los cuales destacan: a) las presiones gubernamentales; b) el deseo de preservar los recursos naturales mediante la reducción de residuos y la conservación de energía y de agua; y, c) la obtención de ventajas competitivas. Además, los consumidores representan uno de los factores más importantes para la implementación de las prácticas “verdes”, ya que están cada vez más preocupados por el cambio climático y, en consecuencia, son cada vez más “responsables con el medio ambiente”, demandando productos y servicios “verdes”, con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental. Con esto, hemos progresado en dar respuesta al primer objetivo específico O.E.1. propuesto en la Introducción.

O.E.1. Profundizar en la naturaleza del constructo Prácticas “verdes” y en la identificación de sus factores impulsores, intentando aportar una visión general de la investigación en torno a este tópico.

En la segunda parte del Capítulo 1 hemos examinado el concepto de co-creación de valor y su importancia en las relaciones entre los consumidores y las empresas. Para ello, en primer lugar, nos hemos centrado en los antecedentes teóricos del constructo,

es decir, en el concepto de valor, en la participación del cliente en los procesos de creación de valor y en la Lógica Dominante del Servicio. Hoy en día, debido a un entorno altamente competitivo, la rivalidad entre empresas se ha incrementado, siendo escasas las oportunidades para diferenciar sus ofertas. Por ello, cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Por otro lado, los clientes, debido a su alto grado de conexión y vinculación a través de las redes sociales que les permite estar permanentemente informados, demandan a las empresas una mayor generación de valor, mostrando un comportamiento más activo y participativo. De este modo, estamos asistiendo a un cambio de rol de los clientes, los cuales han dejado de jugar únicamente el papel de receptores de las actividades de innovación de las empresas para asumir funciones de co-operadores, co-productores y co-creadores de valor, y desempeñar un papel activo en la gestión de las relaciones con las empresas. Con esta información hemos avanzado en dar respuesta al segundo objetivo específico O.E.2. de esta Tesis Doctoral:

O.E.2. Establecer los antecedentes teóricos del concepto Co-creación de valor e identificar aquellos aspectos principales que lo definen

En tercer lugar, hemos profundizado en la naturaleza de la imagen, la confianza, la satisfacción y la lealtad a través de distintas aproximaciones, centrando la atención en la perspectiva basada en el huésped. El aumento de las percepciones de los turistas sobre la imagen “verde”, la confianza y la satisfacción pueden ayudar a aumentar su lealtad hacia los servicios ecológicos en la industria hotelera, lo que demuestra la importancia de los problemas medioambientales en el contexto empresarial actual y la necesidad de que los hoteles los incluyan en sus estrategias y políticas de gestión. En este sentido, la imagen de un hotel ecológico se puede describir como las percepciones mentales de los turistas de una compañía hotelera en particular que están vinculadas y se pueden medir en función de las prácticas “verdes” llevadas a cabo por dicha empresa. Por su parte, la confianza del consumidor en empresas medioambientalmente responsables se entiende como la predisposición a confiar en las mismas en las cuales el cliente tiene esperanza a causa de sus desempeños medioambientales. Mejorar la satisfacción del cliente es ampliamente reconocido como un elemento fundamental para el éxito empresarial, particularmente en la industria hotelera. Debido al alto grado de competitividad y a la homogeneidad de las ofertas, los hoteles deben encontrar la manera de hacer que su oferta sea mejor en comparación con la de sus competidores. Además, alcanzar una ventaja en un mercado competitivo depende de la capacidad de una empresa para brindar un servicio de alta calidad que resulte en clientes satisfechos, por lo que la satisfacción del cliente es reconocida como uno de los antecedentes más importantes de la lealtad. De esta forma, hemos progresado en el logro del tercer objetivo específico O.E.3. propuesto en la Introducción de este trabajo:

O.E.3. Establecer una aproximación conceptual a los constructos Imagen, Confianza, Satisfacción y Lealtad, especialmente en lo que se refiere a su entendimiento y desarrollo en el entorno hotelero.

La investigación referente a la cultura ha sido alimentada por el interés de los profesionales y académicos en entender el comportamiento del consumidor y su toma las decisiones. Este interés ha llevado a realizar investigaciones en las cuales la cultura nacional sigue siendo una de las variables más útil para fundamentar los estudios de naturaleza *cross-cultural*. Además, el análisis de esta variable nos ha permitido conocer distintos modelos de dimensionalización de la cultura, entre los cuales el más referenciado es el modelo de Hofstede (2011), que identifica las siguientes seis dimensiones de la cultura: a) Distancia al poder; b) Individualismo-Colectivismo; c) Masculinidad-Feminidad; d) Aversión a la incertidumbre; e) Orientación a largo plazo-Orientación a corto plazo; y, f) Indulgencia. Con esta información hemos avanzado en dar respuesta al cuarto objetivo específico O.E.4.

O.E.4. Presentar una revisión acerca de la evolución del concepto “cultura nacional”, así como de las dimensiones culturales más populares utilizadas en la academia.

Con todo ello, en este Capítulo 4 fundamentamos y precisamos las relaciones entre las variables que nos permiten: a) evaluar el impacto de las prácticas “verdes” sobre la imagen del hotel, por un lado, y la confianza de los huéspedes, por otro; b) identificar el efecto de la “co-creación de valor” en la confianza de los turistas; c) delimitar los vínculos entre la imagen y la confianza de los huéspedes hacia el hotel, por un lado, y su satisfacción, por otro lado; d) examinar el efecto de la confianza sobre la satisfacción de los huéspedes; e) explorar la relación causal entre la satisfacción y la lealtad de los turistas; y, f) contrastar el efecto moderador de la cultura nacional tanto en la percepción de los huéspedes con respecto a los constructos mencionados anteriormente como en las hipótesis propuestas. El análisis de las relaciones planteadas sobre estas líneas nos permitirá responder al último objetivo específico de esta investigación (O.E.5.).

O.E.5. Contrastar empíricamente las relaciones entre los constructos propuestos en la investigación, mediante un modelo integrador que explique el comportamiento del huésped y validarlo en dos entornos culturales diferentes (España y Colombia).

En los siguientes epígrafes, y en base al marco teórico resultante de la revisión de la literatura expuesta en los tres capítulos anteriores, proponemos un modelo conceptual

sobre el que apoyamos esta Tesis Doctoral, y con ello, daremos luz al enunciado de las hipótesis de investigación. Por último, delimitaremos la metodología de la investigación empírica que llevaremos a cabo para la estimación del modelo y el contraste de sus hipótesis.

4.2. HIPÓTESIS Y MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. Relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen y la confianza

Las prácticas ecológicas han estado evolucionando durante décadas en la industria turística, ganando un impulso sustancial en la década de los 90 (Buckley, 2012) y siguen creciendo en importancia (Nicholls y Kang, 2012), convirtiéndose en un tema de investigación de gran interés en la literatura (Mensah, 2006).

Aunque las medidas medioambientales en la industria hotelera se introdujeron inicialmente como una forma de reducir los costes operativos a largo plazo (Hsieh, 2012), los expertos identificaron varias razones adicionales para su implementación: a) los beneficios financieros (p.ej. Tzschentke et al., 2004; Anuwichanont et al., 2011; Singal, 2014); b) la demanda del consumidor (p.ej. Hu et al., 2010; Millar y Baloglu, 2011; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013); c) la obtención de una ventaja competitiva (p.ej. Chen, 2008; Graci y Dodds, 2008; Esparon et al., 2014; Palacios-Florencio et al., 2016); d) una mayor productividad (p.ej. Graci y Dodds, 2008); e) la mejora de la imagen de la empresa, tanto para los huéspedes como para las comunidades locales (p.ej. Chen, 2008; Kasimu et al., 2012), y, f) las relaciones con las partes interesadas (p.ej. Chan y Hawkins, 2010; Raub y Blunschi, 2014).

Sin embargo, algunos investigadores han resaltado ciertas desventajas de la implementación de las prácticas “verdes” como, por ejemplo, que los ahorros de costes obtenidos al implementar medidas medioambientalmente sostenibles no siempre son suficientes para compensar la alta inversión inicial necesaria para implementar dichas medidas (p.ej. Joseph, 2014). Pero, a pesar de estas desventajas potenciales, muchas empresas hacen esfuerzos continuos para implementar medidas amigables con el medio ambiente en sus negocios (Jeong et al., 2014).

De acuerdo con Bohdanowicz (2005) y Rahman et al. (2012), una de las razones más importantes para las empresas para implementar prácticas “verdes” son los consumidores, quienes son considerados como el factor principal para lograr que los hoteles sean ecológicos (Rahman y Reynolds, 2016). Con el aumento actual del consumo “verde”, aunque la demanda de alojamiento ecológico sigue siendo relativamente baja (Rahman y Reynolds, 2016), cada vez más turistas buscan los hoteles que demuestren que tienen implementadas prácticas ecológicas en sus establecimientos (p.ej. Chan y Wong, 2006; Manaktola y Jauhari, 2007; Han y Kim, 2010; Han et al., 2010; Han et al., 2011; Rahman et al., 2014; Rahman y Reynolds, 2016), ya que consideran que su decisión de alojarse en este tipo de hoteles juega un rol importante en proteger el medio

ambiente (Lee et al., 2010). La decisión de alojarse en un hotel ecológico puede ser también por un sentimiento asociado con la naturaleza, por ejemplo, por el amor a la misma (Kals et al., 1999), de tal manera que los consumidores estén dispuestos a hacer un sacrificio para protegerla (Rahman y Reynolds, 2016). En este sentido, si una empresa hotelera no adopta prácticas ambientalmente responsables o comunica dicha adopción ineficazmente, puede perder clientes a favor de otra empresa más ecológica (Butler, 2008). Por lo tanto, existe una clara necesidad de que los responsables de los hoteles comprendan la dinámica del comportamiento del consumidor si desean implementar un programa de gestión ambiental eficiente (Cronin Jr. et al., 2000; Han et al., 2010; Baker et al., 2014; Rahman y Reynolds, 2016).

Los hoteles ecológicos se están convirtiendo en un nicho creciente en el mercado de alojamiento (Han y Yoon, 2015) y, en este sentido, las principales marcas hoteleras del mundo comienzan a adoptar iniciativas medioambientales a nivel mundial para convertirse en ecológicas (Kang et al., 2012). Esta tendencia no solo se limita a las grandes cadenas hoteleras con varias propiedades, sino también a las pequeñas y medianas empresas que participan en programas ecológicos para reflejar su responsabilidad ambiental (Rahman et al., 2015).

En la literatura se hace referencia a la imagen corporativa como la impresión general que el público tiene sobre una empresa (Nguyen y Leblanc, 2001). Esta impresión general de una empresa se basa en sus características y atributos, como su nombre y su reputación, su variedad de productos y servicios y también su arquitectura e ideología. En la literatura se ha demostrado que las empresas deben centrarse en su imagen corporativa, dado que esta ofrece un marco de competencia que no es fácil de duplicar por parte de otras empresas (Stanaland et al., 2011).

Una de las principales razones por las cuales las empresas persiguen prácticas ecológicas es mejorar su imagen (p.ej. LeBlanc y Nguyen, 1996; Miles y Covin, 2000; Chen, 2008, 2010; Jeong y Jang, 2010; Han et al., 2011; Kasimu et al., 2012; Percy y Vasquez-Parraga, 2013; Palacios-Florencio et al., 2016, 2018). Teniendo en cuenta el clima social actual en el que los clientes tienen inquietudes ecológicas y demandan productos y servicios diseñados para ser menos nocivos para el medio ambiente, las empresas también se han enfrentado a la necesidad de ser más sensibles al estado actual del medio ambiente (Jeong y Jang, 2010). Como resultado de la creciente sensibilidad social a este tema, la imagen de una empresa puede verse enormemente afectada por una falta de interés en las preocupaciones ambientales (Jeong y Jang, 2010).

Según un estudio de BDO Seidman, LLP sobre 100 empresas minoristas, dos tercios de sus directivos indicaron que el mayor incentivo para la implementación de prácticas ecológicas es mejorar la imagen de sus empresas (Environmental Leader, 2007). Este hecho indica que los profesionales también reconocen la im-

portancia de las medidas medioambientales como uno de los principales factores que influye en la mejora de la imagen de su empresa, y creen que contribuirá a establecer y mantener las relaciones con sus clientes (Ryu et al., 2008).

Si bien todos los sectores de actividad participan en la implementación de medidas amigables con el medio ambiente en la gestión empresarial, cada empresa debe establecer su propia estrategia, ya que los requisitos para ello varían según los sectores económicos (Palacios-Florencio et al., 2016). En este sentido, muchos hoteles están empezando a invertir en la gestión de las prácticas “verdes” para fortalecer su imagen corporativa (Palacios-Florencio et al., 2016, 2018). En su estudio, Martínez García de Leaniz et al. (2018) demuestran que las prácticas ecológicas implementadas en los hoteles ofrecen diversas oportunidades, como la mejora de las relaciones con las partes interesadas y una mejor imagen y reputación corporativa. Además, las iniciativas ambientales hacen que los productos y servicios de una empresa hotelera sean únicos, mejorando la imagen ecológica de la misma y aumentando así la demanda entre los consumidores conscientes del medio ambiente (Martínez García de Leaniz et al., 2018). Al implementar medidas ecológicas, los hoteles pueden motivar a los clientes a tener una imagen positiva de su nivel de compromiso con los problemas ambientales (Durna et al., 2015).

En su estudio sobre los productos electrónicos en Taiwán, Chen (2010) muestra una relación positiva entre las prácticas “verdes” y la imagen “verde” de las empresas comercializadoras de este tipo de productos. Sus resultados indican que el rendimiento de la innovación ecológica, medido a través del rendimiento de las prácticas ecológicas, afecta positivamente a la imagen ecológica de una empresa.

Más recientemente, otros trabajos (p.ej. Jeong y Jang, 2010; Namkung y Jang, 2013; Jeong et al., 2014) examinaron los efectos de las prácticas ecológicas implementadas por los restaurantes y llegaron a la conclusión que las percepciones de los clientes sobre las mismas, tanto en lo que se refiere a los alimentos como a los enfoques ambientales, tienen una influencia positiva en la imagen de marca “verde” de los restaurantes y las intenciones de comportamiento ecológico de los clientes. La imagen “verde” de un restaurante se define como *“la creencia de un cliente sobre la imagen ecológica del mismo”* (Jeong y Jang, 2010, p. 7) y se considera que puede verse influida por las prácticas ecológicas llevadas a cabo por el restaurante (Bloemer y Ruyter, 1998; Ryu et al., 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, las prácticas medioambientales son un medio importante de diferenciación, capaz de generar respuestas afectivas que, además de fortalecer la imagen corporativa, también respaldan la confianza del cliente (Palacios-Florencio et al., 2016). Una empresa que comparte las preocupaciones de sus clientes por el medio ambiente aumentará sus posibilidades, no solo de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, sino también de garantizar que estos valores compartidos contribuyan significativamente al desarrollo de la confianza de sus clientes (Anuwichanont et al., 2011; Vaishnavi et al., 2014). En este sentido, muchas

empresas se han dado cuenta de la importancia de utilizar la ética empresarial como una herramienta para retener clientes y aumentar su cuota de mercado, al destacar las iniciativas medioambientales que se han tomado para proporcionar a la sociedad un medio ambiente más limpio (Palacios-Florencio, et al., 2016). El desafío para las empresas es determinar una estrategia ambiental fuerte e innovadora para aumentar la confianza de los clientes (Ahuja, 2015).

El aumento de las iniciativas medioambientales y las comunicaciones hacia productos y servicios relacionados con el medio ambiente crea una fuerte relación empresa-consumidor (Vaishnavi et al., 2014), no solo debido a los productos y servicios ofrecidos, sino también a la información proporcionada y a la proximidad de la relación (Miller y Merrilees, 2013). Todo ello genera credibilidad sobre las prácticas ambientales implementadas, por un lado, y la disminución del impacto negativo de la empresa sobre el medio ambiente, por otro lado (Nyilasy et al., 2014).

La naturaleza intangible de los servicios aumenta la dificultad de evaluarlos antes de recibirlos y, por lo tanto, el riesgo asociado con su compra o su contratación. Es por esto que las estrategias de tangibilización, como la implementación de medidas medioambientales, son muy necesarias, ya que ayudan al cliente a reducir este riesgo y anticipar de manera más confiable los resultados del servicio antes de recibirlo (p.ej. Chen y Chang, 2012; Punyatoya, 2015; Palacios-Florencio et al., 2016). Investigaciones anteriores han demostrado que la percepción de una marca vinculada a compromisos y preocupaciones ambientales crea una imagen “verde” de la misma en la mente de los consumidores y aumenta la confianza en los productos y servicios ofrecidos (p.ej. Chen, 2010; Punyatoya, 2015).

Punyatoya (2015, p. 262) define la confianza “verde” como *“la voluntad y las expectativas que tienen los consumidores de confiar en una marca basada en sus promesas, preocupación y compromiso con el medio ambiente”*. En el contexto hotelero, Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) aportan evidencia empírica de que las prácticas medioambientales implementadas por los hoteles tienen una influencia positiva y significativa en la confianza de los huéspedes, siendo consideradas factores importantes para la diferenciación en entornos altamente competitivos, como es el de la industria hotelera.

En el Cuadro 4.1 se presenta una recopilación de algunos de los trabajos que han utilizado las prácticas “verdes” para predecir la imagen y la confianza con los resultados obtenidos en cada estudio.

Cuadro 4.1: Relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen y la confianza

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Prácticas “verdes”-Imagen	Faulkner et al. (2005)	Aceptada	1999 empleados	Empresas Reino Unido
	Jeong y Jang (2010)	Aceptada	349 clientes	Starbucks EEUU
	Kasimu et al. (2012)	Aceptada	60 directivos	Hoteles Malasia
	Namkung y Jang (2013)	Aceptada	512 clientes	Restaurantes EEUU
	Jeong et al. (2014)	Aceptada	361 clientes	Starbucks EEUU
	Wu y Wang (2014)	Aceptada	624 clientes	Starbucks EEUU
	Palacios-Florencio et al. (2016)	Aceptada	134 huéspedes	Hoteles España
	Martínez García de Leaniz et al. (2018)	Aceptada	502 huéspedes	Hoteles España
	Palacios-Florencio et al. (2018)	Aceptada	629 huéspedes	Hoteles España
Prácticas “verdes”-Confianza	Canning y Hanmer-Lloyd (2007)	Aceptada	24 directivos	Empresas productos electrónicos
	Chen et al. (2015)	Aceptada	477 consumidores	Productos “verdes” Taiwán
	Punyatoya (2015)	Aceptada	223 consumidores	Productos cosméticos India
	Palacios-Florencio et al. (2016)	Aceptada	134 huéspedes	Hoteles España
	Wu et al. (2016a)	Aceptada	517 huéspedes	Alojamientos B&B Taiwán
	Palacios-Florencio et al. (2018)	Aceptada	629 huéspedes	Hoteles España

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de contribuir a la literatura académica y generar conclusiones e implicaciones relevantes para el contexto cultural que se está trabajando, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las prácticas “verdes” influyen directa y positivamente en la imagen del hotel percibida por el huésped.

H2: Las prácticas “verdes” influyen directa y positivamente en la confianza del huésped con el hotel.

4.2.2. Relación entre la co-creación de valor y la confianza

Varios estudios evidencian un cambio en la filosofía de marketing que implica la participación activa del cliente en la creación de valor (p.ej. Prahalad y Ramaswamy, 2000; Vargo y Lusch, 2004). En este sentido, la mayor parte de la literatura académica coincide en resaltar la influencia positiva que tiene la participación del consumidor en el valor creado en la prestación de servicios (Vega-Vazquez et al., 2013). Las empresas adoptan el rol de facilitadores de creación de valor y los clientes sienten una motivación y disposición para involucrarse en el servicio (Payne et al., 2008).

Sin embargo, hay pocos estudios que analicen las consecuencias del comportamiento de co-creación de valor desde la perspectiva del cliente (Vega-Vazquez et al., 2013). Lo que sí parece claro para los investigadores es el papel que tiene la creación de mayor valor para el cliente en la competitividad de la empresa (Payne et al., 2008). Hoy en día, el cliente está más informado y educado, es más selectivo y exigente, tiene una mayor capacidad de elección, y, por lo tanto, exige una mayor generación de valor por parte de las empresas (Vega-Vazquez et al., 2013). Así, la creación de valor para el cliente se ha vuelto más necesaria que nunca para la supervivencia de la organización ya que, a través de la participación del cliente, es posible obtener un producto final que se adapte completamente a sus necesidades (Vega-Vazquez et al., 2013), lo que hará que aumente su frecuencia de compra y que reduzca su búsqueda de alternativas (Yang et al., 2014).

Una mayor participación de los consumidores en los procesos de co-creación de valor conduce a la integración de sus habilidades y conocimientos, lo que genera una importante fuente de ventaja competitiva (Zhang y Chen, 2008). Según Grisseemann y Stokburger-Sauer (2012), las empresas turísticas pueden lograr dos fuentes significativas de ventaja competitiva mediante la implementación de la co-creación de valor: a) ganancias en la productividad a través de la eficiencia y, b) ganancias en la efectividad de la oferta creada conjuntamente. Vargo et al. (2008) señalan que el proceso de co-creación de valor también fomenta la innovación y la evolución de las tendencias del mercado, mientras que Van Doorn et al. (2010) mencionan las consecuencias significativas en términos de ganancias financieras, entre muchos otros beneficios potenciales para la empresa.

Al mismo tiempo, los consumidores, a través de la co-creación de valor, obtienen ciertos beneficios, como la reducción de costes (p.ej. en tiempo y dinero) (Nuttavuthisit, 2010), logrando así una mayor satisfacción (Vega-Vazquez et al., 2013). En este sentido, desde el punto de vista de los clientes, estudios empíricos identifican como principales beneficios de la co-creación de valor el aumento de la satisfacción (p.ej. Grisseemann y Stokburger-Sauer, 2012; Vega-Vazquez et al., 2013; Mathis et al., 2016; Agrawal y Rahman, 2017; Buonincontri et al., 2017), la confianza (Revilla-Camacho et al., 2014) y la lealtad del cliente (Yang et al., 2014; Cossío-Silva et al., 2016; Mathis et al., 2016).

La creación de relaciones entre compradores y vendedores se basa, en gran medida, en el desarrollo de la confianza en las interacciones personales (Das y Teng, 2001). En este sentido, se puede afirmar que los conceptos de co-creación de valor y confianza están fuertemente vinculados, ya que el propósito de la interacción y las relaciones comerciales es la creación de valor (Vargo, 2009), y la confianza constituye un antecedente clave para el desarrollo de relaciones favorables entre compradores y empresas oferentes (Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995).

En la literatura se ha evidenciado que la co-creación de valor induce al crecimiento de la confianza, especialmente cuando las empresas diversifican sus canales (Prahalad y Ramaswamy, 2013). Según Ordanini y Pasini (2008), el grado de colaboración en la co-creación de valor prefiere la prestación de servicios y el nivel de confianza. En su investigación, Baumann y Le Meunier-FitzHugh (2014) analizan la interacción entre el cliente y el personal de las organizaciones durante la co-creación de valor, y explican cómo dichos clientes desarrollan vínculos más fuertes con dicho personal que con la empresa en su totalidad. Este comportamiento se explica en base a que el personal con el cual interactúan los clientes es mediador que atiende a los intereses de los clientes y los propósitos de la empresa (Palmatier et al., 2008).

Sheppard y Sherman (1998) afirman que la comunicación juega un papel crucial para desarrollar la confianza en las relaciones interdependientes. De hecho, cuando los clientes co-crean, se genera confianza durante el proceso, dado que los usuarios pueden comunicar sus valores, objetivos y deseos a los proveedores a través de la participación directa, lo que les da un cierto grado de control sobre los servicios que reciben (Fledderus et al., 2014). Por lo tanto, la co-creación de valor altera la relación entre un usuario del servicio y el proveedor de ese servicio y la forma en que se genera la confianza (Fledderus et al., 2014), ya que la confianza está relacionada con la evaluación de los procesos de prestación de servicios (Van Ryzin, 2011). Por su parte, Rajah et al. (2008) señalan que la co-creación de valor mejora la relación comprador-vendedor a través de interacciones frecuentes y niveles más altos de personalización, mientras que Teichert y Rost (2003) demuestran que los clientes reducen su nivel de riesgo percibido a través de una alta participación, lo que tiene un efecto positivo en su confianza en el prestatario del servicio.

Autores como Bowden y D'Alessandro (2011) y Wong (2012) argumentan que, cuando los estudiantes se involucran co-creando valor con la universidad se incrementan sus niveles de satisfacción, confianza, compromiso y lealtad hacia la institución. La confianza es también un factor importante en el entorno de compras online (Hoffman et al., 1999; Dabholkar, 2006). Cuando los consumidores participan en el proceso de co-creación de valor tienen más oportunidades de proporcionar información sobre sus gustos relacionados con los productos, lo que llevará al aumento de su confianza en los proveedores de productos o servicios online (Dabholkar y Sheng, 2012).

En el caso de los servicios de salud, uno de los mecanismos que explican teóricamente la relación entre la co-creación de valor y la confianza se articula a través del aumento de la percepción de autoeficacia de los usuarios, dado que el proceso de co-creación de valor promovería una mayor interacción cara a cara entre el personal y los consumidores (Fledderus et al., 2014). En este sentido, varios autores han demostrado que la co-creación de valor aumenta la confianza de los pacientes en los médicos y en las instituciones de salud, ya que alentar la participación del paciente, aumenta el sentido de control sobre su enfermedad, desarrolla relaciones efectivas con los médicos y mejora la percepción de los pacientes sobre el apoyo profesional, lo que influye positivamente en la confianza en el médico (p.ej. Ouschan et al., 2006; Bergdahl et al., 2013).

De otro lado, en la literatura se ha analizado la relación entre la co-creación de valor y la confianza en el caso de los servicios públicos, cuyos procesos se pueden caracterizar por aspectos positivos, como la imparcialidad y la transparencia, pero también por aspectos negativos, como la burocracia (Fledderus, 2015). Estas características del proceso afectan la confianza de los ciudadanos en las organizaciones públicas cuando los ciudadanos se convierten en co-creadores de servicios públicos. Needham (2008, p. 223) concluye que la co-creación de valor *“puede ser una herramienta que genera confianza entre los participantes, permitiendo a los empleados públicos y ciudadanos explicar su perspectiva y escuchar a los demás”*, y así, entender y valorar efectivamente los intereses del otro, con la confianza como resultado (Lewicki et al., 2006). En esta misma línea, autores como Wang y Wart (2007), Pestoff (2009), Hazenberg et al. (2014) y Sudhipongpracha (2018) también señalan la existencia de una relación positiva entre la co-creación de valor y la confianza en los organismos locales, dado que la participación activa en políticas públicas y operaciones gubernamentales tiene un efecto positivo en la confianza de los ciudadanos en las administraciones públicas. Por su parte, Fledderus y Honingh (2015) han demostrado que la confianza es mayor entre los co-creadores que en aquellos que no co-crean. En cambio, Fledderus (2015) indica en su investigación que la co-creación de valor de la prestación de servicios públicos no conduce necesariamente al aumento esperado en la confianza en la prestación de servicios, la confianza en el gobierno local y en la confianza en general.

En base a lo expuesto anteriormente, el Cuadro 4.2 presenta una recopilación de trabajos que han utilizado la co-creación de valor para predecir la confianza de los consumidores en distintos ámbitos de actividad y sus conclusiones.

Cuadro 4.2: Relaciones entre la co-creación de valor y la confianza

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Co-creación de valor-Confianza	Wang y Wart (2007)	Aceptada	249 ciudadanos	Empresas públicas EEUU
	Rajah et al. (2008)	Aceptada	177 estudiantes	Empresas de servicios online Nueva Zelanda
	Bowden y D'Alessandro (2011)	Aceptada	184 estudiantes	Universidad Australia
	Dabholkar y Sheng (2012)	Aceptada	116 estudiantes	Empresas online EEUU
	Revilla-Camacho et al. (2014)	Aceptada	547 clientes	Empresas de cuidado personal España
	Fledderus (2015)	Rechazada	60 trabajadores	Empresas públicas Países Bajos
	Sudhipongpracha (2018)	Aceptada	704 ciudadanos	EEUU y Tailandia

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, dada la evidencia acerca de la relación existente entre la co-creación y la confianza, planteamos la siguiente hipótesis:

H3: La co-creación de valor tiene un efecto directo y positivo en la confianza del huésped.

4.2.3. Relaciones entre la imagen y la confianza y la satisfacción

A la hora de determinar el modelo conceptual que explique el comportamiento del consumidor en el entorno hotelero, partimos de las consideraciones teóricas abordadas con anterioridad en base a la revisión bibliográfica realizada. En la literatura de marketing destacan varios estudios que han profundizado en el estudio de las relaciones entre la imagen y otros conceptos, tales como la satisfacción y la confianza.

En el Capítulo 2 de esta Tesis Doctoral hemos reportado el amplio consenso acerca de la importancia que tiene la imagen de una empresa para captar nuevos clientes, aumentar su cuota de mercado y definir su posicionamiento (p.ej. Chen et al., 2000), así como aumentar la satisfacción de los consumidores (p.ej. Chen y Tsai, 2007; Wu, 2014;

Jin et al., 2015) y reforzar su actitud positiva hacia la marca y su intención de compra (p.ej. Pizam y Milman, 1993).

Varios autores han demostrado que la imagen corporativa juega un papel clave en una organización de servicios, porque la calidad del servicio influye en la imagen corporativa, lo que, a su vez, aumenta la satisfacción del cliente (p.ej. Clemes et al., 2008; Wu et al., 2011; Wu, 2013; Clemes et al., 2014; Wu, 2014).

En cuanto a los factores que influyen en la imagen de una empresa, la calidad del servicio es considerada por muchos autores como el más importante, demostrando que la calidad percibida puede influir positivamente sobre la imagen (p.ej. Grönroos, 1983; Kandampully y Hu, 2007; Hyun y Kim, 2011). En cambio, otros autores, como Wu (2014), en su modelo de relaciones, demuestran que la imagen influye en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio, es decir, una imagen positiva corresponde a una alta calidad de servicio. De forma similar, Kent (1990) también considera la imagen como antecedente de la calidad de servicio.

En relación al impacto de la imagen sobre otras variables, en la literatura, se ha demostrado que la imagen es un determinante importante de la satisfacción del cliente (p.ej. Andreassen y Lindestad, 1998; Chen y Tsai, 2007) y que juega un papel crítico en el aumento de la misma (p.ej. Kandampully y Suhartanto, 2000; Wu, 2014; Jin et al., 2015). En este sentido, estudios previos señalan que existe una relación positiva entre la imagen y la satisfacción del cliente (p.ej. Chang y Tu, 2005; Martenson, 2007; Wu et al., 2016a).

Entre los estudios que demuestran el vínculo entre los dos constructos, los de Andreassen y Lindestad (1998) y Bloemer y Ruyter (1998) – para el caso de una tienda – y Wu y Li (2017) – para la imagen del patrimonio – concluyen que existe un efecto positivo entre la imagen y la satisfacción de los clientes. También los trabajos de Wu et al. (2018b) y Jin et al. (2015), en el contexto de un parque temático y un parque acuático, respectivamente, revelan la existencia de una relación positiva entre la imagen y la satisfacción de los visitantes de los mismos. Por su parte, Ryu et al. (2008) y Wu (2013), estudiando los restaurantes de comida rápida, demuestran que la imagen general del restaurante es un determinante importante para la satisfacción de los consumidores. Así mismo, para el caso de los casinos, varios autores señalan que la imagen corporativa influye positivamente en la satisfacción del cliente, es decir, que, al establecer y mantener una imagen corporativa positiva, aumenta el nivel de satisfacción de los clientes (p.ej. Anderson et al., 1994; Meng et al., 2011; Wu, 2014). Por último, la relación positiva entre la imagen del destino y la satisfacción de los turistas está bien establecida en la literatura sobre turismo para diferentes tipos de destinos, incluidos los destinos en distintas islas (p.ej. Bigné et al., 2001; Castro et al., 2007; Chi y Qu, 2008; Prayag, 2009; Prayag y Ryan, 2012).

A pesar de la multitud de autores que señalan la existencia de una relación positiva entre la imagen y la satisfacción, existen trabajos, como los de Chen y Tsai (2007)

(para un destino), Ryu et al. (2012) (para un restaurante) y Cledes et al. (2014) (para un proveedor de servicios de comunicaciones móviles) que demuestran que la imagen no tiene una influencia significativa en la satisfacción de los consumidores. En este sentido, Cledes et al. (2014) indican que, aunque un cliente tenga una imagen favorable hacia un proveedor de servicios de comunicaciones móviles, esto no significa necesariamente que el cliente esté satisfecho con los servicios proporcionados por dicho proveedor.

Aunque, como ya se ha presentado anteriormente, existen muchos trabajos que ponen de manifiesto que la imagen es un determinante de la satisfacción, en la literatura existe una controversia sobre la cadena secuencial de las relaciones entre los constructos. En este sentido, en sus estudios realizados en establecimientos hoteleros, Kandampully y Hu (2007) y Hu et al. (2009) han confirmado que la satisfacción antecede a la imagen de los hoteles. Manteniendo la misma relación, Nguyen y LeBlanc (1998) señalan que la satisfacción del cliente no tiene un efecto directo significativo en la imagen corporativa, lo que significa que una imagen corporativa favorable no es necesariamente el resultado de un alto nivel de satisfacción del cliente.

Como ya se ha visto en un capítulo anterior, la confianza es una característica propia e inherente de cualquier relación social (Delgado, 2000; San Martín, 2006) y uno de los elementos más frecuentes en la investigación sobre el éxito relacional (Doney et al., 2007). Tradicionalmente, la confianza ha sido conceptualizada desde dos enfoques: la fiabilidad, de un lado, y la intención de comportamiento, de otro. Bajo el primer enfoque, la confianza es entendida como una creencia, sentimiento, expectativa (p.ej. Ganesan, 1994) o capacidad atribuida a una de las partes de la relación para desarrollar una determinada actividad o para el cumplimiento de una obligación y el logro de unos resultados (Delgado, 2000). Bajo el segundo enfoque, la confianza se refiere a la intención o comportamiento (Morgan y Hunt, 1994), que refleja seguridad en las buenas intenciones del socio y que conlleva vulnerabilidad e incertidumbre por el lado del que se fía (p.ej. Mayer et al., 1995; Doney y Cannon, 1997).

Por otro lado, en la literatura se ha demostrado la importancia de la imagen corporativa en el comportamiento de los clientes a la hora de elegir un producto o servicio (Mahran y Nasser, 2014). Una empresa con una imagen corporativa positiva es más probable que permanezca en el mercado, atraiga nuevos clientes y retenga a los antiguos, fomentando así una mayor confianza entre ellos (Palacios-Florencio et al., 2018). En su estudio, Chen (2010) demuestra que la imagen “verde” de una marca tiene una influencia positiva sobre la confianza del consumidor debido a que puede disminuir el riesgo percibido por los consumidores y, al mismo tiempo, aumentar la probabilidad de compra en el momento de la ejecución de la transacción.

En la literatura sobre la industria hotelera se pueden encontrar aportaciones que relacionan positivamente la imagen corporativa del huésped con la confianza (p.ej. Flavián et al., 2005; Lin y Lu, 2010; Kanta et al., 2014; Tran et al., 2015; Chinomona,

2016). Una buena imagen afecta la confianza de las turistas, reduciendo así el riesgo y la incertidumbre al seleccionar un hotel específico para sus vacaciones (Kim et al., 2008). Por su parte, Palacios-Florencio et al. (2016), en la misma línea de otros autores, como Mayer et al. (1995) y Kim et al. (2008), señalan que el nivel de confianza del turista depende de la buena o mala imagen que los hoteles crean, y demuestran que una buena imagen le ofrece al hotel la oportunidad de mantener su cuota de mercado y crear una relación duradera con sus clientes. En esta misma línea, Lin y Lu (2010) determinan, en el ámbito de las agencias de viajes, que la imagen corporativa tiene una influencia positiva y significativa en la confianza, e indirecta, a través de la propia confianza, sobre la intención de compra.

Martínez (2015) ha estudiado las iniciativas “verdes” desarrolladas por los hoteles, la imagen general de los hoteles y el comportamiento del consumidor, llegando a la conclusión de que la imagen “verde” del hotel influye positivamente tanto en la confianza del huésped como en su satisfacción ecológica. Además, este estudio proporciona evidencia empírica de que la satisfacción “verde” y la confianza “verde” ejercen también como variables mediadoras en la relación entre la imagen “verde” y la lealtad “verde”, lo cual es consistente con investigaciones previas, como el trabajo de Lee et al. (2010), que apunta a la imagen “verde” como un concepto estratégico que es adecuado para generar, no solo una evaluación general de las empresas, sino también percepciones afectivas positivas del rendimiento del servicio.

En el Cuadro 4.3 se presenta una recopilación de los resultados obtenidos en varios trabajos que han contrastado la relación entre la imagen y la confianza por un lado, y la imagen y la satisfacción, por otro.

Cuadro 4.3: Relaciones entre la imagen y la confianza y la satisfacción

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Imagen – Confianza	Flavián et al. (2005)	Aceptada	151 clientes	Servicios bancarios España
	Chen (2010)	Aceptada	254 consumidores	Productos informáticos Taiwán
	Lin y Lu (2010)	Aceptada	458 clientes	Agencias de viajes online Taiwán
	Martínez (2015)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España
	Tran et al. (2015)	Aceptada	15 empleados	Agencias de comunicación Reino Unido
	Chinomona (2016)	Aceptada	151 consumidores	Bienes no duraderos Sudáfrica
	Palacios-Florencio et al. (2016)	Aceptada	134 huéspedes	Hoteles España

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Imagen – Satisfacción	Bigné et al. (2001)	Aceptada	514 turistas	Destino turístico España
	Chen y Tsai (2007)	No aceptada	393 turistas	Destino turístico Taiwán
	Martenson (2007)	Aceptada	1000 clientes	Empresas minoristas Suecia
	Chi y Qu (2008)	Aceptada	345 turistas	Destino turístico Arkansas
	Clemes et al. (2008)	Aceptada	223 estudiantes	Universidades Nueva Zelanda
Imagen – Satisfacción	Ryu et al. (2008)	Aceptada	341 clientes	Restaurantes EEUU
	Prayag (2009)	Aceptada	705 turistas	Destino turístico Mauricio
	Meng et al. (2011)	Aceptada	906 turistas	Cruceros Taiwán
	Wu et al. (2011)	Aceptada	529 usuarios	Transporte Taiwán
	Prayag y Ryan (2012)	Aceptada	705 turistas	Destino turístico Mauricio
	Ryu et al. (2012)	No aceptada	300 clientes	Restaurantes EEUU
	Wu (2013)	Aceptada	686 clientes	Restaurantes Taiwán
	Clemes et al. (2014)	No aceptada	516 clientes	Empresas Telecomunicaciones China
	Wu (2014)	Aceptada	470 clientes	Casinos Macao
	Jin et al. (2015)	Aceptada	376 visitantes	Parque Acuático Corea
	Martínez (2015)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España
	Wu et al. (2016a)	Aceptada	535 huéspedes	Hoteles Taiwán
	Wu y Li (2017)	Aceptada	427 turistas	Destino turístico Macao
	Wu et al. (2018b)	Aceptada	424 visitantes	Parque temático Taiwán

Fuente: Elaboración propia

Con la evidencia encontrada en la literatura, en esta Tesis se propone estudiar la relación entre la imagen y la confianza por un lado, y la imagen y la satisfacción por otro, planteándose las siguientes hipótesis:

H4: La imagen influye directa y positivamente en la confianza del huésped del hotel.

H5: La imagen influye directa y positivamente en la satisfacción del huésped del hotel.

4.2.4. Relación entre la confianza y la satisfacción

De acuerdo con la revisión de la literatura, la confianza es considerada como un componente esencial en las relaciones entre individuos, entre organizaciones y entre un individuo y una organización (p.ej. Martínez-Torres et al., 2011; Prieto et al., 2014). Por ello, ha captado la atención de los investigadores, quienes la señalan como un elemento esencial para el éxito de las relaciones en la prestación de los servicios, en general, y en los servicios turísticos, en particular (p.ej. Sirdeshmukh et al., 2002; Kang et al., 2005; Álvarez et al., 2007; Hsu y Cai, 2009; Kim et al., 2009; Lin y Lu, 2010). En este sentido, la literatura en este campo muestra que la confianza es un requisito previo para la creación y preservación de relaciones a largo plazo entre las empresas y sus consumidores (p.ej. Morgan y Hunt, 1994; Kantsperger y Kunz, 2010; Lee et al., 2011), principalmente en el sector hotelero (p.ej. Palacios-Florencio et al., 2018).

Los servicios adquiridos por el cliente se basan en buena medida en promesas establecidas por el proveedor, difícilmente verificables en primera instancia, lo que implica la existencia de un cierto grado de incertidumbre y riesgo (Parasuraman et al., 1985; Mayer et al., 1995; Sparks y Browning, 2011). Por ello, la confianza de los consumidores en los proveedores de servicios representa un factor importante, ya que los consumidores, muchas veces, toman una decisión antes de que realmente experimenten el servicio (Berry, 2004). Pero una vez que se ha formado la confianza, ésta permite disminuir los riesgos percibidos y la complejidad asociada con una compra, lo que aumenta las posibilidades de desarrollar un comportamiento positivo (Morgan y Hunt, 1994; Flavián et al., 2005; Sparks y Browning, 2011), ya que la intención del comportamiento se forma a través de la voluntad de aceptar la incertidumbre y el riesgo, confiando en que el resultado cumplirá con las expectativas (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013). Autores como Spekman (1988, p. 79) han postulado que la confianza es la “*piedra angular*” de las relaciones a largo plazo, que puede reducir el riesgo y la inseguridad (Gefen, 2000).

Singh y Sirdeshmukh (2000) distinguieron la confianza antes del inicio de un intercambio (pre-confianza) de la confianza después de un intercambio (post-confianza). Sobre la base de la Teoría del Intercambio Social, los autores señalan que el juicio previo de los consumidores sobre los productos o servicios tendrá una influencia directa en su satisfacción posterior a la compra de los mismos. Por lo tanto, argumentan que las percepciones acumuladas de confianza afectan la satisfacción a lo largo del tiempo (Singh y Sirdeshmukh, 2000).

En su estudio sobre la compra online, Chiou y Pan (2009) señalan dos razones por las cuales consideran que la confianza precede a la satisfacción. En primer lugar, los autores argumentan que si un cliente no confía en el proveedor de servicios por la experiencia pasada, probablemente que no estará satisfecho con ese proveedor de servicios. En segundo

lugar, Chiou y Pan (2009) demuestran que en las relaciones a largo plazo con los proveedores de servicios, los clientes experimentan tres tipos principales de beneficios: confianza, sociales y de trato especial (Chaudhuri y Holbrook, 2001). El beneficio de confianza incluye una sensación de ansiedad reducida, fe en el proveedor, percepciones de riesgo reducidas y certidumbre acerca del resultado (Chiou y Pan, 2009).

Chiou y Droge (2006) consideran que la confianza del consumidor es especialmente importante en la comercialización de productos cosméticos de alta gama. Así, en el estudio realizado en 300 mujeres consumidoras de una determinada marca, encontraron que había una relación directa y positiva entre la confianza y la satisfacción de las mismas.

En el ámbito del marketing interno, varios estudios han investigado la relación entre la confianza en la organización y la satisfacción laboral, y concluyeron que existe una relación estrecha entre ellos (p.ej. Driscoll, 1978; Shockley-Zalabak et al., 2000; Dirks y Ferrin, 2001). En este sentido, cuando las herramientas de marketing interno generan confianza en la organización, es más probable que los empleados perciban que su organización los protegerá y asegurará sus trabajos basándose en esa confianza, y esto posteriormente aumentará su satisfacción con la organización (Liu et al., 2010).

Diversos trabajos sobre la relación entre la confianza y la satisfacción de los vendedores en el trabajo, como, por ejemplo los de Rich (1997), Flaherty y Pappas (2000) encontraron que la confianza en el gerente influye directamente en la satisfacción en el trabajo, ya que los directivos son los responsables de muchas tareas que afectan directamente a los vendedores, como la evaluación del desempeño y la promoción, la autorización de aumentos o la asignación de territorios. En este sentido, los vendedores estarán más satisfechos con su trabajo cuando tengan directivos honestos, competentes y en los que se pueda confiar (Rich, 1997). En un estudio realizado en Austria en una compañía del sector energético, Matzler y Renzl (2006) encontraron apoyo para la relación positiva entre la confianza interpersonal, entendida como la confianza en la gestión y en los compañeros, y la satisfacción de los empleados. Así mismo, Goris et al. (2003) también señalan que la confianza en los superiores influye en la satisfacción de los empleados. Lee et al. (2013) en el contexto de los casinos, y Lee et al. (2012) en el caso de empresas de servicios alimenticios, demuestran que la confianza de los trabajadores en la organización tiene un efecto positivo importante en su satisfacción laboral, por lo cual sugieren que los administradores pueden fomentar actitudes positivas en sus empleados al crear una atmósfera confiable en el trabajo.

Hoy en día, los consumidores muestran una mayor conciencia acerca de los productos y servicios relacionados con el medio ambiente, lo que juega un papel vital en la construcción de su confianza con los mismos (Vaishnavi et al., 2014). En la literatura, se ha demostrado la importancia de los problemas medioambientales en el contexto empresarial actual y la necesidad de que los hoteles los incluyan en sus estrategias y políticas de gestión (Choi et al., 2015; Martínez, 2015), siendo la implementación de medidas amigables con el medio ambiente una herramienta estratégica clave (Kim et al., 2009), dado su papel esencial en la construcción de la confianza y la satisfacción del huésped

(Martínez, 2015; Wu et al., 2018a). En su estudio sobre 382 huéspedes de hoteles en España, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) hallaron una relación positiva entre la confianza y la satisfacción de los mismos. Así mismo, Martínez (2015) también demuestra que la confianza de los huéspedes en la empresa hotelera influye positivamente en su grado de satisfacción con la misma.

No obstante, también se observa que en los hoteles que afirman ser ecológicos, los huéspedes pueden ser víctimas del llamado “lavado verde” (*green washing*) (McMurray, 2015). Por ello, es importante que los turistas confíen en los intentos de estas empresas de ser ecológicas (Sukhu y Scharff, 2018), dado que el grado de confianza que tienen en un hotel “verde” influye en sus decisiones de compra (Chen y Chang, 2013). Por lo tanto, es importante que los hoteles sean transparentes y transmitan claramente a los consumidores las razones de sus intentos de ser ecológicos (Sukhu y Scharff, 2018). Esto podría aliviar el escepticismo de los huéspedes, ya que se ha demostrado que la credibilidad de la fuente es muy importante en las evaluaciones positivas de los consumidores “verdes” (Olsen et al., 2014).

En el Cuadro 4.4 se presenta una recopilación de trabajos que han utilizado la confianza para predecir la satisfacción de los consumidores.

Cuadro 4.4: Relaciones entre la confianza y la satisfacción y la lealtad de los consumidores

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Confianza-Satisfacción	Rich (1997)	Aceptada	183 vendedores	Empresas EEUU
	Flaherty y Pappas (2000)	Aceptada	129 empleados	Concesionarios EEUU
	Goris et al. (2003)	Aceptada	302 empleados	Empresas EEUU
	Chiou y Droge (2006)	Aceptada	300 consumidores	Productos de lujo
	Matzler y Renzl (2006)	Aceptada	131 empleados	Empresa energética Austria
	Chiou y Pan (2009)	Aceptada	375 clientes	Empresas online Taiwán
	Liu et al. (2010)	Aceptada	745 empleados	Empresas China
	Lee et al. (2012)	Aceptada	276 empleados	Restaurantes Corea
	Lee et al. (2013)	Aceptada	387 empleados	Casinos Corea
	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España
Martínez (2015)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España	

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de contribuir a la literatura académica y generar conclusiones e implicaciones relevantes para el contexto cultural que se está trabajando, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: La confianza influye directa y positivamente en la satisfacción de los huéspedes.

4.2.5. Relación entre la satisfacción y la lealtad

La satisfacción, entendida como la respuesta afectiva general resultante de la experiencia del servicio (Oliver, 1981), refleja una comparación entre el sacrificio experimentado (los costes) y las recompensas percibidas (los beneficios) durante el proceso de compra y consumo (Chitty et al., 2007). El conocimiento de las expectativas y los requisitos del cliente, afirma Hayes (1998), es esencial por dos razones: *“proporciona un entendimiento de cómo el cliente define la calidad del servicio y los productos, y facilita el desarrollo de cuestiones relacionadas con la satisfacción del cliente”* (Hayes, 1998, p. 7). Además, la satisfacción del cliente es importante para las empresas debido a su influencia en la repetición de las compras y las recomendaciones a otras personas (Tsao y Hsieh, 2012; Kwun et al., 2013; Abubakar y Mavondo, 2014).

Assael (1987, p. 47) señala que: *“La satisfacción refuerza las actitudes positivas hacia la marca, lo que lleva a una mayor probabilidad de que la misma marca se compre nuevamente [...] la insatisfacción conduce a actitudes negativas hacia la marca y disminuye la probabilidad de volver a comprar la misma marca”*. Por su parte, Peter y Olson (1987, p. 512) sugieren que: *“si los consumidores están satisfechos con un producto o marca, es más probable que sigan comprándolo y que comenten a otros su experiencia favorable con él [...]; si no están satisfechos, lo más probable es que cambien de marca y se quejen a los fabricantes, minoristas y otros consumidores acerca del producto”*.

En general, se acepta que los clientes satisfechos tienden a tener un mayor nivel de uso de un producto/servicio (Bolton y Lemon, 1999), una intención de recompra más fuerte (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013) y una mayor intención de recomendar el producto/servicio a sus amigos y familiares que los clientes insatisfechos (Aydin y Özer, 2005). Anderson y Srinivasan (2003, p. 125) explican que *“un cliente insatisfecho tiene más probabilidades de buscar información sobre alternativas y más probabilidades de ceder ante las propuestas de los competidores que un cliente satisfecho”*. Lam et al. (2004) también consideraron la satisfacción del cliente como uno de los antecedentes potenciales en la consolidación de la lealtad del cliente, y sugirieron que los clientes satisfechos pueden sentirse motivados para volver a adquirir productos y servicios del mismo proveedor y recomendarlos a otras personas.

Investigaciones previas señalan la existencia de una relación positiva entre la satisfacción y las intenciones conductuales de los consumidores, entendidas como la in-

tención de volver a comprar, la disposición a recomendar y difundir el WOM positivo (p.ej. Chen y Chen, 2010; Wong y Fong, 2010; Wu et al., 2011; Wu, 2013; Wu, 2014; Jin et al., 2015; Wu y Li, 2017; Wu et al., 2018b).

En este sentido, en el contexto de los restaurantes de comida rápida, varios autores señalan que la satisfacción del cliente tiene una influencia positiva en sus intenciones de comportamiento, sugiriendo que los clientes satisfechos volverán a visitar el restaurante y lo recomendarán a otras personas (p.ej. Wu, 2013). También en el caso de los casinos, varias investigaciones llegaron a los mismos resultados, sugiriendo que los clientes satisfechos volverán a visitar los casinos para jugar nuevamente y recomendarán sus casinos favoritos a los amigos o familiares (p.ej. Wong y Fong, 2010; Wu, 2014). Por su parte, Wu et al. (2011) demuestran empíricamente la existencia de una relación positiva entre la satisfacción y las intenciones de comportamiento de los pasajeros en la industria del transporte, específicamente en el sector ferroviario de alta velocidad de Taiwán. En el sector de la telefonía móvil, varios estudios apoyan la idea general de que la satisfacción del cliente es un factor predictivo de la lealtad del cliente, y explican que cuando los clientes experimentan un alto nivel de satisfacción, estos clientes tienden a permanecer con sus proveedores de servicios de comunicaciones móviles existentes y mantienen sus suscripciones (p.ej. Clemes et al., 2014).

Aunque la mayoría de los estudios se centran en la satisfacción con los productos o servicios, la satisfacción es también una variable importante relacionada con las experiencias (Oliver, 1980; Westbrook y Oliver, 1981). La satisfacción del cliente de una transacción específica es la evaluación inmediata después de la compra o el sentimiento positivo hacia las experiencias recientes (Oliver, 1993). Los clientes utilizan sus experiencias personales para realizar una evaluación cognitiva y afectiva sobre la relación con el servicio y, por lo tanto, su grado de satisfacción (Storbacka et al., 1994). En este sentido, en un estudio sobre los parques temáticos, Wu et al. (2018b) se centran en la satisfacción experiencial definida como *“el resultado de la evaluación de las experiencias presentadas por los proveedores de servicios a los clientes”* (Kao et al., 2008, p. 167). Sus resultados demuestran que la satisfacción experiencial es un buen predictor de la intención de visitar el parque, es decir, cuando los turistas disfrutaron de una experiencia más agradable de lo esperado, es más probable que vuelvan a visitarlo en el futuro en lugar de ir a otros destinos turísticos (Ross, 1993). Por su parte, Jin et al. (2015) indican que, en el caso de los parques acuáticos, la satisfacción de los clientes también tiene un efecto positivo en sus intenciones de comportamiento.

Chen y Chen (2010) y Wu y Li (2017) señalan que cuanto mayor sea la satisfacción experimental de un turista, mayor será la posibilidad de presentar intenciones de comportamiento favorables, como recomendar, decir cosas positivas y volver a visitar el mismo destino de patrimonio cultural. Otros estudios, como el de Wu (2014) se han centrado en el análisis de los mercados nocturnos en Taiwán, que desde 2003 se han convertido en una de las atracciones turísticas más populares para los visitantes (Chang et al., 2007). Si los visitantes están satisfechos con sus experiencias, volverán

a visitar un lugar y lo recomendarán a sus amigos y familiares (Bigné et al., 2001), lo que indica que la satisfacción influye positivamente en sus futuras intenciones de comportamiento.

En el caso de los destinos turísticos, algunos trabajos consideran que la satisfacción de los turistas tiene como resultado un aumento de la lealtad de los mismos hacia un destino turístico, traducida en intención de volver visitarlo y recomendarlo a amigos y familiares (p.ej. Chen y Tsai, 2007; Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008; Prayag y Ryan, 2012). En cambio, otros indican lo contrario, como, por ejemplo, Bajs (2015), quien en su estudio realizado en el destino turístico de Dubrovnik (Croacia), demuestra que no existe una relación entre la satisfacción de los turistas y sus futuras intenciones de comportamiento.

Mejorar la satisfacción del cliente es ampliamente reconocido como un elemento crucial para el éxito empresarial, particularmente en la industria hotelera (p.ej. Shoemaker y Lewis, 1999; Kandampully y Suhartanto, 2000; Bowen y Chen, 2001; Ryu et al., 2012; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013). Dentro de la industria hotelera, altamente competitiva, que ofrece productos y servicios homogéneos, los hoteleros deben encontrar la manera de hacer que su oferta sea mejor en comparación con la de sus competidores (Martínez, 2015). Choi y Chu (2001, p. 278) afirman que *“los hoteleros necesitan comprender las necesidades de sus clientes y cumplir o superar estas necesidades”*.

Alcanzar una ventaja competitiva sostenible en un mercado competitivo depende de la capacidad de una empresa para brindar un servicio de alta calidad que resulte en clientes satisfechos, por lo que la satisfacción del cliente es reconocida como uno de los antecedentes más importantes de la lealtad (p.ej. Dick y Basu, 1994; Oliver, 1997; Bowen y Chen, 2001; Anderson y Srinivasan, 2003; Rauyruen y Miller, 2007; Yang et al., 2014), siendo la lealtad vista como una relación a largo plazo que está estrechamente relacionada con la satisfacción (Oliver, 1997).

Engel et al. (1982) señalan que la satisfacción de la clientela es uno de los mayores activos que una empresa puede adquirir. Esto no significa necesariamente que si las empresas experimentan altos niveles de satisfacción de su clientela, disponen de una base de clientes leales (Dick y Basu, 1994). McIlroy y Barnett (2000) mencionaron que la satisfacción es necesaria pero no suficiente para la lealtad, lo que significa que incluso si los huéspedes del hotel están satisfechos con el servicio, continuarán buscando alternativas si creen que pueden obtener un mayor valor, comodidad o calidad en otra empresa hotelera.

Varios autores han demostrado que la satisfacción puede conllevar una menor probabilidad por parte de los turistas de elegir otro hotel (p.ej. Han et al., 2011; Wu et al., 2016a), por lo que los hoteles deben satisfacer las necesidades y deseos de los clientes para evitar que busquen otros proveedores de estos servicios (Kotler et al., 2000). En su estudio, Worsfold et al. (2016) demostraron que la satisfacción de los huéspedes

con la experiencia con el servicio, por un lado, y con los aspectos físicos del hotel, por otro lado, son dos predictores importantes de la intención de los turistas de volver a alojarse en el hotel.

Estudios realizados en el contexto hotelero señalan que la satisfacción del huésped es un factor determinante sobre las intenciones de visitar el hotel y de recomendarlo a otras personas (p.ej. Liu y Jang, 2009; Loureiro y Kastenholtz, 2011; Chang, 2013; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Prud'homme y Raymond, 2013; Su et al., 2015). Por su parte, Kandampully y Suhartanto (2003) demuestran que, en el caso de cinco cadenas hoteleras en Nueva Zelanda, la satisfacción de los huéspedes con la recepción, el servicio de limpieza, la comida, la bebida y el precio se relaciona positivamente con su grado de lealtad, medida a través de la intención de volver y de recomendar el hotel a otras personas. En su estudio sobre los hoteles ubicados en la isla Mauricio, Hu et al. (2009) encontraron que la satisfacción afecta de manera positiva a la imagen de la empresa hotelera.

La mejora de las percepciones de los consumidores sobre la imagen “verde”, la confianza y la satisfacción puede ayudar a aumentar la lealtad de los clientes hacia los servicios ecológicos en la industria hotelera (Martínez, 2015), lo que demuestra la importancia de los problemas medioambientales en el contexto empresarial actual y la necesidad de que los hoteles los incluyan en sus estrategias y políticas de gestión (Martínez, 2015).

Específicamente para las prácticas hoteleras respetuosas con el medioambiente, el estudio de Robinot y Giannelloni (2010) encontró que los huéspedes evaluaban la reutilización de sábanas y toallas como un atributo básico que esperaban de los hoteles, y la ausencia de dicho atributo tenía un efecto negativo en su satisfacción. Por el contrario, el estudio también mostró que, si un hotel utilizaba fuentes de energía limpias y renovables, los turistas lo consideraban un atributo “plus” que, de hecho, aumentaba sus niveles de satisfacción, contribuía a la ventaja competitiva del hotel y potencialmente ayudaba a desarrollar la lealtad del cliente. En el Cuadro 4.5 se presentan diferentes estudios que han comprobado la relación entre la satisfacción y la lealtad de los consumidores.

Cuadro 4.5: Relaciones entre la satisfacción y la lealtad

Relación	Autor/es	Decisión	Muestra	Contexto
Satisfacción-Intenciones comportamentales	Chen y Tsai (2007)	Aceptada	393 turistas	Destino turístico Taiwán
	Chen y Chen (2010)	Aceptada	447 turistas	Turismo Patrimonio Taiwán
	Wu et al. (2011)	Aceptada	529 usuarios	Transporte Taiwán
	Prayag y Ryan (2012)	Aceptada	705 turistas	Destino turístico Isla Mauricio
	Prud 'homme y Raymond (2013)	Aceptada	473 huéspedes	Hoteles Canadá
	Wu (2013)	Aceptada	686 clientes	Restaurantes Taiwán
	Wu (2014)	Aceptada	470 clientes	Casinos Macao
	Bajs (2015)	No aceptada	285 turistas	Destino turístico Croacia
	Jin et al. (2015)	Aceptada	376 visitantes	Parque acuático Corea
	Su et al. (2015)	Aceptada	451 huéspedes	Hoteles China
	Worsfold et al. (2016)	Aceptada	840 huéspedes	Cadena hotelera
	Wu y Li (2017)	Aceptada	427 turistas	Destino turístico Macao
	Wu et al. (2018b)	Aceptada	424 visitantes	Parque Temático Taiwán
Satisfacción-Lealtad	Kandampully y Suhartanto (2003)	Aceptada	158 huéspedes	Hoteles Nueva Zelanda
	Rodríguez del Bosque y San Martín (2008)	Aceptada	807 turistas	Destino España
	Loureiro y Gonzales (2008)	Aceptada	689 huéspedes	Alojamientos rurales España
	Loureiro y Kastenholtz (2011)	Aceptada	161 huéspedes	Hoteles rurales Portugal
	Saeednia y Valahzaghari (2012)	Aceptada	283 consumidores	Productos Ecológicos Irán
	Chang (2013)	Aceptada	529 clientes	Restaurantes Taiwán
	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España
	Clemes et al. (2014)	Aceptada	516 consumidores	Telefonía móvil China
	Martínez (2015)	Aceptada	382 huéspedes	Hoteles España
	Yusof et al. (2017)	Aceptada	932 huéspedes	Hoteles Malasia
	Wu et al. (2018a)	Aceptada	517 huéspedes	Alojamientos B&B Taiwán

Fuente: Elaboración propia

Con la evidencia encontrada en la literatura, esta Tesis se propone estudiar la relación entre la satisfacción y la lealtad de los huéspedes a partir de la siguiente hipótesis:

H7: La satisfacción del huésped tiene un efecto directo y positivo en la lealtad.

4.2.6. Hipótesis sobre el efecto moderador de la cultura

Las diferencias culturales han demostrado tener un impacto significativo en cómo los consumidores perciben los productos y los servicios y en su comportamiento individual (Cunningham et al., 2006; Jin et al., 2008; Forgas-Coll et al., 2012). Con todo ello, varios estudios han señalado la falta de investigación *cross-cultural* en el contexto de los servicios internacionales (p.ej. Malhotra et al., 2005). Por su parte, Pantouvakis (2013) considera que, especialmente en el campo hotelero, la investigación intercultural está en su “infancia”.

En base a la propuesta de análisis de la información contemplada en el Capítulo 3 hemos concluido que el ámbito de los hoteles se caracteriza por una gran cantidad de experiencias y encuentros socio-culturales, por lo cual nos decidimos a examinar el efecto de la cultura sobre las variables objeto de este estudio y las relaciones que se dan entre las mismas.

A diario los directivos hoteleros se esfuerzan por brindar un servicio de excelencia a todos aquellos que visitan el establecimiento, lo que puede resultar un tanto complejo, ya que los hoteles reciben huéspedes de diferentes nacionalidades y culturas (p. ej. Torres et al., 2014). Varios autores han demostrado que los diferentes grupos culturales presentan diferentes evaluaciones para los atributos de un hotel (p.ej. Torres et al., 2014; Zhang et al., 2015). Por ejemplo, Torres et al. (2014) realizaron un estudio sobre la percepción de los atributos relacionados con los hoteles de Estados Unidos por parte de 228 huéspedes que procedían de Brasil, Alemania y Canadá, y llegaron a la conclusión de que, si bien existen algunos aspectos que no presentan diferencias entre los grupos, como por ejemplo la amabilidad, existen otras características tangibles e intangibles que sí que presentan diferencias culturales. En este sentido, los europeos pusieron más énfasis en encontrar soluciones prácticas a los problemas que experimentaron durante su estadía, mientras los huéspedes latinoamericanos destacaron los atributos tangibles, como la comida, e intangibles, como la profesionalidad del personal hotelero. Para los huéspedes canadienses, la amistad, la limpieza y el elemento de sorpresa fueron los elementos más valorados.

En su estudio, Zhang et al. (2015) han analizado el grado de satisfacción de los huéspedes asiáticos y occidentales con respecto a varios atributos de un hotel y confirman que los turistas asiáticos generalmente tienen evaluaciones más negativas sobre los atributos del hotel (excepto la ubicación) que los occidentales. Por su parte, Mattila

(2001) señala que estas diferencias de percepción deben ser esperadas porque los asiáticos pertenecen a las culturas de alto contexto, donde la comunicación no-verbal es más importante que la comunicación explícita. Por este motivo, ponen un fuerte énfasis en la calidad de la interacción a la hora de evaluar el servicio. Además, debido a la elevada distancia al poder, los asiáticos esperan y aceptan las diferencias de estatus entre los consumidores y los empleados del hotel. Por ello, esperan ser tratados como clientes valorables, a pesar del tipo del servicio que ofrece el hotel.

Varios autores argumentan que los individuos de culturas colectivistas tienden a tener actitudes y comportamientos más proambientales (p. ej. Chan, 2001; McCarthy y Shrum, 2001; Kim, 2011). Por ejemplo, las conclusiones de la investigación de Chan (2001) indicaron que el colectivismo tuvo influencia en el comportamiento de compra ambiental de los consumidores. Por su parte, Kim (2011), al investigar los determinantes del comportamiento de compra ecológica, llegó a la conclusión de que el sistema de valores de una persona y sus tendencias hacia el colectivismo o el individualismo tienen un impacto significativo en las actitudes y la motivación de los consumidores para involucrarse en conductas ambientalmente comprometidas.

Leonidou et al. (2015), al analizar el comportamiento ecológico de los turistas en un destino turístico, muestran que los turistas de países de Europa occidental (por ejemplo, británicos) eran más respetuosos con el medio ambiente que sus homólogos de Europa del Este (por ejemplo, rusos). Los autores señalan como una posible explicación para estos resultados que los países de Europa occidental tienen leyes ambientales más estrictas, grupos de presión ambiental más poderosos y una cultura “verde” mejor establecida, lo que influye positivamente en el pensamiento y las acciones ambientales de sus ciudadanos. Por otro lado, el mayor desarrollo económico de los países de Europa occidental ha conducido a una mayor difusión de los valores pos-materiales en estas sociedades, uno de los cuales es la preocupación ambiental. A la inversa, los países de Europa del Este, menos desarrollados económicamente aún están dominados por valores materialistas (por ejemplo, la seguridad), lo que hace que presenten niveles más bajos de actitudes proambientales.

Al comparar el comportamiento de los huéspedes provenientes de cuatro países diferentes (Austria, Alemania, Italia y Eslovenia), Bastič y Gojčič (2012) encontraron que existe una asociación entre la nacionalidad y las expectativas de los turistas con respecto al nivel de implementación de prácticas ecológicas en los hoteles e identifican cinco ítems para los cuales existía al menos una diferencia estadísticamente significativa. Estos indicadores están relacionados con: la conciencia del personal de contacto sobre el medio ambiente, el equipamiento del hotel, el uso eficiente del agua en el hotel y los sistemas de ahorro de agua en los baños. Por su parte, Berezan et al. (2013) también demostraron que la importancia relativa de las prácticas “verdes” se percibía de manera diferente entre las nacionalidades. En este sentido, los huéspedes mexicanos percibían de manera diferente el uso de bombillas de bajo consumo, el sensor de ocupación, la tarjeta de acceso y el ahorro de agua, en comparación con

los estadounidenses y otras nacionalidades. Por otro lado, la compra de productos de proveedores locales y el reciclaje no mostraron ninguna diferencia significativa en las percepciones de las prácticas ecológicas por nacionalidad.

La cultura se refleja en las actitudes y predisposiciones de sus miembros (Lovelock y Yip, 1996). Una importante predisposición para adoptar y evaluar positivamente servicios innovadores es el nivel de innovación, es decir, la predisposición a adquirir productos y servicios nuevos y diferentes en lugar de adherirse a elecciones y patrones de consumo anteriores (Van Birgelen et al., 2002). Gatignon et al. (1989) señalan que los países tienden a diferir en su patrón de difusión de las innovaciones, mientras que Steenkamp et al. (1999) encontraron diferencias culturales en la capacidad de innovación del consumidor. Más específicamente, los consumidores de países caracterizados por niveles más altos de individualismo, resultaron ser más innovadores. En las culturas individualistas, la iniciación de comportamientos nuevos y desconocidos, independientemente de otras personas, parece ser más valorada (Van Birgelen et al., 2002). De forma similar, las personas en culturas individualistas parecen ser más confiadas y menos aversas al riesgo en las relaciones con partes externas desconocidas (Yamagishi y Yamagishi, 1994).

Así mismo, se ha encontrado que el nivel de masculinidad en un país influye en la capacidad de innovación del consumidor (Steenkamp et al., 1999). Los consumidores en países caracterizados por una mayor masculinidad son más innovadores. Esto puede explicarse por la idea de que las culturas masculinas están más orientadas hacia lo material y los logros (Hofstede, 1991). La compra de artículos nuevos o el uso de servicios innovadores puede considerarse una consecuencia de esta tendencia (Mowen y Minor, 1995). Además, las personas en las sociedades masculinas tienden a centrarse menos en ayudar a los demás y tienen menos probabilidades de sentir la necesidad de ser atendidos en persona por un empleado (Van Birgelen et al., 2002).

Akaka et al. (2013) introducen el concepto de valor en el contexto cultural al integrar los principios de la Lógica Dominante del Servicio y la teoría de la cultura del consumidor y proponen que: a) el contexto cultural media la co-creación de valor; b) los sistemas y las estructuras influyen en el valor del contexto cultural; c) los contextos culturales se forman a través de la promulgación de prácticas; y, d) los cambios en un componente o nivel del contexto influyen en otro componente o nivel. Los autores proponen un marco que resalta la importancia del contexto social y cultural y argumentan que la co-creación de valor está influenciada por prácticas en varios niveles de la interacción que difieren entre culturas. Las normas y los recursos sociales, como por ejemplo, signos y símbolos, también pueden influir en las interacciones de los interesados, tanto individuales como colectivas. En un contexto intercultural, la integración de diferentes prácticas puede incluso conducir al desarrollo de nuevas formas de valor (Akaka et al., 2013). Sin embargo, se requiere investigación empírica adicional para explorar cómo se co-crea el valor dentro de diferentes contextos culturales y, en particular, entre culturas (Voyer et al., 2017).

Para entender cómo se relaciona la cultura nacional con fenómenos psicológicos sociales como la confianza, varios investigadores han utilizado las dimensiones culturales de Hofstede (1980) (p.ej. Doney et al., 1998; Cyr et al., 2005; Jin et al., 2008). Doney et al. (1998) sugieren que los consumidores en una cultura de colectivismo y alta aversión a la incertidumbre tienen más probabilidades de desarrollar confianza que los consumidores en una cultura de individualismo y baja aversión a la incertidumbre. El razonamiento detrás de esta proposición es que en una cultura de alta incertidumbre, donde se valora la solidaridad, y en una cultura de colectivismo, donde prevalecen fuertes lazos interpersonales y una conciencia de “nosotros”, los consumidores tienden a juzgar a otros para ser similares a ellos (Jin et al., 2008). Los colectivistas rara vez se mueven fuera de los grupos y los niveles de confianza y cooperación entre ellos son muy altos (Jin et al., 2008).

El trabajo de Chathoth et al. (2011) ha investigado la confianza de los empleados en hoteles de Estados Unidos y la India, llegando a demostrar que, a pesar de su cultura nacional, los empleados han percibido la confianza a partir de las tres dimensiones identificadas: la integridad, el compromiso y la confiabilidad. Por tanto, independientemente de la ubicación del hotel y de la cultura nacional de los empleados, la confianza ha sido percibida de la misma manera en distintos contextos culturales. No obstante, se observaron algunas diferencias respecto a niveles de percepción de las variables estudiadas. Así, la importancia de la “integridad” por parte de los empleados en hoteles ubicados en los Estados Unidos ha sido significativamente menor que la percepción de los empleados que trabajaban en hoteles en la India. Otras dos dimensiones también alcanzaron valores menores en hoteles en EE.UU; sin embargo, estas diferencias no han resultado significativas.

La experiencia y la satisfacción de los consumidores están determinadas por sus necesidades físicas y materiales, y se derivan de sus motivos de compra y del nivel de prestación de los productos y servicios (Reisinger y Turner, 2003). Sin embargo, la capacidad de atraer y satisfacer a los clientes depende en gran medida de la interpretación cultural del producto o servicio por parte de los mismos (Li, 2014). En este sentido, varios autores han analizado el vínculo entre la cultura y la satisfacción de los clientes (p.ej. Crotts y Erdmann, 2000; Kozak, 2001; Spreng y Chiou, 2002; Turner et al., 2002; Van Birgelen et al., 2002; Kozak et al., 2004; Mattila y Choi, 2006; Khan et al., 2009; Aksoy et al., 2013; Pantouvakis, 2013; Zhang et al., 2015).

Por ejemplo, para comprender el impacto de la cultura en la satisfacción del cliente, Crotts y Erdmann (2000) estudiaron una muestra de turistas internacionales después de su visita a Estados Unidos, utilizando la dimensión masculinidad/feminidad desarrollada por Hofstede (1994). Sus resultados demuestran que los turistas provenientes de países con culturas caracterizadas por alta masculinidad eran más propensos a criticar varios aspectos de su experiencia, como por ejemplo las instalaciones aeroportuarias. En contraste, los de culturas nacionales con baja masculinidad (es decir, alta feminidad) tendían a ofrecer evaluaciones más positivas de su experiencia (Crotts

y Erdmann, 2000). En esta misma línea, Kozak (2001) determina la existencia de diferencias en los niveles de satisfacción de los turistas británicos y alemanes que visitan un mismo destino turístico, manifestando que los turistas británicos están más satisfechos con casi todos los atributos del destino que sus homólogos alemanes.

El estudio de Pantouvakis (2013), centrado en la satisfacción de los huéspedes de ocho países diferentes agrupados en cuatro clusters según su cultura que se alojaron en hoteles de cinco estrellas en la isla de Creta, ha concluido que el nivel de satisfacción tiende a diferir como resultado de la nacionalidad. Por su parte, Turner et al. (2002) establecen un modelo conceptual para la relación entre los valores culturales y su influencia en la satisfacción del turista. Los resultados muestran diferencias significativas entre culturas para diferentes niveles de satisfacción. En este sentido, Kozak et al. (2004) señalan que el análisis comparativo de la satisfacción en función de la nacionalidad puede ayudar a las empresas a establecer estrategias diferenciadas y mejorar así su posicionamiento en el mercado.

En la literatura, varios investigadores han confirmado el vínculo entre la cultura y la lealtad de los consumidores (p.ej. Spreng y Chiou, 2002; Christou, 2003; García y Gil-Saura, 2012; Mattila y Choi, 2005; Lam, 2007; Aksoy et al., 2013; Pantouvakis, 2013; Li, 2014). Por ejemplo, García y Gil-Saura (2012) han evidenciado diferencias significativas al investigar las expectativas, la satisfacción y las intenciones conductuales entre turistas españoles, alemanes, franceses y británicos que se alojaron en hoteles de Benidorm. Las autoras han procedido a la medición de las dimensiones de la cultura de origen del turista a partir del modelo de cinco dimensiones de Hofstede. Los resultados han demostrado que España, Francia y Alemania son culturas con alto grado de aversión a la incertidumbre, y que los turistas procedentes de estos países tienen mayores expectativas sobre los atributos relativos a las comidas y bebidas. Así mismo, los resultados han identificado que España y Francia, en comparación con Alemania, presentan puntuaciones inferiores en masculinidad, evidenciando que los turistas procedentes de estos países son más leales. Al investigar el comportamiento de la variable satisfacción, las diferencias no han resultado estadísticamente significativas. Por su parte, Berezan et al. (2013) demuestran que existe una diferencia significativa en los niveles de satisfacción de los huéspedes generados por las prácticas sostenibles implementadas en los hoteles entre los grupos de diferentes nacionalidades.

A partir de todos esos estudios, concluimos que la forma en que la literatura tiende a modelizar el efecto *cross-cultural* es, predominantemente, el análisis de la significatividad estadística de las diferencias entre los grupos sujetos a observación, tomando como variable de referencia la cultura nacional. A partir de este enfoque, podemos establecer la siguiente hipótesis, desarrollada en su correspondiente grupo de sus hipótesis:

H8: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional

H8.1: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las prácticas “verdes” en función de su cultura nacional.

H8.2: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la co-creación de valor en función de su cultura nacional.

H8.3: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la imagen en función de su cultura nacional.

H8.4: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la confianza en función de su cultura nacional.

H8.5: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la satisfacción en función de su cultura nacional.

H8.6: Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de la lealtad en función de su cultura nacional.

A partir de la información contemplada en los primeros tres capítulos sobre las bases principales que estructuran este trabajo, y que nos permite sostener con mayor seguridad el objetivo general propuesto en la Introducción, hemos concluido que el ámbito de los hoteles se caracteriza por una gran cantidad de experiencias y encuentros socio-culturales. No obstante, debido al escaso número de estudios que hayan examinado el efecto de la cultura sobre las relaciones entre todas las variables objeto de este estudio (Keillor et al., 2007; Woodside et al., 2011), en la presente Tesis Doctoral nos ha parecido relevante avanzar en la investigación sobre este ámbito.

En la literatura, varios autores han analizado el efecto moderador de la cultura en la relación entre la satisfacción y la lealtad, llegando a la conclusión de que el vínculo entre las dos variables depende de las diferencias culturales (p.ej. Aksoy et al., 2013; Pantouvakis, 2013). Por su parte, Jin et al. (2008) en su estudio sobre los consumidores coreanos y estadounidenses, demuestran que existe una diferencia significativa en la relación entre la confianza y la satisfacción en el contexto de venta minorista, tanto física como online. Christou (2003) ha estudiado la imagen del hotel y la lealtad del huésped en hoteles de Reino Unido, Grecia y Alemania. Los resultados han revelado en los tres países estudiados que el grado de la lealtad de los clientes ha aumentado cuando la imagen del hotel ha sido muy favorable.

Con todo, establecemos la siguiente hipótesis de trabajo con su correspondiente desdoblamiento en subhipótesis:

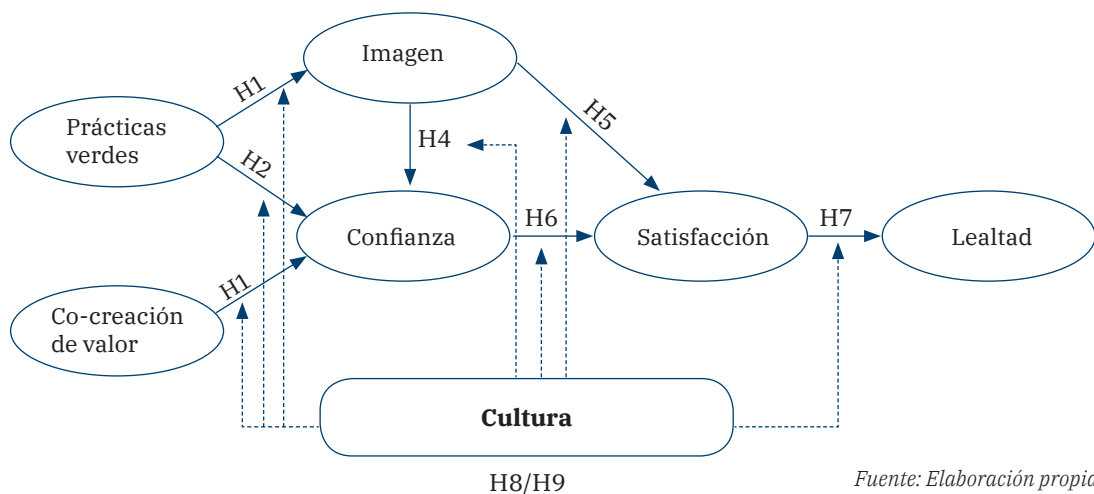
H9: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio.

H9.1: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre las prácticas “verdes” y la imagen.

- H9.2: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre las prácticas “verdes” y la confianza.*
- H9.3: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la co-creación de valor y la confianza.*
- H9.4: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la imagen y la confianza.*
- H9.5: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la imagen y la satisfacción.*
- H9.6: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la confianza y la satisfacción.*
- H9.6: La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre la satisfacción y la lealtad.*

Con todo, el modelo de investigación se presenta en la Figura 4.1 que recoge las hipótesis anteriormente argumentadas.

Figura 4.1: Modelo de investigación propuesto



A modo de resumen, en el Cuadro 4.6 se presentan las hipótesis propuestas en la investigación para la consecución de cada uno de los sub-objetivos del quinto objetivo específico (O.E. 5).

Cuadro 4.6: Resumen de las hipótesis de la investigación

Sub-Objetivo	H	Hipótesis
Analizar el grado de aceptación de las prácticas “verdes” e investigar su relación con la imagen y la confianza	H1	Las prácticas “verdes” influyen directa y positivamente en la imagen percibida por el huésped del hotel.
	H2	Las prácticas “verdes” influyen directa y positivamente en la confianza del huésped con el hotel.
Identificar el efecto de la co-creación de valor en la confianza de los huéspedes	H3	La co-creación de valor tiene un efecto directo y positivo en la confianza del huésped.
Delimitar los vínculos entre la imagen y la confianza de los huéspedes hacia el hotel, por un lado, y su satisfacción, por otro lado.	H4	La imagen influye directa y positivamente en la confianza del huésped del hotel.
	H5	La imagen influye directa y positivamente en la satisfacción del huésped del hotel.
Examinar los efectos de la confianza sobre la satisfacción de los huéspedes.	H6	La confianza influye directa y positivamente en la satisfacción de los huéspedes
Explorar la relación causal entre la satisfacción y la lealtad de los huéspedes	H7	La satisfacción del huésped tiene un efecto directo y positivo en la lealtad.
Contrastar el efecto moderador de la cultura nacional tanto en las percepciones de los huéspedes con respecto a los constructos objeto de este estudio como en las hipótesis propuestas	H8	Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes de las variables objeto de este estudio en función de su cultura nacional. -Existen diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de los huéspedes en función de su cultura nacional de:
	H8.1	las prácticas “verdes”
	H8.2	la co-creación de valor
	H8.3	la imagen
	H8.4	la confianza
	H8.5	la satisfacción
	H8.6	la lealtad
	H9	La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en las relaciones causales entre las variables objeto de estudio. -La cultura nacional ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo en la relación causal entre:
	H9.1	las prácticas “verdes” y la imagen
	H9.2	las prácticas “verdes” y la confianza
	H9.3	la co-creación de valor y la confianza
	H9.4	la imagen y la confianza
	H9.5	la imagen y la satisfacción
H9.6	la confianza y la satisfacción	
H9.7	la satisfacción y la lealtad	

Fuente: Elaboración propia

4.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

4.3.1. Medidas referentes a las prácticas “verdes”

Las prácticas “verdes” son un factor crucial para el éxito de las empresas a la vez que desempeñan un papel primordial en el proceso de selección de un hotel por parte del consumidor. La evaluación de las prácticas “verdes” ha sido un tema de investigación y de debate tanto para académicos como para profesionales. Hoy en día, las aportaciones en torno a las herramientas para la medición de las prácticas “verdes” y sus resultados en el mercado siguen siendo escasas, lo que ha supuesto un problema para su desarrollo e implementación en el entorno empresarial actual.

Si nos centramos solo en la literatura sobre las prácticas medioambientales en los hoteles, observamos que una gran mayoría de escalas han considerado este tipo de acciones como un constructo unidimensional (Manaktola y Jauhari, 2007; Dolnicar y Leisch, 2008; Millar y Baloglu, 2011; Yusof et al., 2017; Yi et al., 2018).

Así, Manaktola y Jauhari (2007) han propuesto una escala unidimensional para explorar los factores que influyen en la actitud y el comportamiento del consumidor hacia las prácticas ecológicas en la industria hotelera en la India. Dolnicar y Leisch (2008), basándose en los estudios de Corraliza y Berenguer (2000), Trumbo et al. (2001) y Johnson et al. (2004), han sido unos de los primeros en proponer una escala formada por 30 ítems para comparar el comportamiento proambiental de los turistas en el contexto de las vacaciones con su comportamiento en el hogar. Los ítems de Dolnicar y Leisch (2008) o parte de ellos han sido utilizados posteriormente por autores como Miao y Wei (2013) y Baker et al. (2014). Otra propuesta de medición de las prácticas “verdes” en la industria hotelera es la de Yi et al. (2018), quienes desarrollaron un instrumento metodológico que consiste en una escala de medición de la implementación de medidas medioambientales diseñada para ayudar a los directivos hoteleros a entender cómo deben enfocar las prácticas ecológicas para construir estrategias de marca amigables con el medioambiente. En la elaboración de su escala, los autores utilizaron las siguientes 10 prácticas “verdes” implementadas por 10 hoteles ecológicos: reutilización de toallas, reutilización de sábanas, reciclaje, educación de los huéspedes, ahorro de energía y agua, compras, residuos, edificación, y educación e innovación.

De acuerdo con la Teoría de la Demanda del Consumidor, los consumidores toman decisiones sobre un producto o servicio particular en función de los atributos o de las características que los componen, como un todo (Lancaster, 1966). En la literatura, el alcance de la investigación sobre las preferencias de los huéspedes por los atributos del hotel ecológico es limitado (Kasim 2004), y los pocos estudios realizados en esta área se han centrado en atributos individuales, como un programa de reutilización de toallas o de iluminación de bajo consumo (Kasim, 2004; Millar y Baloglu, 2011). Por ello, Millar y Baloglu (2011) abordan este problema al considerar los atributos “verdes” de la habitación del hotel de manera simultánea, es decir, como un conjunto,

para determinar las preferencias relativas de los huéspedes respecto a dichas características. Basándose tanto en estudios previos (Watkins, 1994; Kasim, 2004) como en los resultados de un estudio piloto que realizaron en los hoteles (Millar y Baloglu, 2008), los autores proponen dos niveles para siete atributos medioambientales. La escala ha sido utilizada por autores como Millar et al. (2012), Berezan et al. (2013) y Baker et al. (2014).

De otro lado, en la literatura de marketing hotelero se pueden identificar algunos estudios que han considerado las prácticas “verdes” como un constructo multidimensional (p.ej. Kasimu et al., 2012; Kim et al., 2012; Can et al., 2014; Hsiao et al., 2014; Hsiao y Chuang, 2016; Lee y Cheng, 2018). Así, Kasimu et al. (2012) han propuesto una escala formada por 19 ítems agrupados en cuatro dimensiones: gestión energética, gestión de residuos, ahorro de agua y apoyo general a las prácticas “verdes”. A partir de la literatura previa sobre programas de acción respetuosos con el medio ambiente llevados a cabo en la industria hotelera (DeFran, 1996; Accor, 2006), Kim et al. (2012) han conceptualizado las prácticas medioambientales mediante cinco dimensiones: el programa de residuos sólidos y agua en la habitación, el programa de energía, el programa de residuos sólidos y agua en la limpieza, el programa de ahorro de agua por opción del cliente y el programa de biodiversidad.

Hsiao et al. (2014) han propuesto una escala de medida de los atributos de un sistema de gestión ambiental (*Environmental Management System, EMS*) para la industria hotelera en Taiwán con el objetivo de crear un instrumento que ayude a abordar la auditoría de hoteles ecológicos. Los indicadores de EMS se seleccionaron inicialmente a partir de ISO14000 y nueve sistemas de evaluación de hoteles ecológicos representativos, como, por ejemplo, Green Hotels Association, The State Economic and Trade Commission, o Caribbean Hotel Association. Tras el análisis de datos, la escala fue refinada y reducida a 38 indicadores agrupados en 10 dimensiones: 5 para la energía, los residuos sólidos y la gestión corporativa; 4 para la política ambiental, el agua, el ambiente interior y la educación del personal; 3 para las relaciones públicas y comunitarias, y 2 para las compras “verdes” y la educación del consumidor. Todos los ítems han sido medidos a través de una escala Likert de 5 puntos.

Debido a las propiedades especiales de los servicios ofrecidos por los hoteles ecológicos, Lee y Cheng (2018) consideran que las escalas utilizadas en la literatura para analizar la calidad de los servicios hoteleros, como SERVQUAL y LODGSERV, no son suficientes para medir la calidad de los servicios de un hotel ecológico. En este sentido, los autores se encuentran entre los primeros en proponer una escala para evaluar la calidad del servicio en empresas de alojamiento “verdes” (Green Lodging Service Quality Scale, GLSERV), formada por 25 ítems repartidos en 6 dimensiones: confiabilidad, empatía, comunicación verde, ahorro de energía, garantía y tangibles.

El Cuadro 4.7 muestra algunas de las escalas propuestas en la literatura para medir las prácticas “verdes”.

Cuadro 4.7: Escalas de medición de las prácticas “verdes” en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Manaktola y Jauhari (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los empleados para desarrollar un mejor desempeño ambiental - Tener comunicaciones visibles sobre las prácticas ecológicas - Participar en una asociación ambiental o tener una certificación medioambiental - Usar sensores o temporizadores para ahorrar electricidad en áreas de uso intermitente - Establecer un programa activo de reciclaje de materiales en todas las secciones del hotel - Establecer un sistema para la eliminación inmediata de materiales de embalaje y cajas para reducir el desperdicio - Utilizar limpiadores ambientalmente responsables en todo el hotel - Utilizar bombillas de bajo consumo en todas las habitaciones - Ofrecer la opción de reutilización de toallas y sábanas a huéspedes de varias noches - Tener un sistema activo para detectar y reparar fugas de agua en inodoros, grifos y regaderas - Proporcionar productos respetuosos con el medio ambiente (es decir, de baja toxicidad, orgánicos o locales) - Fomentar negocios con proveedores de servicios amigables con el medio ambiente 	Likert de 5 puntos	66 huéspedes	Hoteles India
Dolnicar y Leisch (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Apago la luz siempre que salgo de la habitación - Apago el calentador/aire acondicionado siempre que salgo de la habitación - Acondiciono ventanas y puertas para evitar la fuga del calor/frío - Leo revistas medioambientales o sobre la naturaleza - Realizo actividades de ocio al aire libre - No ensucio - Recojo basura de otros - No daño árboles y arbustos - Ahorro agua - Reparo fugas o goteos - Lavo el coche con menos frecuencia - Riego el césped con menos frecuencia - Reutilizo cosas - Reciclo papel - Reciclo latas y botellas - Produzco abonos con restos de comida - Compro productos verdes - Compro productos para el hogar que ahorran energía - Compro productos recargables - Compro productos biodegradables - Cojo bolsas de casa cuando voy a comprar - Camino en vez de usar el coche - Voy en bici en vez de en coche - Conduzco a 90 km/hora para ahorrar gasolina - Dono dinero a grupos ecologistas - Soy voluntario en grupos ecologistas - Escribo cartas apoyando los asuntos medioambientales - Voto por candidatos concienciados con el medio ambiente - Me sumo a acciones políticas medioambientales 	Likert de 5 puntos	1000 huéspedes	Hoteles Australia

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Millar y Baloglu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Papeleras en las habitaciones/el vestíbulo del hotel - Uso de botellas de champú y jabón recargables/individuales - Tarjetas/sensores para la utilización de la luz en la habitación - Uso/no uso de bombillas eficientes energéticamente - Política de reutilización/cambio diario de toallas - Política de reutilización/cambio diario de sábanas - El hotel está/no está certificado como “verde” 	Escala de 0 a 10	571 huéspedes	Hoteles EEUU
Kasimu et al. (2012)	<p>GESTIÓN ENERGÉTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de sensores de ocupación/tarjetas - Equipos y productos energéticos eficientes - Cambio de aparatos eléctricos por otros eficientes energéticamente <p>GESTIÓN DE RESIDUOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de botellas de champú/jabón recargables - Uso de servilletas de tela y vasos de cristal - Uso de detergentes y productos de limpieza verdes - Uso de papeleras de reciclaje en la habitación y zonas comunes - Compra de comida y productos de limpieza en grandes envases - Creación de abonos con residuos de la cocina - Utilizar los restos de jabón como detergente - Utilizar aguas residuales tratadas para el riego del jardín <p>AHORRO DE AGUA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reutilizar toallas y sábanas - Utilizar inodoros con cisternas de baja capacidad - Uso de un sistema de doble tubería - Ahorro de agua en la cocina - Usar contadores de agua en las habitaciones <p>APOYO GENERAL A PRÁCTICAS VERDES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua - Mostrar folletos de sensibilización medioambiental en las habitaciones - Contratar a un gestor medioambiental 	Likert de 7 puntos	60 directivos	Hoteles Malasia
Kim et al. (2012)	<p>FACTOR 1: PROGRAMAS DE GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS Y AGUA EN LA HABITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar botellas recargables para champú y jabón - Reemplazar los paquetes individuales de azúcar/leche por recargables - Utilizar papeleras de reciclaje - Ofrecer champú y jabones vegetales - Todos los inodoros tienen depósitos con control de cantidad de agua a utilizar - Usar pequeños contenedores para reciclar papel higiénico y toallitas/compresas sanitarias - Usar duchas/grifos de bajo consumo - Eliminar servicios innecesarios <p>FACTOR 2: PROGRAMA DE GESTIÓN ENERGÉTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustar los niveles de agua para lavado con poca carga - Reajustar la temperatura de las habitaciones tras la salida de los clientes - Usar luces fluorescentes con reflectores 	Likert de 5 puntos	133 huéspedes	Hoteles EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar las entradas con puertas dobles - Adecuar la temperatura de los pasillos - Usar productos energéticos eficientes <p>FACTOR 3: PROGRAMAS DE GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS Y AGUAS EN LA LIMPIEZA DEL HOTEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaciar papeleras en vez de cambiar la bolsa - Usar paños de tela en vez de papel para la limpieza - Limitar el uso de agua cuando se limpia - Reutilizar aguas recicladas para el lavado <p>FACTOR 4: PROGRAMA DE AHORRO DE AGUA POR OPCIÓN DE LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los huéspedes tienen la opción de reutilizar toallas - Los huéspedes tienen la opción de reutilizar sábanas <p>FACTOR 5: PROGRAMA DE BIODIVERSIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir el uso de insecticidas - Usar plantas adaptadas localmente 			
<p>Can et al. (2014)</p>	<p>MEDIDAS DE AHORRO DE ENERGÍA Y AGUA Y ESFUERZOS INFORMATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel suministra la electricidad a partir de fuentes de energía renovables - El hotel informa a los clientes sobre la política medioambiental del hotel y fomenta su participación en los esfuerzos ambientales teniendo en cuenta sus ideas con respecto a la protección del medio ambiente - El hotel usa instalaciones de iluminación que ahorran energía - El hotel informa a los clientes sobre el ahorro de agua - El hotel promociona sus esfuerzos de protección medioambiental en medios de publicación impresos y visuales - El hotel estimula a los huéspedes a usar el transporte público - El hotel utiliza un sistema de tratamiento de aguas residuales y su uso en el riego del jardín - El hotel organiza programas de educación ambiental y actividades para los niños - El hotel compra productos ecológicos <p>PRÁCTICAS AMBIENTALES VISUALES INTERNAS Y EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel tiene un diseño agradable - El diseño arquitectural del hotel es compatible con el entorno natural - El hotel participa en la protección de los animales de los alrededores y hace esfuerzos en el cuidado y la alimentación de los mismos - El hotel tiene habitaciones para no fumadores - El hotel promociona la protección de los recursos culturales, históricos y naturales locales - El hotel informa a los clientes sobre la diversidad biológica local - El hotel compra productos locales (por ejemplo, alimentos) - El hotel compra productos no envasados <p>INICIATIVAS MEDIOAMBIENTALES DESARROLLADAS EN LAS HABITACIONES DEL HOTEL Y PROGRAMA DE RECICLAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - En las habitaciones se utilizan dispensadores recargables de jabón y champú 	<p>Likert de 5 puntos</p>	<p>122 huéspedes</p>	<p>Hoteles Turquía</p>

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - En las habitaciones se utilizan inodoros, grifos y cabezales de ducha de bajo consumo - El hotel utiliza un sistema de iluminación controlada mediante tarjetas en las habitaciones - El hotel dispone de compartimentos de reciclaje (en las habitaciones o en el vestíbulo) - El hotel aplica la política de reutilizar las sábanas y las toallas, es decir, cambiarlas bajo solicitud del cliente para estancias de varias noches 			
<p>Hsiao et al. (2014)</p>	<p>POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declarar públicamente la política medioambiental del hotel - Promover la política medioambiental del hotel a todos los empleados, clientes y proveedores - La política medioambiental posee objetivos claros (corto, medio, largo plazo) - La política medioambiental cumple las regulaciones ambientales <p>AGUA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalar sistemas de detección de fugas de agua y proporcionar su rápida reparación - Instalar sistemas de eliminación de aguas residuales - Instalar un sistema de monitorización de la producción de aguas residuales - En los sitios donde el uso del agua es elevado, instalar equipos de medida para la gestión y trazabilidad <p>ENERGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar equipos eléctricos que cumplen con los estándares de ahorro de energía - Mantener limpios los equipos de ventilación/aire acondicionado/calefacción/producción de hielo con regularidad - En sitios donde el uso de energía es más alto, instalar equipos de medida para la gestión y trazabilidad - Instalar un sistema de monitorización del consumo de energía - Intentar usar iluminación natural <p>RESIDUOS SÓLIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar la cantidad de residuos de comida mediante los sistemas apropiados de distribución, almacenamiento y gestión - Usar medios digitales para comunicar y grabar datos para reducir el consumo y residuos de papel - Evitar el uso de elementos desechables (p.ej. cubiertos desechables) - Fotocopiar a dos caras en la oficina y reutilización de productos de papelería - Convertir residuos orgánicos en abonos <p>AMBIENTE INTERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar el uso de productos químicos tóxicos y peligrosos - Controlar el nivel de ruido - Instalar equipos para la limpieza de los filtros de los sistemas de aire acondicionado - Ambiente interior saludable y confortable (temperatura, humedad...) con monitorización regular <p>COMPRAS “VERDES”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprar productos imperecederos que pueden ser reutilizados y reciclados - Evitar comprar productos envasados 	<p>Likert de 5 puntos</p>	<p>25 expertos</p>	<p>Hoteles Taiwan</p>

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<p>GESTIÓN CORPORATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas medioambientales pueden ser implementadas con éxito bajo sistemas de gestión corporativa - Nombrar gestores profesionales y revisar con frecuencia el progreso y los resultados del sistema de implementación - Todos los empleados son conscientes de los objetivos marcados y se les asignan responsabilidades medioambientales - La calidad del servicio del hotel ha obtenido una certificación medioambiental (ISO14000) - La empresa está asegurada (seguro de accidente, daño medioambiental) <p>EDUCACIÓN DEL PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados desarrollan hábitos de uso eficiente de recursos (apagar las luces, los ventiladores, el aire acondicionado, al salir después de una estancia) - Ofrecer cursos de capacitación - Ofrecer talleres de educación medioambiental - Los empleados comprenden el alcance de la política medioambiental corporativa <p>RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNITARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difundir el concepto de hotel verde - Implicación en actividades con la protección ecológica y medioambiental - Participar en las actividades de la comunidad local <p>EDUCACIÓN DEL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner indicadores para recordar a los clientes cómo ahorrar recursos - Ofrecer a los clientes formas de participar en el reciclaje y la reutilización 			
<p>Hsiao y Chuang (2016)</p>	<p>POLÍTICAS Y SISTEMAS DE PROTECCION MEDIOAMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notificar y requerir a todos los empleados y proveedores que sigan las políticas de protección ambiental - Ajustarse a la normativa medioambiental para la gestión de productos tóxicos que están dañando al medio ambiente - Reutilizar agua y energía (electricidad, gasolina, gas natural) - Redactar nuevas medidas de protección medioambiental para mejorar la gestión medioambiental - Tener un claro objetivo de implementación cuando se redactan nuevas medidas de protección medioambiental - La construcción del hotel tiene en cuenta el concepto de edificio verde <p>DECORACIÓN E INSTALACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de bombillas de alta eficiencia y ahorro de energía en todo el hotel - Instalar un sistema de monitorización y eliminación de la producción de aguas residuales - Instalar un equipamiento de medida tal como la localización controlada por ordenador para equilibrar el uso de electricidad en horas punta o no - Instalar sensores automáticos, temporizadores y dispositivos de ahorro de electricidad en la iluminación y la ventilación del parking del hotel 			

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar equipos de limpieza de filtros del aire acondicionado para el ahorro de energía - Reservar amplias zonas para plantas en la entrada y en el exterior del hotel - Instalar equipos de medida para gestionar y localizar zonas donde el uso del agua es más alto <p>INTERACCIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular un sistema de recompensas para fomentar el comportamiento ecológico de los clientes - Fomentar el uso del transporte público en los clientes - Usar sistemas electrónicos o internet para gestionar las relaciones con los clientes - Uso de bolsas reciclables para regalos y comida para llevar <p>SERVICIOS EN LA HABITACIÓN Y EL RESTAURANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer objetos reutilizables - Evitar el suministro regular de objetos perecederos - Diseño de forma de cocinar y menús verdes <p>INSTALACIONES O TECNOLOGIA EN LA HABITACIÓN Y EL RESTAURANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalar inodoros con sistemas de ahorro de agua - Reemplazar equipos viejos por otros con certificación de protección medioambiental, certificación de ahorro de energía o de agua - La electricidad está conectada a las tarjetas de entrada en la habitación y el termostato se programa a una temperatura predefinida cuando el cliente sale - Cuando no están en uso, los ascensores automáticamente se apagan, detienen el consumo de electricidad y pueden ser reactivados en cualquier momento - Los ascensores se controlan con un solo botón (el ascensor más cercano llegará el primero) - Uso de sistemas de pedidos electrónicos para el restaurante <p>AYUDA EN EL SERVICIO “VERDE”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso completo de planes de limpieza con certificación verde para limpiar platos y mantener limpieza interior - Notificaciones y folletos en las habitaciones y restaurante para fomentar la conservación de energía y recursos <p>GESTIÓN DE COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar certificados de origen de bienes y productos químicos que no sean tóxicos - Evitar comprar productos empaquetados - Dar prioridad a las compras de productores locales - Seleccionar proveedores “verdes” con sistemas de gestión ambiental o con compromiso ambiental <p>MARKETING Y GESTIÓN DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar los conceptos de servicio ecológico en proyectos de marketing - Cooperar con grupos de protección medioambiental para promover la imagen verde de la compañía 	Likert de 5 puntos	23 expertos	Hoteles Taiwan

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la imagen verde de la compañía (cualificada y legal) a través del fomento y la aplicación de certificaciones o premios verdes <p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar hábitos y actitudes en los empleados para el ahorro de energía y el uso eficiente de recursos - Organizar actividades de protección medioambiental en la oficina - Asignar a empleados los objetivos y las responsabilidades marcados de protección medioambiental - Premiar con regularidad a los empleados que alcanzan objetivos medioambientales <p>GESTIÓN CONTABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar anualmente las inversiones en equipos y en instalaciones verdes - Presentar presupuestos anuales para medidas verdes o actos medioambientales - Incrementar anualmente gastos/presupuestos en servicios verdes <p>EQUIPOS O SERVICIOS PARA ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar servicio de alquiler de bicicletas o planes de pasear por la ciudad - Proporcionar servicios exprés para estaciones de tránsito cercanas 			
<p>Yusof et al. (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades medioambientales - Iluminación energética eficiente - Termostatos programables - Botellas de jabón recargables - Programa de reciclaje - Filtrado de aire - Área reservada para fumadores - Mantenimiento regular de equipos - Reutilización de toallas - Tecnología de ahorro de agua - Comida orgánica - Control de ruidos - Señalar las sustancias tóxicas - Programas de concienciación - Sistema de insonorización - Habitaciones insonorizadas 	<p>Likert de 10 puntos</p>	<p>281 huéspedes</p>	<p>Hoteles Malasia</p>
<p>Lee y Cheng (2018)</p>	<p>CONFIABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal del hotel es capaz de proporcionar servicios rápidos - El personal del hotel se compromete a satisfacer los requerimientos especiales de los clientes - El hotel informa activamente a los clientes sobre los servicios ofrecidos - El personal del hotel está dispuesto a solventar las peticiones especiales de los clientes - El hotel certifica que las instalaciones de ahorro de energía y reducción de carbono están funcionando adecuadamente - El personal del hotel proporciona servicios adecuados y de confianza - El personal del hotel es capaz de corregir rápidamente sus errores cuando recibe quejas de los clientes 		<p>379 huéspedes</p>	<p>Hoteles Taiwán</p>

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<p>EMPATÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal del hotel es capaz de hacer sentirse a los clientes cómodos y como en su casa - El personal del hotel realiza su trabajo con pasión y meticulosamente - El personal del hotel es capaz de satisfacer a los clientes y anticipar sus requerimientos - El hotel acomoda el horario basándose en las peticiones de los clientes - El personal del hotel no se ajusta con rigidez a las normas ni descuida las peticiones de los clientes - El personal del hotel es capaz de empatizar e identificarse con los conceptos verdes y las peticiones de los clientes <p>COMUNICACIÓN VERDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel está dispuesto a proporcionar información sobre los principios de la gestión del hotel - El hotel dispone de materiales y anuncios que promueven el concepto de consumismo verde - El personal del hotel apoya servicios de protección medioambiental como el reciclaje de basura y el ahorro de energía <p>AHORRO DE ENERGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipamiento del hotel incluye diseños de energía renovable - Los inodoros del hotel están provistos de dispositivos para el ahorro de agua - El hotel ofrece a sus clientes la posibilidad de cambio de sábanas y toallas cada día o varios días - El hotel usa bombillas de bajo consumo <p>GARANTÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal del hotel ha realizado cursos de capacitación o tiene conocimiento especializado en protección medioambiental - El personal del hotel es capaz de hacer sentir y apreciar a los clientes los esfuerzos de protección medioambiental del hotel <p>TANGIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel tiene plantas para decorar el ambiente - El hotel proporciona equipamientos y utensilios que no contaminan el medio ambiente - Los uniformes del personal son sencillos y se ajustan a una imagen “verde” del hotel 			
Yi et al. (2018)	<p>REUTILIZACIÓN DE TOALLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel cambia las toallas de huéspedes solo bajo petición o cada cierto número de días, en lugar de todos los días <p>REUTILIZACIÓN DE SÁBANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel cambia las toallas de huéspedes solo bajo petición o cada cierto número de días <p>RECICLAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - El hotel utiliza productos reciclables (papel, vidrio, metal, plástico o cartón) 		737 comentarios	Hoteles EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel coloca recipientes de reciclaje en cada habitación EDUCACIÓN DE LOS CLIENTES - El hotel proporciona información educativa para sus huéspedes para ayudarles a comprender las prácticas ecológicas del hotel ENERGÍA - El hotel utiliza electrodomésticos con calificación energética o cualquier equipo para el sistema de conservación de energía, como sistemas de calefacción y enfriamiento con calificación energética para el ahorro de energía AGUA - El hotel implementa un sistema de ahorro de agua COMPRAS - El hotel utiliza ingredientes alimentarios o productos biodegradables producidos localmente RESIDUOS - El hotel tiene un programa de manipulación de residuos EDIFICACIÓN - El hotel tiene instalaciones o equipos como un sistema de energía solar y un sistema de cubierta verde EDUCACIÓN E INNOVACIÓN - El hotel educa a los huéspedes sobre cuestiones medioambientales, solicita comentarios de los huéspedes sobre prácticas ecológicas y ha reconocido certificaciones ecológicas y equipos o instalaciones innovadores utilizados para prácticas ecológicas, como estaciones de carga para vehículos electrónicos PRÁCTICAS “VERDES” EN GENERAL - El hotel es ecológico 			

Con el propósito de medir y evaluar la percepción que tienen los huéspedes acerca de las prácticas “verdes” implementadas por las cadenas hoteleras analizadas, nos decantamos por la escala propuesta por Kasimu et al. (2012), dado que fue previamente utilizada, contrastada y validada por Alzboun et al. (2016) en el mismo ámbito que la presente Tesis Doctoral, es decir, en hoteles. La escala está formada por 19 ítems agrupados en cuatro dimensiones: a) gestión energética; b) gestión de residuos; c) ahorro de agua; y d) apoyo general a prácticas “verdes”. El Cuadro 4.8 muestra la escala propuesta por Kasimu et al. (2012), que se utilizará en esta investigación.

Cuadro 4.8: Escala propuesta para la evaluación de las prácticas “verdes”

Variable	Ítems	Autor/es
Prácticas “verdes”	<p>GESTIÓN ENERGÉTICA</p> <p>Pract.1: Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones</p> <p>Pract.2: Utilice equipos y productos energéticamente eficientes</p> <p>Pract.3: Renueve sus instalaciones para ahorrar energía</p> <p>GESTIÓN DE RESIDUOS</p> <p>Pract.4: Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables</p> <p>Pract.5: Use servilletas de tela y vasos de cristal</p> <p>Pract.6: Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente</p> <p>Pract.7: Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes</p> <p>Pract.8: Compre productos de alimentación y de limpieza a granel</p> <p>Pract.9: Genere abonos con el desperdicio alimentario</p> <p>Pract.10: Utilice los restos de jabón como detergente</p> <p>Pract.11: Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín</p> <p>AHORRO DE AGUA</p> <p>Pract.12: Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas</p> <p>Pract.13: Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad</p> <p>Pract.14: Utilice un sistema de doble tubería</p> <p>Pract.15: Disponga de un programa de ahorro de agua en la cocina</p> <p>Pract.16: Disponga de contadores de agua en las habitaciones</p> <p>APOYO GENERAL A PRÁCTICAS “VERDES”</p> <p>Pract.17: Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua</p> <p>Pract.18: Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones</p> <p>Pract.19: Tenga contratado un gestor medioambiental</p>	Kasimu et al. (2012)

Fuente: Elaboración propia

La percepción que tienen los huéspedes acerca de las prácticas medioambientales implementadas en los hoteles estudiados ha sido medida a través de una escala Likert de 7 puntos, que recoge el grado de importancia que se le concede a cada una de las afirmaciones que se presentan en cada ítem, donde 1=nada importante y 7=muy importante.

4.3.2. Medidas referentes a la co-creación de valor

Teniendo en cuenta que la industria del turismo se caracteriza por servicios que requieren el contacto entre el productor del servicio y el consumidor, la co-creación de valor del mismo desempeña un papel importante. A partir de la revisión de distintos estudios que han examinado la co-creación de valor, observamos que el constructo ha sido evaluado tanto como constructo unidimensional como multidimensional.

Así, autores como Grisseman y Stokburger-Sauer (2012) desarrollan un modelo conceptual para la co-creación de valor de servicios turísticos por parte de los clientes formado por cuatro indicadores y prueban empíricamente este modelo en el contexto de una agencia de viajes, señalando que el grado de co-creación de valor afecta positivamente a la satisfacción y la lealtad del cliente con la empresa de servicio. Otra propuesta de medición de la co-creación de valor como constructo unidimensional es la de Mathis et al. (2016), quienes examinan la co-creación de valor de una experiencia en el contexto del turismo y sus efectos sobre las consecuencias conductuales, tales como la satisfacción de los turistas, el bienestar general y la lealtad hacia el proveedor de servicios. Los autores argumentan que la co-creación de valor de una experiencia puede basarse en: a) mayor participación del turista en la experiencia; b) la confianza de poder abrirse a un proveedor de servicios de viajes y trabajar cómodamente junto a ellos; c) un entorno que facilita la reunión de dos o más partes para crear una experiencia única, personalizada y de valor añadido; y, d) la oportunidad de una mayor interacción social.

Roser et al. (2009, p. 6) consideran que la co-creación de valor ocurre *“siempre que los consumidores interactúan con compañías y, por lo tanto, tienen un papel activo en la configuración de su experiencia y en última instancia, en su percepción del valor”*. Partiendo de esta consideración, Klaus (2016), utilizando la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), lleva a cabo una investigación con el objetivo de determinar cuáles son los factores que permiten que los clientes estén dispuestos a participar en los procesos de co-creación de valor.

De otro lado, varios estudios han considerado que la co-creación de valor se debe medir como un constructo multidimensional (p.ej. Yi y Gong, 2013; Hsieh, 2015; Verleye, 2015; Ranjan y Read, 2016; Agrawal y Rahman, 2017; Jamilena et al., 2017; Busser y Shulga, 2018). Una de las propuestas de medición de la co-creación de valor que ha recibido amplia atención en la literatura es la de Yi y Gong (2013). En línea con las investigaciones previas, estos autores sostienen que la co-creación de valor es un constructo de tercer orden integrado por dos dimensiones de segundo orden: el comportamiento participativo y el comportamiento ciudadano. La primera de ellas hace referencia al comportamiento que el cliente adopta durante la prestación del servicio y que se considera necesario para alcanzar un desempeño adecuado en la co-creación de valor. La segunda, por su parte, se refiere a un tipo de conducta que puede crear un valor superior para el consumidor, pero que no es necesaria para la co-creación de valor (Bove et al., 2009; Yi y Gong, 2013).

Las dos dimensiones de segundo orden están integradas en la escala original, por cuatro factores, a saber: búsqueda de información, intercambio de información, comportamiento responsable e interacción personal, en el marco del comportamiento participativo; y retroalimentación, recomendación, disposición a ayudar y tolerancia, para el comportamiento ciudadano. Las cuatro primeras son consideradas por los autores como indispensables para el desarrollo normal del servicio, mientras que el resto son comple-

mentarias a este proceso, pero contribuyen a la asignación de un valor superior para la organización. A continuación, se describen estas ocho dimensiones (Yi y Gong, 2013):

- **Búsqueda de información:** Para poder participar en el proceso de co-creación de valor, los clientes necesitan tener acceso a la información relativa a las características básicas del servicio que van a recibir. Concretamente, buscan información relacionada con la mejor manera de desarrollar su rol de co-creadores de valor, así como con aquello que se espera de ellos durante la prestación del servicio. Las fuentes de obtención de esta información son diversas, y pueden pasar desde la consulta a la observación del comportamiento de otros clientes mientras hacen uso del servicio. Este conocimiento va a permitir la reducción de la incertidumbre de los clientes, al tiempo que facilita su integración en el proceso de co-creación de valor, incidiendo de forma importante en la participación del usuario en la entrega del servicio. En efecto, si el cliente no conoce o no entiende cómo funciona o se presta un servicio, le será bastante complicado participar en la creación del mismo y probablemente se convertirá en sujeto pasivo de la prestación.
- **Intercambio de información:** Para que el proceso de creación de valor se desarrolle de forma adecuada es preciso que los clientes participen activamente, proporcionando información a los empleados sobre la necesidad que desean satisfacer, así como las especificaciones del servicio que esperan recibir. Sin esta transmisión de información, el proceso de prestación del servicio se hará más complejo, ya que el trabajador no tendrá el conocimiento necesario sobre cuál es el problema a resolver y la mejor manera de llevarlo a cabo desde el punto de vista del cliente. Por tanto, esta dimensión de la co-creación de valor se considera de vital importancia para el éxito del servicio, pues de ella depende que los empleados puedan prestar un servicio adaptado a las necesidades específicas del cliente.
- **Comportamiento responsable:** En el proceso de co-creación de valor, los clientes deben cooperar con los empleados, siguiendo las directrices y orientaciones establecidas por éstos. Ello implica que los usuarios conozcan sus derechos y responsabilidades en el desarrollo de la prestación y que estén dispuestos a colaborar en este proceso. Sin este tipo de comportamiento, la prestación del servicio adolecerá de un bajo nivel de co-creación de valor.
- **Interacción personal:** Las relaciones interpersonales entre clientes y empleados, basadas en la cortesía, la amabilidad y el respeto, son fundamentales para el éxito del proceso de co-creación de valor. Por tanto, para que este proceso se desarrolle de forma satisfactoria es preciso crear un clima de confianza, un entorno agradable para el cliente que favorezca su implicación en el proceso de co-creación de valor.
- **Feedback:** Esta dimensión hace referencia a la información que los clientes proporcionan a los empleados (sugerencias y orientaciones), y que facilitan la mejora de la prestación de servicios a largo plazo. No es una conducta necesaria para

el éxito en el encuentro de servicio, pero contribuye en gran medida a la mejora del mismo, ya que implica aprovechar la experiencia y el conocimiento del cliente para el perfeccionamiento del servicio.

- **Recomendación:** Implica la recomendación de la empresa o los empleados a familiares y amigos. Esta dimensión no es necesaria para el éxito de la co-creación de valor, pero contribuye de forma importante a la notoriedad y la reputación de la firma, así como a la captación y la retención de clientes. Además, puede constituir un indicador de la lealtad del cliente.
- **Disposición a ayudar:** En el proceso de co-creación de valor, los clientes pueden ayudar a otros clientes. Esta disposición a aconsejar o asesorar al resto de usuarios del servicio, que se manifiesta de forma espontánea, contribuye a mejorar el servicio sin la necesidad de que los empleados intervengan.
- **Tolerancia:** Se refiere a la voluntad de los consumidores de mostrarse pacientes cuando la prestación del servicio no cumple con sus expectativas. Teniendo en cuenta que los fallos en el servicio son una de las principales razones que explican el comportamiento de cambio de proveedor, esta dimensión es vital para la retención de clientes y la mejora de los indicadores de rentabilidad de la organización.

La escala de Yi y Gong (2013) ha sido frecuentemente utilizada en la literatura (p.ej. Vega-Vazquez et al., 2013; Cossío-Silva et al., 2016; Pera, 2017). Por ejemplo, Cossío-Silva et al. (2016) se centran en la validación de la escala propuesta por Yi y Gong (2013) para medir el comportamiento de co-creación de valor del cliente, utilizando una muestra compuesta por 374 usuarios de servicios relacionados con el cuidado personal. Los resultados confirman la multidimensionalidad de la escala para el contexto español, si bien muestran la existencia de cinco dimensiones y quince ítems, frente a los veintinueve ítems y ocho dimensiones de la escala original.

Por su parte, Ranjan y Read (2016) también consideran la co-creación de valor como un constructo de tercer orden, siendo las dos dimensiones conceptuales de segundo orden la coproducción y el valor en uso. La primera dimensión, es decir, la co-producción, está formada por tres subdimensiones: conocimiento, equidad e interacción, mientras la segunda dimensión incluye a su vez otras tres subdimensiones: experiencia, personalización y relación. Además, mientras que en la investigación la mayoría de los autores han medido la co-creación de valor como un constructo reflectivo (Ng et al., 2010), Ranjan y Read (2016), basándose en los cuatro criterios establecidos por Jarvis et al. (2003) para determinar si una medida es reflectiva o formativa, identificaron la co-creación de valor como un constructo formativo de tercer orden.

Busser y Shulga (2018, p. 70) han propuesto una escala de medida de la co-creación de valor a partir de su definición de la misma: *“una evaluación personal de la importancia de un servicio en función de lo que se contribuye y lo que se realiza a través de la colaboración”*. Los autores

han adoptado también un enfoque multidimensional, sosteniendo que la co-creación de valor está compuesta por cinco dimensiones: a) importancia; b) colaboración; c) contribución; d) reconocimiento; y, e) respuesta afectiva. Para la validación de la escala llevaron a cabo dos estudios, uno relacionado con un destino turístico y el otro con un restaurante de comida rápida.

Basándose en la revisión de la literatura y examinando las estrategias competitivas de los destinos turísticos, Jamilena et al. (2017) han propuesto tres dimensiones para la co-creación de valor por parte de los turistas durante toda su experiencia en un destino (antes, durante y después de su estancia en el mismo). Estos autores conceptualizan y miden la co-creación de valor desde la perspectiva de la Lógica Dominante del Servicio. La propuesta inicial contenía 26 indicadores que pretendían medir las tres dimensiones identificadas. El cuestionario fue evaluado por cuatro expertos en turismo. A partir de sus consejos, algunos indicadores fueron eliminados, quedando al final 15 ítems.

Por último, el estudio de Verleye (2015), que también se centra en la co-creación de valor desde la perspectiva del cliente, proporciona una idea de la experiencia del cliente en situaciones de co-creación de valor y sus determinantes. Por un lado, argumenta que la experiencia de co-creación de valor depende de las características del cliente, como los beneficios esperados (es decir, las expectativas de los clientes sobre los beneficios en situaciones de co-creación de valor) y la preparación del rol del cliente (es decir, el grado en que los clientes están listos para cumplir su rol como co-creadores). Por otro lado, señala que las experiencias de co-creación de valor dependen de las características de los entornos de la co-creación de valor, como la tecnología (es decir, la disponibilidad de herramientas y dispositivos en línea que ayudan a lograr una tarea de co-creación de valor) y la conectividad (es decir, disponibilidad de ayuda de otros clientes). Para mejorar la comprensión de la experiencia del cliente en situaciones de co-creación de valor, esta investigación explora las dimensiones de la experiencia de co-creación de valor e identifica seis dimensiones para la experiencia: hedónica, cognitiva, social, personal, pragmática y económica. El Cuadro 4.9 muestra algunas de las escalas propuestas por la literatura para medir la co-creación de valor.

Cuadro 4.9: Escalas de medición de la co-creación de valor en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Grissemann y Stokburger-Sauer (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - He participado activamente en la organización de mi viaje - He utilizado mi experiencia de viajes anteriores para organizar este viaje - Las ideas de cómo organizar este viaje fueron sugeridas principalmente por mí mismo - He dedicado una cantidad considerable de tiempo a organizar este viaje 	Likert de 7 puntos	187 clientes	Agencias de viajes Austria
Yi y Gong (2013)	<p>1.COMPORTAMIENTO PARTICIPATIVO</p> <p>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este servicio - He buscado información sobre dónde se encuentra este servicio - He prestado atención a cómo se comportan los demás para usar bien este servicio <p>INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - He dado la información adecuada al empleado - He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados - He proporcionado la información necesaria para que el empleado pueda realizar sus tareas - He respondido a todas las preguntas relacionadas con el servicio del empleado <p>COMPORTAMIENTO RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - He realizado todas las tareas requeridas - Me he comportado como se esperaba - He cumplido con las responsabilidades del negocio - He seguido las instrucciones y órdenes del empleado <p>INTERACCIÓN PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - He sido simpático con los empleados del hotel - He sido amable con los empleados del hotel - He sido educado con los empleados del hotel - He sido cortés con los empleados del hotel - No he actuado groseramente con los empleados del hotel <p>2.COMPORTAMIENTO CIUDADANO</p> <p>RETROALIMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si tengo una idea útil sobre cómo mejorar el servicio, se lo comunico al empleado - Cuando recibo un buen servicio, se lo comento a los empleados del hotel - Cuando tengo algún problema, informo a los empleados del hotel 	Likert de 7 puntos	296 clientes	Empresas de servicios (p.ej. restaurantes, salones de belleza, centros de salud, agencias de viajes) Corea del Sur

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Yi y Gong (2013)	<p>RECOMENDACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dije cosas positivas sobre la empresa XYZ y sus empleados a otras personas - Recomendé la empresa XYZ y sus empleados a otras personas - Animé a amigos y familiares a usar XYZ <p>DISPOSICIÓN A AYUDAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda - Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas - Enseño a otros clientes a usar el servicio correctamente - Doy consejos a otros clientes <p>TOLERANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el servicio no se entrega como se esperaba, estaría dispuesto a aguantarlo - Si el empleado comete un error durante la prestación del servicio, yo estaría dispuesto a ser paciente - Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaba para recibir el servicio, estaría dispuesto a adaptarme 	Likert de 7 puntos	296 clientes	Empresas de servicios (p.ej. restaurantes, salones de belleza, centros de salud, agencias de viajes) Corea del Sur
Hsieh (2015)	<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durante la participación en las comunidades de marca online, siento la emoción de la búsqueda - Al participar en esta comunidad de marca online, siento una sensación de aventura - Disfruto de la inmersión en nueva información o servicios emocionantes en esta comunidad de marca online - Logro lo que quiero en esta participación en esta comunidad de marca online - Al participar en esta comunidad de marca online, encuentro solo la información o los servicios que estoy buscando <p>INTERACCIÓN INTERPERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puedo intercambiar información e intercambios interpersonales en esta comunidad de marca online - Puedo preguntar y obtener respuesta rápidamente en esta comunidad de marca online - Obtuve satisfacción al aumentar el conocimiento de otros participantes sobre asuntos de marca en esta comunidad de marca online - Puedo mejorar mi estado / reputación como un experto en la marca en esta comunidad de marca online - Puedo influir en el conocimiento de otras personas sobre las cuestiones de marca en esta comunidad de marca online <p>RELACIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puedo expandir mi red personal en esta comunidad de marca online - Puedo mejorar mi conexión con otros participantes en esta comunidad de marca online 	Likert de 7 puntos	645 clientes	Productos electrónicos Taiwán

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Verleye (2015)	<p>EXPERIENCIA HEDÓNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fue una experiencia agradable - Fue divertido - Me gustó mucho <p>EXPERIENCIA COGNITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puedo mejorar mis habilidades - Obtengo nuevos conocimientos/experiencias - Puedo probar mis capacidades - Me permite estar al día con nuevas ideas e innovaciones - Me permite desarrollar nuevas ideas <p>EXPERIENCIA SOCIAL/PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - La interacción es agradable - Puedo conectar con otras personas - Puedo hacer que otros conozcan mis conocimientos e ideas - Puedo provocar una buena impresión en otras personas - Conozco a otras personas con quienes comparto intereses similares <p>EXPERIENCIA PRAGMÁTICA/ECONÓMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibí una compensación de acuerdo con el esfuerzo realizado - Tengo un retorno justo - Obtuve una recompensa adecuada a cambio de mi contribución - Yo tenía control sobre la calidad - La calidad estaba en mis manos - Tuve un impacto en el grado en que mis preferencias fueron satisfechas <p>EXPERIENCIA GLOBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insatisfecho- satisfecho - Negativo- positivo - Pobre- excelente - Decepcionado- encantado 	Likert de 7 puntos	180 estudiantes	Empresas de diseño de interiores EEUU
Klaus (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajaré junto con la empresa para mejorar mi experiencia general - Trabajaré junto con la empresa para disfrutar y entretenerme - Trabajaré junto con la empresa para desarrollarme - Trabajaré junto con la empresa para obtener recompensas 	Likert de 7 puntos	421 clientes	IKEA Holanda
Mathis et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar junto al proveedor de servicios de viajes me permitió tener una mayor interacción social, que disfruté - Me sentí cómodo trabajando con el proveedor de servicios de viajes durante esta actividad - La configuración del entorno de vacaciones me permitió colaborar de manera efectiva con el proveedor de servicios de viajes - Mi experiencia vacacional mejoró debido a mi participación en la actividad - Tenía confianza en mi capacidad para colaborar con el proveedor de servicios de viajes 	Likert de 5 puntos	561 turistas	Agencias de viajes online EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Ranjan y Read (2016)	<p>1.COPRODUCCIÓN</p> <p>1.1 CONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa estaba abierta a mis ideas y sugerencias sobre sus productos existentes o hacia el desarrollo de un nuevo producto - La empresa me proporcionó suficientes ilustraciones e información - Me gustaría dedicar tiempo y esfuerzo para compartir mis ideas y sugerencias con la empresa para mejorar sus productos y procesos - La empresa me brindó un ambiente adecuado y la oportunidad de ofrecer sugerencias e ideas <p>1.2 EQUIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa tenía un fácil acceso a la información sobre mis preferencias - Los procesos en esta empresa están alineados con mis requisitos (es decir, la forma en que deseo que sean) - La empresa consideró que mi rol era tan importante como el suyo en el proceso - Compartimos un papel igual en la determinación del resultado final del proceso <p>1.3 INTERACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durante el proceso pude expresar convenientemente mis requisitos específicos - La empresa transmitió a sus consumidores la información relevante relacionada con el proceso - La empresa permitió una interacción suficiente con el consumidor en sus procesos comerciales (desarrollo de productos, comercialización, asistencia a otros clientes, etc.) - Para obtener el máximo beneficio del proceso (o producto), tuve que desempeñar un papel proactivo durante mi interacción (es decir, tengo que aplicar mi habilidad, conocimiento, tiempo, etc.) <p>2.VALOR EN USO</p> <p>2.1 EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fue una experiencia inolvidable (es decir, el recuerdo del proceso duró bastante tiempo) - Dependiendo de la naturaleza de mi propia participación, mis experiencias en el proceso pueden ser diferentes a las de otros consumidores - Era posible que un consumidor mejorara el proceso experimentando e intentando cosas nuevas <p>2.2 PERSONALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - El beneficio, el valor o la diversión del proceso (o el producto) dependen del usuario y las condiciones de uso - La empresa intentó satisfacer las necesidades individuales de cada uno de sus consumidores - Diferentes consumidores, dependiendo de su gusto, elección o conocimiento, se involucran de manera diferente en el proceso (o, con el producto) - La empresa brindó una buena experiencia general, más allá del beneficio “funcional” 	Likert de 5 puntos	228 clientes	Empresas de servicios EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<p>2.3 RELACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitación de información por parte de la empresa es necesaria para que los consumidores disfruten completamente del proceso (o el producto) - Sentí un vínculo o una relación con la empresa - Generalmente había un grupo, una comunidad o una red de consumidores que son fanáticos de la empresa - La empresa es muy conocida porque sus consumidores suelen difundir comentarios positivos sobre ella en sus redes sociales 			
<p>Agrawal y Rahman (2017)</p>	<p>VALOR RELACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - La participación en el servicio en línea me ayuda a desarrollar la proximidad con el proveedor de servicios. - Me siento satisfecho al aumentar mi conocimiento sobre la empresa y sobre otros participantes en la co-creación de valor en línea - Puedo mejorar mi estado/reputación como experto en la co-creación de valor en línea - Puedo influir en el conocimiento de otras personas sobre asuntos de marca en la co-creación de valor en línea <p>VALOR PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estoy satisfecho por poder influir en el uso del producto/servicio por parte de otros clientes. - Esta participación me hace sentir que vale la pena - Estoy contento de que mis preferencias hayan sido satisfechas - Tengo control sobre la calidad en el proceso de co-creación de valor en línea <p>VALOR ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtengo mejores precios que otros por los esfuerzos que hice en la co-creación de valor en línea - Obtengo un servicio más rápido que la mayoría de los clientes por los esfuerzos que hice en la co-creación de valor en línea - La participación en línea me ayuda a obtener soluciones más personalizadas para mis necesidades - Obtengo una mejor calidad de servicio en la co-creación de valor en línea <p>VALOR INTERACTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me gusta intercambiar información con empresas y otros clientes en co-creación de valor en línea - Mi participación en las decisiones de empresas y de otros clientes hace que la interacción del servicio sea más agradable - Me gustaría continuar dando mi contribución a cualquier proceso de co-creación de valor en línea 	<p>Likert de 7 puntos</p>	<p>305 clientes</p>	<p>Empresas servicios online India</p>

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<p>VALOR EXPERIENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disfruto usando mis habilidades y conocimientos en la co-creación de valor en línea - Disfruto de la inmersión en información o servicios nuevos y emocionantes en la co-creación de valor en línea - Lo disfruto por sí mismo, no por lo que me atrapa 			
<p>Jamilena et al. (2017)</p>	<p>CO-CREACIÓN DE VALOR EN LA FASE PREVIA A LA VISITA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El intercambio de información con agentes en el destino u otros turistas me permitió ahorrar tiempo al planear mi estancia - El intercambio de información con agentes en el destino y/u otros turistas me permitió adaptar mi estancia - El intercambio de información con agentes en el destino y/u otros turistas me permitió encontrar una oferta turística a buen precio - El intercambio de información con agentes en el destino y/u otros turistas me permitió planificar mi estancia de principio a fin - El intercambio de información a través de las redes sociales para planificar mi estancia fue muy divertido <p>CO-CREACIÓN DE VALOR DURANTE LA VISITA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El intercambio de información con agentes en el destino, la población local y/u otros turistas me ha permitido conocer gente nueva con quien hablar - El intercambio de información con agentes en el destino, la población local y/u otros turistas me ha permitido disfrutar de mi estancia - El intercambio de información con agentes en el destino y/u otros turistas me ha permitido encontrar recursos útiles para mi estancia (como sitios web, aplicaciones móviles, folletos turísticos, mapas, etc.) - La información y los materiales que me dieron los agentes en el destino y/u otros turistas han sido útiles para ayudarme a abordar mis necesidades - El intercambio de información con agentes en el destino, la población local y/u otros turistas me ha permitido aprovechar al máximo mi estancia <p>CO-CREACIÓN DE VALOR DESPUÉS DE LA VISITA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El intercambio de comentarios con agentes en el destino y/u otros turistas me permitirá ofrecer sugerencias sobre el destino - El intercambio de comentarios con agentes en el destino y/u otros turistas me permitirá compartir mis experiencias turísticas 	<p>Likert de 7 puntos</p>	<p>503 turistas</p>	<p>Destino turístico España</p>

Autor/es:	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - El intercambio de comentarios a través de las redes sociales me permitirá ofrecer información sobre mi experiencia a agentes en el destino y otros turistas - El intercambio de comentarios sobre mi experiencia con el destino ayudará a otros turistas a diseñar sus vacaciones - El intercambio de comentarios ayudará a los agentes en el destino a ampliar la gama de recursos disponibles en el destino turístico <p>CREACIÓN DE VALOR GLOBAL PARA LA EXPERIENCIA EN EL DESTINO TURÍSTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general, mis interacciones con otros antes, durante y después de este viaje me habrán permitido tener una buena experiencia personal - El tiempo y el esfuerzo que dediqué al proceso de planificación me han permitido diseñar un viaje de gran valor para mí - El tiempo y el esfuerzo que he invertido durante mi estancia han demostrado ser de gran valor para mí - El tiempo y el esfuerzo que dediqué a compartir mis experiencias serán de gran valor para mí 			
<p>Busser y Shulga (2018)</p>	<p>IMPORTANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fue significativo - Esto fue importante para mí - El tiempo que pasé valió la pena - Fue valioso para mí - Mi esfuerzo valió la pena <p>COLABORACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éramos un equipo - Lo creamos juntos - Estábamos trabajando juntos - Cooperamos entre nosotros - Colaboramos en el proyecto <p>CONTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compartí mi conocimiento - Contribuí con mis habilidades a esto - Aporté mi experiencia a esto - Invertí mis recursos - Hice una inversión personal en esto <p>RECONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibí crédito por esto - Nuestros resultados fueron reconocidos - Otros reconocieron el resultado - Otros me reconocieron por esto - Logramos beneficios mutuos <p>RESPUESTA AFECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esto fue divertido - Esto fue entretenido - Esto fue agradable - Esto fue interesante - Esto fue emocionante 	<p>Likert de 7 puntos</p>	<p>202 huéspedes</p>	<p>Hoteles EEUU</p>

De acuerdo con la literatura revisada, se observa que la co-creación ha sido medida mayoritariamente como una variable multidimensional desde la perspectiva del consumidor. Siguiendo la misma línea, la escala utilizada para evaluar el grado de co-creación de los huéspedes se ha adaptado de la escala propuesta por Yi y Gong (2013), ya que, al considerar el constructo como multidimensional de tercer orden, permitirá desarrollar una investigación suficientemente amplia y sólida. La escala ha sido previamente validada, utilizada y confirmada por Vega-Vazquez et al. (2013) y Cossío-Silva et al. (2016) en empresas de cuidado personal y Pera (2017) en turismo. La escala que se propone para medir la co-creación de valor de los huéspedes españoles y colombianos se presenta en el Cuadro 4.10.

Cuadro 4.10: Escala para medir la co-creación de valor

Variable	Ítems	Autor/es
Co-creación de valor	<p>1. COMPORTAMIENTO PARTICIPATIVO</p> <p>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <p>Coc.1: He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel</p> <p>Coc.2: He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel</p> <p>Coc.3: He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel</p> <p>INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</p> <p>Coc.4: He dado la información adecuada a los empleados del hotel</p> <p>Coc.5: He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados</p> <p>Coc.6: He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas</p> <p>Coc.7: He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio</p> <p>COMPORTAMIENTO RESPONSABLE</p> <p>Coc.8: He realizado todas las tareas requeridas</p> <p>Coc.9: Me he comportado como se esperaba</p> <p>Coc.10: He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa</p> <p>Coc.11: He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados</p> <p>INTERACCIÓN PERSONAL</p> <p>Coc.12: He sido simpático con los empleados del hotel</p> <p>Coc.13: He sido amable con los empleados del hotel</p> <p>Coc.14: He sido educado con los empleados del hotel</p> <p>Coc.15: He sido cortés con los empleados del hotel</p> <p>Coc.16: No he actuado groseramente con los empleados del hotel</p> <p>2. COMPORTAMIENTO CIUDADANO</p> <p>RETROALIMENTACIÓN</p> <p>Coc.17: Si tengo una idea útil sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel</p> <p>Coc.18: Cuando recibo un buen servicio, se lo comento a los empleados del hotel</p> <p>Coc.19: Cuando tengo algún problema, informo a los empleados del hotel</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Coc.20: Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas</p>	Yi y Gong (2013)

Variable	Ítems	Autor/es
	Coc.21: Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas Coc.22: Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel DISPOSICIÓN A AYUDAR Coc.23: Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda Coc.24: Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas Coc.25: Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente Coc.26: Doy consejos a otros clientes TOLERANCIA Coc.27: Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto tolerarlo Coc.28: Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente Coc.29: Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme	

Fuente: Elaboración propia

La medición de los ítems se realiza mediante una escala Likert de 7 puntos que recoge el nivel de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones que se presentan en cada indicador, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

4.3.3. Medidas referentes a la imagen

En la literatura del marketing de servicios son abundantes las referencias a la imagen corporativa y su relación con los patrones de conducta del consumidor (Hu et al., 2009), destacándose la importancia de su estudio a la hora de determinar comportamientos futuros y sus consecuencias desde un punto de vista relacional (Ryu et al., 2008). Según Grönroos (1990), la imagen corporativa representa el resultado de cómo el consumidor percibe a la empresa o la visión que se tiene de ésta, conceptualizando el constructo como una representación mental del individuo y, por tanto, con un claro carácter subjetivo.

Como ya se ha mencionado, la imagen influye fuertemente en el comportamiento y en el proceso de toma de decisiones del consumidor (Han y kim, 2010; Jeong y Jang, 2010). Por ello, la imagen se ha visto como un área de investigación importante sobre los negocios, en general, y sobre el turismo, en particular (Lee et al., 2010; Zhang et al., 2018). En este sentido, se considera que la imagen es un factor crucial para el éxito de los hoteles (Moreno et al., 2012; Zhang, 2015), a la vez que desempeña un papel primordial en el proceso de selección de un hotel por parte del consumidor (Chen y Hsu, 2000; Lahap et al., 2016). En su estudio sobre los destinos turísticos, Lin et al. (2007) señalan que una imagen favorable de un destino refuerza las preferencias de los viajeros por ese destino. Sin embargo, en la literatura ha sido un tópico escasamente analizado en favor de otros elementos, como la calidad y la reputación (Laroche y Parsa, 2000).

En la literatura de marketing hotelero se pueden identificar algunos estudios que han considerado la imagen de marca como un constructo multidimensional. Así, Kandampully y Suhartanto (2000, 2003) y Hu et al. (2009) han estimado la imagen a través de dos dimensiones: atributos de imagen, medida con seis indicadores, y la imagen holística, medida con cuatro indicadores. De otro lado, autores como Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) han analizado la imagen de los hoteles como un constructo unidimensional a través de siete indicadores. Con respecto a los hoteles “verdes”, la imagen también ha sido considerada por varios autores como unidimensional (p.ej. Han et al., 2009; Lee et al., 2010; Martínez, 2015; Martínez García de Leaniz et al., 2018).

Con respecto a los destinos turísticos, la imagen también se ha tratado tanto como un constructo multidimensional como unidimensional. En este sentido, Chen y Tsai (2007) han analizado la imagen de un destino turístico en Taiwán en base a cuatro dimensiones: marca de destino, entretenimiento, naturaleza y cultura, y sol y playa. Otros autores, como Lin et al. (2007), Rodríguez del Bosque y San Martín (2008), Chiu et al. (2013) y Alvarez y Campo (2014) han estudiado dos dimensiones de la imagen de los destinos turísticos: la imagen cognitiva y la imagen afectiva. Por su parte, Prayag y Ryan (2012) y Kim et al. (2012) han medido la imagen de dos destinos turísticos, Isla Mauricio y Orlando, respectivamente, como constructo unidimensional a través de siete indicadores.

Otros contextos en los cuales la imagen se ha evaluado como unidimensional son: a) restaurantes (p.ej. Ryu et al., 2008; Hyun y Kim, 2011; Han y Ryu, 2012; Ryu et al., 2012; Wu, 2013; Namkung y Jang, 2013); b) parques temáticos (p.ej. Wu et al., 2018b) y acuáticos (p.ej. Jin et al., 2015); c) productos de informática y electrónicos (p.ej. Chen, 2010); d) productos ecológicos (p.ej. Chang y Fong, 2010; Saeednia y Valahzaghari, 2012); e) turismo patrimonial (p.ej. Wu y Li, 2017); f) casinos (p.ej. Wu, 2014); g) comunicaciones móviles (p.ej. Clemes et al., 2014); y, h) transporte ferroviario de alta velocidad (p.ej. Wu et al., 2011). En el Cuadro 4.11 se presenta una recopilación de estos trabajos.

Cuadro 4.11: Escalas de medición de la imagen en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Kandampully y Suhartanto (2000)	<p>DIMENSIÓN ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ubicación del hotel - instalaciones físicas - diseño interior - precio - calidad de los bienes y el servicio prestados - desempeño del personal <p>DIMENSIÓN HOLÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente - reputación - apariencia externa - diseño del hotel 	Likert de 5 puntos	237 huéspedes	Hoteles Nueva Zelanda

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Bigné et al. (2001)	¿Cómo describiría la imagen que tiene de este destino turístico?	Likert de 5 puntos	514 turistas	Destino turístico España
Kandampully y Suhartanto (2003)	<p>DIMENSIÓN ATRIBUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ubicación del hotel - instalaciones físicas - diseño interior - precio - calidad de los bienes y el servicio prestados - desempeño del personal <p>DIMENSIÓN HOLÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente - reputación - apariencia externa - diseño del hotel 	Likert de 5 puntos	106 huéspedes	Hoteles Nueva Zelanda
Chen y Tsai (2007)	<p>MARCA DE DESTINO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece seguridad personal - Ofrece una buena calidad de vida - Está limpio - Tiene un buen nombre y reputación - La gente es hospitalaria y amigable <p>ENTRETENIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenas noches de vida - Un buen lugar de compras - Gastronomía variada - Exótico <p>NATURALEZA Y CULTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de fauna y flora - Paisaje espectacular - Formas inusuales de vida y costumbres <p>SOL Y PLAYA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen tiempo - Buenas playas 	Likert de 5 puntos	393 turistas	Destino costero Taiwán
Lin et al. (2007)	<p>IMAGEN COGNITIVA</p> <p>1. CARACTERÍSTICAS NATURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este destino ofrece mucho en términos de belleza escénica natural - Este destino tiene flora y fauna variadas y únicas - El clima en este destino es agradable - El ambiente en este destino es limpio - Las excursiones en el destino son agradables - Este destino tiene muchos sitios para visitar <p>2. COMODIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este destino tiene una gran variedad de festivales, conciertos y eventos - Este destino tiene buena vida nocturna 	Likert de 5 puntos	857 turistas	Destino turístico Taiwán

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad del alojamiento es buena - Este destino ofrece oportunidades para aprender costumbres étnicas - Este destino tiene buenos restaurantes - Este destino ofrece una gran variedad de actividades recreativas <p>3. INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad de las carreteras alrededor de este destino es mala - Este destino está superpoblado - El transporte público y privado en este destino es inconveniente -Este destino tiene problemas de congestión de tráfico - Los bienes y servicios en este destino son caros - Este destino tiene opciones limitadas para alojamiento -Comprar en este destino es desagradable <p>IMAGEN AFECTIVA Este lugar es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agradable-desagradable - Emocionante-melancólico - Relajante-angustiante 			
Rodríguez del Bosque y San Martín (2008)	<p>IMAGEN COGNITIVA</p> <p>1.INFRAESTRUCTURAS Y ENTORNO SOCIOECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidades de compras - Alojamiento de calidad - Buen valor por el dinero -Lugar seguro <p>2.ATMÓSFERA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar pacífico - Lugar para descansar - Lugar relajante <p>3.ENTORNO NATURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad de fauna y flora - Bonitos paisajes - Bonitos parques naturales <p>4.AMBIENTE CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muchas atracciones culturales - Actividades culturales interesantes - Es bueno aprender sobre las costumbres locales <p>IMAGEN AFECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destino excitante - Destino emocionante - Destino agradable 	Likert de 7 puntos	807 turistas	Destino turístico España

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Ryu et al. (2008)	Muy mala/o (1).....Muy Buena/o (7) - La variedad de la comida fue... - La variedad de la bebida fue... - La limpieza fue... - El precio fue... - El diseño interior y la decoración fue... - La apariencia profesional del personal fue... - La ubicación del restaurante fue... - El tiempo de espera para una comida fue...	Likert de 7 puntos	341 clientes	Restaurantes de comida rápida EEUU
Han et al. (2009)	- La imagen general para alojarse en un hotel verde es... - La imagen general que tengo sobre un hotel verde es... - En general, tengo una buena imagen de un hotel ecológico para alojarme allí.	Likert de 7 puntos	371 huéspedes	Hoteles EEUU
Han et al. (2009)	DIMENSIÓN ATRIBUTOS - ubicación del hotel - instalaciones físicas - diseño interior - precio - calidad de los bienes y el servicio prestados - desempeño del personal DIMENSIÓN HOLÍSTICA - ambiente - reputación - apariencia externa - diseño del hotel	Likert de 7 puntos	1500 huéspedes	Hoteles Isla Mauricio
Chang y Fong (2010)	- Los productos ecológicos de esta empresa son creíbles y estables - Esta empresa tiene habilidades suficientes para satisfacer las necesidades ecológicas de los clientes - Esta empresa tiene una buena reputación ambiental - Esta empresa tiene un excelente desempeño con respecto a la gestión ambiental y la innovación verde	Likert de 5 puntos	196 consumidores	Productos ecológicos Taiwán
Chen (2010)	- La marca es considerada como la mejor referencia de compromisos ambientales - La marca es profesional sobre reputación ambiental - La marca tiene éxito en el desempeño ambiental - La marca está bien establecida sobre la preocupación ambiental - La marca es digna de confianza en las promesas medioambientales	Likert de 5 puntos	254 consumidores	Productos de información y electrónicos Taiwán
Lee et al. (2010)	- La imagen general de la estancia en hoteles "verdes" es ... - La imagen general que tengo con respecto a los hoteles "verdes" es ... - En general, considero que los hoteles "verdes" tienen una imagen favorable, por lo que consideraría alojarme allí	Likert de 7 puntos	416 huéspedes	Hoteles EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Hyun y Kim (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - El restaurante tiene una imagen muy favorable - El restaurante tiene una imagen que evoca limpieza - El restaurante tiene un ambiente alegre y atractivo - El restaurante ofrece eventos emocionantes para sus clientes (por ejemplo, eventos de cumpleaños, cócteles, bodas) - El restaurante está lleno - El restaurante es ruidoso - Me siento cómodo visitando este restaurante - Tiene una larga historia - Se encuentra cerca de otras atracciones (por ejemplo, en el centro comercial) - Tiene una imagen más atractiva que otras marcas de restaurantes 	Likert de 5 puntos	188 clientes	Restaurantes Corea de Sur
Wu et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre he tenido una buena impresión sobre esta empresa de transporte - Creo que esta empresa de transporte tiene una mejor imagen que la opinión de sus competidores - Esta empresa de transporte tiene una buena imagen en la mente de sus pasajeros 	Likert de 7 puntos	529 clientes	Transporte ferroviario de alta velocidad Taiwán
Han y Ryu (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Mi imagen general para comer en este restaurante es positiva - La imagen general que tengo de este restaurante es favorable - En general, tengo una buena imagen de este restaurante para salir a cenar 	Likert de 7 puntos	112 clientes	Restaurantes EEUU
Namkung y Jang (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Considero este restaurante como un referente o estándar de compromiso ambiental - Este restaurante es exitoso en términos de su desempeño ambiental - Las preocupaciones ambientales de su restaurante están bien establecidas 	Likert de 7 puntos	512 clientes	Restaurantes EEUU
Prayag y Ryan (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivos culturales e históricos - Diversidad cultural - Variedad y calidad de alojamiento - Nivel general de servicio - Accesibilidad del destino - Reputación de la isla - Exotismo del lugar 	Likert de 7 puntos	705 turistas	Destino Isla Mauricio
Ryu et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - El restaurante es sofisticado - El restaurante tiene un ambiente alegre y encantador - El restaurante tiene auténtica cocina china - El restaurante tiene buena relación calidad-precio 	Likert de 7 puntos	300 clientes	Restaurante chino EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Saeednia y Valah-zaghard (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos ecológicos de esta empresa son creíbles y fiables - Esta empresa tiene habilidades suficientes para satisfacer las necesidades ecológicas de los clientes - Esta empresa tiene una buena reputación ambiental - Esta empresa tiene un excelente desempeño con respecto a la gestión ambiental y la innovación verde 	Likert de 7 puntos	283 consumidores	Productos “verdes” Irán
Chiu et al. (2013)	<p>IMAGEN COGNITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sistema ecológico se mantiene adecuadamente - El destino tiene fauna y flora muy variadas - El destino es un área de conservación ecológica - El destino es un área de educación ambiental - El destino tiene atractivos naturales y culturales <p>IMAGEN AFECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es un destino que despierta - Es un destino emocionante - Es un destino agradable 	Likert de 5 puntos	332 turistas	Destino turístico Taiwán
Kim et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Orlando es un destino orientado a la familia - Orlando ofrece una variedad de eventos especiales / festivales - Todo fue fascinante - La gente local es amigable - Orlando es un buen ambiente para visitar - Orlando tiene muchos lugares interesantes - Orlando es un lugar relajante para visitar 	Likert de 7 puntos	581 turistas	Destino turístico Orlando
Wu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo una buena impresión - Los precios pagados por los productos y el servicio son importantes en la decisión de consumir - Tiene una excelente reputación - La imagen tiene más impacto en la elección del cliente de los restaurantes que la calidad real de los mismos - El restaurante puede estar satisfecho con la imagen reflejada 	Likert de 7 puntos	686 clientes	Restaurante Taiwan
Alvarez y Campo (2014)	<p>IMAGEN COGNITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Israel es un país con buena reputación - Israel es un país pacífico - Israel es un país económicamente desarrollado - Israel es un país económicamente estable - Israel es un país industrializado - Israel es un país tecnológicamente desarrollado - Israel es un país que respeta las libertades - Israel es un país que respeta los derechos humanos 	Likert de 7 puntos	463 turistas	Destino Israel

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> - Israel es un país que respeta las leyes internacionales IMAGEN AFECTIVA - Confianza – desconfianza - Seguridad – inseguridad - Admiración – no admiración - Molesto – no molesto - Despierta buenos sentimientos – malos sentimientos 			
Clemes et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios que recibo del proveedor de servicios proporcionan valor por dinero - En comparación con lo que tengo que renunciar, como dinero, tiempo, energía y esfuerzo, los servicios que recibo del proveedor de servicios son excelentes - En general, creo que los servicios y bienes del proveedor de servicios son valiosos 	Likert de 7 puntos	516 clientes	Servicios de comunicaciones móviles China
Jeong et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Starbucks se comporta de una manera socialmente consciente - Tengo la impresión de que Starbucks responde muy bien al problema del medio ambiente - Starbucks se preocupa por la preservación del medio ambiente - Tengo la sensación de que a Starbucks no solo le preocupan las ganancias, sino también el medioambiente y otros 	Likert de 7 puntos	349 clientes	Starbucks
Wu (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre he tenido una buena impresión de este casino - Creo que este casino tiene una mejor imagen que sus competidores - En mi opinión, este casino tiene una buena imagen en la mente de sus clientes 	Likert de 7 puntos	470 clientes	Casino Macao
Han y Yoon (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Mi imagen general para alojarme en este hotel es positiva - La imagen general que tengo de este hotel es favorable - En general, tengo una buena imagen de este hotel para alojarme 	Likert de 7 puntos	300 huéspedes	Hoteles EEUU
Jin et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - El parque acuático ofrece un buen servicio - El parque acuático tiene buena accesibilidad desde casa - El parque acuático tiene buena reputación - El parque acuático tiene características exóticas 	Likert de 7 puntos	376 visitantes	Parque acuático Corea del Sur
Martínez (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Esta empresa hotelera es considerada como el punto de referencia de los compromisos ambientales - Esta empresa hotelera tiene una fuerte reputación ambiental - Esta empresa hotelera tiene éxito en su protección ambiental - Esta empresa hotelera está bien establecida sobre sus preocupaciones ambientales - Esta empresa hotelera es de confianza en sus promesas ambientales 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Palacios-Florencio et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - El interior del hotel es apropiado para su categoría - La localización del hotel es adecuada - Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente - Presto atención a la publicidad sobre este hotel - Presto atención a la información que recibo de este hotel - Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental - La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad 	Likert de 5 puntos	134 huéspedes	Hoteles España
Wu et al. (2016a)	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos ecológicos de este hotel verde son creíbles y estables - Este hotel ecológico tiene capacidades suficientes para satisfacer las demandas ambientales de los clientes - Este hotel ecológico tiene una excelente reputación ambiental en la mente de sus clientes - Este hotel ecológico tiene un excelente desempeño con respecto a la gestión ambiental y la innovación ecológica 	Likert de 7 puntos	535 huéspedes	Hoteles Taiwán
Wu y Li (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Este sitio de patrimonio cultural es famoso por su larga historia y reputación - Este sitio de patrimonio cultural ha establecido una buena imagen en la mente de sus turistas - Este patrimonio cultural refleja su ambiente histórico colonial y su mezcla cultural 	Likert de 5 puntos	427 turistas	Turismo patrimonial Macao
Martínez García de Leaniz et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Los hoteles con certificación ambiental se comportan de manera socialmente responsable - Creo que los hoteles con certificación ambiental son responsables de los problemas ambientales - Creo que los hoteles con certificación ambiental están preocupados por la conservación del medio ambiente - Creo que los hoteles con certificación ambiental no solo se preocupan por generar ganancias sino también por el medio ambiente y los consumidores 	Likert de 7 puntos	502 huéspedes	Hoteles España
Palacios-Florencio et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - El interior del hotel es apropiado para su categoría - La localización del hotel es adecuada - Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente - Presto atención a la publicidad sobre este hotel - Presto atención a la información que recibo de este hotel - Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental - La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad 	Likert de 5 puntos	629 huéspedes	Hoteles España

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Wu et al. (2018b)	- Este parque temático ofrece un buen servicio - Este parque temático tiene buena reputación - Este parque temático tiene características exóticas	Likert de 7 puntos	424 visitantes	Parque temático Taiwan

Después de realizar esta revisión de las escalas empleadas para medir la imagen, de acuerdo con los objetivos de la investigación, se ha seleccionado la escala de Palacios-Florencio et al. (2016), que está enfocada a la medición del mismo constructo en el contexto hotelero. El Cuadro 4.12 presenta los ítems elegidos.

Cuadro 4.12: Escala propuesta para la evaluación de la imagen

Variable	Ítems	Autor/es
Imagen	Imag.1: El interior del hotel es apropiado para su categoría Imag.2: La localización del hotel es adecuada Imag.3: Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente Imag.4: Presto atención a la publicidad sobre este hotel Imag.5: Presto atención a la información que recibo de este hotel Imag.6: Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental Imag.7: La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad	Palacios-Florencio et al. (2016)

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en las escalas anteriores, la medición de los indicadores se realiza mediante una escala Likert de 7 puntos, que evalúa el grado de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones que se presentan en cada ítem, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

4.3.4. Medidas referentes a la confianza

De acuerdo con Hiscock (2001), uno de los principales objetivos del marketing consiste en establecer fuertes relaciones con el consumidor, y la confianza es el elemento fundamental para sustentar estas relaciones. En este sentido, la confianza es considerada una acción estratégica en el campo de la comercialización y constituye un factor clave del éxito de las relaciones a largo plazo (Schlesinger et al., 2014).

Delgado et al. (2003) desarrollaron y validaron la escala BTS (Brand Trust Scale) en el ámbito de la confianza asociada a la marca, distinguiendo dos dimensiones en la misma: la dimensión motivacional, que refleja la creencia en que nuestro proveedor no va a mentirnos, que cumplirá sus promesas y que no intentará sacar ventaja de alguna de nuestras debilidades, y la dimensión técnica, que está vinculada con la capacidad para llevar a cabo

las actividades necesarias para cumplir con las expectativas establecidas en relación con la entrega de un bien o un servicio. En este sentido, Morgan y Hunt (1994) relacionan la confianza con el término “fiabilidad”, Doney y Cannon (1997) con “credibilidad” y Mayer et al. (1995) con “capacidad”.

En la literatura, varios autores consideran la confianza como constructo multidimensional, basándose en dos aspectos de la misma: la honestidad y la benevolencia (p.ej. Hewett et al., 2002; Roberts et al., 2003; Flavián y Guinalú, 2006). Sin embargo, a pesar de reconocer la presencia de distintos atributos en el concepto, otros autores operan con una medida unidimensional de la confianza, con objeto de otorgarle una mayor generalidad y obtener modelos más simples. Por ejemplo, en el contexto hotelero, Kim et al. (2009) y Lien et al. (2015) han medido la confianza desde el punto de vista de los huéspedes alojados en los hoteles de Corea y Taiwán, respectivamente, evaluando el constructo a través de cuatro indicadores, mientras que Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) y Palacios-Florencio et al. (2016) han utilizado cinco ítems para medir la confianza de los huéspedes españoles.

En la literatura sobre hoteles, a menudo encontramos que la confianza ha sido evaluada no como un constructo independiente, sino como una dimensión propia de la calidad de servicio (p.ej. Ladhari 2009, 2012). Por ejemplo, Ladhari (2009, 2012) ha considerado la confianza como una dimensión del Índice de Calidad del Alojamiento (*Lodging Quality Index*, LQI), desarrollado para medir la calidad percibida en hoteles. Los autores han evaluado esta dimensión a través de cinco indicadores que pretendían estimar el conocimiento y la cortesía de los empleados, la medida en la que trataban al huésped y el grado de seguridad percibida del entorno del hotel por los huéspedes, y la conveniencia de ubicación de las instalaciones.

De otro lado, para evaluar la confianza de los huéspedes en los hoteles “verdes” varios autores también han analizado el constructo como unidimensional. Así, Martínez (2015) ha evaluado la confianza de los huéspedes españoles a través de cinco indicadores que pretendían estimar, entre otros aspectos, la medida en la que los huéspedes percibían la reputación y el éxito ambiental del hotel. Por su parte, Sukhu y Scharff (2018) y Wu et al. (2018a), en sus estudios sobre hoteles “verdes” en Estados Unidos y alojamientos “verdes” B&B en Taiwán, han medido la confianza de los huéspedes a través de tres y cuatro indicadores, respectivamente.

Por último, Chen (2010) y Chen y Chang (2012), en sus estudios sobre la confianza de los consumidores en los productos informáticos y electrónicos “verdes” en Taiwán, la han analizado a través de cinco ítems relacionados con: los compromisos ambientales, el desempeño y la filosofía ambiental, el cumplimiento de las promesas y el cumplimiento de las expectativas del consumidor. En el Cuadro 4.13 se recogen algunas de las escalas propuestas en la literatura.

Cuadro 4.13: Escalas de medición de la confianza en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Loureiro y Gonzales (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Este alojamiento rural cumple sus promesas - Confío en el servicio prestado por este alojamiento rural - Este alojamiento rural tiene una verdadera preocupación por mi bienestar 	Likert de 5 puntos	689 huéspedes	Alojamientos rurales España
Kim et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede confiar en los empleados de este hotel en todo momento - Los empleados de este hotel tienen un alto nivel de integridad - Los empleados de este hotel hicieron todo lo posible para cumplir las promesas realizadas a sus clientes - En general, este hotel es confiable 	Likert de 7 puntos	451 huéspedes	Hoteles Corea
Chen (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Sus compromisos ambientales son confiables - Su desempeño ambiental es confiable - Su filosofía ambiental es confiable - Sus preocupaciones ambientales cumplen mis expectativas - Cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente 	Likert de 5 puntos	254 consumidores	Productos informáticos y electrónicos Taiwán
Chen y Chang (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Sientes que la reputación ambiental de este producto es generalmente confiable - Sientes que el desempeño ambiental de este producto es generalmente confiable. - Sientes que las afirmaciones ambientales de este producto son generalmente confiables - La preocupación medioambiental de este producto cumple con sus expectativas - Este producto mantiene sus promesas y compromisos para la protección del medio ambiente 	Likert de 5 puntos	258 consumidores	Productos informáticos y electrónicos Taiwán
Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios de esta empresa me hacen sentir una sensación de seguridad - Confío en la calidad de esta empresa hotelera - La contratación de los servicios de esta empresa es una garantía de calidad - Esta empresa está interesada en sus clientes - Esta empresa es honesta con sus clientes 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España
Chang et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - El sitio web del hotel es competente - El sitio web del hotel sabe ofrecer un excelente servicio - Es probable que las promesas realizadas por el sitio web del hotel sean confiables - Espero que el sitio web del hotel mantenga sus promesas - Espero que el sitio web del hotel tenga buenas intenciones hacia mí - Espero que las intenciones del sitio web del hotel sean benévolas 	Likert de 7 puntos	452 huéspedes	Hoteles Taiwán

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Lien et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que dice el hotel sobre su producto/servicio es cierto - Si el hotel ofrece un reclamo sobre su producto/servicio, es cierto - Siento que sé qué puedo esperar del hotel - Creo que éste hotel es confiable 	Likert de 5 puntos	366 huéspedes	Hoteles Taiwán
Martínez (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Esta empresa hotelera es considerada como punto de referencia por sus compromisos ambientales - Esta empresa hotelera tiene una fuerte reputación ambiental - Esta empresa hotelera tiene éxito en su protección ambiental - Esta empresa hotelera está bien establecida sobre sus preocupaciones ambientales - Esta empresa hotelera es de confianza en sus promesas ambientales 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España
Palacios-Florencio et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio recibido de este hotel me hace sentir seguro - Los servicios de este hotel son garantía de calidad - Este hotel está interesado en sus clientes - Cuando el hotel sugiere una oferta, es porque significa una mejora para sus clientes - El hotel trata honestamente a sus clientes 	Likert de 5 puntos	134 huéspedes extranjeros	Hoteles España
Palacios-Florencio et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio recibido de este hotel me hace sentir seguro - Los servicios de este hotel son garantía de calidad - Este hotel está interesado en sus clientes - Cuando el hotel sugiere una oferta, es porque significa una mejora para sus clientes - El hotel trata honestamente a sus clientes 	Likert de 5 puntos	629 huéspedes	Hoteles España
Sukhu y Scharff (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Los hoteles que dicen ser verdes son honestos - Confío en los hoteles verdes para honrar su compromiso con el medio ambiente - La gestión de hoteles ecológicos cuida el medio ambiente 	Likert de 5 puntos	315 huéspedes	Hoteles EEUU
Wu et.al. (2018a)	<ul style="list-style-type: none"> - Creo que la imagen ambiental en este B & B verde es generalmente confiable - Creo que la funcionalidad ambiental en este B & B verde es generalmente confiable - En general, creo que los reclamos ambientales en este B&B verde son dignos de confianza - El desempeño ambiental en este B & B verde cumple con mis expectativas 	Likert de 7 puntos	540 huéspedes	Alojamientos “verdes” B&B Taiwán

Tras la revisión que queda reflejada en el cuadro anterior, para evaluar el grado de confianza de los huéspedes en el hotel, nos decantamos por la escala utilizada por Chen (2010), dado que fue empleada por el autor en el mismo contexto que la presente Tesis Doctoral, es decir, el contexto “verde”. Los cinco ítems que forman la escala han sido adaptados al contexto hotelero y quedan reflejados en el Cuadro 4.14.

Cuadro 4.14: Escala propuesta para la evaluación de la confianza

Variable	Ítems	Autor/es
Confianza	Conf.1: Sus compromisos ambientales son confiables Conf.2: Su desempeño ambiental es confiable Conf.3: Su filosofía ambiental es confiable Conf.4: Sus preocupaciones ambientales cumplen mis expectativas Conf.5: Cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente	Chen (2010)

Fuente: Elaboración propia

La escala propuesta para medir la evaluación de la confianza en el hotel desde el punto de vista del huésped ha sido de tipo Likert de 7 puntos, que recoge el grado de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones que se presentan en cada ítem, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

4.3.5. Medidas referentes a la satisfacción

A partir de la revisión de distintos estudios que han examinado la satisfacción en varios contextos, observamos que el constructo ha sido evaluado como una escala multidimensional. En este sentido, en el contexto hotelero, Hu et al. (2009) y Worsfold et al. (2016) utilizan dos dimensiones para medir la satisfacción general de los huéspedes con la empresa hotelera: la satisfacción con el servicio y la satisfacción con los atributos físicos del hotel, configuradas por un solo ítem cada una de ellas. Por su parte, Chang (2013) sugiere que la satisfacción con un restaurante se determina a partir de dos dimensiones independientes: una dimensión que está relacionada con la satisfacción con el establecimiento y otra que se asocia a la satisfacción con el servicio, medidas a través de tres ítems cada una. Yoon y Uysal (2005) señalan la necesidad de un enfoque multidimensional de la satisfacción del turista, debido a que éste puede tener diferentes motivaciones para realizar la actividad y, además, los niveles de satisfacción pueden variar entre distintas personas y situaciones. Leonidou et al. (2010) utilizaron la satisfacción con los productos y la satisfacción con la vida como dimensiones para medir la satisfacción de los consumidores con los productos “verdes”. Las dos dimensiones han sido medidas a través de cinco y cuatro indicadores, respectivamente.

En lugar de la medición de la satisfacción como constructo multidimensional, otros estudios la han analizado como unidimensional y han usado escalas de múltiples elementos para medirla. En el contexto hotelero, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) y Su et al. (2015) emplearon seis y tres ítems, respectivamente, para analizar la satisfacción de los huéspedes con la empresa hotelera. Por su parte, Loureiro y Gonzales (2008) y Loureiro y Kastenholtz (2011) han identificado ocho indicadores para medir la satisfacción de los turistas. Con respecto a los hoteles “verdes”, Wu et al. (2016, 2018a) y Martínez (2015) utilizan cuatro y tres ítems, respectivamente, para evaluar el grado de satisfacción de los huéspedes con este tipo de empresas de alojamiento.

El análisis del constructo mediante varios indicadores también se ha aplicado en otros contextos tales como: a) restaurantes (p.ej. Han y Ryu, 2012; Wu, 2013); b) centros turísticos (p.ej. Wu y Li, 2017); c) parques acuáticos (p.ej. Jin et al., 2015), temáticos (p.ej. Wu et al., 2018b) y nacionales (p.ej. Chiu et al., 2014); d) servicios de comunicaciones móviles (p.ej. Clemes et al., 2014); e) sector ferroviario (p.ej. Wu et al., 2011); y, f) productos tecnológicos “verdes” (p.ej. Saeednia y Valahzaghari, 2012).

Aunque varios estudios han analizado la satisfacción del cliente mediante varios indicadores, autores como Berezan et al. (2013), en el caso de los hoteles, y Chen y Tsai (2007) y Prayag y Ryan (2012), en el caso de los destinos turísticos, la midieron con una escala formada por un único elemento que solicita el sentimiento general del cliente hacia una organización. Con respecto a esta medición, Hu et al. (2009) consideran que este enfoque no puede hacer justicia a la riqueza del constructo.

Autores como Skogland y Siguaw (2004) y Yusof et al. (2017) han utilizado las dos formas para medir la satisfacción de los huéspedes con los hoteles, es decir, han empleado tanto un indicador global para medir la satisfacción general con la empresa hotelera, como indicadores tales como: la ubicación del hotel, los precios, los servicios ofrecidos o la amabilidad de personal, entre otros.

En el Cuadro 4.15 se recogen algunas de las escalas propuestas en la literatura para medir la satisfacción.

Cuadro 4.15: Escalas de medición de la satisfacción en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Skogland y Siguaw (2004)	En general, ¿cómo de satisfecho está con el hotel? ¿Cómo de satisfecho/insatisfecho está con los siguientes aspectos del hotel: - La amabilidad de los empleados del hotel - En qué medida me conocen los empleados/gerentes - En qué medida el hotel escucha mis necesidades - La conveniencia y el servicio del sistema de reservas - La puntualidad del personal del hotel al tratar conmigo como huésped en horas punta - La tarifa de la habitación - El precio de otros servicios (por ejemplo, servicio de habitaciones, limpieza en seco) - La ubicación del hotel con respecto a otros negocios o atracciones - La facilidad de acceso al hotel desde los aeropuertos y las principales autopistas - El ambiente en el hotel (interiorismo/decoración) - Los servicios ofrecidos en la habitación - Los servicios ofrecidos en otras partes del hotel - La calidad del servicio ofrecido por el hotel	Likert de 5 puntos	364 huéspedes	Hoteles EEUU
Chen y Tsai (2007)	¿Cuál es el grado de satisfacción general con este destino turístico?	Likert de 5 puntos	393 turistas	Destino costero Taiwán

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Loureiro y Gonzales (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - La estancia aquí ha sido muy satisfactoria - El alojamiento rural satisface mis necesidades - Destacan las instalaciones de alojamiento rural - Encuentro el personal del hotel agradable - Estoy contento con las actividades culturales, deportivas y recreativas proporcionadas por el alojamiento y la región circundante - El alojamiento rural presta el servicio que esperaba recibir - El alojamiento rural ofrece un excelente servicio - En general, mi experiencia aquí es positiva 	Likert de 5 puntos	689 huéspedes	Alojamientos rurales España
Hu et al. (2009)	<p>¿Cuál es el grado de satisfacción general con el hotel?</p> <p>¿Cuál es el grado de satisfacción general con los servicios ofrecidos por el hotel?</p>	Likert de 7 puntos	1500 huéspedes	Hoteles Isla Mauricio
Leonidou et al. (2010)	<p>SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pienso que hice bien cuando me decidí a comprar productos ecológicos - Estoy satisfecho con la compra de productos verdes - Hay una gran posibilidad de que empiece a comprar comida orgánica - Los productos verdes cumplen mis expectativas en lo relativo al producto ideal - Mi experiencia general con los productos verdes es buena <p>SATISFACCIÓN CON LA VIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espero que me ocurran cosas agradables en el futuro, debido a mis acciones ambientales - Los resultados de mis acciones con respecto al medio ambiente parecen mejores de lo que pensé que serían - Cuando miro hacia atrás en la vida, estoy bastante satisfecho con mi comportamiento ambiental - Mi vida podría ser más feliz de lo que es ahora, si tomara más medidas para preservar el medio ambiente 	Likert de 7 puntos	500 consumidores	Productos “verdes” Chipre
Loureiro y Kastenholtz (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - La estancia en este hotel ha sido muy satisfactoria- Este alojamiento rural satisface mis necesidades - Las instalaciones de este alojamiento rural son dignas de destacar - El personal de este alojamiento rural es muy agradable - Estoy contento con las actividades culturales, deportivas y recreativas proporcionadas por el alojamiento - El alojamiento rural ofrece el servicio que esperaba recibir - El alojamiento rural ofrece un excelente servicio - En general, mi experiencia aquí es positiva 	Likert de 5 puntos	161 huéspedes	Hoteles rurales Portugal
Wu et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Mi elección de usar esta empresa de transporte fue sabia - Creo que hice lo correcto cuando decidí usar esta empresa de transporte - Estoy satisfecho con mi decisión de usar esta empresa de transporte 	Likert de 7 puntos	529 usuarios	Transporte ferroviario de alta velocidad Taiwán

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Han y Ryu (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - En general, estoy satisfecho con este restaurante - Mi decisión de cenar en este restaurante fue acertada - En general, realmente he disfrutado en este restaurante 	Likert de 7 puntos	317 clientes	Restaurantes EEUU
Prayag y Ryan (2012)	¿Cuál es el grado de satisfacción general con este destino turístico?	Likert de 7 puntos	705 turistas	Destino Isla Mauricio
Saeednia y Valah-zaghard (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy satisfecho con mi decisión de comprar productos verdes de esta empresa - Estoy contento de comprar productos verdes de esta empresa - Creo que hice bien en comprar estos productos verdes - Tengo la impresión de que estoy contribuyendo a la protección medioambiental y al desarrollo sostenible 	Likert de 7 puntos	283 consumidores	Productos "verdes" Irán
Chang (2013)	<p>SATISFACCIÓN CON EL ESTABLECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mis expectativas respecto al establecimiento se han cumplido en todo momento - Siempre me he sentido satisfecho con el establecimiento - El nivel de satisfacción alcanzado fue alto en comparación con el de otros establecimientos similares <p>SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estoy satisfecho con los servicios recibidos - Mis expectativas de los servicios recibidos se han cumplido - En comparación con otros servicios recibidos, el grado de satisfacción es alto 	Likert de 7 puntos	529 clientes	Restaurantes Taiwán
Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Me gusta alojarme en un hotel de la cadena X - Alojarse en un hotel de la cadena X es genial - Mi elección de alojarme en este hotel fue sabia - Creo que hice lo correcto cuando decidí alojarme en este hotel - Este hotel ofrece exactamente lo que necesito para mi alojamiento 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España
Wu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy satisfecho con la calidad del servicio - Estoy satisfecho con los alimentos y bebidas ofrecidos 	Likert de 7 puntos	686 clientes	Restaurantes de comida rápida Taiwán
Chiu et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento del entorno ecológico - Interpretación de la guía turística - La experiencia del viaje ecológico es un placer - La apreciación de la vida silvestre 	Likert de 5 puntos	328 turistas	Eco-turismo Parque nacional Taiwán
Clemes et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Mi elección de ser un suscriptor del proveedor de servicios es sabia - Me siento encantado con los servicios y bienes entregados por el proveedor del servicio - En general, el proveedor de servicios proporciona una experiencia muy satisfactoria 	Likert de 7 puntos	516 clientes	Servicios de comunicaciones móviles China
Jin et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - A fin de cuentas, me siento bien por mi decisión de jugar en este parque acuático - En general, estoy satisfecho con el complejo 	Likert de 7 puntos	376 clientes	Parque acuático Corea de Sur

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
	- Teniendo en cuenta toda mi experiencia con este complejo, mi elección de jugar en este parque acuático fue acertada			
Martínez (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - La elección de este hotel debido a su compromiso ecológico me hace feliz - Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso ecológico - Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España
Su et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - En general, estoy satisfecho con este hotel - Estoy satisfecho con el servicio general que me proporcionó este hotel - Estoy satisfecho con mi experiencia general en este hotel 	Likert de 5 puntos	451 huéspedes	Hoteles China
Worsfold et al. (2016)	<p>SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el grado de satisfacción con la experiencia del servicio durante su estancia en el hotel? <p>SATISFACCIÓN CON LOS ATRIBUTOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el grado de satisfacción con los atributos físicos del hotel? 	Likert de 10 puntos	840 huéspedes	Hoteles
Wu et al. (2016a)	<ul style="list-style-type: none"> - Este hotel verde excede mis expectativas - Hoy es verdaderamente un día bonito - Vale la pena alojarse en este hotel verde - Tengo la impresión de que estoy contribuyendo a la protección medioambiental y al desarrollo sostenible 	Likert de 7 puntos	535 turistas	Hoteles Taiwán
Wu y Li (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Este destino de patrimonio cultural supera mis expectativas - Hoy es realmente un buen día - Me gusta mucho este viaje a este destino de patrimonio cultural - Vale la pena estar aquí 	Likert de 5 puntos	427 turistas	Centro histórico Macao
Yusof et al. (2017)	<p>En general, ¿cómo de satisfecho está con el hotel?</p> <p>¿Cómo de satisfecho / insatisfecho está con los diversos aspectos del hotel?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La amabilidad de los empleados del hotel - El conocimiento de mis necesidades por parte del personal /los directivos - La escucha de mis necesidades - La conveniencia y el servicio del sistema de reserva - La puntualidad del personal del hotel - La tarifa de la habitación - El precio de otros servicios - La ubicación del hotel respecto a otros hoteles o atracciones - La accesibilidad al hotel desde los aeropuertos y principales carreteras - El ambiente en el hotel (diseño / decoración de interiores) - Las comodidades ofrecidas en la habitación de huéspedes - Las comodidades ofrecidas en otras partes del hotel - La calidad del servicio ofrecido por el hotel 	Likert de 10 puntos	281 turistas	Hoteles Malasia

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Wu et al. (2018a)	<ul style="list-style-type: none"> - Este hotel verde excede mis expectativas - Hoy es verdaderamente un día bonito - Vale la pena alojarse en este hotel verde - Tengo la impresión de que estoy contribuyendo a la protección medioambiental y al desarrollo sostenible 	Likert de 7 puntos	517 turistas	Hoteles B&B Taiwán
Wu et al. (2018b)	<ul style="list-style-type: none"> - Este parque temático va más allá de mis expectativas - Me gusta mucho este viaje a este parque temático - Vale la pena estar aquí 	Likert de 7 puntos	424 turistas	Parque temático Taiwán

Como hemos mostrado, no hay una sola escala aceptada disponible en la literatura para capturar la esencia de la satisfacción. Así, con el objetivo de cuantificar el nivel de satisfacción de los huéspedes con las medidas medioambientales implementadas en los hoteles, tomamos la escala empleada por Martínez (2015), dado que fue usada por la autora en el contexto de los hoteles “verdes”, al igual que en la presente Tesis Doctoral. El Cuadro 4.16 presenta los ítems que forman la escala que se utilizará en esta investigación.

Cuadro 4.16: Escala propuesta para la evaluación de la satisfacción

Variable	Ítems	Autor/es
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> Satis.1: La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz Satis.2: Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental Satis.3: Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental 	Martínez (2015)

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en las escalas anteriores, la medición de los indicadores se realiza mediante una escala Likert de 7 puntos, que recoge el grado de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones que se presentan en cada ítem, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

4.3.6. Medidas referentes a la lealtad

A partir de la revisión de distintos estudios que han examinado la lealtad en el entorno hotelero, observamos que el constructo ha sido evaluado a partir de tres perspectivas: a) conductual; b) actitudinal; y, c) compuesta, habiendo sido investigado en mayor medida desde las perspectivas conductual y actitudinal. Así, por ejemplo, Han et al. (2009, 2011, 2015), Lee et al. (2010) y Han y Yoon (2015) han analizado la lealtad hacia un hotel “verde” desde el punto de vista conductual a través de tres indicadores, mientras Worfold et al. (2016) midieron la lealtad actitudinal a través de un único ítem para conocer la probabilidad del huésped de volver a alojarse en el mismo hotel en su próximo viaje.

Las contribuciones que han abordado el constructo desde la perspectiva actitudinal se han centrado, en mayor medida, en estimar las intenciones de recomendación (Martínez, 2015), la primera opción a la hora de elegir el hotel (p.ej. Kim et al., 2008; Martínez, 2015; Sukhu y Scharf, 2018), el sentimiento de apego hacia el proveedor (p.ej. Kim et al., 2008; Fatma et al., 2016; Sukhu y Scharf, 2018) y el compromiso afectivo con la empresa (p.ej. Kim et al., 2008; Martínez, 2015).

Sin embargo, observamos que varios autores han analizado la lealtad utilizando los dos componentes: conductual y actitudinal. En este sentido, Palacios-Florencio et al. (2016) han estudiado la lealtad actitudinal, basada en la intención de recomendación y la lealtad conductual, basada en la intención de volver a alojarse en la misma empresa hotelera. Por su parte, Su et al. (2015) han analizado la lealtad conductual en base a la intención de volver a visitar el hotel y la lealtad actitudinal en base a la elección del mismo como primera opción en los próximos viajes. Además, observamos que parte de la investigación empírica ha considerado la satisfacción como un indicador de la lealtad hacia los hoteles (p.ej. Kim y Kim 2005; Šerić et al., 2017). En el Cuadro 4.17 se presentan algunas escalas utilizadas en la literatura para evaluar la lealtad.

Cuadro 4.17: Escalas de medición de la lealtad en la literatura

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Kim y Kim (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Me alojo en este hotel con frecuencia - Tengo intención de volver a alojarme en este hotel - Suelo usar este hotel como mi primera opción - Estoy satisfecho con la estancia en este hotel - Recomendaré este hotel a otras personas - No elegiré otro hotel la próxima vez que viaje 	Likert de 7 puntos	513 huéspedes	Hoteles Corea
Kim et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Me considero leal a este hotel - Elijo este hotel como mi primera opción - Me alojaré en el mismo hotel la próxima vez que viaje aunque otros hoteles tengan promociones 	Likert de 7 puntos	264 huéspedes	Hoteles EEUU
Han et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Me quedaré en un hotel verde cuando viaje - Haré un esfuerzo por quedarme en un hotel verde cuando viaje - Estoy dispuesto a quedarme en un hotel verde cuando viaje 	Likert de 7 puntos	371 huéspedes	Hoteles EEUU
Lee et al. (2010)			416 huéspedes	
Han et al. (2011)			422 huéspedes	
Han y Yoon (2015)			300 huéspedes	
Han et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy planeando volver a visitar un hotel ambientalmente responsable cuando viaje en el futuro - Tengo la intención de permanecer en un hotel ambientalmente responsable cuando viaje en el futuro - Me esforzaré por volver a visitar un hotel ambientalmente responsable cuando viaje en el futuro 	Likert de 7 puntos	316 huéspedes	Hoteles EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Martínez (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - En general, elijo esta empresa hotelera como mi primera opción - Me quedaré en esta empresa hotelera, aunque otros competidores tengan los mismos atributos ambientales - Elegiré esta empresa hotelera como mi primera opción en el futuro - Haré comentarios positivos sobre esta compañía hotelera a familiares y amigos 	Likert de 7 puntos	382 huéspedes	Hoteles España
Rahman et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - La próxima vez que necesite permanecer en esta área, tengo la intención de quedarme en este hotel - Estoy dispuesto a quedarme en este hotel cuando viaje - Tengo la intención de seguir siendo cliente de este hotel en el futuro - Planeo quedarme en este hotel cuando viaje - Haré un esfuerzo para permanecer en este hotel cuando viaje 	Likert de 7 puntos	638 consumidores	Hoteles EEUU
Su et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo la intención de volver a visitar este hotel en mi próximo viaje a esta zona - Este hotel siempre sería mi primera opción - Me gustaría volver a alojarme en este hotel en el futuro 	Likert de 5 puntos	451 huéspedes	Hoteles China
Fatma et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Soy leal a esta empresa - He desarrollado una buena relación con esta empresa - Soy un cliente leal de esta empresa 	Likert de 5 puntos	396 huéspedes	Hoteles India
Palcios-Florencio et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Me quedaré en esta empresa hotelera en mis futuros viajes - Recomendaré esta empresa hotelera a todas las personas que me pidan consejo 	Likert de 5 puntos	134 huéspedes	Hoteles España
Worsfold et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Si volviera a visitar esta ciudad otra vez, ¿qué probabilidad hay de volver a alojarse en este hotel en lugar de otro hotel en la zona? 	Likert de 10 puntos	840 huéspedes	Hoteles EEUU
Šerić et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Me alojo en este hotel con frecuencia - Tengo intención de volver a alojarme en este hotel - Suelo usar este hotel como mi primera opción - Estoy satisfecho con la estancia en este hotel - Recomendaré este hotel a otras personas - No elegiré otro hotel la próxima vez que viaje 	Likert de 5 puntos	475 huéspedes	Hoteles Croacia
Martínez García de Leaniz et al (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo la intención de permanecer en un hotel con certificación ambiental - Estoy planeando quedarme en un hotel con certificación ambiental - Haré un esfuerzo por permanecer en un hotel con certificación ambiental 	Likert de 7 puntos	502 huéspedes	Hoteles España
Sukhu y Scharf (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Me considero leal a los hoteles verde - Los hoteles verdes siempre son mi primera opción 	Likert de 5 puntos	446 huéspedes	Hoteles EEUU

Autor/es	Dimensiones/Ítems	Escala	Muestra	Contexto
Wu et al. (2018a)	<ul style="list-style-type: none"> - Difundiré un WOM positivo sobre este establecimiento de alojamiento ecológico - Seguiré quedándome en este establecimiento de alojamiento ecológico en un futuro cercano - Incluso si amigos cercanos me recomiendan otro alojamiento verde, mi preferencia por este alojamiento verde no cambiaría 	Likert de 7 puntos	540 huéspedes	Hoteles en Taiwán

Después de hacer la revisión de algunas de las escalas utilizadas en los estudios más recientes sobre comportamiento del consumidor en el ámbito hotelero, en base a la propuesta de Kim et al. (2008), se propone la siguiente escala para medir la lealtad hacia la cadena hotelera (véase Cuadro 4.18):

Cuadro 4.18: Escala propuesta para la evaluación de la lealtad

Variable	Ítems	Autor/es
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> Leal.1: Me considero leal a esta cadena hotelera Leal.2: Elijo esta cadena hotelera como mi primera opción Leal.3: Me alojaré en esta cadena hotelera la próxima vez que viaje aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones 	Kim et al. (2008)

Fuente: Elaboración propia

La escala propuesta para medir la lealtad hacia el hotel ha sido de tipo Likert de 7 puntos, que recoge el grado de acuerdo/desacuerdo con las afirmaciones que se presentan en cada ítem, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo.

4.4. METODOLOGÍA

En el presente epígrafe describimos la metodología utilizada en nuestra investigación. En primer lugar, recogemos la tradición metodológica que muestra la literatura al abordar las relaciones planteadas en nuestro estudio de investigación.

4.4.1. Revisión de la metodología utilizada en la literatura

En el Cuadro 4.19 se recogen distintas aportaciones de la literatura relacionadas con nuestro ámbito de interés, observando en ellas de forma sintética las distintas metodologías de análisis empleadas. Concretamente, se recogen los elementos fundamentales de la metodología tales como: objetivo de la investigación, ámbito de aplicación y número de respuestas válidas, variables relevantes analizadas, método de análisis estadístico utilizado y tipo de escala utilizada.

cuadro 4.19: Metodología utilizada en la literatura

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ Ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Bigné et al. (2001)	Analizar las relaciones entre la imagen de un destino y la calidad percibida, la satisfacción y las intenciones comportamentales de los turistas	514 turistas en dos destinos turísticos en España	Imagen; Calidad percibida; Satisfacción; Intención de volver; Disponibilidad para recomendar	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 5 puntos
Kandampully y Suhartanto (2003)	Examinar las relaciones entre la imagen del hotel y la satisfacción del cliente con el servicio de limpieza, la recepción, los alimentos y las bebidas, y el precio con la lealtad del huésped	158 huéspedes de hoteles en Nueva Zelanda	Imagen; Satisfacción; Lealtad	Regresiones	Likert de 5 puntos
Chiou y Droge (2006)	Propone un modelo que explique la lealtad en el mercado de productos de lujo de alta participación y alto servicio introduciendo variables como la satisfacción, la calidad de servicio, la confianza, la inversión de activos específicos y la experiencia con este tipo de productos	300 consumidoras de productos cosméticos de lujo	Satisfacción; Calidad de servicio; Confianza; Inversión de activos específicos; Experiencia; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 5 puntos
Flavián y Guinaliú (2006)	Analizar la relación entre la imagen corporativa y la confianza del consumidor en el contexto de la distribución de servicios financieros	633 clientes de bancos en España	Imagen corporativa; Confianza	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 7 puntos
Matzler y Renzl (2006)	Investiga si la confianza interpersonal (confianza en la gestión y confianza en los compañeros) influye en la satisfacción de los empleados y, como consecuencia, en la lealtad de los mismos	131 empleados de una compañía energética en Austria	Confianza; Satisfacción; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Chen y Tsai (2007)	Propone un modelo de comportamiento turístico más integrado al incluir la imagen del destino y el valor percibido en la cadena "calidad-satisfacción- comportamiento"	393 turistas en un destino costero en Taiwán	Imagen; Calidad; Valor percibido; Satisfacción; Comprometimiento	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 5 puntos
Rajah et al. (2008)	Examinar las relaciones entre la co-creación de valor, la confianza y la satisfacción y su influencia en la fuerza de la relación y la lealtad	177 estudiantes	Co-creación de valor; Confianza; Satisfacción; Fuerza de la relación; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Ryu et al. (2008)	Examinar las relaciones entre la imagen, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento de los clientes de restaurantes de comida rápida	341 clientes de restaurantes de comida rápida en Estados Unidos	Imagen; Valor percibido; Satisfacción; Intenciones de comportamiento	Regresiones	Likert de 7 puntos

Chiou y Pan (2009)	Explorar el efecto moderador del tipo de comprador en función de su nivel de compra en las relaciones entre la confianza, la satisfacción y lealtad del cliente hacia un minorista de Internet	375 usuarios de internet en Taiwán	Confianza; Satisfacción; Lealtad; Nivel de compra	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 5 puntos
Han et al. (2009)	Investigar el rol de la actitud y la imagen en el proceso de toma de decisiones de los clientes de un hotel ecológico	371 huéspedes en Estados Unidos	Actitud; Imagen; Género; Edad	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Chen (2010)	Desarrollar cuatro constructos novedosos: imagen "verde", satisfacción "verde", confianza "verde" y valor de marca "verde" y explorar las relaciones entre ellos	254 consumidores de productos informáticos y electrónicos en Taiwán	Imagen "verde"; Satisfacción "verde"; Confianza "verde"; Valor de marca "verde"	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 5 puntos
Han y Kim (2010)	Extender la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB) para explicar de manera más completa la formación de la intención de los turistas de volver a visitar un hotel ecológico.	434 huéspedes hoteles en Estados Unidos	Teoría del Comportamiento Planificado; Calidad del servicio; Satisfacción; Imagen; Frecuencia en el pasado; intención de revisitarse	Regresiones a través de SPSS. Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Jeong y Jang (2010)	Analizar si las prácticas "verdes" influyen en la imagen de una empresa y las intenciones de comportamiento de sus clientes	349 clientes de Starbucks en Estados Unidos	Prácticas "verdes"; Imagen "verde"; Intención de comportamiento ecológico; Comportamiento de compra "verde"	Regresiones a través de SPSS. Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Lee et al. (2010)	Explorar cómo desarrollar la imagen de un hotel ecológico utilizando los conceptos de imágenes cognitivas, afectivas y generales	416 huéspedes Estados Unidos	Imagen cognitiva; Imagen afectiva; Imagen general; Intenciones de comportamiento	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos
Leonidou et al. (2010)	Examinar el papel de los factores culturales, sociales y éticos en la formación de actitudes ambientales y la satisfacción de los consumidores	500 consumidores en Chipre	Comportamiento del consumidor; Satisfacción	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 7 puntos

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ Ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Lin y Lu (2010)	Investigar la influencia de la imagen corporativa y el marketing de relaciones en la confianza, el impacto de la confianza en la intención de compra del consumidor y el efecto moderador del WOM en la relación entre la confianza en la intención de compra del consumidor	458 clientes de agencias de viajes online en Taiwán	Imagen corporativa; Marketing de relaciones; Confianza; Intención de compra; WOM	Regresiones puntos	Likert de 7 puntos
Loureiro y Kastenholz (2011)	Enriquecer los modelos existentes en la literatura sobre la satisfacción introduciendo dos nuevas variables: la reputación corporativa y la calidad percibida	161 huéspedes de hoteles rurales en Portugal	Lealtad; Calidad percibida; Satisfacción; Reputación corporativa	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Wu et al. (2011)	Examinar empíricamente las relaciones entre la calidad del servicio, el valor percibido, la imagen corporativa, la satisfacción, las intenciones de comportamiento de los consumidores	529 usuarios del tren de alta velocidad en Taiwán	Calidad del servicio; Valor percibido; Satisfacción; Imagen; Intenciones de comportamiento	Regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (MCO)	Likert de 7 puntos
Chen y Chang (2012)	Explorar la influencia del valor percibido "verde" y el riesgo percibido "verde" en la intención de compra "verde" y analizar la confianza "verde" como variable mediadora	258 consumidores de productos de información y electrónica en Taiwán	Intención de compra "verde"; Confianza "verde"; Valor percibido "verde"; Riesgo percibido "verde"	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 5 puntos
Dabholkar y Sheng (2012)	Explorar si una mayor participación de los consumidores en el uso de una agencia de recomendación de productos en línea conduce a mayor satisfacción, mayor confianza y mayores intenciones de compra.	116 estudiantes en Estados Unidos	Participación; Satisfacción; Confianza; Compra online	Test t para muestras independientes	Likert de 7 puntos
Grissemann Stokburger-Sauer (2012)	Desarrollar un modelo conceptual de co-creación de valor de servicios turísticos para clientes y probarlo empíricamente en el contexto de una agencia de viajes.	185 clientes de una agencia de viajes en Austria	Co-creación de valor; Satisfacción; Lealtad; Gastos	Ecuaciones estructurales a través de Mplus	Likert de 7 puntos
Prayag y Ryan (2012)	Evaluar un modelo basado en las relaciones entre la imagen del destino, el apego al lugar, la participación personal y la satisfacción de los visitantes como antecedentes de lealtad	705 turistas en la Isla Mauricio	Imagen; Apego al lugar; Participación personal; Satisfacción; Lealtad	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos

Ryu et al. (2012)	Comprender las relaciones entre la calidad del servicio y el valor percibido y cómo afectan la satisfacción del cliente, la imagen corporativa y las intenciones de comportamiento	300 clientes de restaurantes en Estados Unidos	Calidad del servicio; Valor percibido; Satisfacción; Imagen; Intenciones de comportamiento	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Saeednia y Valahzaghard (2012)	Medir el impacto de la percepción sobre los productos "verdes", la calidad, la preocupación por el medio ambiente y la satisfacción en la lealtad de los consumidores	283 consumidores de productos ecológicos en Irán	Calidad percibida; Imagen percibida; Satisfacción; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Berezan et al. (2013)	Identificar cómo las prácticas "verdes" influyen en la satisfacción y la intención de volver de los huéspedes de diferentes nacionalidades	329 huéspedes en México	Satisfacción; Intención de volver; Atributos "verdes"; Prácticas "verdes"	Regresiones	Likert de 7 puntos
Chang (2013)	Investigar las relaciones causales entre la confianza percibida, el valor percibido, la satisfacción del cliente, la reputación corporativa y la lealtad del consumidor	529 clientes de restaurantes en Taiwán	Confianza; Valor percibido; Satisfacción; Reputación corporativa; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Lee et al. (2013)	Examinar la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa, la confianza en la organización, la satisfacción laboral y la orientación al cliente	387 empleados de casinos en Corea de Sur	Responsabilidad Social Corporativa; Confianza; Satisfacción laboral; Orientación al cliente	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Vega-Vazquez et al. (2013)	Analizar la co-creación de valor desde la perspectiva de los clientes y examinar si existe una relación directa entre el comportamiento de co-creación de valor y la satisfacción del cliente con la experiencia de servicio.	547 clientes de empresas de cuidado personal en España	Co-creación de valor; Satisfacción	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Wu (2013)	Identificar las dimensiones de la calidad del servicio y examinar sus interrelaciones con el valor percibido, la imagen corporativa, la satisfacción del cliente y las intenciones de comportamiento	686 clientes de restaurantes de comida rápida en Taiwán	Calidad del servicio; valor percibido; Imagen; Satisfacción; Intenciones de comportamiento	Regresiones de mínimos cuadrados ordinarios	Likert de 7 puntos
Banyte et al. (2014)	Fundamentar el enfoque integrado hacia la participación del cliente en la co-creación de valor, identificando sus factores determinantes y las relaciones con lealtad en el caso de los servicios de atención médica	204 pacientes de clínicas médicas privadas	Compromiso; Creación de valor; Co-creación de valor; Lealtad	Regresiones	Likert de 7 puntos
Can et al. (2014)	Explorar las percepciones de los huéspedes con respecto a las prácticas "verdes" implementadas por los hoteles	122 huéspedes en Turquía	Prácticas "verdes"; Percepción	Análisis	Likert de 5 puntos

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ Ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Chiu et al. (2014)	Explorar el comportamiento medioambientalmente responsable de los turistas comprometidos con el ecoturismo a partir del valor percibido, la satisfacción y la participación en la actividad turística	328 turistas en China	Valor percibido; Satisfacción Participación en la actividad; Comprometimiento medioambientalmente responsable	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Clemes et al. (2014)	Examinar las relaciones entre las prácticas ecológicas, la imagen percibida y las actitudes hacia Starbucks	516 consumidores de telefonía móvil en China	Calidad del servicio; Valor percibido; Satisfacción; Costes de cambio percibidos; Imagen corporativa; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Jeong et al. (2014)	Examinar las relaciones entre las prácticas ecológicas, la imagen percibida y las actitudes hacia Starbucks	361 clientes de Starbucks en Estados Unidos	Prácticas ecológicas; Imagen percibida; Actitudes	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos
Revilla-Camacho et al. (2014)	Examinar si existe una relación directa entre la co-creación de valor y la confianza del cliente en una empresa	547 clientes de centros de cuidado personal en España	Co-creación de valor; Confianza	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Wu (2014)	Examinar las interrelaciones entre la calidad del servicio, el valor percibido, la imagen corporativa, la satisfacción y las intenciones de comportamiento del cliente	470 clientes de casinos en Macao	Calidad del servicio; Valor percibido; Imagen; Satisfacción; Intenciones de comportamiento	Regresiones de mínimos cuadrados ordinarios	Likert de 7 puntos
Chen et al. (2015)	Examinar la influencia positiva de los productos respetuosos con el medio ambiente en la confianza y explorar los efectos de mediación de la satisfacción y la calidad percibida	477 consumidores de productos “verdes” en Taiwán	Productos respetuosos con el medio ambiente; Confianza; Satisfacción; Calidad percibida	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Choi et al. (2015)	Incorporar las normas subjetivas y la confianza ecológica en el modelo VBN (Value-Belief-Norm) para comprender los procesos de toma de decisiones de los consumidores con respecto a un hotel ecológico	428 profesores de educación superior en Estados Unidos	Teoría VBN; Norma subjetiva; Confianza “verde”; Toma de decisiones	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Dovaliene et al. (2015)	Analizar teóricamente las relaciones entre el compromiso, el valor percibido y la satisfacción del cliente y probarlas empíricamente en el caso de las aplicaciones móviles.	205 usuarios de aplicaciones móviles en Lituania	Compromiso; Valor percibido; Satisfacción	Análisis de regresiones	Likert de 5 puntos

Jin et al. (2015)	Examinar cómo la percepción sobre la calidad de la experiencia influye en el valor percibido, la imagen, la satisfacción y las intenciones de comportamiento para los clientes nuevos y habituales de un parque acuático	376 visitantes de un parque acuático en Corea de Sur	Calidad de la experiencia; Valor percibido; Imagen; Satisfacción; Intenciones de comportamiento	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos
Martínez (2015)	Estudiar tres antecedentes de la lealtad "verde": la confianza "verde", la satisfacción "verde" y la imagen "verde" y examinar las relaciones entre estas variables.	382 huéspedes de hoteles en España	Confianza "verde"; Satisfacción "verde"; Imagen "verde"; Lealtad "verde";	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos
Punyatoya (2015)	Examinar el efecto de la percepción de una empresa como medioambientalmente responsable en la confianza, el valor percibido la actitud hacia la marca y la intención de compra del consumidor	223 consumidores de productos cosméticos en India	Percepción de una empresa medioambientalmente responsable; Confianza; Valor percibido; Actitud; Intención de compra	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 5 puntos
Alzboun et al. (2016)	Evaluar el efecto de las prácticas medioambientalmente sostenibles en los resultados financieros en las empresas hoteleras	163 hoteles en Jordania	Prácticas sostenibles; Resultados financieros	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Cossío-Silva et al. (2016)	Examinar, desde la perspectiva del cliente, el efecto de la co-creación de valor sobre la lealtad hacia la organización, tanto desde el punto de vista actitudinal como del comportamiento.	547 clientes de empresas de servicios de cuidado personal	Co-creación de valor; Lealtad actitudinal; Lealtad comportamental	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos
Line y Hanks (2016)	Examinar las relaciones entre las creencias, actitudes y comportamientos asociados con el los hoteles "verdes" utilizando la imagen de destino como variable moderadora en dichas relaciones	1105 turistas en Estados Unidos	Comportamiento del consumidor; Imagen de destino	Ecuaciones	Likert de 7 puntos
Mathis et al. (2016)	Examinar las dimensiones de la co-creación de valor y sus efectos en la satisfacción, el bienestar y la lealtad de los turistas con el proveedor de servicios.	561 consumidores en Estados Unidos	Co-creación de valor de una experiencia; Satisfacción con la experiencia; Satisfacción general con la vida; Lealtad	Ecuaciones estructurales	Likert de 5 puntos

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ Ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Palacios-Florencio et al. (2016)	Examinar empíricamente la relación entre las actividades ambientales incluidas como parte de la Responsabilidad Corporativa y la imagen corporativa, la lealtad y la confianza en el sector hotelero	134 huéspedes de hoteles en España	Actividades ambientales; Imagen; Lealtad; Confianza	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Wu et al. (2016a)	Identificar las dimensiones de la calidad experiencial “verde” y examinar las relaciones entre la equidad, la imagen, la satisfacción y la intención de cambio	535 huéspedes de hoteles en Taiwán	Calidad experiencial “verde”; Equidad; Imagen; Satisfacción; Intención de cambio	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Hazée et al. (2017)	Examinar el rol de la co-creación de valor en la recuperación del servicio y su relación con los resultados de los clientes y la satisfacción e intención de volver a comprar de los mismos	930 clientes de compañías aéreas y hoteles en Estados Unidos	Recuperación del servicio; Satisfacción; Co-creación de valor; Valor de marca	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos
Prebensen y Xie (2017)	Explorar los efectos de la co-creación de valor sobre el valor percibido y satisfacción de los consumidores.	395 clientes de empresas de experiencias de invierno en Noruega	Co-creación de valor; Valor percibido; Satisfacción	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos
Wu y Li (2017)	Examinar las relaciones entre la calidad experiencial, el valor percibido, la imagen del patrimonio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento de los turistas del patrimonio	427 turistas en Macau	Calidad experiencial; Valor percibido; Imagen del patrimonio; Satisfacción; Intenciones de comportamiento	Ecuaciones estructurales a través AMOS	Likert de 5 puntos
Yusof et al. (2017)	Medir el impacto de las prácticas “verdes” sobre la satisfacción y la lealtad de los huéspedes	932 huéspedes de hoteles en Malasia	Prácticas “verdes”; Satisfacción; Lealtad	Ecuaciones estructurales	Escala de intervalo de 10 puntos
Busser y Shulga (2018)	Desarrollar y validar una escala para medir la co-creación de valor y medirla en diferentes contextos de turismo.	460 clientes de restaurantes y hoteles en Estados Unidos	Co-creación de valor; Bienestar; Confianza; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través AMOS	Likert de 7 puntos
Martínez García de Leaniz et al. (2018)	Investigar la relación entre las prácticas “verdes”, la imagen verde, la conciencia ambiental y las intenciones de comportamiento de los huéspedes y examinar el papel moderador de la conciencia ambiental en la formación de intenciones de comportamiento	502 huéspedes de hoteles en España	Prácticas “verdes”; Imagen “verde”; Conciencia ambiental; Intenciones de comportamiento	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos

Merz et al. (2018)	Desarrollar y validar una escala para medir la co-creación de valor y evaluar el rol de los clientes en el proceso de co-creación de valor de marca.	300 ciudadanos en Estados Unidos	Co-creación de valor; Valor de marca	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos
Palacios-Florencio et al. (2018)	Investigar la confianza como variable mediadora entre la Responsabilidad Social Corporativa, la imagen y la lealtad	629 huéspedes en hoteles en España	Responsabilidad Social Corporativa; Imagen; Confianza; Lealtad	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Sudhipongpracha (2018)	Examinar la relación entre la coproducción y la confianza de los ciudadanos en los sistemas de salud mediante un análisis <i>cross-cultural</i> .	394 ciudadanos en Tailandia y 310 en Estados Unidos	Coproducción; Gestión de la salud pública local; Confianza en el gobierno	Regresiones	Likert de 5 puntos
Sukhu y Scharff (2018)	Investigar la confianza y las creencias de los consumidores como impulsores de la lealtad del cliente en el contexto del marketing “verde”	446 huéspedes de hoteles en Estados Unidos	Confianza; Actitud; Norma subjetiva; Lealtad	Ecuaciones estructurales	Likert de 5 puntos
Wu et al. (2018a)	Comprobar las relaciones entre las dimensiones de la calidad experiencial y las dimensiones de la calidad de la relación, entendida a través de la confianza y la satisfacción, el respeto por el medio ambiente, el apoyo, el deseo y la lealtad experiencial en el contexto B & B	517 turistas de alojamientos B&B en Taiwán	Calidad experiencial; Confianza; Satisfacción; Lealtad; Deseo; Apoyo	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Wu et al. (2018b)	Investigar las interrelaciones entre la calidad experiencial, el valor percibido, la satisfacción, la imagen y la intención de volver a visitar un parque temático	424 visitantes de un parque temático en Taiwán	Calidad experiencial; Valor percibido; Satisfacción; Imagen; Intención de volver a visitar	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar a partir de la información mostrada en el Cuadro 4.19, las variables de estudio en nuestro ámbito de interés han sido investigadas, utilizando metodologías de análisis estadístico muy semejantes basadas en gran parte en la búsqueda de las relaciones entre las mismas, desde análisis estadísticos de dependencia hasta técnicas de interdependencia, con una fuerte presencia de técnicas relacionadas con modelización estructural (p.ej. EQS, LISREL, AMOS o PLS). El nivel de medición más utilizado en las escalas ha sido el ordinal, materializado con el uso de escalas Likert que indistintamente se ha ubicado en niveles de 5 o 7 puntos y esporádicamente de 10 puntos. Por último, las muestras de estas investigaciones han oscilado entre 116 y 1105 personas encuestadas. A partir de todas estas experiencias, en el siguiente epígrafe presentamos nuestra metodología de obtención de la información primaria.

4.4.2. Método de obtención de información y ámbito de investigación

A continuación, progresamos mostrando el método de investigación llevado a cabo en esta tesis ilustrando el marco de aplicación de la investigación, la técnica de obtención de información y el proceso de muestreo. Ante la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos, se diseñó una investigación con enfoque cuantitativo, seleccionando como técnica de investigación la encuesta administrada de forma personal. Así, a partir de la revisión de la literatura, y dados los objetivos de la investigación, se elaboró un cuestionario estructurado a través del cual, y teniendo como informante clave al huésped, se recogió información relativa a los constructos cuyas relaciones se modelizan en nuestra propuesta de investigación y que articulan las hipótesis a contrastar. Así mismo, se recogió información relativa a los datos sociodemográficos del huésped y otros indicadores que nos permitirán caracterizar la muestra.

El cuestionario utilizado en el trabajo (véase Anexos) está compuesto, como se ha visto en los apartados anteriores, por un conjunto de escalas de medición retenidas y adaptadas de la literatura, y relativas a las variables identificadas en el modelo. Todos los indicadores presentes en el instrumento de medida, a excepción de las variables de clasificación, se valoraron mediante una escala Likert de medición ordinal, para la cual asumimos las propiedades de equidistancia y, por ello, aplicamos los estimadores paramétricos ya que *“cuando una escala de Likert es percibida como simétrica y equidistante, se comportará más como una escala de intervalo. Así, mientras que una escala de Likert es ordinal, si está bien presentada, entonces es probable que la escala de Likert pueda aproximarse a una medición de nivel de intervalo”* (Hair et al., 2016, p. 10). La escala de medición fue para cada uno de los indicadores de 1 a 7, donde el 1 implicaba el grado máximo de desacuerdo con la afirmación y el 7 el grado máximo de acuerdo con la misma, con la excepción de los indicadores formulados para las prácticas “verdes”, que mostraban la gradación en la importancia de las mismas desde 1 (grado mínimo de importancia) a 7 (grado máximo de importancia). Todos los indicadores fueron administrados conjuntamente por bloques para cada uno de los entrevistados.

Una vez delimitado el cuestionario, fue preciso comprobar su idoneidad y su correcto funcionamiento. Para ello, realizamos una prueba piloto del mismo en una muestra de

diez huéspedes. Esta prueba nos permitió comprobar que el cuestionario resultaba fácil de comprender por parte del entrevistado, así como medir el tiempo necesario para las entrevistas. Esta prueba fue satisfactoria, puesto que no se detectaron problemas de comprensión en la redacción del mismo.

El instrumento de recogida de información elegido ha sido el cuestionario estructurado suministrado mediante entrevistas personales a los huéspedes, quienes fueron interceptados en el hall de los hoteles elegidos, previa autorización por parte de los directivos de los mismos. Estos huéspedes debían cumplir con la condición de ser turistas nacionales. La recogida de datos se llevó a cabo durante cinco días a la semana (de lunes a viernes) en un horario de 10 a 14 horas y 15 a 20 horas, respectivamente. El trabajo de campo fue administrado de forma personal y desarrollado entre julio y agosto de 2018 en España (ciudad de Valencia) y entre septiembre y noviembre de 2018 en Colombia (ciudad de Bogotá) a huéspedes que se alojaron en los hoteles de las cadenas hoteleras elegidas para nuestra investigación. En concreto, decidimos incluir en el estudio los hoteles de tres y cuatro estrellas de tres cadenas hoteleras que, por las características de sus prácticas de gestión medioambiental, sostenemos que son las más adecuadas para este estudio. Dada su presencia en las dos ciudades (Valencia y Bogotá), las tres cadenas elegidas fueron: NH Hotels, Tryp (perteneciente al Grupo Melia Hotels International) y HolidayInn (perteneciente al grupo InterContinental Hotels (IHG)). Cabe precisar que, tomando en consideración las características del entorno hotelero en los dos países, convenimos que una forma de proceder adecuada podría ser utilizar como criterio de selección de los hoteles a investigar aquellos que muestran un estilo de gestión medioambiental más profesional y moderno a través de sus memorias de sostenibilidad.

A modo de resumen, en el Cuadro 4.20 recogemos los detalles técnicos de la investigación empírica y la información sobre las escalas utilizadas.

Cuadro 4.20: Detalles técnicos de la investigación empírica

Elemento	Descripción	
Ámbito geográfico	ESPAÑA	COLOMBIA
Universo	Huéspedes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de las cadenas hoteleras NH, Melia y HolidayInn	
Trabajo de campo	Julio-agosto de 2018	Septiembre-noviembre de 2018
Metodología	Encuestas personales mediante cuestionarios estructurados	
Tamaño muestral	309 huéspedes	302 huéspedes
Escalas (Likert 7 puntos)	ESCALA	AUTOR/ES DE LA ESCALA ORIGINAL
	Prácticas “verdes”	Kaimu et al. (2012)
	Co-creación de valor	Yi y Gong (2013)
	Imagen	Palacios-Florencio et al. (2016)
	Confianza	Chen (2010)
	Satisfacción	Martínez (2015)
	Lealtad	Kim et al. (2008)
	Cultura nacional	Hofstede (2011)

Fuente: Elaboración propia

4.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 4

The first three chapters of this Doctoral Thesis have presented the main pillars on which this research is based, and that help to structure the main aim of this work, that is, as it is stated in the Introduction, to examine the impact of “green” practices and value co-creation in the relations between hotels and guests, and to determine how they contribute, together with other variables such as image and trust, to generate guest satisfaction and loyalty. Moreover, all this is analysed in the Spanish and the Colombian contexts from a comparative approach.

In order to contribute to achieve this aim, firstly, we perform the analysis of the effect of “green” practices on the image of the hotel chain and guest trust towards the hotel brand. Secondly, we examine the relation between value co-creation and tourist trust. Thirdly, we examine the effect of hotel image on guest trust and satisfaction. Finally, we identify the links between trust and satisfaction, on one hand, and satisfaction and loyalty, on the other hand.

From all the previous analyses, in the present chapter we have progressed establishing the foundations on which the proposed model is based. In this way, we define a theoretical model that, considering “green” practices and value co-creation as pillars of the hotel strategy, posits effects in image and trust to generate guest satisfaction and loyalty. All in all, a research focused on the hospitality industry has been design to test seven hypotheses that group the causal relations of the structural model; in particular: a) “green” practices-image (H1); b) “green” practices-trust (H2); c) value co-creation-trust (H3); d) image-trust (H4); e) image-satisfaction (H5); f) trust-satisfaction (H6); and g) satisfaction –loyalty (H7).

The scales proposed for the measurement of the variables that configure the causal model of this Thesis have been previously used, contrasted and validated by numerous studies. In this sense, the scale of “green” practices, as a second order construct, is composed of four dimensions that include a total of 19 items. In addition, value co-creation is measured as a third-order construct, defined by two second-order dimensions, that are composed in turn by 8 first-order constructs, that include a total of 29 items. The measurement of the image of the hotel chain according to the perception of the guest is effected through a scale of 7 indicators, whereas guest trust in the hotel chain is measured through a scale of 5 items. Finally, tourist satisfaction and loyalty are measured through two scales that include three indicators each of them, respectively.

The research developed in this Doctoral Thesis is focused on the hospitality industry, specifically in the existent relation between hotel chain and guest. Regarding the field of application, it considers three and four-star hotels belonging to three hotel chains that excel in their good environmental performance: NH Hotels, Tryp (pertaining to Meliá Hotels International Group) and HolidayInn (pertaining to Intercontinental Hotels Group (IHG)).

With the purpose of testing of the hypotheses of the structural model, an empirical study has been developed through the design of a structured questionnaire aimed at obtaining information about the variables that define the structural model of this Doctoral Thesis, in addition to sociodemographics and behavioural information about the guest.

The data collection was developed face-to-face between July and August 2018 in Spain (in the city of Valencia) and between September and November 2018 in Colombia (in the city of Bogotá) from guests accommodated in the hotels of the chains selected for our research. Finally, 611 questionnaires were collected, 309 in Spain and 302 in Colombia.

Last, regarding the methodological approach of data analysis, we use Descriptive Statistics and Multivariate Analysis with Structural Equations Modelling, applying the technique of Partial Least Squares regression through the use of the statistical software SPSS and SmartPLS, respectively. The said data analysis is addressed in the following chapter.

Based on all previously presented, this chapter has described the design of the empirical research with the aim of initiating the achievement of the fifth specific objective:

S.O.5. To test empirically the relations between the constructs proposed in the research through an integrative model that explains guest behaviour and validates its findings in two different cultural contexts (Spain and Colombia).

Capítulo 5

Análisis empírico y presentación de resultados

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

5.2. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

5.3. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS RELATIVAS A LAS RELACIONES
ENTRE LAS VARIABLES

5.4. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO DE LA CULTURA

5.5. SUMMARY AND CONCLUSIONS OF CHAPTER 5

En las páginas precedentes, tras realizar una revisión de la literatura en torno a los conceptos fundamentales alrededor de los cuales gira esta Tesis Doctoral, se ha procedido a plantear un modelo de relaciones que refleja las hipótesis que se van a contrastar. A partir de este planteamiento metodológico, en este capítulo se realizará el análisis de los datos, adoptando un enfoque secuencial. Para todas las variables analizadas se asume que las escalas con las que están medidas, aunque ordinales, tienen características de equidistancia entre los valores, por lo que adquieren propiedades métricas y serán tratadas como escalas de intervalo.

En el primer apartado del Capítulo 5 presentamos los resultados del análisis descriptivo de los datos de clasificación recogidos en el cuestionario, con el fin de mostrar el perfil de los hoteles investigados, de un lado, y el perfil de las muestras de los huéspedes, de otro. En el segundo apartado procedemos a analizar tanto el modelo de medida como el modelo estructural. En la tercera parte, en primer lugar, describimos la percepción de los huéspedes de las variables objeto de estudio y analizamos si existen diferencias significativas en las evaluaciones de los huéspedes con respecto a sus culturas nacionales. Además, validamos el instrumento de medida y evaluamos el modelo causal propuesto, examinando el efecto moderador de la cultura. Por último, presentamos el resumen y las conclusiones del capítulo en inglés.

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

5.1.1. Descripción de los hoteles

Cabe precisar que, al igual que otros estudios anteriores como, por ejemplo, Berezan et al. (2013) y Yusof y Jamaludin (2013), en este trabajo hemos optado por investigar hoteles de tres y cuatro estrellas que pertenecen a cadenas hoteleras que muestran un estilo de gestión más innovador desde el punto de vista medioambiental. Dichas cadenas hoteleras son: NH Hotels, Tryp (perteneciente al Grupo Melia Hotels International) y HolidayInn (perteneciente al grupo InterContinental Hotels (IHG)). Los motivos de su elección han sido, por un lado, su presencia en las dos ciudades elegidas para nuestra investigación, en concreto, Valencia en España y Bogotá en Colombia, y, por otro lado, su compromiso con los problemas medioambientales plasmado en sus memorias de sostenibilidad. A continuación presentamos una breve descripción de las acciones medioambientales desarrolladas por cada una de las tres cadenas elegidas.

La historia de NH Hotel Group se remonta a 1978, cuando abrió las puertas su primer establecimiento, el Hotel Ciudad de Pamplona. Cuatro años después, la hotelera sale de la región de Navarra y, con la incorporación del NH Calderón de Barcelona, da los primeros pasos de lo que, tan sólo una década después, será una de las primeras cadenas del sector en España, con establecimientos abiertos en Madrid, Barcelona y Zaragoza.

NH Hotel Group desempeña su actividad hotelera creando valor compartido a nivel económico, social y medioambiental allí donde está presente. En 2017, con el objetivo de liderar el comportamiento responsable del sector, ha elaborado el Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa 2017-2019 estableciendo los principales objetivos e iniciativas para los tres compromisos fundamentales definidos por la compañía: cuidar a los clientes; cuidar de los destinos donde se ubican los hoteles del Grupo y cuidar del planeta.

En su compromiso con el Planeta, NH Hotel Group trabaja para minimizar su impacto en el cambio climático, aumentar la eficiencia de los recursos y desarrollar productos más sostenibles para reducir su huella ambiental, con un consumo responsable de los recursos naturales. Para ello, la compañía elaboró un primer Plan Estratégico de Sostenibilidad del Grupo en 2007 y un segundo Plan Estratégico, con línea base 2013, en los cuales se han definido seis puntos clave en base a cuales la Compañía toma decisiones de manera transversal para alcanzar las metas planteadas. Los seis puntos son: el Indicador de ahorros energéticos acumulados desde 2013, la ratio de energía, la ratio de agua, la ratio de huella de carbono, certificaciones ambientales, y la satisfacción del huésped con el hotel en términos de sostenibilidad. A continuación vamos a detallar cada uno de ellos.

- **Energía:** Con respecto a energía, desde 2007, fecha del primer plan de sostenibilidad, NH Hotel Group ha reducido en un 34% por habitación el consumo de energía. Esta reducción ha sido posible gracias a las medidas sostenibles implantadas,

tales como: sustituciones de equipos por otros de mayor eficiencia, evaluación de nuevas tecnologías, mejoras en aislamiento, selección de la correcta iluminación, mejores electrodomésticos y mejores sistemas de climatización, todo ello con un exhaustivo control de los consumos. También, la compañía apuesta por la energía renovable, lo que permite reducir la huella de carbono. Este consumo de energía verde con certificado de origen renovable está disponible en un 99.6% de los hoteles de España, Italia, Alemania, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, cubriendo un 89% del total de la energía eléctrica consumida por el grupo hotelero en Europa. Además, tiene desde 2014 un estándar global de movilidad sostenible para los hoteles que ofrecen servicios como el *carsharing* (puntos de recarga para coches eléctricos de uso compartido) o alquiler de bicicletas. Actualmente más de 75 hoteles ofrecen servicio de alquiler de bicicletas, además de puntos de recarga para coches eléctricos instalados en 54 hoteles.

- Agua: La reducción del consumo de agua, desde 2007 hasta la fecha, ha sido del 31% gracias a las prácticas medioambientales llevadas a cabo por la compañía, como: el reciclado de aguas grises, los sistemas de grifos, duchas e inodoros de bajo consumo y la reutilización de agua para riego.
- Residuos: NH Hotel Group se involucra de manera activa a través de diversas iniciativas que contribuyen a reducir las emisiones que generan los hoteles y las actividades que en ellos tienen lugar. Así, cada hotel del grupo tiene establecidos objetivos de reducción de huella de carbono y cuenta con un histórico de datos que ha permitido evidenciar el compromiso de reducción de residuos. Con respecto al reciclaje, su valor sostenible no sería posible sin la coordinación con sus proveedores, que son evaluados en función de varios parámetros relacionados con la gestión medioambiental, sus compromisos con la lucha contra el cambio climático, la reducción de la huella de carbono, el consumo responsable de recursos y la utilización de materiales reciclados y de fuentes responsables. Los hoteles tienen sistemas implementados de separación de residuos (papel, vidrio, aceite usado, plásticos), a través de los que se recuperan materiales para su reciclado y posterior valorización. Este sistema logra conseguir, en cinco de sus hoteles de Bogotá, una tasa de reciclado de más del 60% de los residuos generados. Estos residuos aprovechables son gestionados por cooperativas de recicladores. También en Bogotá (Colombia), NH Royal Terra 100 separa los jabones no utilizados para aprovecharlos y revalorizarlos en otros productos.
- Certificaciones ambientales: NH Hotel Group cuenta con la certificación global en gestión ambiental ISO 14.001 y en eficiencia energética ISO 50.001 para los servicios de alojamiento, restauración, reuniones y eventos. En 132 de sus hoteles, a la certificación global de la compañía se suman otras certificaciones individuales de sostenibilidad tales como BREEAM, LEED, Green Key, Hoteles+ Verdes, ISO 14.001 o ISO 50.001. El grupo hotelero también tiene 179 hoteles clasificados con el distintivo Green Leaders de TripAdvisor.

- Huéspedes: NH Hotel Group mide la satisfacción del cliente en términos de sostenibilidad, indicador que en 2017 ha cerrado con una puntuación de 8,29 sobre 10, superando el objetivo marcado para este año. Esta medición se realiza a través de la herramienta Quality Focus Online, que hace posible la monitorización de la puntuación dada por el cliente, a través del seguimiento de las reseñas compartidas a través de canales internos y canales online.

Por su parte, Meliá Hotels International es una cadena hotelera con sede en Palma de Mallorca que fue fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Julià. Uno de los principales objetivos de la compañía es liderar la lucha contra el cambio climático en la industria hotelera y contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, fomentando una cultura de turismo sostenible. En este sentido, debido a su preocupación por los potenciales efectos negativos de la actividad hotelera, trabaja para impulsar un modelo hotelero que avance hacia la reducción de su impacto en el clima, en los destinos y en sus ecosistemas. Con este propósito el grupo se comprometió en 2015 a contribuir a los acuerdos globales marcados en la COP21 de París.

Considerando la lucha contra el cambio climático como uno de los principales retos de la agenda pública internacional y una prioridad para la industria turística, Meliá está impulsando un modelo de gestión responsable que asegure la protección de los destinos y el cumplimiento de sus compromisos en materia medioambiental. Con su adhesión al Acuerdo por el Clima de París, el grupo ha definido objetivos específicos a medio plazo en su estrategia medioambiental, asociados a la lucha contra el cambio climático. La innovación y la tecnología son palancas de su sistema de gestión eficiente, diseñado para reducir el consumo de recursos naturales y su huella en el entorno, junto al apoyo de aliados estratégicos y expertos que contribuyen a la consecución de estos compromisos. Sus principales líneas de trabajo son:

- Criterios de sostenibilidad: Integrar criterios de sostenibilidad en toda la cadena de suministro, incluidos los proyectos de construcción, reforma y rehabilitación del activo hotelero. Para lograrlo, integra criterios de sostenibilidad en las infraestructuras, aplicando materiales y productos eficientes y certificados.
- Energía: Apostar por fuentes energéticas de origen renovable certificado, la estandarización de sistemas de gestión energética eficiente y la implantación de sistemas de bajo consumo hídrico. Con respecto a la energía, el grupo ha impulsado varios proyectos para su ahorro y eficiencia junto a empresas de servicios energéticos (ESE o ESCO, su acrónimo en inglés). Además, la compañía monitorea diariamente su consumo de energía para garantizar un consumo responsable, llegando a una reducción de aproximadamente el 15% por estancia. Después de diseñar una estrategia de contratación global enfocada en minimizar el impacto del precio de adquisición de energía y priorizar la compra de energía

“verde” certificada, los resultados están siendo muy positivos ya que se ha logrado aumentar el suministro de energía “verde” del 49% en 2016, al 53% en 2018, siendo su objetivo alcanzar el 70% en 2020. Con respecto a la reducción del consumo de agua, esta ha sido del 8%, aproximadamente por estancia en el periodo 2012-2018 con respecto al periodo 2007-2011.

- **Residuos:** Mejorar la gestión de los residuos generados a lo largo de la cadena de valor hotelera e impulsar la economía circular. En esta línea, el Grupo Meliá trabaja de forma alineada con las pautas que, en relación a la economía circular, establece la Comisión Europea, entre las que destacan: a) incentivar y promover el reciclaje y la reutilización de ciertos materiales y residuos; b) aprovechar el impulso de la tecnología para limitar el consumo de ciertos materiales para reducir su consumo y la generación de residuos; c) usar materias primas renovables, biodegradables o compostables; y, d) apostar por el ecodiseño de sus hoteles, productos y servicios para, por un lado, mejorar la operación desde la perspectiva medioambiental, y por otro, reducir la generación de residuos.
- **Huéspedes:** Impulsar la formación y sensibilización de clientes y empleados en iniciativas enfocadas al respeto del medioambiente y la biodiversidad. En este sentido, teniendo en cuenta que los turistas tienen cada vez una mayor motivación, inquietud y sensibilidad por los aspectos relacionados con el medioambiente, en su camino por avanzar en un turismo más sostenible, los huéspedes juegan un papel esencial y, para hacerlos partícipes, la compañía los implica e involucra en la consecución de sus objetivos. Este hecho adquiere una relevancia especial en destinos emergentes o países en desarrollo para los que la protección del medioambiente y el entorno supone una clara ventaja competitiva. El modelo de gestión sostenible en el que trabaja el grupo hotelero quiere contribuir de forma activa, no sólo a dar respuesta a los compromisos medioambientales que se ha asumido, sino a su avance en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por último, como ya se ha mencionado anteriormente, HolidayInn pertenece al grupo InterContinental Hotels (IHG), cuya historia empieza el 4 de abril de 1946 cuando Pan American World Airways lanzó su marca internacional de hoteles con la primera apertura en Belém, Brasil, que posteriormente amplió con una cartera pionera en todo el mundo. IHG es una empresa corporativa responsable, con un compromiso que respalda todas sus operaciones comerciales, respetando el medio ambiente y los derechos humanos, trabajando con integridad siguiendo su código de conducta.

Con respecto a sus compromisos ambientales, la compañía ha implementado el sistema IHG Green Engage mediante el cual administra su impacto ambiental en todas las fases del ciclo de vida del hotel. El sistema cuenta con más de 200 soluciones ecológicas, lo que ayuda a los hoteles del grupo a administrar y reportar el uso de energía, agua y la generación de residuos, y a minimizar los costes generales de los ser-

vicios públicos y el impacto ambiental. IHG Green Engage tiene cuatro niveles de certificación que sus hoteles pueden alcanzar. El nivel 1 es un requisito para todos los hoteles IHG. Los hoteles de nivel 1 han completado diez soluciones de mejores prácticas que los configuran para el éxito y los respaldan a través de actividades que brindan ahorros inmediatos de energía y costes. Esto incluye acciones como el seguimiento de los datos de consumo, la configuración de un equipo ecológico de la propiedad y la instalación de iluminación de bajo consumo en las habitaciones. Los hoteles de nivel 2 han tomado medidas para ir más allá de lo básico e implementar soluciones como la compra sostenible y la integración de la sostenibilidad en las operaciones del hotel. Los hoteles de nivel 3 dominan los fundamentos de la sostenibilidad y se están embarcando en grandes proyectos, como la instalación de dispositivos de eficiencia energética y la gestión sostenible del hotel. Los hoteles de nivel 4 son hoteles líderes en el área de sostenibilidad ambiental y demuestran enfoques innovadores y de referencia para ser sostenibles.

Como empresa global con hoteles en más de 100 países, IHG cree que su mayor contribución para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero provendrá de cambiar su propio comportamiento. En este sentido, el sistema IHG Green Engage cuenta con varias líneas de trabajo, que presentamos a continuación.

- **Energía:** Los costes de los servicios públicos de energía son los segundos mayores gastos para sus hoteles y la iluminación representa hasta el 40% del consumo total de energía de un hotel. En este sentido, entre 2013 y 2017, mediante la implementación de prácticas medioambientalmente responsables que van desde el reemplazo de las calderas, la adquisición de nuevas unidades de refrigeración de aire acondicionado con eficiencia energética hasta la instalación de iluminación LEED en todo el hotel, el grupo redujo el consumo de energía hasta en un 25% y su huella de carbono por habitación ocupada en un 15% (en comparación con la línea de base de 2012), mientras que en 2018 la reducción fue del 2,2%.
- **Agua:** Reconociendo los riesgos que enfrentan su negocio y las comunidades locales debido a la escasez del agua y la contaminación, IHG está tomando medidas para garantizar que este valioso recurso se administre de manera sostenible. En este sentido, el sistema IHG Green Engage proporciona una guía completa de tecnologías y procesos de ahorro de agua, y recomienda casi 30 soluciones “verdes” dedicadas exclusivamente al agua. Por lo general, más del 40% del agua utilizada en un hotel proviene de duchas, inodoros, grifos y cocinas, por lo cual, una de las medidas implementada ha sido la instalación de grifos, inodoros y duchas de bajo flujo que ayudan a reducir el consumo de agua. Además, la compañía se ha asociado con el Centro del Agua de Colombia y la Alianza para la Administración del Agua, para identificar los problemas clave en los que puede desarrollar e implementar innovaciones a pequeña escala que se pueden replicar en otras ubicaciones con escasez hídrica.

- **Residuos:** IHG considera que tiene la responsabilidad de minimizar la cantidad de residuos producidos en todos sus hoteles, preservando así el entorno para las generaciones futuras. El sistema IHG Green Engage proporciona una orientación sobre cómo gestionar los residuos e identifica formas de reducirlos, reutilizarlos y reciclarlos. En este sentido, entre las medidas implementadas se destacan: a) la utilización de botellas de champú y jabón rellenables; b) cambiar las botellas de plástico de agua por botellas de vidrio reutilizables; y, c) el lanzamiento de la iniciativa Renovation Donation Initiative en 2018, que consiste en donar los muebles, los accesorios y los equipos de los hoteles que se someten a reformas o mejoras a ONG.
- **Certificaciones medioambientales:** Además de la certificación mediante su sistema IHG Green Engage, la gran mayoría de los hoteles del grupo también cuentan con la certificación de terceros, como, por ejemplo, GreenLeaders, Green Globe y Green Key Global de TripAdvisor.
- **Huéspedes:** La compañía sabe que la sostenibilidad es importante para sus huéspedes, ya que cada vez más clientes solicitan información sobre la huella ambiental de sus hoteles, para que puedan tomar decisiones más sostenibles en sus compras de viajes. En este sentido, para mejorar continuamente su capacidad de informar a los huéspedes, el sistema IHG Green Engage informa automáticamente sobre cada uno de sus hoteles a los clientes que lo soliciten. Además, los huéspedes que se alojan por más de una noche pueden elegir participar en “A Greener Stay”, un programa donde los huéspedes pueden optar por no recibir servicios de limpieza a cambio de puntos del IHG Rewards Club. Como resultado de esta iniciativa, se alienta a los huéspedes a tomar decisiones más conscientes del medio ambiente cuando viajan. El programa ayuda a los hoteles a tomar medidas para reducir su huella ambiental disminuyendo el consumo de agua y energía y reduciendo la cantidad de residuos.

Por lo que respecta a los hoteles investigados en España durante los meses de julio y agosto de 2018, se entrevistaron huéspedes de 10 hoteles, 5 de cuatro estrellas y 5 de tres estrellas. En relación al estudio llevado a cabo en Colombia entre septiembre y noviembre de 2018, entrevistamos a turistas que se alojaron en 7 hoteles de cuatro estrellas y 1 hotel de tres estrellas, ubicados en la ciudad de Bogotá. En la Tabla 5.1 presentamos el número de los hoteles investigados en los dos estudios empíricos por cadena hotelera y número de estrellas.

Tabla 5.1: Número de hoteles por cadena y número de estrellas

	España (Valencia)						Colombia (Bogotá)					
	NH		Holiday		Tryp		NH		Holiday		Tryp	
Nr. Estrellas	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Nr. Hoteles	2	2	2	-	1	3	-	4	1	2	-	1

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Descripción de los huéspedes según los datos de clasificación

Los análisis descriptivos realizados aportan informaciones básicas sobre la muestra que nos ayudan a entender su composición y elementos fundamentales, perfilando las bases para contrastar las hipótesis propuestas en esta Tesis Doctoral. Para ello, en primer lugar, se caracterizan las dos muestras, mostrando las proporciones respecto a las variables de clasificación incluidas en el cuestionario. Los estadísticos que se han utilizado son las desviaciones típicas y los valores medios para las dos muestras. La información que se presenta fue obtenida utilizando el software SPSS 22. Es preciso indicar que se recogieron en total 309 cuestionarios válidos en 10 hoteles españoles y 302 cuestionarios en 8 hoteles colombianos.

Por lo que respecta al perfil de los huéspedes españoles, observamos que la mayoría son hombres (54,4%) y que más de la mitad tiene entre 24-38 años (32,7%) y 38-58 años (32,4%). En relación al nivel de estudios, un 63,1% cuenta con estudios universitarios. Con respecto a la ocupación, prevalecen los empleados por cuenta ajena (52,1%). Un 79,6% de los entrevistados ha declarado que ha visitado el hotel por ocio. Los datos se presentan en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2: Perfil de los huéspedes de la investigación empírica en España

	N	%
Género		
Hombre	168	54,4
Mujer	141	45,6
Edad		
18-23	56	18,1
24-38	101	32,7
38-58	100	32,4
59-72	50	16,2
>72	2	0,6
Nivel educativo		
Primarios	8	2,6
Secundarios	106	34,3
Universitarios (Grado/Licenciatura/ Diplomatura)	155	50,2
Postgrado	40	12,9

	N	%
Ocupación		
Estudiante	29	9,4
Trabajo cuenta ajena	161	52,1
Trabajo cuenta propia	80	25,9
Desempleado	14	4,5
Labores del hogar	7	2,3
Jubilado	18	5,8
Otros	-	-
Motivo del viaje		
Ocio	246	79,6
Negocios	61	19,7
Otros	2	0,6
Renta anual (en euros)		
0-9.000	17	5,5
9.000-12.000	39	12,6
12.000-18.000	91	29,4
18.000-24.000	89	28,8
24.000-36.000	57	18,4
>36.000	16	5,2

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, en relación al perfil de los huéspedes del estudio llevado a cabo en Colombia, más de la mitad de los entrevistados son hombres (58,6%) y la mayoría tienen edades comprendidas entre 24 y 38 años (31,5%) y 38 y 58 años (37,1%). Además, la mayoría poseen estudios técnicos o tecnológicos (40,7%) y estudios universitarios (46,0%) y son empleados (58,3%) e independientes (27,2%). Más de la mitad de los huéspedes (57,9%) ha visitado el hotel por negocios. Puesto que en este estudio recogimos los datos relativos al estrato económico, siendo el estrato uno el de clase socioeconómica más baja y el siete la más alta, observamos que la mayoría de los huéspedes pertenece a los estratos cuatro (37,7%) y cinco (39,7%), respectivamente, que representan a una clase socioeconómica media y media alta. Todos estos datos se presentan en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Perfil de los huéspedes de la investigación empírica en Colombia

	N	%
Género		
Hombre	177	58,6
Mujer	125	41,4
Edad		
18-23	32	10,6
24-38	95	31,5
38-58	112	37,1
59-72	59	19,5
>72	4	1,3
Nivel educativo		
Sin Estudios	-	-
Primarios	-	-
Secundarios	6	2,0
Técnica/Tecnología	123	40,7
Universitarios	139	46,0
Especialización/ Maestría	34	11,3

	N	%
Ocupación		
Estudiante	21	7,0
Empleado	176	58,3
Independiente	82	27,2
Desempleado	11	3,6
Ama/O De Casa	6	2,0
Jubilado	6	2,0
Otros	-	-
Motivo del viaje		
Ocio	125	41,4
Negocios	175	57,9
Otros	2	0,7
Estrato económico		
Estrato 1	-	-
Estrato 2	2	0,7
Estrato 3	29	9,6
Estrato 4	114	37,7
Estrato 5	120	39,7
Estrato 6	37	12,3

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Descripción de los huéspedes según la cultura nacional

Para desarrollar los análisis descriptivos, vamos a mostrar los valores de cada uno de los indicadores analizados y su desviación a nivel global, así como esos mismos valores medios segmentados en función del país de origen: España y Colombia.

El análisis estadístico descriptivo muestra un grado elevado de importancia de las prácticas “verdes” implementadas en los hoteles en España. Tal y como está reflejado

en la Tabla 5.4, todos los indicadores tienen medias iguales o superiores a 4 puntos, siendo algunos especialmente elevados con valores cercanos e incluso superiores a 5, como por ejemplo, la utilización de las aguas residuales tratadas para el riego del jardín (4,88), la implementación de una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua (4,97), informar a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones (5,12) y tener contratado un gestor medioambiental (5,11). En cambio, los indicadores que midieron el grado de importancia de prácticas como proporcionar dispensadores de champú/jabón rellenables (4,24), utilizar sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones (4,38), utilizar contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes (4,39), y animar a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas (4,39) muestran valores medios más bajos.

De otro lado, también se puede destacar el elevado grado de aceptación de las medidas medioambientales implementadas en los hoteles estudiados en Colombia, pues todos los indicadores han alcanzado valores medios por encima de los 4 puntos. Como se puede observar en la Tabla 5.4, la implementación de una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua (4,98) es el aspecto mejor valorado por los huéspedes colombianos, mientras la utilización de sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones es el peor valorado (4,01). Con todo, obtenemos valores medios elevados de las prácticas “verdes”. En concreto, podemos observar que las puntuaciones más elevadas son para los siguientes ítems: a) informar a los huéspedes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones (4,95); b) tener contratado un gestor medioambiental (4,88); y, c) utilizar contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes (4,85). Las iniciativas medioambientales peor valoradas por los huéspedes colombianos han sido: a) utilizar un sistema de doble tubería (4,07); b) utilizar los restos de jabón como detergente (4,23); y, c) animar a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas (4,30).

Tabla 5.4: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir las prácticas “verdes”

Ítems		Total (N=609)		España (N=307)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones	4,14	1,60	4,38	1,41	4,01	1,76
Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes	4,68	1,41	4,71	1,36	4,62	1,45
Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía	4,76	1,45	4,76	1,34	4,68	1,52
Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables	4,51	1,62	4,24	1,44	4,56	1,70
Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal	4,65	1,52	4,65	1,44	4,63	1,56
Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente	4,60	1,49	4,55	1,37	4,60	1,59

Ítems		Total (N=609)		España (N=307)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes	4,80	1,61	4,39	1,48	4,85	1,65
Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel	4,65	1,43	4,66	1,30	4,64	1,53
Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario	4,64	1,58	4,74	1,39	4,45	1,73
Pract.10	Utilice los restos de jabón como detergente	4,26	1,46	4,76	1,38	4,23	1,75
Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín	4,33	1,60	4,88	1,40	4,63	1,75
Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas	4,25	1,68	4,39	1,46	4,30	1,80
Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad	4,47	1,49	4,59	1,29	4,48	1,64
Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería	4,56	1,65	4,58	1,27	4,07	1,61
Pract.15	Disponga de un programa de ahorro de agua en la cocina	4,64	1,55	4,73	1,36	4,55	1,67
Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones	4,37	1,58	4,55	1,38	4,36	1,72
Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua	4,99	1,46	4,97	1,32	4,98	1,60
Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones	5,07	1,42	5,12	1,21	4,95	1,61
Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental	5,01	1,47	5,11	1,20	4,88	1,70

Fuente: Elaboración propia

La co-creación de valor recibe valoraciones medias por encima de 4 por parte de todos los huéspedes. En el caso de los turistas españoles, 20 de los 29 ítems presentan una puntuación por encima de 5 puntos, siendo los que obtienen una puntuación más alta los siguientes: a) he sido cortés con los empleados del hotel (5,94); b) he sido amable con los empleados del hotel (5,91); c) he seguido las instrucciones y órdenes de los empleados (5,88); y, d) no he actuado groseramente con los empleados del hotel (5,88), mientras que los ítems con una puntuación media más baja son: a) doy consejos a otros clientes (4,26); b) enseñé a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente (4,34); c) ayudé a otros clientes si parecen tener problemas (4,41); y, d) si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme (4,43). En el caso de los huéspedes colombianos, los siguientes ítems superan una media de 6 puntos: a) he sido educado con los empleados del hotel (6,06); b) he sido amable con los empleados del hotel (6,11); y, c) he sido cortés con los empleados del hotel (6,17). Al igual que los españoles, los colombianos también

presentan valores medios más bajos en los dos ítems siguientes: si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme (3,87) y doy consejos a otros clientes (4,08) (véase Tabla 5.5).

Tabla 5.5: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la co-creación de valor

Ítems		Total (N=609)		España (N=307)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel	4,87	1,50	5,01	1,41	4,86	1,56
Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel	5,80	1,11	5,74	1,04	5,86	1,18
Coc.3	He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel	4,81	1,52	5,23	1,21	4,51	1,74
Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel	5,40	1,24	5,55	1,11	5,24	1,40
Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados	5,11	1,31	5,31	1,15	4,94	1,48
Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas	5,36	1,25	5,51	1,11	5,21	1,40
Coc.7	He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio	5,50	1,18	5,71	0,97	5,34	1,32
Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas	5,27	1,17	5,54	0,95	5,02	1,37
Coc.9	Me he comportado como se esperaba	5,63	1,04	5,64	0,99	5,69	1,12
Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa	5,60	1,07	5,71	0,95	5,55	1,19
Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados	5,78	0,93	5,88	0,84	5,74	1,06
Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel	5,92	0,93	5,87	0,97	5,97	0,95
Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel	6,00	0,93	5,91	0,94	6,11	0,95
Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel	5,95	0,95	5,85	0,94	6,06	0,97
Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel	6,04	0,86	5,94	0,83	6,17	0,91
Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel	5,92	1,13	5,88	0,95	5,95	1,30
Coc.17	Si tengo una idea sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel	4,65	1,51	5,00	1,27	4,41	1,69
Coc.18	Cuando recibo un buen servicio, se lo comento a los empleados del hotel	4,94	1,38	5,06	1,21	4,94	1,52
Coc.19	Cuando tengo algún problema, informo a los empleados del hotel	5,87	1,08	5,82	1,03	5,85	1,15
Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas	5,01	1,22	5,06	0,98	5,13	1,42
Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas	5,01	1,22	4,99	1,03	5,15	1,36

Ítems		Total (N=609)		España (N=307)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel	4,94	1,27	4,94	1,06	5,05	1,45
Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda	4,48	1,36	4,52	1,10	4,52	1,56
Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas	4,32	1,36	4,41	1,12	4,34	1,57
Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente	4,19	1,39	4,34	1,11	4,19	1,65
Coc.26	Doy consejos a otros clientes	4,09	1,47	4,26	1,26	4,08	1,68
Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto a tolerarlo	4,13	1,51	4,46	1,31	4,06	1,66
Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente	4,08	1,58	4,54	1,34	3,82	1,73
Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme	4,05	1,53	4,43	1,31	3,87	1,66

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la imagen percibida por los huéspedes españoles, todos los ítems tienen un valor medio superior a 4,7 puntos, siendo el interior del hotel es apropiado para su categoría (5,41) y la localización del hotel es adecuada (5,23) los indicadores con las medias más altas. En el caso de los huéspedes colombianos, los mismos dos ítems presentan las medias más altas, siendo estas de 5,60 y 5,47, respectivamente. Además, en el caso de los colombianos, existe un tercer indicador que tiene una media superior, que es el relativo a prestar atención a la publicidad sobre este hotel (5,48) (véase Tabla 5.6)

Tabla 5.6: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la imagen

Ítems		Total (N=611)		España (N=309)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Imag.1	El interior del hotel es apropiado para su categoría	5,49	1,07	5,41	0,97	5,60	1,13
Imag.2	La localización del hotel es adecuada	5,36	1,22	5,23	1,10	5,47	1,29
Imag.3	Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente	4,71	1,27	4,74	1,08	4,84	1,42
Imag.4	Presto atención a la publicidad sobre este hotel	4,60	1,38	4,72	1,18	5,48	1,54
Imag.5	Presto atención a la información que recibo de este hotel	4,82	1,29	4,86	1,08	4,83	1,42
Imag.6	Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental	4,58	1,38	4,83	1,16	4,43	1,53
Imag.7	La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad	4,81	2,03	4,97	2,43	4,69	1,40

Fuente: Elaboración propia

En relación a la confianza en los hoteles, por parte de los huéspedes españoles entrevistados (véase Tabla 5.7), obtenemos valores medios comprendidos entre 4,44 y 4,69, mientras que para los huéspedes colombianos dichos valores están entre 4,22 y 4,43.

Tabla 5.7: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la confianza

Ítems		Total (N=611)		España (N=309)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Conf.1	Los compromisos ambientales de esta cadena hotelera son confiables	4,50	1,26	4,60	1,15	4,43	1,33
Conf.2	El desempeño ambiental de esta cadena hotelera es confiable	4,46	1,20	4,56	1,08	4,39	1,29
Conf.3	La filosofía ambiental de esta cadena hotelera es confiable	4,44	1,22	4,57	1,11	4,36	1,31
Conf.4	Las preocupaciones ambientales de esta cadena hotelera cumplen mis expectativas	4,32	1,21	4,44	1,06	4,22	1,31
Conf.5	Este hotel cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente.	4,52	2,46	4,69	3,18	4,36	1,35

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la satisfacción con los hoteles, al comparar los resultados observamos en los dos estudios, al igual que en el caso de la confianza, que los valores medios de los tres indicadores son muy parecidos y cercanos a 4,5 en el caso español y 4,4 en el caso colombiano, respectivamente (véase Tabla 5.8).

Tabla 5.8: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la satisfacción

Ítems		Total (N=611)		España (N=309)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Satis.1	La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz	4,43	1,34	4,55	1,20	4,32	1,44
Satis.2	Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental	4,48	1,29	4,59	1,10	4,39	1,41
Satis.3	Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental	4,44	1,31	4,57	1,15	4,36	1,42

Fuente: Elaboración propia

Por último, en relación a la lealtad, según se presenta en la Tabla 5.9, observamos que todos los ítems, tanto en el análisis general como en los dos estudios por separado, alcanzan valores medios cercanos a 4,5 puntos.

Tabla 5.9: Estadísticos descriptivos de los ítems para medir la lealtad

Ítems		Total (N=611)		España (N=309)		Colombia (N=302)	
		Media	Dt	Media	Dt	Media	Dt
Leal.1	Me considero leal a esta cadena hotelera	4,61	1,30	4,53	1,12	4,64	1,50
Leal.2	Elijo esta cadena hotelera como mi primera opción	4,45	1,31	4,47	1,14	4,50	1,48
Leal.3	Me alojaré en esta cadena hotelera la próxima vez que viaje aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones	4,45	1,31	4,43	1,20	4,45	1,44

Fuente: Elaboración propia

5.2. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

Tras el análisis descriptivo de los datos, pasamos a realizar un análisis más profundo sobre cómo estos constructos se relacionan entre sí, con el objeto de explicar los vínculos que existen entre ellos y tratar de identificar cómo contribuyen a generar la lealtad de los huéspedes a través de esas relaciones.

En primer lugar, comprobamos que nuestro modelo tiene un tamaño muestral adecuado para ser ejecutado. Barclay et al. (1995) establecieron que el tamaño óptimo de la muestra debería ser mayor de 10 veces el mayor número de indicadores formativos usados para medir un constructo, o mayor de diez veces el mayor número de *paths* dirigidos hacia un constructo determinado en el modelo estructural. Dado que en nuestro caso el número mayor de indicadores formativos es de 29 y el mayor número de flechas hacia cualquier constructo endógeno en el modelo es de 2, el tamaño muestral mínimo sería de 290, quedando excedido por el tamaño de nuestra muestra efectiva (611).

Tras comprobar que se cuenta con un tamaño muestral mínimo adecuado para ser ejecutado, la técnica utilizada para la obtención y análisis de resultados es la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Model* o SEM) por la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares-PLS*) utilizando el programa SmartPLS (versión 3.2.6).

PLS es un método adecuado para la investigación en Ciencias Sociales, ya que no impone ningún supuesto de distribución específica (por ejemplo normalidad) para los datos, no necesita que las observaciones sean independientes entre sí, y permite estimar modelos estructurales con muestras pequeñas y con medidas tanto reflectivas como formativas sin ningún problema de identificación (Chin, 2010; Henseler et al., 2014; Rigdon, 2016; Sarstedt et al., 2016).

Además, la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) se utiliza cada vez con más asiduidad en el ámbito de los estudios de empresas, como lo ponen de manifiesto las

revisiones de los trabajos realizados en el ámbito del marketing por Hair et al. (2011; 2012a), la realizada por Henseler et al. (2009) en el ámbito del marketing internacional, la de do Valle y Assaker (2016) y Ali et al. (2018) en el ámbito del turismo o por la de Hair et al. (2012a, 2012b, 2013) en el ámbito de la dirección de empresas.

Así mismo, algunas revistas han dedicado números especiales en PLS-SEM, tales como:

- European Management Journal (EMJ), número especial en PLS-SEM: European Management Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)
- Journal of Business Research (JBR), número especial en PLS-SEM: Prediction-oriented Modeling in Business Research by Means of Partial Least Squares Path Modeling
- Long Range Planning (LRP), números especiales en PLS-SEM:
 - 2014: Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: Looking Back and Moving Forward
 - 2013: PLS-SEM Applications in strategic management: Partial Least Squares modeling in strategy research
 - 2012: Method Analytical approaches to strategic management: Partial Least Squares modeling in strategy research

De todo lo expuesto y debido al carácter exploratorio y a la existencia de múltiples relaciones entre las variables, consideramos que la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS) es la más adecuada para nuestra investigación (Nitzl et al., 2016; Rigdon, 2016), ya que medimos constructos teóricos a través de indicadores observables para llevar a cabo las estimaciones (Ali et al., 2018).

5.2.1. Análisis del modelo de medida

La complejidad del modelo que se presenta, con constructos de primer, segundo y tercer orden, así como con medidas reflectivas y formativas, requiere desarrollar los análisis para valorar el modelo de medida de forma secuencial.

En primer lugar, y siguiendo la metodología propuesta por Wetzels et al. (2009), Ringle et al. (2012) y Becker et al. (2012), se procede en un primer paso a estimar el modelo de medida de las dimensiones que sirven para construir, en un segundo paso, los constructos formativos de segundo y tercer orden denominados prácticas “verdes” y co-creación de valor. Simultáneamente se toman decisiones en relación al modelo de medida relativo al resto de variables latentes formativas y reflectivas.

Una vez depuradas todas las escalas a partir de los análisis de fiabilidad y validez de las mismas, se procede en un segundo paso a valorar el modelo de medida de los cons-

tructos de segundo y tercer orden (prácticas “verdes” y co-creación de valor), constituyéndose cada una de las dimensiones que se retengan en indicadores formativos de estas variables latentes.

5.2.1.1. Análisis factorial confirmatorio

Una vez definidas las escalas de medida, se procede a su depuración y a una primera aproximación sobre su adecuación a partir de análisis exploratorios. En primer lugar, se realizan análisis de fiabilidad atendiendo al criterio de consistencia interna. Aunque los constructos prácticas “verdes” y co-creación de valor han sido previamente estudiados en la literatura y ya existen unas escalas validadas para medirlos, su aplicación en el caso de los huéspedes sí es novedosa. Para determinar si las dimensiones empleadas en el presente trabajo para medir las dos variables son las mismas que las empleadas en estudios previos, se ha considerado oportuno llevar a cabo un análisis factorial exploratorio que nos ayude a determinar qué ítems deben medir cada dimensión, si los ítems se agrupan de la forma en la que se había propuesto inicialmente, el número de factores que mejor explica los datos recogidos en la investigación y el ajuste de los factores con los constructos teóricos propuestos.

En primer lugar, es muy conveniente realizar una serie de pruebas conexas (tests) que nos indiquen si es pertinente, desde el punto de vista estadístico, llevar a cabo el análisis factorial con nuestros datos disponibles. Para ello, utilizamos dos pruebas: el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Barlett.

El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial, compara los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno y esto se considerará positivo e indicará que se puede continuar con el análisis factorial. Autores como Tabachnick y Fidell (2001) y Mulaik (2010) sugieren que un valor KMO mayor o igual a 0,60 es indicativo de que hay pruebas suficientes de que existe al menos un factor común que subyace a las variables observadas. En el caso de la matriz de nuestros datos, se ha obtenido un valor para KMO de 0,941 en el caso del constructo prácticas “verdes” y de 0,898 en el caso de la co-creación de valor, lo que indica que la muestra tomada para el estudio es apropiada y que, por lo tanto, se puede continuar con la aplicación del análisis factorial (véase Tabla 5.10).

La segunda prueba utilizada es el test de esfericidad de Barlett, que permite contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, que las intercorrelaciones entre las variables son ceros. Se pueden dar como válidos aquellos resultados que presenten un valor elevado del test y cuyo p-valor sea menor a 0,05. En nuestro caso (véase Tabla 5.10) dicho análisis presenta una significación muy inferior al límite 0,05, pues fue de 0,000 para los dos constructos (prácticas “verdes”

y co-creación de valor), lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

Tabla 5.10: Resultados para los tests KMO y test de esfericidad de Bartlett

Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		Prácticas “verdes”	Co-creación de valor
		0,941	0,898
Test de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	10.929,990	12.743,475
	Grados de libertad	171	351
	Significatividad	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realiza un análisis factorial exploratorio global basado en el método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX. En este sentido, se considera que existe una clara estructura factorial cuando los ítems que definen un factor tienen pesos de 0,50 o más en el factor y menores en los demás (Nunnally y Bernstein, 1994).

En el caso de las prácticas “verdes”, después de realizar un primer análisis exploratorio, cuyo resultados se presentan en la Tabla 5.11, dos ítems tuvieron que ser eliminados, puesto que sus pesos eran inferiores a 0,5. En concreto se trata de los siguientes ítems, señalados en rojo en la Tabla 5.11: Pract.10 (Utilice los restos de jabón como detergente) y Pract.15 (Disponga de un programa de ahorro de agua en la cocina).

Tabla 5.11: Matriz de componentes rotados para los ítems de las prácticas “verdes”

Indicadores		Componente			
		Gestión de residuos	Apoyo general a prácticas verdes	Ahorro de agua	Gestión energética
Pract.1	Utilice sensores de presencia/ tarjetas de entrada en las habitaciones	0,113	0,330	0,307	0,702
Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes	0,497	0,188	0,239	0,729
Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía	0,544	0,236	0,309	0,624
Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables	0,816	0,309	0,250	0,075
Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal	0,725	0,178	0,010	0,320
Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente	0,697	0,284	0,225	0,371
Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes	0,776	0,307	0,270	0,154

Indicadores		Componente			
		Gestión de residuos	Apoyo general a prácticas verdes	Ahorro de agua	Gestión energética
Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel	0,579	0,441	0,391	0,137
Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario	0,796	0,361	0,200	0,128
Pract.10	Utilice los restos de jabón como detergente	0,469	0,365	0,356	0,172
Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín	0,078	0,167	0,665	0,480
Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas	0,168	0,217	0,838	0,115
Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad	0,386	0,341	0,678	0,187
Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería	0,211	0,232	0,772	0,270
Pract.15	Disponga un programa de ahorro de agua en la cocina	0,441	0,535	0,459	0,273
Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones	0,266	0,326	0,507	0,090
Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua	0,335	0,679	0,324	0,342
Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones	0,363	0,750	0,203	0,307
Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental	0,414	0,773	0,202	0,219

Fuente: Elaboración propia

La realización de un segundo análisis exploratorio revela dos aspectos a tener en cuenta. En primer lugar, a pesar de que, en la mayoría de los casos, los ítems se agrupan de la forma que había sido establecida en la escala original, hay un ítem que pasa a formar parte de otra dimensión: el ítem Pract.11 (Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín), que en la escala original forma parte de la dimensión gestión de residuos, en nuestro estudio pasa a formar parte de la dimensión ahorro de agua. En segundo lugar, el constructo prácticas “verdes” queda dividido en cuatro dimensiones al igual que la escala original (véase Tabla 5.12). Estas dimensiones son: gestión energética, gestión de residuos, ahorro de agua y apoyo general a las prácticas “verdes”.

A continuación, se evalúa la fiabilidad de la escala partiendo de la estructura multidimensional de la misma, de manera que se calcula el alpha de Cronbach para cada una de las cuatro dimensiones originales. En la Tabla 5.12 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio con los ítems agrupados en los cuatro factores según las cargas fac-

toriales obtenidas. Así mismo, se indica el alfa de Cronbach obtenido para cada una de las dimensiones establecidas, pudiéndose observar que ninguna de las dimensiones ha obtenido un valor inferior al 0,7, lo que denota un buen resultado en relación con la fiabilidad inicial de la escala (Nunnally y Bernstein, 1994; Peterson, 1994; Vila et al., 2000).

Tabla 5.12: Resultados del análisis factorial exploratorio para los ítems de las prácticas “verdes”

Dimensión	Ítems	Descripción ítems	Carga factorial	α de Cronbach
Gestión energética	Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones	0,718	0,870
	Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes	0,740	
	Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía	0,632	
Gestión de residuos	Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables	0,831	0,909
	Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal	0,720	
	Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente	0,695	
	Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes	0,785	
	Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel	0,593	
	Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario	0,808	
Ahorro de agua	Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín	0,659	0,877
	Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas	0,850	
	Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad	0,686	
	Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería	0,772	
	Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones	0,540	
Apoyo general a prácticas “verdes”	Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua	0,691	0,921
	Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones	0,767	
	Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental	0,763	

Fuente: Elaboración propia

Para el constructo co-creación de valor, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de los datos obtenidos en la encuesta, al igual que en el caso del constructo prácticas “verdes”, se efectúa un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación VARIMAX obteniéndose en un primer análisis los resultados que se presentan en la Tabla 5.13.

Tabla 5.13: Matriz de componentes rotados para los ítems de la co-creación de valor

Ítem	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Coc.1	0,214	0,035	0,149	0,036	0,149	-0,017	0,856	0,023
Coc.2	0,125	0,390	0,010	0,286	0,038	0,083	0,671	0,020
Coc.3	0,060	-0,050	0,186	0,352	0,019	0,166	0,468	0,513
Coc.4	0,320	0,111	-0,062	0,753	0,163	0,111	0,129	0,152
Coc.5	0,078	0,098	0,224	0,815	0,111	0,044	0,115	0,054
Coc.6	0,040	0,237	-0,022	0,832	0,205	0,033	0,061	-0,008
Coc.7	0,071	0,286	0,054	0,465	0,298	0,239	0,072	0,108
Coc.8	0,041	0,216	0,208	0,385	0,561	0,108	0,010	0,444
Coc.9	0,228	0,470	0,067	0,172	0,664	0,138	0,118	0,032
Coc.10	0,149	0,362	0,028	0,180	0,753	0,126	0,077	0,137
Coc.11	0,124	0,342	0,217	0,219	0,759	0,000	0,077	0,017
Coc.12	0,148	0,753	0,109	0,136	0,322	0,088	0,053	-0,044
Coc.13	0,210	0,818	0,038	0,083	0,244	0,152	0,019	-0,001
Coc.14	0,220	0,834	0,036	0,135	0,187	0,054	0,066	-0,010
Coc.15	0,202	0,825	0,048	0,097	0,156	0,061	0,063	-0,024
Coc.16	-0,027	0,741	-0,013	0,109	0,095	0,114	0,094	0,141
Coc.17	0,210	0,014	0,450	0,024	0,188	0,612	0,178	0,147
Coc.18	0,483	0,205	0,233	0,022	0,108	0,658	0,048	-0,088
Coc.19	0,098	0,337	-0,130	0,231	0,089	0,694	-0,052	0,088
Coc.20	0,663	0,163	0,139	0,075	0,369	0,316	0,144	-0,191
Coc.21	0,758	0,287	0,111	0,132	0,084	0,194	0,096	-0,147
Coc.22	0,762	0,257	0,194	0,174	0,014	0,159	0,109	-0,094
Coc.23	0,129	0,136	0,209	0,148	0,115	0,130	0,114	0,802
Coc.24	0,129	0,118	0,280	0,093	0,068	0,010	0,135	0,797
Coc.25	0,457	0,030	0,352	-0,033	0,149	-0,038	-0,002	0,668
Coc.26	0,470	0,018	0,409	0,011	0,089	0,002	-0,002	0,658
Coc.27	0,432	0,069	0,753	0,048	0,063	0,059	0,049	0,142
Coc.28	0,280	0,031	0,889	0,076	0,096	0,080	0,093	0,086
Coc.29	0,277	0,061	0,890	0,074	0,093	0,053	0,086	0,021

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5.13, dos de los ítems (señalados en rojo) no superan el valor de 0,5, siendo necesaria su eliminación. Estos ítems son: Coc.3 (He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel) y Coc.7 (He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio). Una vez depurada la escala de acuerdo con la consideración anterior, se lleva a cabo un nuevo análisis, constatándose que todos los ítems se agrupan de la forma que había sido establecida en la escala original y que el coeficiente de alfa de Cronbach para todas las dimensiones supera el valor de 0,6. Los resultados del análisis de fiabilidad de cada una de las dimensiones de la escala se contemplan en la Tabla 5.14.

Tabla 5.14: Resultados del análisis factorial exploratorio para los ítems de co-creación de valor

Dimensión	Ítems	Descripción ítems	Carga factorial	de Cronbach
Búsqueda de información	Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel	0,876	0,638
	Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel	0,693	
Intercambio de información	Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel	0,772	0,837
	Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados	0,822	
	Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas	0,831	
Comportamiento responsable	Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas	0,500	0,860
	Coc.9	Me he comportado como se esperaba	0,666	
	Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa	0,760	
	Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados	0,756	
Interacción personal	Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel	0,755	0,900
	Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel	0,825	
	Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel	0,842	
	Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel	0,827	
	Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel	0,732	
Retroalimentación	Coc.17	Si tengo una idea sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel	0,672	0,694
	Coc.18	Cuando recibo un buen servicio se lo comento a los empleados del hotel	0,636	
	Coc.19	Cuando tengo algún problema informo a los empleados del hotel	0,691	
Recomendación	Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas	0,711	0,883
	Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas	0,797	
	Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel	0,764	
Disposición a ayudar	Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda	0,590	0,907
	Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas	0,661	
	Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente	0,812	
	Coc.26	Doy consejos a otros clientes	0,806	
Tolerancia	Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto tolerarlo	0,769	0,932
	Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente	0,883	
	Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme	0,890	

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2. Fiabilidad y validez de las variables latentes de primer orden

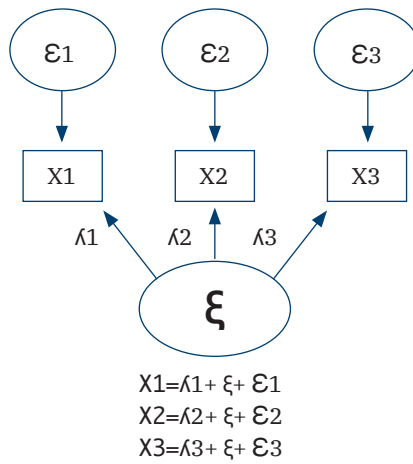
Un paso fundamental a la hora de desarrollar una investigación consiste en especificar tanto el modelo estructural como las relaciones entre los constructos y las medidas en el modelo de medida. Así mismo, es importante determinar si los constructos a estudiar son escalas multidimensionales o únicamente cuentan con una dimensión para su estudio. Así pues, a continuación se procede a determinar, en primer lugar, el tipo de indicadores (reflectivos o formativos) que se van a utilizar para las variables latentes de primer orden.

Las relaciones entre el constructo y sus instrumentos de medida (indicadores o ítems) pueden ser de tipo reflectivo o formativo. En los modelos de medida con indicadores reflectivos, los más utilizados en la investigación del marketing (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001), los indicadores se expresan como dependientes en relación al constructo que se pretende medir, yendo la dirección de causalidad desde el constructo hacia los indicadores, constituyendo las variables observadas (ítems o indicadores) un reflejo o manifestación del constructo no observado (Bollen y Lennox, 1991; Diamantopoulos et al., 2008). El modelo de medida de factor común (o modelo de medida reflectivo) asume que la varianza de un bloque de indicadores (X_i) está completamente explicada por una variable no observada (el factor común) (ξ) y sus errores aleatorios (ϵ_i), siendo los errores de medidas (ϵ_i) no correlacionados con otras variables, constructos o errores del modelo. Por lo tanto, siendo la variable latente no observable directamente, sólo el patrón de correlaciones entre los indicadores proporciona un apoyo indirecto sobre su existencia.

En este sentido, podríamos decir que en los modelos reflectivos los ítems comparten un tema común, revelan las características del constructo latente y vienen determinados por el mismo. Una de las principales características de los modelos de medida reflectivos reside en la alta correlación que debe existir entre los indicadores, puesto que todos los ítems son un reflejo del mismo constructo. Así pues, los ítems deben ser intercambiables, de forma que la eliminación de alguno de ellos no modifique el significado de la variable objeto de estudio. Por otro lado, en este tipo de modelos de medida, el error está asociado a las medidas individuales y no al constructo latente (Bollen y Lennox, 1991).

La Figura 5.1 ofrece una expresión gráfica de los modelos de medición reflectivos, donde ξ es la variable o el constructo a medir, λ son las cargas factoriales y ϵ son los términos de error de las variables dependientes.

Figura 5.1: Representación gráfica de los modelos reflectivos

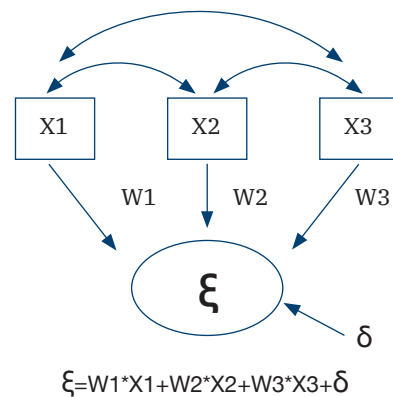


Fuente: Bollen y Lennox (1991)

En el caso de los modelos de medida formativos, la dirección de causalidad es inversa, yendo desde los indicadores hacia el constructo, siendo los indicadores los que causan o forman la variable no observable a la que se encuentran ligados (Bollen y Lennox, 1991). En este tipo de modelos, los constructos dejan de ser variables latentes para convertirse en variables agregadas, generadas a partir de sus indicadores formativos. Así pues, los modelos formativos son adecuados cuando los indicadores ayudan directamente a crear el constructo. En contraposición a lo que ocurre con los modelos de medida reflectivos, en los modelos formativos la variable latente se expresa como una función de las variables manifiestas, por lo que no se espera que los indicadores estén correlacionados, puesto que cada indicador captura un aspecto diferente del constructo que se pretende medir (Podsakoff et al., 2006). Por ello, los ítems tampoco son intercambiables y la eliminación de alguno de ellos puede suponer la pérdida de alguna de las facetas del constructo, excluyendo así parte de su significado. Así mismo, el término de error en los modelos de medida con indicadores formativos significa que el constructo no ha sido perfectamente explicado por sus indicadores y, por lo tanto, no se encuentra asociado a las medidas individuales, sino al constructo (Diamantopoulos, 2006).

La Figura 5.2 ofrece una expresión gráfica de los modelos de indicadores causales o de medida formativo, donde ξ es el constructo a medir, las x son los indicadores, las w son los pesos que capturan el efecto del indicador y δ es el término de error del constructo.

Figura 5.2: Representación gráfica de los modelos formativos



Fuente: Bollen y Lennox (1991)

Para determinar si el tipo de relación existente entre los indicadores y el constructo es reflectiva o formativa, Jarvis et al. (2003) y Henseler (2017) establecen varias reglas de decisión (véase Cuadro 5.1). La primera regla para determinar si el tipo de relación existente entre los indicadores y el constructo es reflectiva o formativa, reside en la causalidad del constructo, determinando que se trata de una escala reflectiva o formativa en función de si la dirección de la causalidad va desde el constructo hacia los ítems o viceversa. La segunda regla que proponen los autores se basa en la intercambiabilidad de los indicadores, siendo los indicadores de las escalas reflectivas intercambiables entre sí, mientras que los indicadores de los modelos formativos no lo son. Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de determinar si se trata de un modelo formativo o reflectivo es la covarianza entre los indicadores, puesto que, mientras en los modelos formativos no es necesario que los indicadores covaríen entre sí, en los modelos reflectivos sí se espera que exista esta covariación. Con respecto al error de medida, en el caso de los constructos reflectivos, éste se tiene en cuenta a nivel del ítem, mientras que en el caso de los formativos se tiene en cuenta a nivel de constructo. Por último, los autores proponen atender a la red nomológica de los indicadores del constructo para determinar si se trata de un modelo reflectivo o formativo, pudiendo diferir en el caso de los modelos formativos, pero no debiendo hacerlo en el caso de los modelos reflectivos. En el Cuadro 5.1 se presenta una breve descripción de todas estas reglas.

Cuadro 5.1: Reglas de decisión para determinar si un constructo es formativo o reflectivo

Crterios	Indicadores reflectivos	Indicadores formativos
¿Cuál es la dirección de la casualidad entre el constructo y sus indicadores?	Constructo-Indicadores Los indicadores son manifestaciones del constructo, en el sentido de que cada medida está determinada por el propio constructo. El constructo causa los indicadores.	Indicadores-Constructo Las medidas o indicadores del constructo representan características que colectivamente explican el concepto contenido en el constructo. Luego, cambios en los indicadores suponen cambios en el constructo. Los indicadores causan el constructo.
¿Son los indicadores del constructo conceptualmente intercambiables?	Los indicadores comparten un tema común , de manera que todos y cada uno captan la esencia global del constructo. Se espera que los indicadores sean intercambiables. Eliminar un indicador no altera el significado del constructo.	Los indicadores no necesariamente comparten un tema común y cada uno de ellos se refiere a un único aspecto del concepto al que se refiere el constructo. Eliminar un indicador puede, por un lado, alterar el dominio conceptual del constructo y, por otro lado, incrementar el error de medida a nivel de constructo. No se espera que sean intercambiables.
¿Covarian los indicadores unos con otros?	Los indicadores deberían estar fuertemente correlacionados puesto que comparten una fuente común (todos ellos se reflejan del mismo constructo latente subyacente).	No se espera nada de las correlaciones entre las medidas. Podrían ser altas, bajas o intermedias. Si la correlación no se espera que sea fuerte, seguro que los indicadores son formativos. En caso contrario, cualquier tipo de indicador serviría.
¿Cuál es el tratamiento del error de medida?	El error de medida se tiene en cuenta a nivel del ítem .	El error de medida se tiene en cuenta a nivel de constructo .
Red nomológica de los indicadores del constructo. ¿Todos los indicadores tienen los mismos antecedentes o consecuencias?	La red nomológica de los indicadores puede diferir. Deberían tener los mismos antecedentes o consecuencias puesto que todos son reflejos del mismo constructo latente y se espera que sean conceptualmente intercambiables.	La red nomológica de los indicadores no debería diferir. No son necesariamente intercambiables y pueden cubrir diferentes aspectos del concepto recogido en el constructo. Por tanto, no es esperable que compartan los mismos antecedentes o consecuencias.

Fuentes: Jarvis et al. (2003) y Henseler (2017)

Alzboun et al. (2016), utilizando la escala elaborada por Kasimu et al. (2012), contemplan la escala de las prácticas “verdes” como un constructo de primer orden reflectivo. Asi mismo, en el ámbito del sector hotelero, otros autores, como Kim et al. (2012), Yusof et al. (2017) y Lee y Cheng (2018), también han considerado la variable para medir las prácticas medioambientales como constructo de primer orden reflectivo.

Con respecto a la co-creación de valor, Yi y Gong (2013) desarrollan una de las primeras escalas para medir el constructo, siendo la escala más conocida y utilizada en la literatura, formulada como una escala multidimensional reflectiva en el primer orden. De igual forma, otros autores que han desarrollado escalas multidimensionales para medir la co-creación de valor, la han considerado reflectiva en el primer orden. Es el

caso de Hsieh (2015) y Agrawal y Rahman (2017), quienes desarrollan un instrumento de medida para la co-creación de valor en el ámbito de las comunidades de marcas online y de los servicios electrónicos, respectivamente, o Jamilena et al. (2017) y Busser y Shulga (2018) en el contexto del turismo. Sin embargo, otros autores, como Ranjan y Read (2016), han considerado que la medida de la co-creación de valor debe ser modelizada en un primer nivel como un constructo formativo.

Partiendo de los supuestos teóricos presentados por Jarvis et al. (2003) y Henseler (2017), podemos observar los siguientes rasgos que nos llevan a concluir que las escalas utilizadas en la presente Tesis Doctoral para medir las prácticas “verdes” y la co-creación de valor deben ser unas escalas reflectivas en su primer orden:

- Teniendo en cuenta cuál es la dirección teórica de causalidad entre el constructo y los indicadores, podemos advertir que, en los dos casos que nos ocupan, esta dirección parte desde los constructos hacia los indicadores, siendo estos últimos unas manifestaciones de los constructos. Así, por ejemplo, la dimensión Gestión energética de las prácticas “verdes” se manifestará en los ítems: “utilizar sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones”, “utilizar equipos y productos energéticamente eficientes”, “cambiar los aparatos eléctricos por otros eficientes energéticamente” y, con respecto a la co-creación de valor, por ejemplo la dimensión Intercambio de información se reflejará en ítems tales como: “he dado la información adecuada al empleado”, “he proporcionado la información necesaria para que el empleado pueda realizar sus tareas” y “he respondido a todas las preguntas relacionadas con el servicio del empleado”. Así mismo, los cambios en los indicadores no causan cambios en los constructos, mientras que cambios en los constructos podrían causar cambios en los indicadores.
- Los indicadores comparten un tema común y son intercambiables entre sí. Así mismo, pensamos que la exclusión de un indicador no debería alterar el dominio conceptual de los constructos.
- Se espera que exista covarianza entre los indicadores, puesto que todos los indicadores miden el mismo fenómeno, lo que supone que, si una de las medidas cambia, los valores restantes se moverán en la misma dirección.
- Se espera que los diferentes indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias, puesto que estos antecedentes y consecuencias se definen a nivel de los constructos y las medidas o ítems son intercambiables entre sí, siendo las medidas manifestaciones de dichos constructos.

Para observar la fiabilidad de los constructos reflectivos (véase Tabla 5.15) se utilizan dos medidas, el tradicional criterio de consistencia interna a través del coeficiente alpha de Cronbach, que ofrece estimaciones basadas en las intercorrelaciones observadas en los indicadores de cada variable, y la medida de fiabilidad compuesta, que

toma en cuenta las diferentes cargas de los indicadores. Como ya hemos mencionado anteriormente, el análisis PLS asume que no hay una distribución normal de los datos y, por lo tanto, no se pueden aplicar parámetros de significatividad como en el caso de las regresiones para probar si las cargas son significativas. Como consecuencia, el análisis PLS-SEM se basa en un procedimiento no paramétrico llamado *bootstrapping* para testar la significatividad de las cargas y los *paths*.

La fiabilidad compuesta es más adecuada que el coeficiente alfa de Cronbach para PLS ya que no asume que todos los indicadores reciben la misma ponderación (Chin, 1998). Nunnally y Bernstein (1994) sugieren 0,7 como un nivel adecuado para la fiabilidad, mientras que Hair et al. (1998) mencionan que un valor para el coeficiente alfa de Cronbach de 0,60 también es aceptable. En todas las variables latentes se obtuvieron valores superiores a 0,70 en ambos indicadores, excepto en el caso de los constructos búsqueda de información y retroalimentación, con valores de 0,658 y 0,690, respectivamente, para el coeficiente alpha de Cronbach.

Tabla 5.15: Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar

Constructo	Ítems	Cargas	t	p valor	Pesos	FIV	t	p valor	α de Cron	Fiab. comp.	AVE
Gestión energética	Pract.1	0,854	54,465	0,000					0,874	0,923	0,800
	Pract.2	0,925	106,93	0,000							
	Pract.3	0,902	281,610	0,000							
Gestión de residuos	Pract.4	0,893	63,482	0,000					0,926	0,943	0,733
	Pract.5	0,762	28,579	0,000							
	Pract.6	0,859	61,063	0,000							
	Pract.7	0,891	76,069	0,000							
	Pract.8	0,823	35,234	0,000							
	Pract.9	0,901	91,144	0,000							
Ahorro de agua	Pract.11	0,761	37,109	0,000					0,906	0,928	0,682
	Pract.12	0,844	60,494	0,000							
	Pract.13	0,868	80,224	0,000							
	Pract.14	0,832	51,214	0,000							
	Pract.16	0,797	33,788	0,000							
Apoyo general a prácticas “verdes”	Pract.17	0,928	102,175	0,000					0,921	0,950	0,864
	Pract.18	0,953	165,922	0,000							
	Pract.19	0,907	52,160	0,000							
Búsqueda de información	Coc.1	0,882	30,363	0,000					0,658	0,853	0,744
	Coc.2	0,843	24,538	0,000							
Intercambio de información	Coc.4	0,891	47,811						0,833	0,899	0,747
	Coc.5	0,863	38,587	0,000							
	Coc.6	0,838	26,019	0,000							
Comportamiento responsable	Coc.8	0,877	23,886	0,000					0,866	0,909	0,715
	Coc.9	0,864	54,969	0,000							
	Coc.10	0,760	58,672	0,000							
	Coc.11	0,876	58,589	0,000							

Constructo	Ítems	Cargas	t	p valor	Pesos	FIV	t	p valor	α de Cron	Fiab. comp.	AVE
Interacción personal	Coc.12	0,861	65,011	0,000					0,907	0,931	0,732
	Coc.13	0,902	94,549	0,000							
	Coc.14	0,892	65,755	0,000							
	Coc.15	0,886	85,620	0,000							
	Coc.16	0,725	19,016	0,000							
Retroalimentación	Coc.17	0,839	37,875	0,000					0,690	0,829	0,622
	Coc.18	0,880	63,468	0,000							
	Coc.19	0,722	15,485	0,000							
Recomendación	Coc.20	0,854	39,680	0,000					0,883	0,928	0,811
	Coc.21	0,939	134,176	0,000							
	Coc.22	0,907	76,571	0,000							
Disposición a ayudar	Coc.23	0,880	52,959	0,000					0,907	0,935	0,782
	Coc.24	0,903	63,732	0,000							
	Coc.25	0,864	46,586	0,000							
	Coc.26	0,890	69,249	0,000							
Tolerancia	Coc.27	0,906	56,847	0,000					0,932	0,957	0,881
	Coc.28	0,958	200,226	0,000							
	Coc.29	0,951	119,292	0,000							
Imagen	Imag.1				0,206	1,924	3,413	0,001			
	Imag.2				0,004	1,965	0,096	0,923			
	Imag.3				0,138	2,334	2,138	0,033			
	Imag.4				0,118	3,915	1,557	0,120			
	Imag.5				0,143	4,175	1,676	0,094			
	Imag.6				0,480	1,813	5,553	0,000			
	Imag.7				0,198	1,286	1,441	0,150			
Confianza	Conf.1	0,961	264,093	0,000					0,929	0,949	0,794
	Conf.2	0,959	243,389	0,000							
	Conf.3	0,961	223,297	0,000							
	Conf.4	0,925	123,777	0,000							
	Conf.5	0,591	2,986	0,003							
Satisfacción	Satis.1	0,960	212,811	0,000					0,960	0,974	0,925
	Satis.2	0,954	104,263	0,000							
	Satis.3	0,972	282,301	0,000							
Lealtad	Leal.1	0,932	115,919	0,000					0,922	0,951	0,866
	Leal.2	0,941	167,785	0,000							
	Leal.3	0,919	75,719	0,000							

Fuente: Elaboración propia

Para la valoración de la validez convergente, se analizan la varianza extraída promedio (*Average Variance Extracted*, AVE) y el tamaño de las cargas de los indicadores. El AVE se define como la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendán-

dose que su valor sea superior a 0,50 lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981). Como se puede observar en la Tabla 5.15, para todos los constructos se obtienen valores adecuados, esto es, superiores a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981). El tamaño de las cargas también es considerado un indicador de fiabilidad; es por ello que todas las cargas de todos los indicadores deberían ser estadísticamente significativas y, además, su valor debe ser igual o superior a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979). El cuadrado de una carga estandarizada de un indicador representa cuanto de la variación en un ítem se explica por el constructo, y se describe como la varianza extraída del ítem. Una regla que se establece es que una variable latente explicaría una parte sustancial de la varianza de cada indicador, usualmente al menos el 50%. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores, es mayor que la varianza del error de medida. Esto significa que la carga de un indicador debería ser mayor de 0,708 puesto que ese número al cuadrado es igual a 0,50 (Hair et al., 2016). En nuestro caso, al analizar las cargas de cada indicador sobre su variable latente, casi todos los indicadores poseen valores adecuados, excepto el indicador Conf.5 con carga inferior al valor de corte, siendo su valor de 0,591.

Para evaluar la significatividad de las cargas y tomar decisiones con respecto al indicador identificado con carga inferior al punto de corte se aplica la técnica del *bootstrapping*, que representa un método de remuestreo utilizado para aproximar la distribución en el muestreo de un estadístico mediante la creación de un número determinado de muestras a partir de la muestra original. Esta técnica se usa frecuentemente para aproximar el sesgo o la varianza de un análisis estadístico, así como para construir intervalos de confianza o realizar contrastes de hipótesis sobre parámetros de interés. Como puede observarse en la Tabla 5.15, el indicador resultó ser significativo, por lo que se procede a eliminarlo para observar si mejora la fiabilidad compuesta, aplicándose de nuevo la técnica de *bootstrapping*. Al no observarse una mejora sustancial en los valores del coeficiente alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE, con el fin de no perder la información recogida en el ítem, se decide no eliminarlo (véase Tabla 5.16).

Tabla 5.16: Comparación entre los indicadores del coeficiente alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE

Variable latente	Indicador	Antes de la eliminación			Después de la eliminación		
		α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Confianza	Conf.5	0,929	0,949	0,794	0,930	0,958	0,818

Fuente: Elaboración propia

Debido a que las medidas formativas (en nuestro caso, la variable imagen) no necesitan estar correlacionadas y se asume que están libres de error, se considera que la evaluación tradicional de la fiabilidad y validez no es aplicable (Bagozzi, 1994). En este sentido, la evaluación de los modelos formativos se realiza a nivel de los indicadores

mediante la valoración de la posible multicolinealidad y la valoración de la magnitud de sus pesos y su significación. Para descartar la multicolinealidad, se realizó uno de los tests estadísticos más utilizados, denominado factor de inflación de varianza (FIV) (Diamantopoulos y Siguaw, 2006). Se considera que valores para el FIV superiores a 3,3 indican alta colinealidad (Diamantopoulos y Siguaw, 2006).

Los pesos de los indicadores son el resultado de una regresión múltiple con las puntuaciones de la variable latente como variables dependientes y los indicadores formativos como las variables independientes. Los valores resultantes son estandarizados para que sean comparables entre ellos. El peso de cada indicador, por lo tanto, expresa su contribución e importancia relativa para formar el constructo. Para saber si, efectivamente, los indicadores verdaderamente contribuyen a formar el constructo, analizamos si son significativamente diferentes de 0 por medio del procedimiento del *bootstrapping* que se realizó nuevamente con 5000 submuestras y un nivel de confianza 0,05. Como se puede observar en la Tabla 5.15, tres de los indicadores no son significativos: Imag.2, Imag.4 e Imag.7 con valores p de 0,923, 0,120 y 0,150, respectivamente. Como resultado de los dos análisis (FIV y pesos) se decide eliminar cuatro indicadores de la variable imagen: Imag.4 e Imag.5, por tener valores superiores al valor de corte para el FIV, y los ítems Imag.2, Imag.4 e Imag.7 por ser no significativos para un valor $p < 0,05$.

En la Tabla 5.17 se reproducen los resultados para todos los indicadores y variables latentes tras la eliminación de los cuatro indicadores relacionados con el constructo Imagen que no cumplieran con los criterios arriba señalados.

Tabla 5.17: Fiabilidad y validez de las escalas depuradas

Constructo	Indicador	Cargas	t	p valor	Pesos	FIV	t	p valor	α de Cron	Fiab. comp.	AVE
Gestión energética	Pract.1	0,854	54,465	0,000					0,874	0,923	0,800
	Pract.2	0,925	106,932	0,000							
	Pract.3	0,902	81,610	0,000							
Gestión de residuos	Pract.4	0,893	63,482	0,000					0,926	0,943	0,733
	Pract.5	0,762	28,579	0,000							
	Pract.6	0,859	61,063	0,000							
	Pract.7	0,891	76,069	0,000							
	Pract.8	0,823	35,234	0,000							
	Pract.9	0,901	91,144	0,000							
Ahorro de agua	Pract.11	0,761	37,109	0,000					0,906	0,928	0,682
	Pract.12	0,844	60,494	0,000							
	Pract.13	0,868	80,224	0,000							
	Pract.14	0,832	51,214	0,000							
	Pract.16	0,797	33,788	0,000							
Apoyo general a prácticas "verdes"	Pract.17	0,928	102,175	0,000					0,921	0,950	0,864
	Pract.18	0,953	165,922	0,000							
	Pract.19	0,907	52,160	0,000							

Constructo	Indicador	Cargas	t	p valor	Pesos	FIV	t	p valor	α de Crom	Fiab. comp.	AVE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Búsqueda de información	Coc.1	0,882	30,363	0,000					0,658	0,853	0,744																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.2	0,843	24,538	0,000								Intercambio de información	Coc.4	0,891	47,811	0,000					0,833	0,899	0,747	Coc.5	0,863	38,587	0,000					Coc.6	0,838	26,019	0,000					Comportamiento responsable	Coc.8	0,877	23,886	0,000					0,866	0,909	0,715	Coc.9	0,864	54,969	0,000					Coc.10	0,760	58,672	0,000					Coc.11	0,876	58,589	0,000					Interacción personal	Coc.12	0,861	65,011	0,000					0,907	0,931	0,732	Coc.13	0,902	94,549	0,000					Coc.14	0,892	65,755	0,000					Coc.15	0,886	85,620	0,000					Coc.16	0,725	19,016	0,000					Retroalimentación	Coc.17	0,839	37,875	0,000					0,690	0,829	0,622	Coc.18	0,880	63,468	0,000					Coc.19	0,722	15,485	0,000					Recomendación	Coc.20	0,854	39,680	0,000					0,883	0,928	0,811	Coc.21	0,939	134,176	0,000					Coc.22	0,907	76,571	0,000					Disposición a ayudar	Coc.23	0,880	52,959	0,000					0,907	0,935	0,782	Coc.24	0,903	63,732	0,000					Coc.25	0,864	46,586	0,000					Coc.26	0,890	69,249	0,000					Tolerancia	Coc.27	0,906	56,847	0,000					0,932	0,957	0,881	Coc.28	0,958	200,226	0,000					Coc.29	0,951	119,292	0,000					Imagen	Imag.1				0,261	1,361	4,779	0,000				Imag.3				0,336	1,636	4,712	0,000				Imag.6				0,602	1,708	9,034	0,000				Confianza	Conf.1	0,961	264,093	0,000					0,929	0,949	0,794	Conf.2	0,959	243,389	0,000					Conf.3	0,961	223,297	0,000					Conf.4	0,925	123,777	0,000					Conf.5	0,591	2,986	0,000					Satisfacción	Satis.1	0,960	212,811	0,000					0,960	0,974	0,925	Satis.2	0,954	104,263	0,000					Satis.3	0,972	282,301	0,000					Lealtad	Leal.1	0,932	115,919	0,000					0,922	0,951	0,866	Leal.2	0,941	167,785	0,000					Leal.3	0,919	75,719	0,000
Intercambio de información	Coc.4	0,891	47,811	0,000					0,833	0,899	0,747																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.5	0,863	38,587	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.6	0,838	26,019	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Comportamiento responsable	Coc.8	0,877	23,886	0,000					0,866	0,909	0,715																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.9	0,864	54,969	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.10	0,760	58,672	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.11	0,876	58,589	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Interacción personal	Coc.12	0,861	65,011	0,000					0,907	0,931	0,732																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.13	0,902	94,549	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.14	0,892	65,755	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.15	0,886	85,620	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.16	0,725	19,016	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Retroalimentación	Coc.17	0,839	37,875	0,000					0,690	0,829	0,622																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.18	0,880	63,468	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.19	0,722	15,485	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Recomendación	Coc.20	0,854	39,680	0,000					0,883	0,928	0,811																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.21	0,939	134,176	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.22	0,907	76,571	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Disposición a ayudar	Coc.23	0,880	52,959	0,000					0,907	0,935	0,782																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.24	0,903	63,732	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.25	0,864	46,586	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.26	0,890	69,249	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Tolerancia	Coc.27	0,906	56,847	0,000					0,932	0,957	0,881																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Coc.28	0,958	200,226	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Coc.29	0,951	119,292	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Imagen	Imag.1				0,261	1,361	4,779	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	Imag.3				0,336	1,636	4,712	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	Imag.6				0,602	1,708	9,034	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Confianza	Conf.1	0,961	264,093	0,000					0,929	0,949	0,794																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Conf.2	0,959	243,389	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Conf.3	0,961	223,297	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Conf.4	0,925	123,777	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Conf.5	0,591	2,986	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Satisfacción	Satis.1	0,960	212,811	0,000					0,960	0,974	0,925																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Satis.2	0,954	104,263	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Satis.3	0,972	282,301	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Lealtad	Leal.1	0,932	115,919	0,000					0,922	0,951	0,866																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Leal.2	0,941	167,785	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	Leal.3	0,919	75,719	0,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados anteriores podemos afirmar la fiabilidad y validez convergente de las escalas utilizadas para la medición de las distintas variables latentes presentes en nuestro modelo.

En relación con la validez discriminante, que indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos, ésta se evalúa habitualmente a partir del criterio de Fornell-Larcker (1981) y la ratio heterotrait-monotrait (HTMT). En relación al primero, el criterio de Fornell y Larcker (1981) señala que la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE) debería ser mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos en el modelo (la correlación al cuadrado entre los dos constructos). Con ánimo de facilitar esta valoración, la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente debería ser mayor que las correlaciones que tiene éste con el resto de las variables latentes del modelo. Tal y como se observa en la Tabla 5.18 todas las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son mayores que la correlación más alta con cualquier otro constructo en el modelo (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 5.18: Validez discriminante: criterio de Fornell-Larcker

	Gestión energética	Gestión de residuos	Ahorro de agua	Apoyo general a prácticas "verdes"	Búsqueda de información	Intercambio de información	Comportamiento responsable	Interacción personal	Retroalimentación	Recomendación	Disposición a ayudar	Tolerancia	Imagen	Confianza	Satisfacción	Lealtad
Gestión energética	0,894															
Gestión de residuos	0,72	0,856														
Ahorro de agua	0,715	0,696	0,826													
Apoyo general a prácticas "verdes"	0,687	0,773	0,754	0,929												
Búsqueda de información	0,207	0,219	0,252	0,232	0,863											
Intercambio de información	0,336	0,457	0,307	0,370	0,380	0,864										
Comportamiento responsable	0,336	0,338	0,277	0,293	0,361	0,535	0,846									
Interacción personal	0,328	0,371	0,283	0,294	0,359	0,373	0,653	0,856								
Retroalimentación	0,376	0,388	0,375	0,370	0,304	0,339	0,450	0,428	0,789							
Recomendación	0,39	0,405	0,432	0,358	0,370	0,367	0,459	0,486	0,588	0,901						
Disposición a ayudar	0,355	0,377	0,430	0,359	0,338	0,326	0,399	0,301	0,510	0,685	0,884					
Tolerancia	0,303	0,272	0,355	0,318	0,277	0,218	0,344	0,197	0,448	0,498	0,651	0,939				
Imagen	0,356	0,267	0,390	0,307	0,260	0,253	0,410	0,335	0,470	0,546	0,482	0,475				
Confianza	0,466	0,427	0,494	0,471	0,285	0,227	0,322	0,273	0,469	0,527	0,520	0,517	0,696	0,891		
Satisfacción	0,409	0,349	0,424	0,385	0,214	0,200	0,365	0,250	0,386	0,436	0,482	0,526	0,777	0,710	0,962	
Lealtad	0,406	0,350	0,426	0,374	0,321	0,195	0,284	0,311	0,367	0,463	0,357	0,321	0,582	0,580	0,540	0,930

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, Henseler et al. (2015) desarrollaron estudios de simulación para demostrar que la falta de validez discriminante se detecta mejor por medio de la ratio heterotrait-monotrait (HTMT), que representa el promedio de las correlaciones monotrait-heteromethod (correlaciones de indicadores que pertenecen al mismo constructo) en relación al promedio de las correlaciones heterotrait-heteromethod (correlaciones entre los indicadores de diferentes constructos). Por su parte, Hair et al. (2016, p. 118) indican que *“técnicamente, el acercamiento HTMT es una estimación de cuál sería la correlación verdadera entre dos constructos, si estuvieran perfectamente medidos (es decir, si fueran perfectamente fiables)”*.

En un modelo bien ajustado, las correlaciones heterotrait deberían ser menores que las correlaciones monotrait, lo que implica que la ratio HTMT debería estar por debajo de 1. En este sentido, autores como Henseler et al. (2015) consideran 0,90 como un valor de corte superior adecuado, mientras que Kline (2011) sugiere como umbral superior el valor 0,85. Como se puede observar en la Tabla 5.19, todos los valores de la ratio HTMT son inferiores a 0,85.

Tabla 5.19: Validez discriminante: ratio HTMT

	Gestión energética	Gestión de residuos	Ahorro de agua	Apoyo general a prácticas "verdes"	Búsqueda de información	Intercambio de información	Comportamiento responsable	Interacción personal	Retroalimentación	Recomendación	Disposición a ayudar	Tolerancia	Confianza	Satisfacción	Lealtad
Gestión energética															
Gestión de residuos	0,804														
Ahorro de agua	0,806	0,758													
Apoyo general a prácticas "verdes"	0,766	0,838	0,828												
Búsqueda de información	0,272	0,288	0,321	0,297											
Intercambio de información	0,391	0,518	0,343	0,424	0,516										
Comportamiento responsable	0,386	0,377	0,309	0,329	0,484	0,634									
Interacción personal	0,368	0,403	0,307	0,316	0,479	0,439	0,734								
Retroalimentación	0,490	0,497	0,470	0,469	0,450	0,452	0,592	0,563							
Recomendación	0,444	0,447	0,481	0,394	0,488	0,404	0,524	0,540	0,745						
Disposición a ayudar	0,394	0,409	0,473	0,389	0,432	0,345	0,449	0,325	0,611	0,763					
Tolerancia	0,330	0,292	0,384	0,342	0,349	0,231	0,384	0,212	0,518	0,551	0,711				
Confianza	0,510	0,455	0,530	0,499	0,364	0,244	0,351	0,292	0,573	0,574	0,562	0,551			
Satisfacción	0,441	0,370	0,451	0,411	0,268	0,212	0,402	0,267	0,463	0,475	0,517	0,556	0,746		
Lealtad	0,453	0,379	0,464	0,405	0,412	0,217	0,318	0,338	0,458	0,514	0,388	0,347	0,616	0,574	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se puede usar el procedimiento *bootstrapping* para testar si la ratio HTMT es significativamente diferente de 1, es decir, si el intervalo de confianza *bootstrap* de la ratio no incluye el valor 1, hay validez discriminante. A la vista de los intervalos de confianza que se muestran en la Tabla 5.20, asumiendo un nivel de confianza del 95%, podemos afirmar la validez discriminante, dado que ningún intervalo de confianza contiene el valor 1.

Tabla 5.20: Matriz HTMT

	Muestra original (o)	Media de la muestra (m)	Sesgo	2.5%	97.5%
Gestión energética -> Gestión de residuos	0,804	0,805	0,001	0,758	0,844
Gestión energética -> Ahorro de agua	0,806	0,806	0,000	0,762	0,843
Gestión energética -> Apoyo a las prácticas “verdes”	0,766	0,766	-0,000	0,709	0,817
Gestión energética -> Búsqueda de información	0,272	0,273	0,001	0,176	0,372
Gestión energética-> Intercambio de información	0,391	0,390	-0,001	0,303	0,469
Gestión energética -> Comportamiento responsable	0,386	0,385	-0,001	0,300	0,472
Gestión energética -> Interacción personal	0,368	0,367	-0,002	0,280	0,455
Gestión energética -> Retroalimentación	0,490	0,489	-0,001	0,396	0,584
Gestión energética -> Recomendación	0,444	0,442	-0,001	0,360	0,522
Gestión energética -> Disposición a ayudar	0,394	0,394	-0,000	0,310	0,473
Gestión energética -> Tolerancia	0,330	0,331	0,000	0,239	0,415
Gestión energética -> Confianza	0,510	0,510	0,000	0,435	0,576
Gestión energética -> Satisfacción	0,441	0,441	0,000	0,348	0,527
Gestión energética -> Lealtad	0,453	0,452	-0,000	0,367	0,531
Gestión de residuos -> Ahorro de agua	0,758	0,759	0,000	0,704	0,804
Gestión de residuos -> Apoyo a las prácticas “verdes”	0,838	0,837	-0,000	0,782	0,880
Gestión de residuos -> Búsqueda de información	0,288	0,291	0,004	0,181	0,389
Gestión de residuos -> Intercambio de información	0,518	0,518	-0,000	0,445	0,585
Gestión de residuos -> Comportamiento responsable	0,377	0,377	0,000	0,291	0,462
Gestión de residuos -> Interacción personal	0,403	0,403	-0,000	0,328	0,477
Gestión de residuos -> Retroalimentación	0,497	0,497	-0,000	0,410	0,581
Gestión de residuos -> Recomendación	0,447	0,447	-0,000	0,364	0,516
Gestión de residuos -> Disposición a ayudar	0,409	0,409	0,000	0,326	0,487
Gestión de residuos -> Tolerancia	0,292	0,293	0,000	0,202	0,378
Gestión de residuos -> Confianza	0,455	0,457	0,002	0,374	0,524
Gestión de residuos -> Satisfacción	0,370	0,370	0,001	0,277	0,457
Gestión de residuos -> Lealtad	0,379	0,379	0,000	0,297	0,456
Ahorro de agua -> Apoyo a las prácticas “verdes”	0,828	0,829	0,001	0,765	0,876
Ahorro de agua -> Búsqueda de información	0,321	0,322	0,001	0,210	0,433
Ahorro de agua -> Intercambio de información	0,343	0,343	-0,000	0,262	0,422
Ahorro de agua -> Comportamiento responsable	0,309	0,310	0,001	0,230	0,387
Ahorro de agua -> Interacción personal	0,307	0,308	0,001	0,233	0,384

	Muestra original (o)	Media de la muestra (m)	Sesgo	2.5%	97.5%
Ahorro de agua -> Retroalimentación	0,470	0,470	0,000	0,379	0,552
Ahorro de agua -> Recomendación	0,481	0,481	-0,000	0,407	0,550
Ahorro de agua -> Disposición a ayudar	0,473	0,472	-0,001	0,392	0,549
Ahorro de agua -> Tolerancia	0,384	0,384	-0,001	0,299	0,464
Ahorro de agua -> Confianza	0,530	0,531	0,001	0,451	0,596
Ahorro de agua -> Satisfacción	0,451	0,450	-0,001	0,368	0,527
Ahorro de agua -> Lealtad	0,464	0,463	-0,000	0,375	0,540
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Búsqueda de información	0,297	0,298	0,001	0,199	0,396
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Intercambio de información	0,424	0,423	-0,000	0,334	0,509
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Comportamiento responsable	0,329	0,328	-0,000	0,234	0,423
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Interacción personal	0,316	0,315	-0,001	0,227	0,408
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Retroalimentación	0,469	0,468	-0,001	0,384	0,552
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Recomendación	0,394	0,394	0,000	0,301	0,479
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Disposición a ayudar	0,389	0,389	-0,000	0,309	0,469
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Tolerancia	0,342	0,342	-0,000	0,258	0,423
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Confianza	0,499	0,501	0,002	0,419	0,569
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Satisfacción	0,411	0,411	-0,000	0,324	0,494
Apoyo a las prácticas “verdes” -> Lealtad	0,405	0,405	0,000	0,303	0,501
Búsqueda de información -> Intercambio de información	0,516	0,518	0,002	0,423	0,606
Búsqueda de información -> Comportamiento responsable	0,484	0,486	0,002	0,385	0,579
Búsqueda de información -> Interacción personal	0,479	0,481	0,001	0,384	0,570
Búsqueda de información -> Retroalimentación	0,450	0,454	0,004	0,339	0,554
Búsqueda de información -> Recomendación	0,488	0,490	0,002	0,400	0,570
Búsqueda de información -> Disposición a ayudar	0,432	0,433	0,002	0,321	0,535
Búsqueda de información -> Tolerancia	0,349	0,349	-0,000	0,248	0,442
Búsqueda de información -> Confianza	0,364	0,362	-0,002	0,266	0,463
Búsqueda de información -> Satisfacción	0,268	0,269	0,001	0,162	0,374
Búsqueda de información -> Lealtad	0,412	0,412	-0,000	0,313	0,503
Intercambio de información -> Comportamiento responsable	0,634	0,634	-0,000	0,556	0,705
Intercambio de información -> Interacción personal	0,439	0,440	0,001	0,344	0,530
Intercambio de información -> Retroalimentación	0,452	0,453	0,001	0,356	0,539
Intercambio de información -> Recomendación	0,404	0,405	0,001	0,322	0,479
Intercambio de información -> Disposición a ayudar	0,345	0,346	0,001	0,250	0,434
Intercambio de información -> Tolerancia	0,231	0,234	0,003	0,150	0,318
Intercambio de información -> Confianza	0,244	0,246	0,001	0,162	0,322

	Muestra original (o)	Media de la muestra (m)	Sesgo	2.5%	97.5%
Intercambio de información -> Satisfacción	0,212	0,212	0,000	0,115	0,308
Intercambio de información -> Lealtad	0,217	0,218	0,001	0,114	0,323
Comportamiento responsable -> Interacción personal	0,734	0,736	0,002	0,630	0,815
Comportamiento responsable -> Retroalimentación	0,592	0,594	0,002	0,505	0,671
Comportamiento responsable -> Recomendación	0,524	0,525	0,002	0,446	0,592
Comportamiento responsable -> Disposición a ayudar	0,449	0,450	0,000	0,364	0,524
Comportamiento responsable -> Tolerancia	0,384	0,385	0,000	0,303	0,458
Comportamiento responsable -> Confianza	0,351	0,354	0,003	0,277	0,420
Comportamiento responsable -> Satisfacción	0,402	0,402	0,000	0,321	0,476
Comportamiento responsable -> Lealtad	0,318	0,318	0,001	0,207	0,418
Interacción personal-> Retroalimentación	0,563	0,563	0,001	0,468	0,648
Interacción personal-> Recomendación	0,540	0,541	0,001	0,466	0,603
Interacción personal-> Disposición a ayudar	0,325	0,327	0,002	0,248	0,396
Interacción personal-> Tolerancia	0,212	0,213	0,001	0,137	0,284
Interacción personal-> Confianza	0,292	0,295	0,003	0,212	0,366
Interacción personal-> Satisfacción	0,267	0,268	0,001	0,180	0,349
Interacción personal-> Lealtad	0,338	0,338	0,000	0,258	0,419
Retroalimentación -> Recomendación	0,745	0,745	0,000	0,658	0,818
Retroalimentación -> Disposición a ayudar	0,611	0,611	-0,000	0,511	0,697
Retroalimentación -> Tolerancia	0,518	0,519	0,001	0,434	0,598
Retroalimentación -> Confianza	0,573	0,573	-0,000	0,485	0,655
Retroalimentación -> Satisfacción	0,463	0,463	0,000	0,367	0,557
Retroalimentación -> Lealtad	0,458	0,457	-0,000	0,364	0,545
Recomendación-> Disposición a ayudar ->	0,763	0,763	0,000	0,705	0,813
Recomendación-> Tolerancia	0,551	0,551	0,000	0,476	0,621
Recomendación-> Confianza	0,574	0,575	0,001	0,497	0,639
Recomendación-> Satisfacción	0,475	0,475	0,001	0,389	0,549
Recomendación-> Lealtad	0,514	0,514	0,000	0,442	0,577
Disposición a ayudar-> Tolerancia	0,711	0,711	0,000	0,635	0,773
Disposición a ayudar-> Confianza	0,562	0,562	0,000	0,489	0,625
Disposición a ayudar-> Satisfacción	0,517	0,517	0,000	0,448	0,575
Disposición a ayudar-> Lealtad	0,388	0,388	-0,000	0,296	0,471
Tolerancia -> Confianza	0,551	0,551	0,000	0,484	0,606
Tolerancia -> Satisfacción	0,556	0,556	-0,000	0,487	0,612
Tolerancia -> Lealtad	0,347	0,347	-0,000	0,258	0,431
Confianza-> Satisfacción	0,746	0,745	-0,002	0,698	0,795
Confianza-> Lealtad	0,616	0,618	0,002	0,541	0,678
Satisfacción -> Lealtad	0,574	0,575	0,000	0,488	0,649

Fuente: Elaboración propia

A la vista de todos los resultados obtenidos podemos afirmar la validez discriminante de todos los constructos del modelo.

5.2.1.3. Modelo de medida de las variables latentes de segundo y tercer orden

Siguiendo con la secuencia que hemos planteado, se procede a crear un nuevo modelo con tres nuevas variables de segundo orden: una denominada prácticas “verdes” y dos para el constructo co-creación de valor, denominadas comportamiento participativo y comportamiento ciudadano. Los indicadores de estos nuevos constructos son las variables latentes de cada una de sus cuatro dimensiones generadas con anterioridad. Un constructo se describe como multidimensional, o constructo de alto nivel, cuando sus indicadores son en sí mismos constructos latentes (dimensiones) (Polites et al., 2012). En este sentido, un constructo multidimensional hace referencia a diversas dimensiones relacionadas, pero distintas, que son tratadas como un concepto teórico único (Edwards, 2001).

Tal y como se apuntaba en Capítulo 4 en los apartados 4.4.1 y 4.4.2, las escalas elegidas para los constructos prácticas “verdes” y co-creación de valor han sido tratadas en la literatura como multidimensionales, lo que nos lleva a seguir en la misma línea, tratándolos como constructos multidimensionales. En cualquier caso, atendiendo a las características esenciales del constructo, para determinar si se trata de un constructo unidimensional o multidimensional, MacKenzie et al. (2011) plantean dos cuestiones básicas:

- ¿Se pueden distinguir subdimensiones en las características esenciales?
- ¿La eliminación de cualquier subdimensión limitaría el dominio del constructo de forma significativa?

En relación con la primera cuestión, es posible distinguir subdimensiones en las características esenciales de los constructos, habiéndose recogido en la literatura cuatro dimensiones para las prácticas “verdes” y hasta ocho dimensiones distintas en relación con la co-creación de valor, tal como se exponía en puntos anteriores. En relación con la segunda cuestión planteada por MacKenzie et al. (2011) sobre si la eliminación de cualquier subdimensión limitaría el dominio del constructo de forma significativa, entendemos que en los dos casos, esta condición también se cumple.

Una vez discernida esta cuestión, es importante determinar si se trata de constructos de primer orden o de segundo orden. Para concretarlo, Varela Mallou et al. (2006) proponen considerar si los factores son explicados por una variable latente común (en cuyo caso se trataría de un constructo de primer orden) o si los factores originan una variable latente que abarca a los factores de primer orden (en cuyo caso estaríamos ante un constructo de segundo orden). Tal y como se ha

venido explicando anteriormente, tanto en el caso de las prácticas “verdes” como en el del comportamiento participativo y comportamiento ciudadano, los factores originan una variable latente que abarca las diferentes dimensiones, por lo que nos encontramos ante constructos de segundo orden.

Por último, una vez determinada la dimensionalidad de los constructos y establecido si se trata de constructos de primer o segundo orden, es necesario determinar cuál es la naturaleza de la relación entre las dimensiones y los constructos (reflectiva o formativa). Para ello, la literatura establece diferentes reglas de decisión para determinar si un constructo de segundo orden es formativo o reflectivo que se recogen en el Cuadro 5.2. Estas reglas se basan, principalmente, en establecer si las subdimensiones son características que definen el constructo, o una manifestación del constructo central; si el constructo es una función de las dimensiones o si existe separadamente; y si un cambio en una dimensión puede provocar cambios en el constructo central o, por el contrario, un cambio en el constructo provocaría cambios en todas las dimensiones.

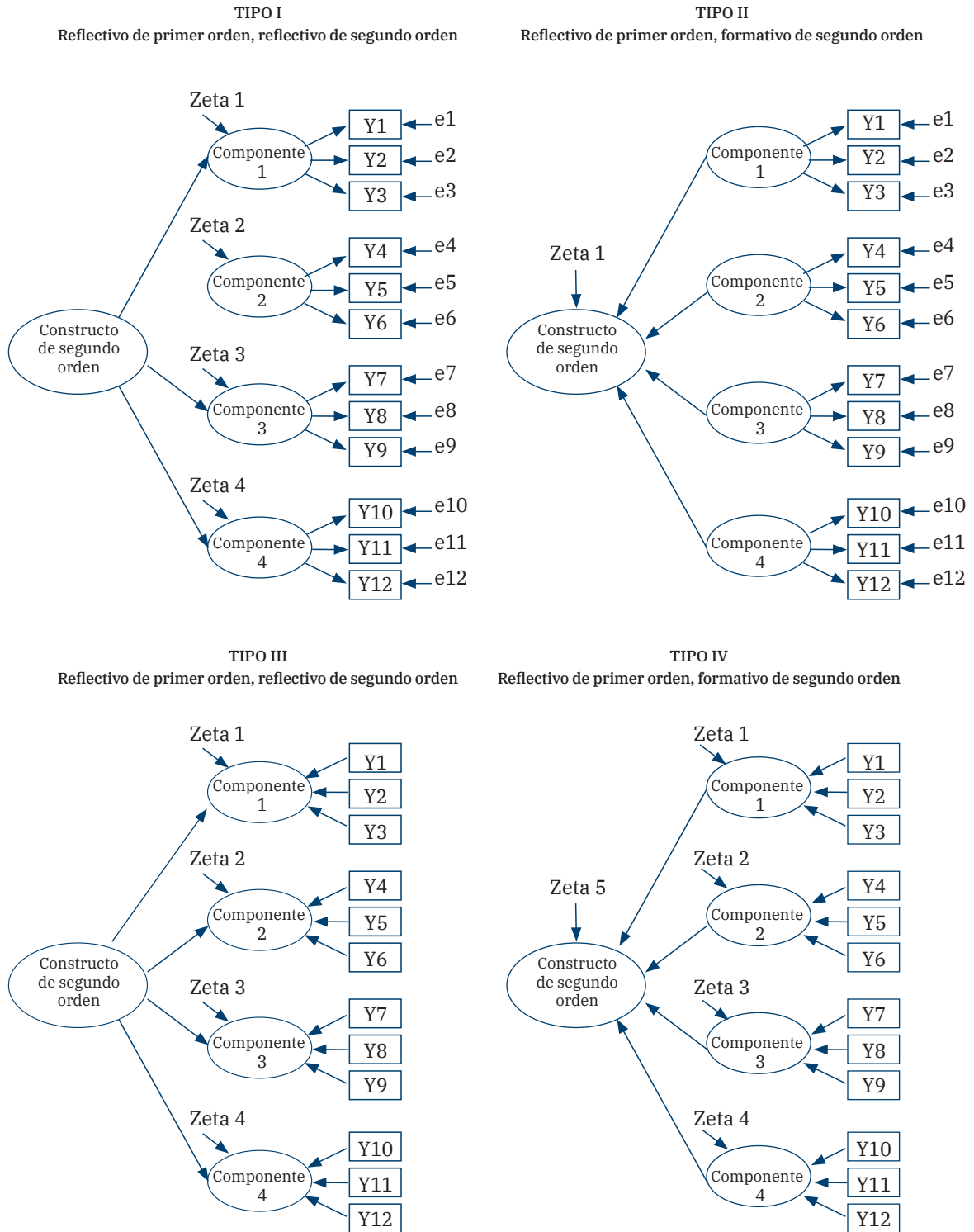
Cuadro 5.2: Reglas de decisión para determinar si un constructo de segundo orden es formativo o reflectivo

Constructo formativo	Constructo reflectivo
Las subdimensiones son características que definen el constructo	Las dimensiones son una manifestación del constructo central
El constructo es una función de las dimensiones	El constructo existe separadamente, aunque se encuentra arraigado fuertemente a las dimensiones
Un cambio en una sola dimensión puede provocar cambios en el constructo central.	Un cambio en el constructo provoca cambios en todas las dimensiones

Fuente: MacKenzie et al. (2011)

Por otro lado, Jarvis et al. (2003) señalan que un modelo multidimensional de segundo orden puede ser de cuatro tipos. El tipo I, reflectivo de primer y segundo orden, plantea una serie de factores latentes de primer orden con indicadores reflectivos, que a su vez son indicadores reflectivos de un constructo subyacente de segundo orden. Los modelos de tipo II son aquellos con indicadores reflectivos de primer orden y formativos de segundo orden. Por el contrario, los modelos de tipo III son aquellos cuyos indicadores de primer orden son formativos y los de segundo orden son reflectivos. Por último, los modelos de tipo IV propuestos por Jarvis et al. (2003) son los formativos de primer y segundo orden. En la Figura 5.3 se recogen de forma gráfica los cuatro tipos de modelos multidimensionales propuestos por Jarvis et al. (2003).

Figura 5.3: Tipos de modelos multidimensionales



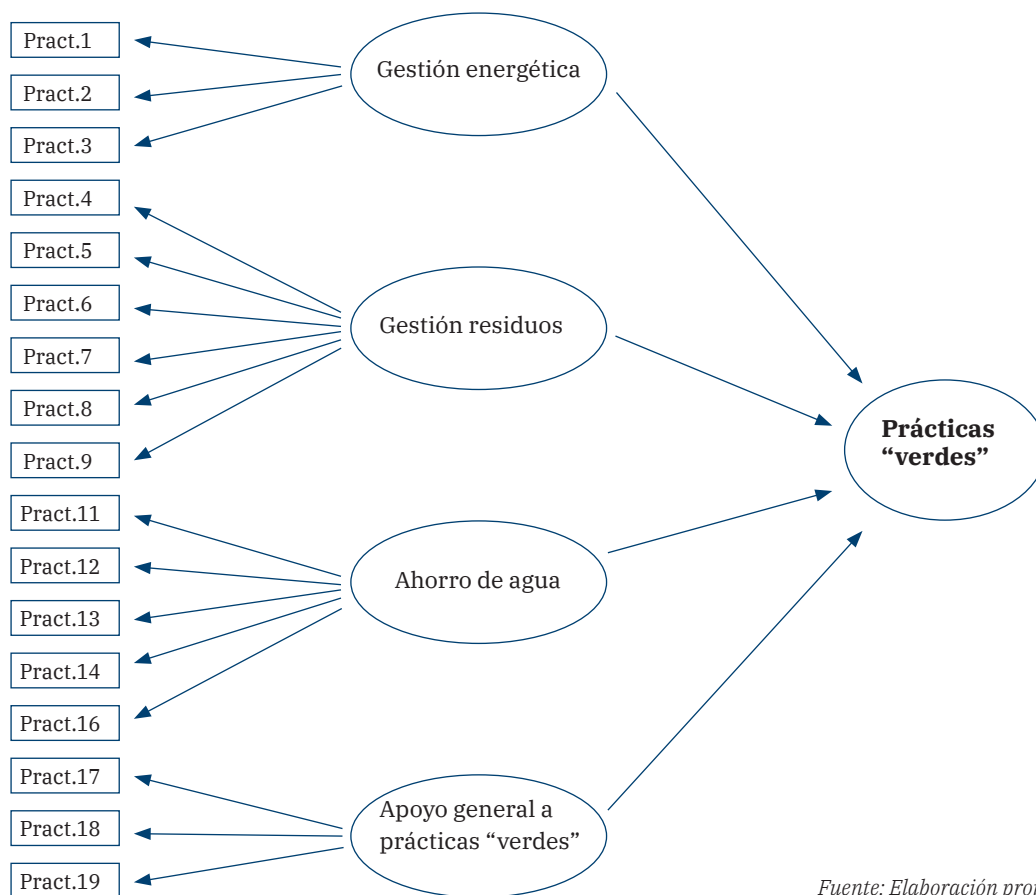
Fuente: Jarvis et al. (2003)

En el marco teórico de esta Tesis Doctoral, observamos las distintas aportaciones que alrededor de los dos constructos se habían realizado. En primer lugar, con respecto a las prác-

ticas “verdes”, Kasimu et al. (2012), quienes desarrollaron la escala, no han definido con precisión si se trata de un constructo multidimensional reflectivo o, por el contrario, se trata de un constructo formativo. En cambio, Alzboun et al. (2016), quienes utilizaron esta escala en el contexto hotelero, operan de forma multidimensional el constructo, indicando el sentido y número de dimensiones que lo componen, estableciendo que el tipo de modelo multidimensional, según Jarvis et al. (2003), sería el de tipo I, es decir, reflectivo-reflectivo. Sin embargo, a la vista de la revisión de la literatura efectuada, nos decantamos por una definición de esta variable latente de tipo II, es decir, reflectivo-formativo. Así pues, cada una de las dimensiones que contribuyen a formar el constructo de las prácticas “verdes” tiene un papel de impulsor que interacciona con las demás dimensiones para construir y enriquecer el concepto, al provenir de una combinación de todas ellas y no del aporte individual de cada una. Además, siguiendo a Jarvis et al. (2003), las dimensiones no son intercambiables entre ellas; por otro lado, si hay algún cambio en alguna de las dimensiones, por ejemplo, una consideración de que en la relación pesa más la Gestión energética que la Gestión de residuos, no se provocaría un cambio similar en las restantes (Chin, 1998).

La Figura 5.4 muestra la composición final de las prácticas “verdes”, como un constructo de segundo orden, configurado por cuatro dimensiones: gestión energética, gestión de residuos, ahorro de agua y apoyo general a las prácticas “verdes”.

Figura 5.4: Escala de medida de las prácticas “verdes”



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, con respecto a las dos dimensiones de segundo orden de la co-creación de valor (comportamiento participativo y comportamiento ciudadano), Yi y Gong (2013), quienes desarrollaron la escala, las han definido y tratado como un constructo multidimensional de tipo I, es decir reflectivo-reflectivo. En cambio, varios autores como Vega-Vazquez et al. (2013), Cossío-Silva et al. (2016) y Pera (2017), quienes han utilizado la escala en distintos contextos, no han especificado con precisión si se trata de un constructo multidimensional reflectivo-reflectivo o, por el contrario, se trata de un constructo reflectivo-formativo. Teniendo en cuenta los aspectos analizados y trasladándolo una vez más al caso que nos ocupa, consideramos que la co-creación de valor es un constructo de segundo orden reflectivo-formativo debido a que las dimensiones son características que definen el constructo que es una función de las dimensiones, y que un cambio en una sola dimensión puede provocar cambios en el constructo central.

Al considerar las prácticas “verdes” y las dos dimensiones de la variable co-creación de valor, en concreto comportamiento participativo y comportamiento ciudadano, respectivamente, como constructos formativos, al igual que se procedió en el caso de la variable imagen analizada anteriormente, el análisis de sus modelos de medida se realiza a través del factor de inflación de la varianza (FIV) y de los pesos. Recordemos que Diamantopoulos y Siguaaw (2006) señalan que valores para el FIV superiores a 3,3 indican alta colinealidad, pero como se puede observar en la Tabla 5.21 todos los valores FIV de nuestros indicadores están por debajo del límite superior anteriormente mencionado. Para analizar la significatividad de los pesos, se lleva de nuevo a cabo un remuestreo por *bootstrapping* que se realiza nuevamente con 5000 submuestras y un nivel de confianza 0,05. Los resultados muestran que todos los pesos de los ítems son significativos con valores p inferiores a 0,05 (véase Tabla 5.21).

Tabla 5.21: Modelo de medida de los constructos de segundo orden

Constructo	Indicadores	Pesos	FIV	t	p valor
Prácticas “verdes”	Gestión energética	0,390	1,742	2,848	0,005
	Gestión de residuos	0,135	2,308	3,131	0,002
	Ahorro de agua	0,558	1,576	4,162	0,000
	Apoyo general a prácticas “verdes”	0,257	2,084	4,675	0,000
Comportamiento participativo	Búsqueda de información	0,476	1,183	4,160	0,000
	Intercambio de información	0,222	1,245	2,232	0,026
	Comportamiento responsable	0,524	1,510	3,542	0,000
	Interacción personal	0,195	1,462	2,471	0,014
Comportamiento ciudadano	Retroalimentación	0,261	1,308	3,662	0,000
	Recomendación	0,360	1,466	4,068	0,000
	Disposición a ayudar	0,189	1,686	2,924	0,003
	Tolerancia	0,411	1,364	5,108	0,000

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, a partir de los análisis efectuados, podemos afirmar la idoneidad del modelo de medida de los constructos de segundo orden prácticas “verdes”, comportamiento participativo y comportamiento ciudadano, y se puede proceder al análisis del constructo de tercer orden llamado co-creación de valor.

Por último, Yi y Gong (2013), los autores de la escala utilizada en esta Tesis Doctoral para medir la co-creación de valor, la definen como un constructo de tercer orden que está integrado por las dos dimensiones mencionadas anteriormente: el comportamiento participativo y el comportamiento ciudadano. En cualquier caso, siguiendo a los autores de escala y atendiendo a las dos cuestiones básicas planteadas por MacKenzie et al. (2011) consideramos que la co-creación de valor es un constructo de tercer orden.

Una vez determinada la dimensionalidad del constructo y establecido que se trata de un constructo de tercer orden, es necesario determinar cuál es la naturaleza de la relación entre las dimensiones y el constructo (reflectiva o formativa). Para ello, en base a las reglas establecidas anteriormente (véase Cuadro 5.2) y siguiendo a Yi y Gong (2013), podemos determinar que la co-creación de valor es un constructo formativo de tercer orden. Al igual que en el caso de los demás constructos formativos, para el análisis del modelo de medida de la co-creación de valor se utilizará el factor de inflación de la varianza (FIV) y la significatividad de los pesos. Los resultados se muestran en la Tabla 5.22.

Tabla 5.22: Modelo de medida del constructo de tercer orden co-creación de valor

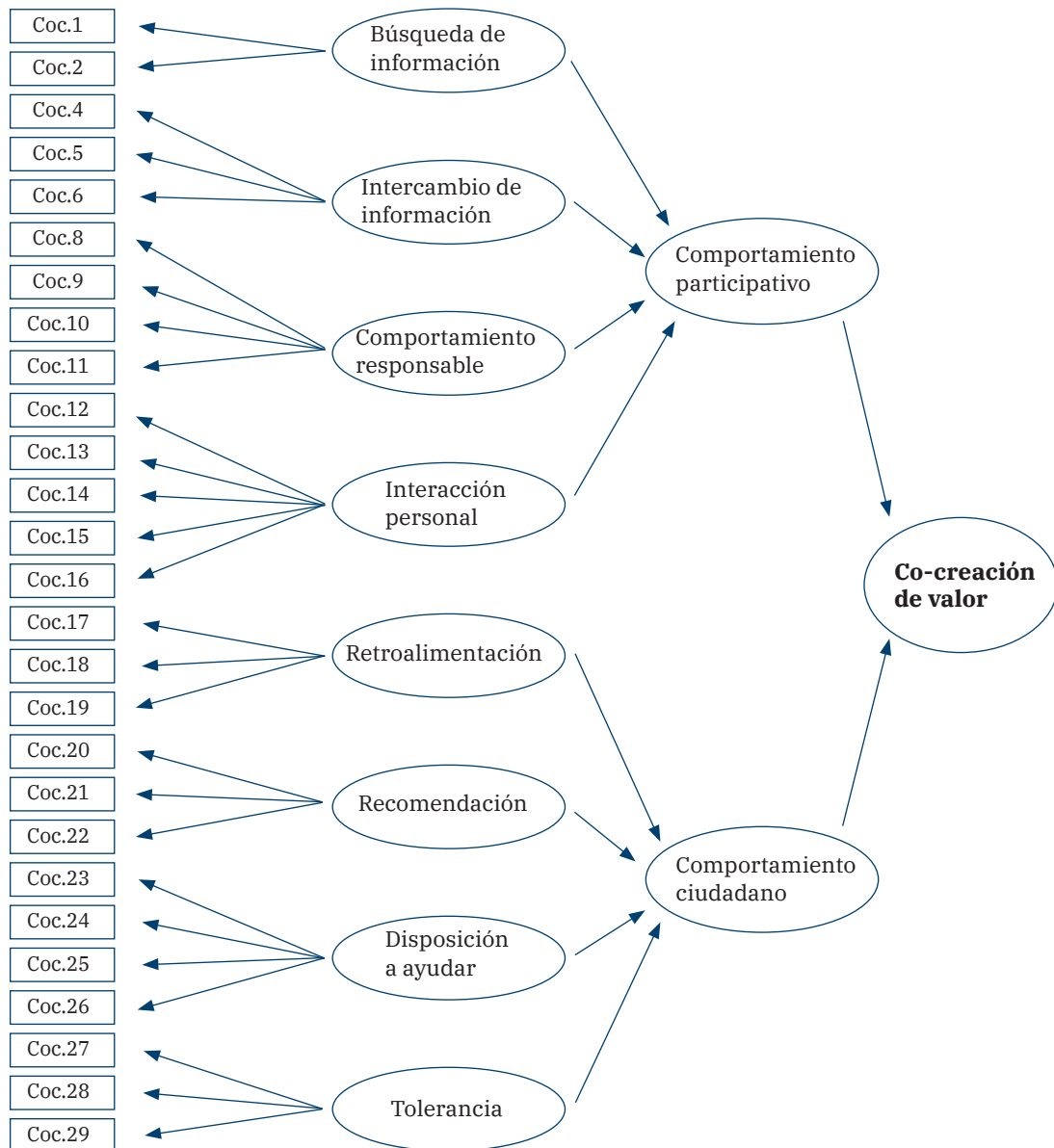
Constructo	Indicadores	Pesos	FIV	t	p valor
Co-creación de valor	Comportamiento participativo	0,255	1,176	11,015	0,000
	Comportamiento ciudadano	0,873	1,761	24,196	0,000

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5.22, los valores FIV de nuestros indicadores están por debajo del límite superior (3,3) y los pesos han resultado significativos para un nivel de confianza del 1%.

La Figura 5.5 muestra la composición final de la co-creación de valor, como un constructo de tercer orden, configurado por dos dimensiones de segundo orden: comportamiento participativo y comportamiento ciudadano. A su vez, cada una de ellas está formada por cuatro factores, a saber: comportamiento participativo está configurado por: búsqueda de información, intercambio de información, comportamiento responsable e interacción personal, mientras que comportamiento ciudadano incluye: retroalimentación, recomendación, disposición a ayudar y tolerancia.

Figura 5.5: Escala de medida de la co-creación de valor



Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Análisis del modelo estructural

El instrumento de medida del modelo estructural ha sido validado a través de la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS). Como ya se ha mencionado anteriormente, este método es una técnica que ha despertado creciente interés en la literatura y que se ha reflejado en un elevado uso en un gran número de investigaciones (p.ej. Cepeda y Roldán, 2004; Matzler y Renz, 2006; Loureiro y Kastenholtz, 2011; Chiu et al., 2014; Palacios-Florencio et al., 2016, 2018; Prebensen y Xie, 2017; Martínez García de Leaniz et al., 2018; Hazée et al., 2017; Merz et al., 2018; Wu et al., 2018b).

A diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales, esta técnica no exige un tamaño muestral grande, ni la distribución normal de datos (Chin, 1998). Además, si bien la técnica PLS puede ser utilizada para la confirmación de la teoría, en la literatura se señala que es aconsejable usarla también en los casos donde las relaciones podrían existir o no y cuando el constructo estudiado es relativamente nuevo (Chin y Newsted, 1999). Consideramos que este estudio parte de esos supuestos. En primer lugar, como hemos visto anteriormente, nuestros datos no siguen una distribución normal. En segundo lugar, la co-creación de valor es un concepto nuevo y en continua evolución. Así mismo, también las prácticas “verdes”, como variable objeto de investigación, están en su fase de desarrollo. Además, las relaciones entre co-creación de valor, imagen y confianza, si bien observadas en teoría, han sido poco contrastadas empíricamente, especialmente en lo que se refiere a su análisis a partir de la perspectiva del huésped. Con todo, consideramos completamente válido aplicar esta técnica en el análisis de los datos.

A continuación, se lleva a cabo una serie de valoraciones para determinar la capacidad predictiva del modelo que se propone, es decir, su capacidad para predecir las variables endógenas. Así pues, se analiza la colinealidad entre los constructos y después se examina el modelo estructural a través del análisis de la significatividad de los coeficientes *paths*, el nivel de los valores en los coeficiente de determinación (R^2), el tamaño del efecto f^2 y la relevancia predictiva Q^2 .

5.2.2.1. Análisis de la colinealidad entre constructos

Dado que la estimación de los coeficientes *paths* se hace con base en regresiones, al igual que en una regresión múltiple, debemos de evitar la presencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos. De acuerdo con Hair et al. (2014) existirán indicios de colinealidad cuando el valor del FIV supera el 5. En la Tabla 5.23 se presentan los valores FIV de todo el conjunto de constructos predictores en el modelo estructural.

Tabla 5.23: FIV de los constructos predictores del modelo

	Prácticas “verdes”	Co-creación de valor	Imagen	Confianza	Satisfacción	Lealtad
Prácticas “verdes”			1,000	1,377		
Co-creación de valor				1,669		
Imagen				1,502	1,946	
Confianza						
Satisfacción				1,946		
Lealtad					1,000	

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los valores obtenidos, se observa que, en todas las relaciones entre constructos presentes en el modelo, los valores FIV son adecuados, por lo que se procede a proseguir en la valoración de las relaciones estructurales.

5.2.2.2. Capacidad predictiva y significatividad de las relaciones

Una vez comprobada la inexistencia de multicolinealidad en el modelo estructural, continuamos el análisis del coeficiente de determinación R², que es una medida de la capacidad explicativa del modelo e indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo endógeno en el modelo (Falk y Miller, 1992; Cepeda y Roldán, 2004). Hair et al. (2011) establecen los niveles para esta evaluación: sustancial (0,75), moderado (0,50) y débil (0,25). Por otro lado, Chin (1998) propone valores de referencia para cada cada uno de estos niveles, este es, sustancial (0,67), moderado (0,33) y débil (0,19). Por último, Falk y Miller (1992) consideran 0,1 como el valor mínimo para el R²; valores inferiores indican que el modelo presenta un nivel mínimo de poder explicativo. Los resultados que se presentan en la Tabla 5.24 demuestran que todos los valores son mayores de 0,1, lo que supera el límite necesario establecido por Falk y Miller (1992), y además todos resultan significativos con un p valor inferior a 0,05.

Tabla 5.24: Tamaño y significatividad de los coeficientes de determinación R²

	R ²	R ² ajustado	t	p-valor
Imagen	0,266	0,265	5,767	0,000
Confianza	0,562	0,560	20,138	0,000
Satisfacción	0,631	0,630	19,684	0,000
Lealtad	0,292	0,291	7,028	0,000

Fuente: Elaboración propia

El tamaño del efecto f^2 (Cohen, 1988) valora el grado en el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R², es decir, verifica el cambio en el R² que se produce cuando un determinado constructo exógeno es omitido. Valores de 0,02, 0,15 y 0,35 representan, respectivamente, efectos pequeños, medianos y grandes de la variable exógena latente, mientras que valores inferiores a 0,02 indican ausencia del efecto (Cohen, 1988). En nuestro caso, como se puede observar en la Tabla 5.25, todos los valores superan el valor 0,15.

Tabla 5.25: Tabla de valores f^2

	Prácticas “verdes”	Co-creación de valor	Imagen	Confianza	Satisfacción	Lealtad
Prácticas “verdes”			0,199	0,153		
Co-creación de valor						
Imagen						
Confianza		0,173	0,470			
Satisfacción			0,345	0,184		
Lealtad					0,413	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en relación con las hipótesis planteadas, procedemos a la evaluación de la significación de los coeficientes *paths* estandarizados (β), los cuales aportan la medida en que las variables exógenas contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. Chin (1998) establece que para que los coeficientes sean considerados significativos, su valor debe ser superior a 0,2. En el caso de que su valor sea inferior a dicho nivel, pueden ser considerados siempre y cuando su valor crítico de la *t* de Student sea significativo. La evaluación de los coeficientes β se ha llevado a cabo a través de la realización de la técnica de *bootstrapping* (Henseler, 2017) con 5000 submuestras y una distribución *t* de una cola con $n-1$ grados de libertad, donde n es el número de submuestras. El uso de la distribución *t* de Student de una cola es debido al hecho de que hemos empleado hipótesis que especifican la dirección de la relación, concretamente, en todos los casos se han planteado relaciones positivas entre las variables. En este caso, los valores *t* para una prueba de una cola son 1,281 para un nivel de significación del 10%, 1,645 para un nivel de significación del 5% y 2,327 para un nivel de significación del 1% (Hair et al., 2014). Como se puede observar en la Tabla 5.26, los coeficientes *paths* han resultado significativos en todos los casos y en el sentido que señalaban las hipótesis. Los intervalos de confianza que prueban si un coeficiente *path* es significativamente distinto de cero, también evidencian las mismas conclusiones permitiendo afirmar la estabilidad de los coeficientes estimados.

Tabla 5.26: Coeficientes *paths* y significatividad

Hipótesis	β	t	p valores	Intervalo de confianza	
				5%	95%
H1: Prácticas “verdes” - Imagen	0,408*	11,660	0,000	0,355	0,472
H2: Prácticas “verdes” - Confianza	0,284*	7,539	0,000	0,224	0,347
H3: Co-creación de valor - Confianza	0,248*	7,594	0,000	0,218	0,311
H4: Imagen - Confianza	0,556*	15,780	0,000	0,495	0,609
H5: Imagen - Satisfacción	0,497*	9,493	0,000	0,412	0,582
H6: Confianza - Satisfacción	0,363*	8,138	0,000	0,290	0,436
H7: Satisfacción - Lealtad	0,540*	13,998	0,000	0,477	0,603

Fuente: Elaboración propia

* $p < 0,01$

5.2.2.3. Relevancia predictiva y ajuste del modelo

El test de Stone-Geisser (Q^2) se usa como criterio para medir la relevancia predictiva del modelo y sigue un procedimiento *blindfolding* donde se omiten parte de los datos para un determinado constructo durante la estimación de parámetros para intentar a continuación estimar lo que se ha omitido usando los

parámetros estimados (Chin, 1998). Para ello, se debe proporcionar una distancia de omisión entre los datos, que se corresponda con un número primo que oscila entre el número de indicadores y casos, siendo aconsejable valores entre 5 y 10. En nuestro caso, se fijó en 7, ya que dividiendo el tamaño de la muestra (611) entre dicha distancia, no da un número entero ($611/7=87,28$). Un valor de Q^2 mayor de cero para una determinada variable latente endógena indica la relevancia predictiva del modelo.

Tabla 5.27: Q^2 de Stone-Geisser

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Prácticas “verdes”	2.436,000	2.436,000	-
Co-creación de valor	1.218,000	1.218,000	-
Imagen	1.827,000	1.632,890	0,106
Confianza	3.045,000	1.753,880	0,424
Satisfacción	1.827,000	807,300	0,558
Lealtad	1.827,000	1.385,405	0,242

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5.27, ningún valor de Q^2 obtiene una puntuación de 0 o por debajo, lo que indica la relevancia predictiva de las variables endógenas. No obstante, hay una diferencia entre la capacidad predictiva de variables como la satisfacción del huésped (0,558) y la confianza en la empresa hotelera (0,424) frente a las variables que resultan peor predichas (la lealtad, 0,242, y la imagen, 0,106). A pesar de estos resultados, se apuntan interesantes conclusiones sobre la estructura de relaciones, que en el caso de los hoteles, afectan a las variables dependientes de interés y, sobre todo, determinan en última instancia la lealtad de los huéspedes hacia los mismos. En la tabla 5.28 se presenta un resumen de las evaluaciones utilizadas para determinar la capacidad predictiva del modelo propuesto en esta Tesis Doctoral.

Tabla 5.28: Valoración del modelo estructural

Evaluación	Análisis estadístico	Nivel
Colinealidad	FIV	Inferior a 5 (Hair et al., 2014)
Cantidad de varianza de un constructo explicada por sus variables predictoras	R^2	Sustancial ($R^2 > 0,67$), moderado ($0,33 < R^2 < 0,67$) y débil ($0,19 < R^2 < 0,33$) (Chin, 1998) Superior a 0,1 (Falk y Miller, 1992)
Coefficientes <i>paths</i>	β	Superior a 0,2 (Chin, 1998) (se admiten valores inferiores si la t de Student es significativa)
Grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno	f^2	0,02 < f^2 < 0,15 efecto pequeño 0,15 < f^2 < 0,35 efecto moderado f^2 > 0,35 efecto grande (Cohen, 1988)
Relevancia predictiva de los constructos	Q^2	Positivo (>0) (Chin, 1998)

Fuente: Elaboración propia

5.3. CONTRASTE Y DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS EN EL MODELO

En los capítulos precedentes se ha señalado que, para responder a la mayor conciencia de los turistas sobre los efectos perjudiciales de las actividades desarrolladas por los hoteles sobre el medio ambiente, un creciente número de hoteles está cambiando sus operaciones de forma proactiva al centrarse en prácticas más respetuosas con el medio ambiente (Manaktola y Jauhari, 2007; Pizam, 2009). Por otro lado, se considera que convertir un establecimiento de alojamiento en “verde” no sólo satisface las necesidades ecológicas de los clientes respetuosos con el medioambiente y asume la responsabilidad de realizar tareas medioambientales, sino que también mejora y fortalece la imagen corporativa para atraer la atención de más clientes (Mensah, 2004; Han et al., 2011; Palacios-Florencio et al., 2016, 2018). Además, las empresas que comparten las preocupaciones de sus clientes por el medio ambiente y se esfuerzan por implementar prácticas “verdes” en sus actividades diarias aumentarán sus posibilidades no sólo de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, sino que también de desarrollar la confianza de sus clientes. Así pues, siguiendo los trabajos de autores como Kasimu et al. (2012), Martínez García de Leaniz et al. (2018) y Palacios-Florencio et al. (2016, 2018), se ha sometido a contrastación la influencia de las prácticas “verdes” sobre la imagen del hotel y la confianza de los huéspedes en el mismo, confirmándose las hipótesis H1 y H2 planteadas. En este sentido, observamos que existen relaciones positivas y significativas entre las prácticas “verdes” y la imagen del hotel, de un lado, ($\beta=0,408$, $p<0,01$; H1) y las prácticas “verdes” y la confianza, de otro ($\beta=0,284$, $p<0,01$; H2).

Por otro lado, las empresas y los consumidores ya no ejercen sus funciones por separado, sino que interactúan entre sí, a través de la co-creación de valor, para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y el aumento del nivel de confianza de sus clientes. Estos resultados darían soporte a la hipótesis H3 ($\beta=0,248$, $p<0,01$), ratificando las investigaciones que han vinculado la co-creación de valor y la confianza (Rajah et al., 2008; Revilla-Camacho et al., 2014).

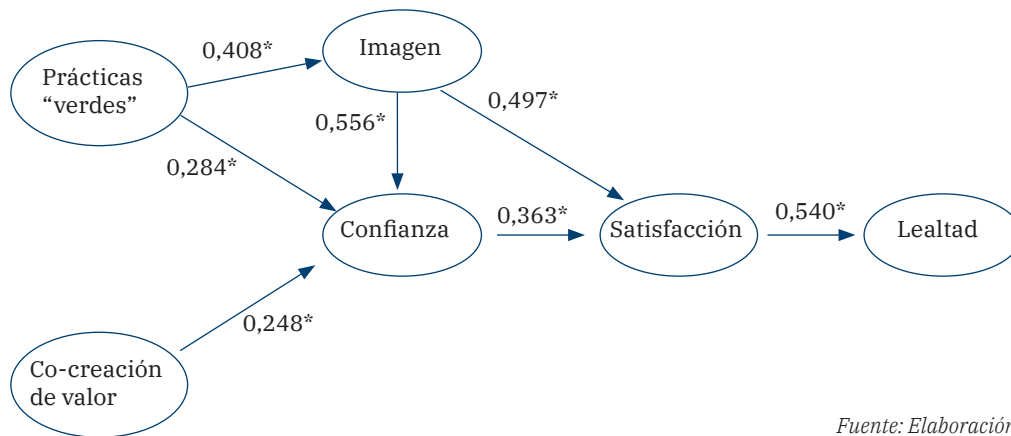
Por otra parte, nuestros resultados han confirmado que la imagen influye de forma positiva y significativa en la confianza ($\beta=0,556$, $p<0,01$, H4) y la satisfacción de los huéspedes ($\beta=0,497$, $p<0,01$, H5), quedando así confirmadas las hipótesis H4 y H5. En este sentido, la imagen es un factor crucial para el éxito de las empresas, a la vez que desempeña un papel primordial en el aumento de la confianza y la satisfacción de sus consumidores.

La confianza es considerada como un componente esencial en las relaciones entre los huéspedes y la empresa hotelera y, además, puede ser una fuente de beneficios para el mantenimiento de la relación a través del aumento de la satisfacción del turista. En este sentido nuestros resultados confirman que la confianza incide sobre la satisfacción del huésped, pues observamos que existe una relación positiva y signifi-

cativa entre los dos constructos ($\beta=0,363$, $p<0,01$, H6), confirmando la hipótesis H6. Por último, nuestros datos ponen de manifiesto que la satisfacción ejerce un efecto directo y significativo sobre la lealtad de los huéspedes, lo que confirma la hipótesis H7 ($\beta=0,540$, $p<0,01$, H7).

Los resultados obtenidos de la estimación de las relaciones estructurales establecidas en el modelo propuesto en esta Tesis Doctoral se pueden observar de forma visual en la Figura 5.6, donde se muestran los valores β estandarizados y su significación.

Figura 5.6: Resultados de la estimación del modelo estructural



Fuente: Elaboración propia
* $p<0,01$

Con todo, se verifica la cadena de relaciones propuesta, siendo las prácticas “verdes” y la co-creación de valor antecedentes de la imagen del hotel, por un lado, y la confianza, la satisfacción y la lealtad del huésped, por el otro.

5.4. CONTRASTE Y DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE LA CULTURA

5.4.1. La percepción de las variables objeto de estudio según la cultura nacional

Con el objetivo de analizar las diferencias en las percepciones de las variables objeto de estudio, retenemos como variable de clasificación la cultura nacional, delimitando la muestra en dos grupos: los huéspedes procedentes de España (N=309) y los huéspedes procedentes de Colombia (N=302). Consideramos el tamaño de las dos muestras suficientemente grande como para poder llevar a cabo un análisis comparativo. En primer lugar, comprobamos si la distribución de las frecuencias de cada una de nuestras variables sigue una distribución normal. Para ello, utilizamos la Prueba K-S (Kolmogorov-Smirnov), cuyos resultados se presentan en la Tabla 5.29.

Tabla 5.29: Resultados de la Prueba K-S (Kolmogorov-Smirnov) para España y Colombia

Ítems	España (gl. 309)		Colombia (gl. 302)	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
Pract.1	0,145	0,000	0,146	0,000
Pract.2	0,147	0,000	0,152	0,000
Pract.3	0,141	0,000	0,152	0,000
Pract.4	0,146	0,000	0,124	0,000
Pract.5	0,151	0,000	0,161	0,000
Pract.6	0,174	0,000	0,143	0,000
Pract.7	0,137	0,000	0,136	0,000
Pract.8	0,189	0,000	0,146	0,000
Pract.9	0,139	0,000	0,133	0,000
Pract.10	0,201	0,000	0,122	0,000
Pract.11	0,137	0,000	0,145	0,000
Pract.12	0,169	0,000	0,140	0,000
Pract.13	0,181	0,000	0,126	0,000
Pract.14	0,148	0,000	0,188	0,000
Pract.15	0,160	0,000	0,140	0,000
Pract.16	0,143	0,000	0,163	0,000
Pract.17	0,168	0,000	0,190	0,000
Pract.18	0,183	0,000	0,181	0,000
Pract.19	0,178	0,000	0,161	0,000
Coc.1	0,219	0,000	0,175	0,000
Coc.2	0,217	0,000	0,223	0,000
Coc.3	0,188	0,000	0,164	0,000
Coc.4	0,218	0,000	0,188	0,000
Coc.5	0,205	0,000	0,204	0,000
Coc.6	0,204	0,000	0,182	0,000
Coc.7	0,216	0,000	0,214	0,000
Coc.8	0,208	0,000	0,223	0,000
Coc.9	0,219	0,000	0,189	0,000
Coc.10	0,244	0,000	0,228	0,000
Coc.11	0,259	0,000	0,205	0,000
Coc.12	0,268	0,000	0,237	0,000
Coc.13	0,240	0,000	0,231	0,000
Coc.14	0,232	0,000	0,233	0,000
Coc.15	0,241	0,000	0,240	0,000
Coc.16	0,257	0,000	0,276	0,000
Coc.17	0,177	0,000	0,135	0,000
Coc.18	0,167	0,000	0,150	0,000
Coc.19	0,246	0,000	0,253	0,000
Coc.20	0,193	0,000	0,148	0,000

Ítems	España (Gl. 309)		Colombia (Gl. 302)	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
Coc.21	0,168	0,000	0,153	0,000
Coc.22	0,178	0,000	0,144	0,000
Coc.23	0,189	0,000	0,129	0,000
Coc.24	0,189	0,000	0,125	0,000
Coc.25	0,208	0,000	0,139	0,000
Coc.26	0,180	0,000	0,137	0,000
Coc.27	0,187	0,000	0,146	0,000
Coc.28	0,186	0,000	0,122	0,000
Coc.29	0,180	0,000	0,133	0,000
Imag.1	0,221	0,000	0,198	0,000
Imag.2	0,207	0,000	0,238	0,000
Imag.3	0,213	0,000	0,162	0,000
Imag.4	0,204	0,000	0,145	0,000
Imag.5	0,193	0,000	0,159	0,000
Imag.6	0,197	0,000	0,140	0,000
Imag.7	0,264	0,000	0,194	0,000
Conf.1	0,173	0,000	0,167	0,000
Conf.2	0,185	0,000	0,187	0,000
Conf.3	0,185	0,000	0,153	0,000
Conf.5	0,312	0,000	0,151	0,000
Satis.1	0,160	0,000	0,163	0,000
Satis.2	0,198	0,000	0,163	0,000
Satis.3	0,185	0,000	0,172	0,000
Leal.1	0,174	0,000	0,138	0,000
Leal.2	0,162	0,000	0,157	0,000
Leal.3	0,171	0,000	0,147	0,000

Fuente: Elaboración propia

Dado que, como se puede observar en la Tabla 5.29, el supuesto de normalidad no ha resultado asumible, para investigar la diferencia en las percepciones de las variables examinadas entre distintas culturas nacionales de los huéspedes, en este caso españoles vs. colombianos, hemos utilizado un análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante un test no paramétrico de diferencias de medias a través del software SPSS. Los contrastes no paramétricos son las técnicas estadísticas que permiten poner a prueba hipótesis no referidas a parámetros poblacionales y no exigen el cumplimiento de supuestos demasiado exigentes (por ejemplo, normalidad). Así mismo, no obligan a trabajar con unos niveles de medida que, especialmente en las Ciencias Sociales, no siempre resulta fácil alcanzar (Ruiz y Pardo, 2002). En nuestro caso hemos empleado la prueba U de Mann-Whitney como la alternativa no paramétrica para el contraste de dos muestras independientes (Corder y Foreman, 2009). Tal y como

señalan Ruiz y Pardo (2002), esta prueba permite analizar datos provenientes de diseños con una variable independiente categórica (en nuestro caso, la nacionalidad de los huéspedes) y una variable dependiente ordinal, en la cual interesa comparar las muestras (en nuestro caso, las prácticas “verdes”, la co-creación de valor, la imagen, la confianza, la satisfacción y la lealtad). Los resultados de la prueba U de Mann-Whitney se presentan en los siguientes subepígrafes.

5.4.1.1. La percepción de las prácticas “verdes” según la cultura de los huéspedes

Si comparamos la aceptación de las prácticas “verdes” por parte de los huéspedes alojados en los hoteles en España con los que se alojaron en los hoteles en Colombia (véase Tabla 5.30), podemos mencionar que, en los dos países, los indicadores tienen valores por encima de cuatro puntos y que en ambos casos las medidas más valoradas han sido: a) implementar una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos; b) energía y conservación de agua; c) informar a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones; y, d) tener contratado un gestor medioambiental. Al examinar si las diferencias en la percepción de las prácticas “verdes” entre los huéspedes españoles y colombianos son significativas, aunque al nivel del constructo global no hay una diferencia significativa, sí que existen diferencias estadísticamente significativas al 5% en los siguientes indicadores: a) utilizar sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones; b) utilizar equipos y productos energéticamente eficientes; c) usar servilletas de tela y vasos de cristal; d) generar abonos con el desperdicio alimentario; e) utilizar los restos de jabón como detergente; f) utilizar las aguas residuales tratadas para el riego del jardín; g) proporcionar dispensadores de champú/jabón rellenables; y, h) utilizar contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes. Con respecto a los ítems anteriormente mencionados, los primeros seis reciben más importancia por parte de los huéspedes españoles, mientras los últimos dos están más valorados por los huéspedes colombianos (véase Tabla 5.30). Por ello, consideramos que en este estudio podemos confirmar de forma parcial la hipótesis H8.1, puesto que sí que se muestran diferencias significativas en las percepciones de los dos grupos de huéspedes en algunos de los indicadores del constructo.

Tabla 5.30: La percepción de las prácticas “verdes” según la cultura de los huéspedes

Prácticas “verdes”		España (N=307)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Prácticas “Verdes”		4,70	1,11	4,50	1,24	42.864,00	0,108
Gestión energética		4,65	1,33	4,44	1,35	41.575,00	0,027
Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones	4,38	1,41	4,01	1,76	41.571,50	0,025
Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes	4,71	1,36	4,62	1,45	42.301,50	0,047
Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía	4,76	1,34	4,68	1,52	43.649,00	0,204
Gestión de residuos		4,79	1,21	4,57	1,24	38.099,00	0,000
Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables	4,24	1,44	4,56	1,70	34.595,50	0,000
Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal	4,95	1,44	4,63	1,56	41.112,00	0,014
Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente	4,55	1,44	4,60	1,59	43.512,00	0,183
Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes	4,39	1,48	4,85	1,65	38.363,50	0,000
Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel	4,66	1,30	4,64	1,53	44.709,00	0,440
Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario	4,74	1,39	4,45	1,73	38.407,50	0,000
Pract.10	Utilice los restos de jabón como detergente	4,76	1,38	4,23	1,75	37.146,50	0,000
Ahorro de agua		4,38	1,27	4,40	1,39	43.857,50	0,251
Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín	4,88	1,40	4,63	1,75	37.921,00	0,000
Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas	4,39	1,46	4,30	1,80	44.619,00	0,418
Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad	4,59	1,29	4,48	1,64	45.258,50	0,608
Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería	4,58	1,27	4,07	1,61	37.629,00	0,134
Pract.15	Disponga de un programa de ahorro de agua en la cocina	4,73	1,36	4,55	1,67	42.961,50	0,112
Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones	4,55	1,38	4,36	1,72	46.348,00	0,999
Apoyo general a prácticas “verdes”		5,13	1,18	4,94	1,49	43.687,50	0,217
Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua	4,97	1,32	4,98	1,60	46.296,00	0,980
Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones	5,12	1,21	4,95	1,61	43.159,00	0,133
Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental	5,11	1,20	4,88	1,70	43.528,00	0,183

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2. La percepción de la co-creación de valor según la cultura de los huéspedes

En relación a la percepción de la co-creación de valor por parte de los huéspedes españoles en comparación con los huéspedes colombianos, aunque los primeros valoran con mayores puntuaciones 18 de los ítems, solo en 10 de ellos se obtienen diferencias significativas al 5% entre las dos culturas nacionales investigadas, a saber: a) he prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel; b) he dado la información adecuada a los empleados del hotel; c) he explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados; d) he proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas; e) he respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio; f) he realizado todas las tareas requeridas; g) si tengo una idea sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel; h) si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto tolerarlo; i) si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente; y, j) si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme. Por otro lado, aunque los huéspedes colombianos valoran mejor 10 de los indicadores, la diferencia es significativa solamente en 3 de ellos: a) he sido educado con los empleados del hotel; b) he sido cortés con los empleados del hotel; y, c) no he actuado groseramente con los empleados del hotel. Con respecto a la evaluación global de la co-creación de valor, la diferencia entre las percepciones de los españoles y colombianos también resulta significativa al 10% ($p=0,063$). Todos estos resultados se recogen en la Tabla 5.31.

Tabla 5.31: La percepción de la co-creación de valor según la cultura nacional de los huéspedes

Co-creación de valor		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Co-creación de valor		5,21	0,69	5,05	0,79	40.931,00	0,063
Búsqueda de información		5,27	1,06	5,08	1,09	41.164,50	0,116
Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel	5,01	1,41	4,86	1,56	44.778,50	0,458
Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel	5,74	1,04	5,86	1,18	44.131,50	0,286
Coc.3	He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel	5,23	1,21	4,51	1,74	37.382,50	0,000
Intercambio de información		5,54	0,90	5,18	1,13	36.151,50	0,000
Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel	5,55	1,11	5,24	1,40	38.312,00	0,000
Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados	5,31	1,15	4,94	1,48	40.726,50	0,008
Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas	5,51	1,11	5,21	1,40	38.996,00	0,000
Coc.7	He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio	5,71	0,97	5,34	1,32	37.853,00	0,000

Co-creación de valor		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Comportamiento responsable		5,66	0,82	5,49	0,97	42.029,50	0,146
Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas	5,54	0,95	5,02	1,37	37.340,50	0,000
Coc.9	Me he comportado como se esperaba	5,64	0,99	5,69	1,12	45.340,00	0,628
Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa	5,71	0,95	5,55	1,19	45.201,00	0,580
Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados	5,88	0,84	5,74	1,06	44.145,50	0,282
Interacción personal		5,90	0,83	6,05	0,84	42.091,50	0,048
Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel	5,87	0,97	5,97	0,95	43.890,50	0,229
Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel	5,91	0,94	6,11	0,95	42.696,00	0,075
Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel	5,85	0,94	6,06	0,97	41.960,00	0,033
Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel	5,94	0,83	6,17	0,91	39.145,50	0,000
Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel	5,88	0,95	5,95	1,30	41.166,00	0,012
Retroalimentación		5,30	0,99	5,06	1,11	39.405,00	0,100
Coc.17	Si tengo una idea sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel	5,00	1,27	4,41	1,69	37.820,00	0,000
Coc.18	Cuando recibo un buen servicio se lo comento a los empleados del hotel	5,06	1,21	4,94	1,52	43.193,00	0,137
Coc.19	Cuando tengo algún problema, informo a los empleados del hotel	5,82	1,03	5,85	1,15	44.369,50	0,338
Recomendación		4,99	0,95	5,11	1,24	45984,000	0,865
Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas	5,06	0,98	5,13	1,42	46.102,50	0,906
Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas	4,99	1,03	5,15	1,36	45.711,50	0,762
Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel	4,94	1,06	5,05	1,45	44.826,50	0,471
Disposición a ayudar		4,34	1,01	4,28	1,40	43.887,00	0,255
Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda	4,52	1,10	4,52	1,56	45.308,00	0,623
Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas	4,41	1,12	4,34	1,57	44.094,50	0,287
Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente	4,34	1,11	4,19	1,65	45.127,50	0,564
Coc.26	Doy consejos a otros clientes	4,26	1,26	4,08	1,68	44.295,50	0,334
Tolerancia		4,32	1,31	3,92	1,53	38.857,50	0,001
Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto tolerarlo	4,46	1,31	4,06	1,66	41.745,50	0,031

Co-creación de valor		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente	4,54	1,34	3,82	1,73	37.392,50	0,000
Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme	4,43	1,31	3,87	1,66	39.353,00	0,001

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahí, en términos generales, podemos confirmar la hipótesis H8.2, que plantea la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los huéspedes sobre la co-creación de valor en función de su cultura nacional.

5.4.1.3. La percepción de la imagen según la cultura de los huéspedes

Al comparar las percepciones entre los españoles y los colombianos, observamos que los colombianos evalúan con puntuaciones más altas cuatro de los atributos, siendo las diferencias significativas al 5% en dos de ellos: a) el interior del hotel es apropiado para su categoría ($p=0,022$) y b) la localización del hotel es adecuada ($p=0,001$), mientras que los huéspedes españoles muestran una diferencia significativa solamente en el siguiente ítem: este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental ($p=0,005$). Los resultados obtenidos se recogen en la Tabla 5.32.

Tabla 5.32: La percepción de la imagen según la cultura nacional de los huéspedes

Imagen		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Imagen		4,92	0,99	4,90	1,08	46.255,00	0,965
Imag.1	El interior del hotel es apropiado para su categoría	5,41	0,97	5,60	1,13	41.574,50	0,022
Imag.2	La localización del hotel es adecuada	5,23	1,10	5,47	1,29	39.525,00	0,001
Imag.3	Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente	4,74	1,08	4,84	1,42	42.959,00	0,107
Imag.4	Presto atención a la publicidad sobre este hotel	4,72	1,18	5,48	1,54	45.036,50	0,535
Imag.5	Presto atención a la información que recibo de este hotel	4,86	1,08	4,83	1,42	46.301,50	0,982
Imag.6	Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental	4,83	1,16	4,43	1,53	40.359,00	0,005
Imag.7	La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad	4,97	2,43	4,69	1,40	44.614,00	0,411

Fuente: Elaboración propia

Si bien observamos que no existen diferencias significativas en la percepción global de la imagen entre los españoles y colombianos ($p=0,965$), hay que tener en cuenta que en el caso de tres de los siete indicadores, se obtienen diferencias significativas al 5% en las percepciones de los dos grupos comparados. Por ello, consideramos, al igual que en el caso del constructo prácticas “verdes”, que en este estudio podemos confirmar de forma parcial la hipótesis H8.3.

5.4.1.4. La confianza en la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes

Al comparar la confianza entre los huéspedes españoles y colombianos, observamos que, aunque solamente existen diferencias significativas en dos de los cinco ítems (obteniendo las puntuaciones más altas en el caso de los huéspedes españoles), la diferencia en la percepción global del constructo resulta significativa, por lo que concluimos que podemos confirmar la hipótesis H8.4 (véase Tabla 5.33).

Tabla 5.33: La confianza en la empresa hotelera según la cultura nacional de los huéspedes

Confianza		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Confianza		4,56	1,25	4,33	1,25	42.82,00	0,047
Conf.1	Los compromisos ambientales de esta cadena hotelera son confiables	4,60	1,16	4,43	1,33	43.311,50	0,151
Conf.2	El desempeño ambiental de esta cadena hotelera es confiable	4,56	1,09	4,39	1,29	43.055,00	0,118
Conf.3	La filosofía ambiental de esta cadena hotelera es confiable	4,57	1,11	4,36	1,31	42.132,00	0,045
Conf.4	Las preocupaciones ambientales de esta cadena hotelera cumplen mis expectativas	4,44	1,07	4,22	1,31	41.374,00	0,018
Conf.5	Este hotel cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente.	4,69	3,18	4,36	1,35	42.980,00	0,111

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.5. La satisfacción con la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes

Con respecto a la satisfacción, como se puede observar en la Tabla 5.34, al examinar las diferencias entre los huéspedes españoles y colombianos, se puede concluir que, aunque los primeros asignan mayores puntuaciones a todos los aspectos de la satisfacción, solamente existe una diferencia estadísticamente significativa al 5% en uno de ellos (la elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz: $p= 0,044$). Además, estando p-valor de la dimensión evaluada de la satisfacción por encima del nivel de significatividad de 0,05 ($p=0,093$), podemos concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los huéspedes sobre la satisfacción en función de su cultura nacional, según se ha planteado en la hipótesis H8.5.

Tabla 5.34: La satisfacción con la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes

Satisfacción		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Satisfacción		4,55	1,16	4,35	1,35	42.743,00	0,093
Satis.1	La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz	4,55	1,20	4,32	1,44	42.081,00	0,044
Satis.2	Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental	4,59	1,10	4,39	1,41	42.557,50	0,072
Satis.3	Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental	4,57	1,15	4,36	1,42	43.369,50	0,158

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.6. La lealtad hacia la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes

Por último, en la Tabla 5.35 presentamos los resultados del análisis descriptivo no paramétrico con respecto a la lealtad. Observamos que todos los indicadores de los dos grupos alcanzan valores medios alrededor de 4,5. Al analizar la significatividad de diferencias en las evaluaciones, no se obtienen diferencias estadísticamente significativas entre españoles y colombianos ni a nivel global del constructo ni a nivel individual de los ítems. Por ello, consideramos que, en este estudio, no podemos confirmar la hipótesis H8.6.

Tabla 5.35: La lealtad hacia la empresa hotelera según la cultura de los huéspedes

Lealtad		España (N=309)		Colombia (N=302)		Prueba U	
		Media	Dt	Media	Dt	U	p
Lealtad		4,45	1,11	4,55	1,32	43.883,00	0,252
Leal.1	Me considero leal a esta cadena hotelera	4,53	1,12	4,64	1,50	44.077,50	0,282
Leal.2	Elijo esta cadena hotelera como mi primera opción	4,47	1,14	4,50	1,48	43.829,50	0,233
Leal.3	Me alojaré en esta cadena hotelera la próxima vez que viaje, aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones	4,43	1,20	4,45	1,44	44.285,50	0,329

Fuente: Elaboración propia

A la vista de todos estos resultados, podemos afirmar que, con respecto al efecto de la cultura nacional sobre las evaluaciones de los constructos estudiados, observamos que existen diferencias positivas y significativas de forma global en la evaluación de la co-creación de valor y de la confianza. En cambio, con respecto a las variables prác-

ticas “verdes” e imagen podemos aceptar parcialmente las hipótesis que suponen que existen diferencias estadísticamente significativas en su evaluación de los huéspedes en función de su cultura nacional. Por último, no se muestran diferencias significativas en la evaluación de los constructos satisfacción y lealtad.

5.4.2. Análisis multigrupo del efecto moderador de la cultura nacional

El método estadístico PLS-SEM asume que los datos provienen de una sola población. No obstante, en la práctica, las investigaciones son realizadas en poblaciones heterogéneas debido a que los individuos tienen percepciones distintas entre ellos y evalúan los constructos de acuerdo con sus valores (Sarstedt y Ringle, 2010). Esta noción se incrementa en las investigaciones en marketing internacional, donde generalmente los investigadores hacen una diferenciación entre la población estudiada de acuerdo con su país de origen o cultura (p.ej. Rodríguez y Wilson, 2002; Grewal et al., 2008; Brettel et al., 2008). El análisis multigrupo permite comprobar si los grupos de datos predefinidos tienen diferencias significativas en sus estimaciones de los parámetros específicos de grupo.

Siguiendo a Aldás (2013), para analizar y comparar dos muestras, como es el caso de esta investigación en la que se está realizando una comparación entre dos culturas, es necesario dividir la muestra de acuerdo con la variable moderadora, que para este estudio es la cultura nacional. El primer paso en el análisis multimuestra consiste en realizar un Análisis Factorial Confirmatorio para cada grupo de huéspedes, es decir, españoles y colombianos. Las submuestras, que están compuestas por 309 y 302 casos respectivamente, se considera que tienen un tamaño adecuado, dado que, según Barclay et al. (1995), el tamaño óptimo de una muestra debe ser superior a 10 veces al mayor número de indicadores formativos (en nuestro caso 29), o mayor de 10 veces al mayor número de *paths* dirigidos a un constructo determinado (en nuestro caso dos). Cumplido el requisito del tamaño muestral, a continuación, se procede a realizar los análisis pertinentes.

El primer análisis que se lleva a cabo es la validación del instrumento de medida en cada una de las submuestras (Hair et al., 2014). La evaluación del modelo de medición implica un análisis de la fiabilidad y la validez de las variables latentes del modelo. Para evaluar la fiabilidad de los constructos reflectivos, en primer lugar, se han analizado las cargas de los indicadores, en concreto, su valor, que debe ser superior a 0,7 (Carmines y Zeller, 1979; Hair et al., 2011) y su significatividad. La Tabla 5.36 indica que la mayoría de las cargas de los indicadores de los dos grupos fueron mayores que 0,7 y significativas. En segundo lugar, se han utilizado otras tres medidas: el coeficiente alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y el indicador Dijkstra-Henseler (ρ_A), cuyos valores también deben ser mayores que 0,7 para establecer la fiabilidad del constructo (Chin, 2010; Hair et al., 2011; Dijkstra y Henseler, 2015), condición que, como se puede observar en la Tabla 5.36, se cumple en los dos subgrupos, lo que indica que el modelo de medición posee una fiabilidad aceptable. Para evaluar la validez convergente del modelo de medida para ambos grupos, se ha utilizado como medida la varianza extraída media (AVE) cuyos valores también deben superar

el valor de 0,5 para que la validez convergente se considere aceptable (Chin, 2010; Hair et al., 2011). La Tabla 5.36 muestra que el AVE de los constructos en los dos subgrupos es mayor que 0,5; por lo tanto, la validez convergente es aceptable.

En el caso del constructo imagen, dado que se trata de un constructo formativo, la evaluación llevada a cabo para los constructos reflectivos se considera que no es aplicable (Bagozzi, 1994). Por lo tanto, para su evaluación se ha analizado el factor de inflación de la varianza (FIV), para detectar la posible multicolinealidad entre los indicadores, y los pesos y su significatividad. Como se puede observar en la Tabla 5.36, todos los ítems analizados cumplen las dos condiciones, es decir los valores de FIV son inferiores a 3,3 y los pesos son significativos.

Al igual que en el modelo global, para establecer la validez discriminante se han utilizado el criterio de Fornell y Larcker (1981) y la ratio HTMT. Recordemos que para el cumplimiento del criterio de Fornell y Larcker (1981) la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente debe ser mayor que las correlaciones que presenta este constructo con el resto de las variables latentes del modelo (Chin, 2010; Hair et al., 2014). La ratio heterotrait-monotrait (HTMT) se ha establecido recientemente en la literatura como un criterio superior en comparación con los métodos de evaluación más tradicionales, como por ejemplo, el criterio de Fornell-Larcker (Henseler et al., 2015), estableciéndose para el mismo como umbrales máximos, 0,85 y 0,9, que no se deben superar para poder afirmar la validez discriminante (Henseler et al., 2015). Una vez analizados los resultados de la evaluación de la validez discriminante del modelo de medición utilizando los dos criterios elegidos, observamos que cada uno de los modelos de los dos grupos posee una validez discriminante aceptable.

Tabla 5.36: Validación del instrumento de medida para las muestras: española (Esp) y colombiana (Col)

Con- structo	Cargas		FIV		Pesos		α de Cronbach		Fiabil.comp		AVE	
	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col
Prácticas “verdes”												
Gestión energética							0,922	0,823	0,950	0,895	0,864	0,740
Pract.1	0,904*	0,800*										
Pract.2	0,956*	0,895*										
Pract.3	0,928*	0,883*										
Gestión de residuos							0,949	0,906	0,959	0,928	0,797	0,684
Pract.4	0,925*	0,871*										
Pract.5	0,833*	0,788*										
Pract.6	0,898*	0,837*										
Pract.7	0,902*	0,883*										
Pract.8	0,899*	0,766*										
Pract.9	0,896*	0,898*										
Ahorro de agua							0,922	0,861	0,941	0,900	0,762	0,646
Pract.11	0,856*	0,712*										
Pract.12	0,897*	0,845*										

Con-structo	Cargas		FIV		Pesos		α de Cronbach		Fiabil.comp		AVE	
	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col
Pract.14	0,894*	0,832*										
Pract.16	0,862*	0,731*										
Apoyo general a prácticas “verdes”							0,959	0,899	0,973	0,936	0,924	0,830
Pract.17	0,952*	0,925*										
Pract.18	0,963*	0,949*										
Pract.19	0,969*	0,856*										
Co-creación de valor												
Búsqueda de información							0,725	0,733	0,863	0,845	0,759	0,731
Coc.1	0,895*	0,858*										
Coc.2	0,847*	0,852*										
Intercambio de información							0,852	0,817	0,908	0,882	0,766	0,715
Coc.4	0,862*	0,905*										
Coc.5	0,899*	0,836*										
Coc.6	0,864*	0,792*										
Comportamiento responsable							0,909	0,838	0,935	0,893	0,784	0,678
Coc.8	0,860*	0,703*										
Coc.9	0,909*	0,859*										
Coc.10	0,890*	0,867*										
Coc.11	0,882*	0,852*										
Interacción personal							0,934	0,883	0,950	0,916	0,791	0,690
Coc.12	0,867*	0,861*										
Coc.13	0,908*	0,899*										
Coc.14	0,899*	0,889*										
Coc.16	0,870*	0,795*										
Retroalimentación							0,779	0,709	0,868	0,794	0,695	0,565
Coc.17	0,921*	0,770*										
Coc.18	0,942*	0,824*										
Coc.19	0,590*	0,750*										
Recomendación							0,902	0,873	0,939	0,923	0,836	0,799
Coc.20	0,884*	0,838*										
Coc.21	0,939*	0,938*										
Coc.22	0,919*	0,903*										
Disposición a ayudar							0,908	0,906	0,935	0,934	0,784	0,780
Coc.23	0,877*	0,880*										
Coc.24	0,905*	0,900*										
Coc.25	0,860*	0,865*										
Coc.26	0,898*	0,888*										
Tolerancia							0,967	0,904	0,978	0,941	0,938	0,841
Coc.27	0,963*	0,859*										
Coc.28	0,975*	0,948*										
Coc.29	0,967*	0,941*										

Construc- to	Cargas		FIV		Pesos		α de Cronbach		Fiabil.comp		AVE	
	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col	Esp	Col
Imagen												
Ima.1			1,461	1,343	0,310*	0,261*						
Ima.3			1,864	1,496	0,475*	0,237*						
Ima.6			2,085	1,464	0,395*	0,700*						
Confianza							0,913	0,973	0,973	0,973	0,771	0,904
Conf.1	0,957*	0,966*										
Conf.2	0,957*	0,964*										
Conf.3	0,964*	0,964*										
Conf.4	0,937*	0,920*										
Conf.5	0,763*	0,940*										
Satisfacción							0,959	0,960	0,961	0,961	0,925	0,926
Sat.1	0,955*	0,964*										
Sat.2	0,959*	0,948*										
Sat.3	0,970*	0,974*										
Lealtad							0,918	0,925	0,926	0,926	0,859	0,870
Leal.1	0,918*	0,942*										
Leal.2	0,936*	0,944*										
Leal.3	0,927*	0,912*										

Una vez hemos corroborado la validez convergente y la validez discriminante del instrumento de medida en los dos grupos delimitados, evaluamos el modelo estructural en cada uno de ellos y llevamos a cabo el análisis multigrupo. En primer lugar, como se puede observar en la Tabla 5.37, todas las relaciones planteadas en el modelo resultaron positivas y significativas en los dos subgrupos con valores *p* inferiores a 0,01. En segundo lugar, si comparamos los resultados obtenidos en el subgrupo español con el subgrupo colombiano, las relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen, la co-creación de valor y la confianza, la imagen y la satisfacción, y la satisfacción y la lealtad muestran valores más altos de los coeficientes *paths* en el caso español, mientras las relaciones entre las prácticas “verdes” y la confianza, la imagen y la confianza, y la confianza y la satisfacción, muestran valores más altos de los coeficientes *paths* en el caso colombiano.

Tabla 5.37: Relaciones entre los constructos en los dos subgrupos

Hipótesis	España			Colombia		
	β	t	p valor	β	t	p valor
H1: Prácticas “verdes” - Imagen	0,448	9,174	0,000	0,409	8,393	0,000
H2: Prácticas “verdes” - Confianza	0,276	5,412	0,000	0,317	5,837	0,000
H3: Co-creación de valor - Confianza	0,231	6,085	0,000	0,149	3,430	0,000
H4: Imagen - Confianza	0,472	9,096	0,000	0,629	14,327	0,000
H5: Imagen - Satisfacción	0,612	12,998	0,000	0,394	4,287	0,000
H6: Confianza - Satisfacción	0,297	6,005	0,000	0,424	5,525	0,000
H7: Satisfacción - Lealtad	0,612	15,522	0,000	0,497	8,766	0,000

Fuente: Elaboración propia

Si bien hemos corroborado las relaciones planteadas en el modelo causal en los dos subgrupos, nos interesa observar si las diferencias que existen entre ellos son estadísticamente significativas. Para ello, se lleva a cabo un análisis multigrupo PLS-MGA con el fin de contrastar la hipótesis nula de que la diferencia absoluta entre los coeficientes *paths* entre los grupos es igual a cero. En SmartPLS, antes de realizar el análisis MGA entre dos o más grupos cuando se usan modelos de ecuaciones estructurales, se debe aplicar el procedimiento de tres pasos MICOM (*Measurement Invariance of Composite Models*) que permite analizar la invarianza de los modelos compuestos (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2016). Su establecimiento permitirá garantizar que el efecto de la cultura se restrinja a los coeficientes *paths* del modelo estructural y no a los parámetros del modelo de medición (Felipe et al., 2016).

La comparación de los modelos tiene un sentido lógico solamente si los constructos se miden de la misma manera en cada grupo y, por lo tanto, tienen el mismo significado. Es decir, el establecimiento de la invarianza de medición es un requisito previo necesario para realizar el análisis multigrupo (Garson, 2016). Los tres pasos son:

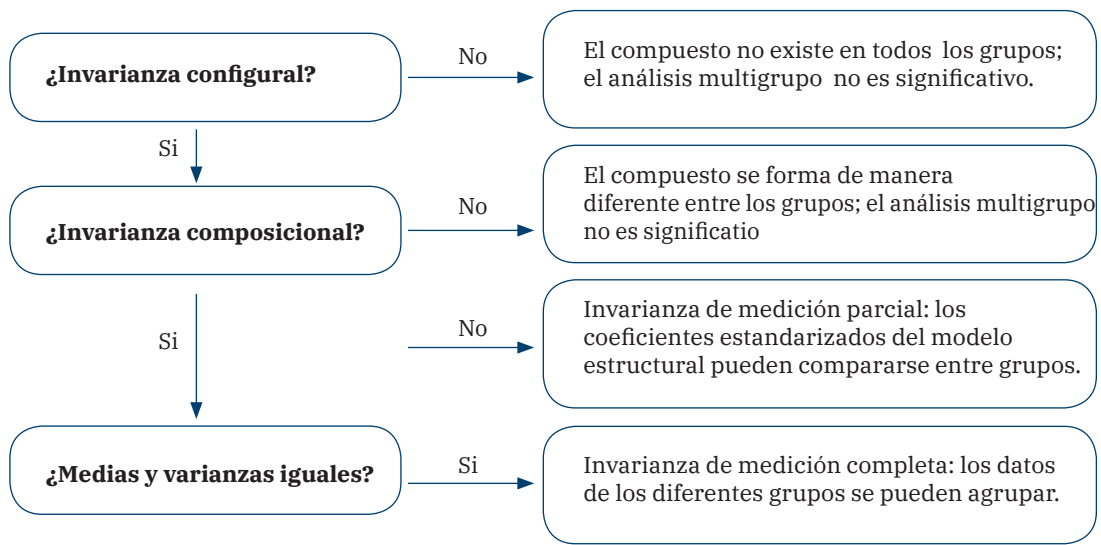
- Paso 1: Análisis de la invarianza configural: Consiste en analizar si existen los mismos indicadores en el modelo de medida, si la naturaleza de los constructos es la misma (reflectiva o formativa) y si los datos reciben un tratamiento igual. En caso contrario, el análisis multigrupo no tiene sentido.
- Paso 2: Análisis de la invarianza composicional: Se establece cuando las puntuaciones de un compuesto usando los pesos del grupo 1 no difieren de aquellas creadas usando los pesos del grupo 2. Para ello, se lleva a cabo un test no paramétrico, siendo la hipótesis nula $C = 1$, donde C representa la correlación entre las puntuaciones compuestas utilizando los pesos obtenidos del primer grupo ($\xi(1)$) y las puntuaciones compuestas utilizando los pesos obtenidos del segundo grupo ($\xi(2)$). Si la hipótesis se rechaza, existe una falta de invarianza composicional.

$$C = \text{cor}(\xi^1, \xi^2) = \text{cor}(Xw^1, Xw^2)$$

- Paso 3: Se trata de analizar si los valores de medias y varianzas son iguales, ya que solamente podemos pasar a realizar la comparación entre los grupos si estos valores no son iguales.

En la Figura 5.7 mostramos el procedimiento MICOM.

Figura 5.7: Los tres pasos del procedimiento MICOM



Fuente: Henseler et al. (2016)

Comenzamos con el primer paso para nuestro modelo propuesto. Como se puede observar en la Figura 5.7, para asegurarse la invarianza composicional deben utilizarse indicadores fijos, así la invarianza composicional vendrá asegurada por el diseño. En el caso contrario, se debería llevar a cabo un análisis de permutaciones para asegurarse la existencia de la invarianza composicional. Para la formación de los constructos, se utilizan los mismos indicadores en los dos grupos y el tratamiento de los datos es el mismo. Recordamos en la Tabla 5.38 los indicadores que forman los constructos.

Tabla 5.38: Relación de constructos e indicadores para los dos subgrupos

Constructo	Indicador	Ítem	España	Colombia
Prácticas “verdes”				
Gestión energética	Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones	Sí	Sí
	Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes	Sí	Sí
	Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía	Sí	Sí
Gestión de residuos	Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables	Sí	Sí
	Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal	Sí	Sí
	Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente	Sí	Sí
	Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes	Sí	Sí
	Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel	Sí	Sí
	Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario	Sí	Sí

Constructo	Indicador	Ítem	España	Colombia
Ahorro de agua	Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín	Sí	Sí
	Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas	Sí	Sí
	Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad	Sí	Sí
	Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería	Sí	Sí
	Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones	Sí	Sí
Apoyo general a prácticas “verdes”	Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua	Sí	Sí
	Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones	Sí	Sí
	Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental	Sí	Sí
Co-creación de valor				
Búsqueda de información	Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel	Sí	Sí
	Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel	Sí	Sí
Intercambio de información	Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados	Sí	Sí
	Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas	Sí	Sí
Comportamiento responsable	Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas	Sí	Sí
	Coc.9	Me he comportado como se esperaba	Sí	Sí
	Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa	Sí	Sí
	Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados	Sí	Sí
Interacción personal	Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel	Sí	Sí
Retroalimentación	Coc.17	Si tengo una idea sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.18	Cuando recibo un buen servicio, se lo comento a los empleados del hotel	Sí	Sí
	Coc.19	Cuando tengo algún problema, informo a los empleados del hotel	Sí	Sí

Constructo	Indicador	Ítem	España	Colombia
Recomenda- ción	Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas	Sí	Sí
	Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas	Sí	Sí
	Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel	Sí	Sí
Disposición a ayudar	Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda	Sí	Sí
	Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas	Sí	Sí
	Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente	Sí	Sí
	Coc.26	Doy consejos a otros clientes	Sí	Sí
Tolerancia	Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto tolerarlo	Sí	Sí
	Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente	Sí	Sí
	Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme	Sí	Sí
Imagen	Imag.1	El interior del hotel es apropiado para su categoría	Sí	Sí
	Imag.3	Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente	Sí	Sí
	Imag.6	Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental	Sí	Sí
Confianza	Conf.1	Los compromisos ambientales de esta cadena hotelera son confiables	Sí	Sí
	Conf.2	El desempeño ambiental de esta cadena hotelera es confiable	Sí	Sí
	Conf.3	La filosofía ambiental de esta cadena hotelera es confiable	Sí	Sí
	Conf.4	Las preocupaciones ambientales de esta cadena hotelera cumplen mis expectativas	Sí	Sí
	Conf.5	Este hotel cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente.	Sí	Sí
Satisfacción	Satis.1	La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz	Sí	Sí
	Satis.2	Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental	Sí	Sí
	Satis.3	Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental	Sí	Sí
Lealtad	Leal.1	Me considero leal a esta cadena hotelera	Sí	Sí
	Leal.2	Elijo esta cadena hotelera como mi primera opción	Sí	Sí
	Leal.3	Me alojaré en esta cadena hotelera la próxima vez que viaje aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Según estos datos, podemos confirmar que nuestro modelo presenta invarianza configural, por lo que procedemos al siguiente paso, para evaluar la invarianza composicional. Según Henseler et al. (2016), se debe comprobar la invarianza para todos los constructos de nuestro modelo dado que todos están formados por más de un indicador. Para ello, procedemos a llevar a cabo una prueba no paramétrica, la permutación de correlaciones. En la Tabla 5.39 mostramos los resultados del Paso 2 del procedimiento MICOM, que nos confirman la existencia de invarianza composicional, debido a que los valores de correlación son mayores o iguales al valor del 5%.

Tabla 5.39: Valoración de la invarianza composicional

	Correlación original	5.0%
Prácticas “verdes”	0,900	0,756
Co-creación de valor	0,995	0,859
Imagen	0,836	0,816
Confianza	0,996	0,995
Satisfacción	1	1
Lealtad	1	0,999

Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobado que nuestro modelo presenta tanto varianza configural como composicional, procedemos a contrastar si existe igualdad en los valores de las medias y de las varianzas de los constructos en los dos grupos. Si los intervalos de confianza de las diferencias en los valores medios y los logaritmos de varianzas entre las puntuaciones del primer y segundo grupo incluyen cero, se puede asumir que los valores medios y las varianzas son iguales. La Tabla 5.40 presenta los resultados del Paso 3 de MICOM.

Tabla 5.40: Resultados de la comparación de las medias y de las varianzas

	Dif. media orig. (Esp-Col)	2,5%	97,5%	Igual	Dif. var. orig. (Esp-Col)	2,5%	97,5%	Igual	Invarianza completa
Prácticas “verdes”	-0,116	-0,158	0,166	Sí	-0,028	-0,212	0,222	Sí	Sí
Co-creación de valor	0,232	-0,161	0,164	No	-0,165	-0,292	0,300	Sí	No
Imagen	0,130	-0,162	0,164	Sí	-0,232	-0,202	0,201	No	No
Confianza	0,175	-0,161	0,164	No	-0,248	-0,207	0,206	No	No
Satisfacción	0,161	-0,160	0,165	Sí	-0,303	-0,246	0,207	No	No
Lealtad	-0,079	-0,167	0,169	Sí	-0,340	-0,202	0,214	No	No

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, al evaluar la igualdad de los valores medios y las varianzas entre los dos grupos, los resultados de la prueba de permutación,

llevada a cabo mediante 5.000 permutaciones, muestran que el valor medio y la varianza de una variable en el grupo español no difieren significativamente de los resultados en el grupo colombiano. Dado que en nuestro caso se cumplen los dos primeros pasos del procedimiento MICOM, es decir, los análisis de la invarianza configural y de la invarianza composicional, nos enfrentamos a una situación de invarianza de medición completa (para prácticas “verdes”) o parcial (para co-creación de valor, imagen, satisfacción y lealtad), que es un requisito necesario para realizar un análisis multigrupo comparando los coeficientes estandarizados significativos del modelo estructural (Henseler et al., 2016).

Una vez llevado a cabo el procedimiento MICOM reportamos los resultados de los dos métodos utilizados para demostrar la significatividad de la diferencia entre los coeficientes *paths* que se obtienen en el análisis de las submuestras (el MGA y la prueba de permutación) (véase Tabla 5.41). El MGA compara directamente las estimaciones de *bootstrap* específicas de grupo de cada muestra. De acuerdo con este método, un p-valor de las diferencias entre los coeficientes inferior a 0.05 o superior a 0.95 indica diferencias significativas a un nivel del 5% de significación entre los coeficientes entre los dos grupos (Henseler et al., 2009; Sarstedt et al., 2011). La prueba de permutación también devuelve un p-valor, siendo las diferencias significativas sólo en el caso en el que este valor es menor que 0.05.

Tabla 5.41: Resultados de los métodos multigrupo de PLS (MGA/Prueba de permutación)

Hipótesis	β		p valores		Contraste
	España	Colombia	MGA	Prueba de permutación	
H9.1: Prácticas “verdes” - Imagen	0,448*	0,409*	0,280	0,581	No/No
H9.2: Prácticas “verdes” - Confianza	0,276*	0,317*	0,712	0,579	No/No
H9.3: Co-creación de valor - Confianza	0,231*	0,149*	0,005	0,007	Sí/Sí
H9.4: Imagen - Confianza	0,472*	0,629*	0,987	0,021	Sí/Sí
H9.5: Imagen - Satisfacción	0,612*	0,394*	0,017	0,039	Sí/Sí
H9.6: Confianza - Satisfacción	0,297*	0,424*	0,917	0,171	No/No
H9.7: Satisfacción - Lealtad	0,612*	0,497*	0,047	0,047	Sí/Sí

Fuente: Elaboración propia

* $p < 0,01$

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencian diferencias significativas en cuanto a los efectos de la co-creación de valor y la imagen en la confianza (H9.3 y H9.4, respectivamente), la imagen en la satisfacción (H9.5) y la satisfacción en la lealtad (H9.7).

La hipótesis H9.3 está orientada a testar la moderación de la cultura nacional en la relación co-creación de valor-confianza. Aunque en ambas submuestras dicha rela-

ción es altamente significativa ($p < 0.01$), la submuestra española exhibe un efecto más fuerte que la muestra colombiana, siendo los valores de los coeficientes de 0,231 y 0,149, respectivamente. Además, se demuestra que la diferencia de los coeficientes *paths* entre las muestras es significativa ($p < 0.01$), lo que confirma el efecto moderador de la cultura nacional. Se concluye por tanto que, para los huéspedes de países con culturas individualistas, como la española, la iniciación de nuevos comportamientos, como el de co-creación de valor, parece ser más valorada (Van Birgelen et al., 2002).

La hipótesis H9.4 enuncia el efecto moderador de la cultura nacional en la relación entre la imagen y la confianza. Si bien en los dos grupos los resultados señalan la existencia de una relación positiva y significativa entre los dos constructos, en la submuestra colombiana, sin embargo, el efecto es significativamente mayor ($\beta = 0,629$) que en la muestra española ($\beta = 0,472$). La diferencia de los *paths* en esta relación resulta significativa con $p > 0,95$. De acuerdo con el método PLS-MGA, un valor p de las diferencias entre los coeficientes *paths* inferior a 0,05 o superior a 0,95 indica diferencias significativas entre dichos coeficientes para un nivel de confianza del 5% (Henseler et al., 2009; Sarstedt et al., 2011). Una posible explicación a los resultados obtenidos sería que los turistas provenientes de culturas con alto grado de colectivismo tienen más posibilidades de formar confianza que los turistas provenientes de culturas más individualistas, dado que en las culturas colectivistas prevalecen fuertes lazos interpersonales y los individuos tienden a juzgar a otros para ser similares a ellos (Jin et al., 2008).

En las hipótesis H9.5 y H9.7 se plantea que la influencia de la imagen sobre la satisfacción, por un lado, y de la satisfacción sobre la lealtad, por otro, serán significativamente diferentes entre las submuestras para confirmar la moderación de la cultura nacional. El análisis *bootstrapping* confirma un efecto significativo entre las variables en las dos submuestras y, además, las diferencias entre los coeficientes *paths* resultan estadísticamente significativas. Esto puede hacer considerar que huéspedes procedentes de culturas nacionales con baja masculinidad (es decir, alta feminidad), como es el caso español, tienden a estar más satisfechos y, como consecuencia, ser más leales que los huéspedes procedentes de culturas nacionales con alta masculinidad, como es el caso colombiano.

En cambio, de acuerdo con los resultados obtenidos (véase Tabla 5.41), no se evidencia una moderación significativa de la cultura nacional en las relaciones propuestas en las hipótesis H9.1, H9.2 y H9.6, respectivamente.

En las hipótesis H9.1 y H9.2 se propone que la influencia de las prácticas “verdes” sobre la imagen, por un lado, y sobre la confianza, por otro, será significativamente diferente entre las submuestras para confirmar la moderación de la cultura nacional. No obstante, aunque en los dos subgrupos se evidencian relaciones positivas y significativas entre los constructos, las diferencias entre los coeficientes *paths* no resultan ser significativas, lo que indica que no hay un efecto moderador de la cultura nacional

en dichas relaciones. En este sentido, los resultados obtenidos en este estudio ponen de manifiesto que las prácticas “verdes” constituyen un factor de gran importancia en la construcción tanto de la imagen que los huéspedes tienen sobre el hotel, como de la confianza de los mismos. Por lo tanto, se podría concluir que, con independencia de la cultura del huésped, las medidas medioambientales desarrolladas por los hoteles van a constituir un elemento de gran interés para los huéspedes en general.

Por último, la hipótesis H9.6 plantea un efecto moderador de la cultura nacional en la relación entre la confianza y la satisfacción del huésped, siendo dicha relación positiva y significativa en las dos submuestras con un valor $p < 0,01$. Como muestran los resultados de la Tabla 5.41, la cultura nacional no ejerce un efecto moderador en la relación entre las dos variables, aunque en la submuestra colombiana el efecto es mayor ($\beta = 0,424$) que en la muestra española ($\beta = 0,297$). Así, se puede confirmar la importancia de la confianza como variable esencial en el aumento de la satisfacción del huésped, con independencia de la cultura nacional del mismo.

Para evaluar la bondad del modelo estructural en los dos grupos, utilizamos por un lado, el coeficiente de determinación (R^2) y, por otro lado, el test de Stone-Geisser (Q^2), cuyos valores se presentan en la Tabla 5.42.

Tabla 5.42: Valores R^2 y Q^2 para dos modelos estructurales (España y Colombia)

	España			Colombia		
	R^2		Q^2	R^2		Q^2
	Valor	p-valor	Valor	Valor	p-valor	Valor
Imagen	0,301	0,000	0,133	0,267	0,000	0,101
Confianza	0,539	0,000	0,397	0,618	0,000	0,531
Satisfacción	0,707	0,000	0,625	0,581	0,000	0,518
Lealtad	0,374	0,000	0,308	0,247	0,000	0,204

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los coeficientes de determinación R^2 , tal y como puede observarse en la Tabla 5.42, todos resultan significativos con un p-valor inferior a 0,01. Estos coeficientes son una medida del poder predictivo del modelo y su valor representa los efectos combinados de las variables latentes exógenas sobre la variable endógena. Es decir, representa la cantidad de varianza de la variable dependiente que es explicada por la totalidad de las variables exógenas que están vinculadas con ella.

Antes de analizar los resultados presentados en la Tabla 5.42, cabe mencionar que Hair et al. (2014) consideran para R^2 el valor de 0,2 como aceptable, condición que se cumple para todos los constructos de los dos modelos planteados en este trabajo. Para el Q^2 la regla general es que su valor debe ser positivo para que el constructo tenga relevancia predictiva, lo que también se cumple para todos los constructos de nuestros modelos.

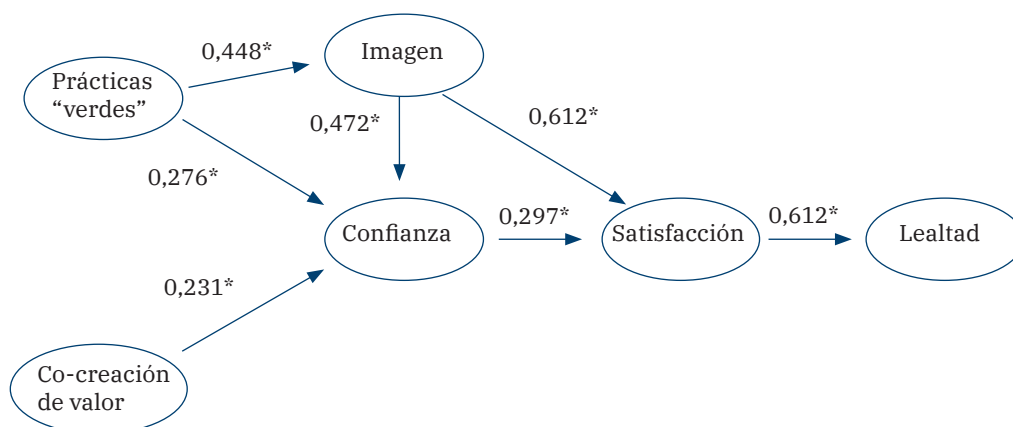
Como se observa en la Tabla 5.42, los R^2 son diferentes dependiendo del grupo que se analice. En cuanto a la variable imagen, los valores de R^2 son de 0,301 para la muestra española y 0,267 para la muestra colombiana, los cuales sugieren una explicación moderada de cada uno de los constructos latentes endógenos. No obstante, el reducido valor de los coeficientes puede justificarse por el hecho de que las prácticas “verdes” no son suficientes para explicar la imagen que los huéspedes tienen sobre la empresa hotelera, dejando abierta la posibilidad de que influyan otros factores que no hayan sido contemplados en nuestro modelo.

Si se observan los R^2 de la confianza para ambos grupos (0,539 en el caso español y 0,618 en el colombiano) se destaca que las prácticas “verdes”, la co-creación de valor y la imagen contribuyen, en gran medida, a explicar la confianza de los huéspedes, que representa un factor fundamental en la generación de la satisfacción y la lealtad de los mismos.

Al igual que en el caso de la confianza, en lo que se refiere a la satisfacción, también destacan los altos valores del coeficiente de determinación R^2 , siendo algo más alto en la muestra española (0,707) que en la muestra colombiana (0,581). Estos resultados demuestran que, en los dos contextos analizados, la confianza de los huéspedes tiene un gran efecto sobre la satisfacción de los mismos. Por último, la ecuación estructural de la lealtad ofrece valores para R^2 de 0,374 y 0,247, respectivamente, los cuales sugieren una explicación moderada de la satisfacción sobre la lealtad de los huéspedes.

Los resultados obtenidos en las dos submuestras de la estimación de las relaciones estructurales establecidas en el modelo propuesto en esta Tesis Doctoral se pueden observar de forma visual en la Figuras 5.7 y 5.8, donde se muestran los valores β estandarizados y su significación.

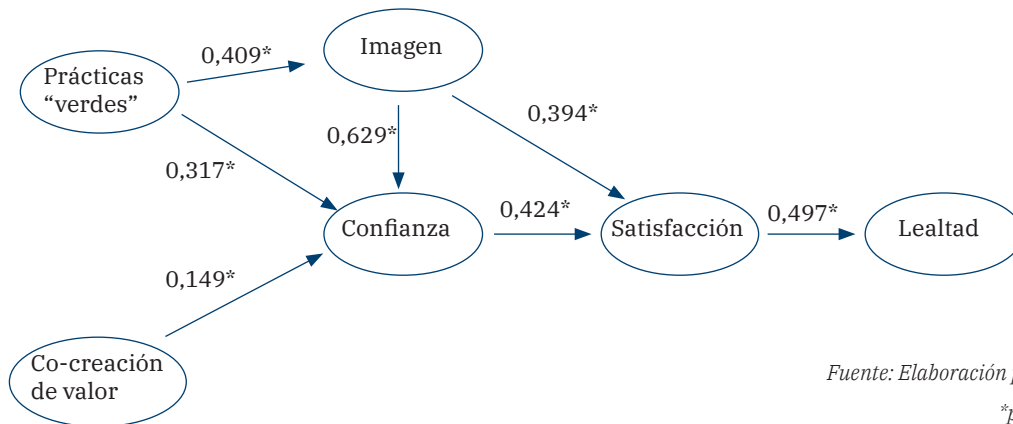
Figura 5.8: Resultados de la estimación del modelo estructural (muestra española)



Fuente: Elaboración propia

* $p < 0,01$

Figura 5.9: Resultados de la estimación del modelo estructural (muestra colombiana)



5.5. SUMMARY AND CONCLUSIOS OF CHAPTER 5

This chapter has showed the results of the statistical analysis of the data obtained through the quantitative research proposed in Chapter 4 in the two cultures under study, in order to achieve the fifth specific objective of this Doctoral Thesis:

S.O.5. To test empirically the relations between the constructs proposed in the research through an integrative model that explains guest behaviour and validates its findings in two different cultural contexts (Spain and Colombia).

For this purpose, firstly, from the data of the empirical study on a sample of 611 guests (309 Spaniards and 302 Colombians), we have analysed their sociodemographic profile. The results of the descriptive statistical analysis allow to indicate that the guests of the two countries studied have evaluated in a similar way the variables involved in the relations posited in the structural model. Value co-creation and image emerge as the best values variables by guests, both Spaniards and Colombians. In contrast, trust and satisfaction occupy the last positions in the assessments made in both subsamples.

Secondly, from the factor analysis results we have observed the dimensionality of the variables included in the causal model proposed in Chapter 4 of this Doctoral Thesis. The results of this technique have allowed us to define "green" practices and value co-creation as second- and third-order constructs, respectively. The construct "green" practices is formed by four dimensions, in particular: energy management, waste management, water conservation and general support to "green" practices. Regarding the variable value co-creation, it is formed by two second-order dimensions (participation behaviour and citizenship behaviour) that, in turn, are configured from

four dimensions: information seeking, information sharing, responsible behaviour, personal interaction, and feedback, advocacy, helping and tolerance, respectively.

Regarding the psychometric properties of the measurement instrument, from the total sample it is corroborated the reliability and the convergent and discriminant validity of the scales used for all the first-order constructs. The structural model is formed by six variables, i.e. “green” practices, value co-creation, image, trust, satisfaction and loyalty. The causal relations between these variables represent the seven research hypotheses that have been tested by means of the PLS-SEM technique. The estimations process of this model has allowed us to conclude, through the indicators R^2 and Q^2 , that the model has adequate levels of explanatory capacity and predictive validity, what has allowed us to continue examining the significance of the structural relations previously defined.

The hypotheses testing confirms the acceptance of all the relations posit. In this sense, we accept the relation between “green” practices and image, on one hand, and between “green” practices and trust, on the other hand, as concluded by Kasimu et al. (2012), Palacios-Florencio et al. (2016, 2018), Wu et al. (2016a) and Martínez García of Leaniz et al. (2018), among others. Similarly, the results of the evaluation of the structural model allow to confirm the relation between value co-creation and trust, in the line of previous studies (Dabholkar and Sheng, 2012; Revilla-Camacho et al., 2014; Fledderus, 2015). Finally, the results obtained allow to confirm the relations between image and the trust, on one hand, and satisfaction, on the other hand, as well as the relation between trust and satisfaction, and the link between satisfaction and loyalty, thus ratifying the results obtained by Chen (2010), Lee et al. (2013), Martínez (2015), Palacios-Florencio et al. (2016), Yusof et al. (2017) and Wu et al. (2018a,b).

Next, in order to analyse the differences between the perceptions of the variables examined between different national cultures of guests, in this case Spaniards and Colombians, we have used non-parametric tests, obtaining as a result of this evaluations significantly different in value co-creation and trust.

Later, a multigroup analysis (MGA) is performed, consisting in a series of steps to check the effect of moderation of a variable, in this case, national culture, in the relations proposed. In order to achieve this, it has been necessary, firstly, to validate the measurement instrument in each of the two subsamples and, afterwards, to carry out the PLS-MGA. The results reveal in both subsamples the existence of significant relations between “green” practices and image, on one hand, and trust, on the other hand, between value co-creation and trust, between image and trust and satisfaction, between trust and satisfaction and, finally, between satisfaction and loyalty.

Before performing the MGA, and following authors as Hair et al. (2014) and Henseler et al. (2016), we apply the three-step procedure called MICOM, that allows to analyse the invariance of composite models. Its compliance has allowed us to guarantee that

the effect of culture is restricted to the path coefficients of the structural model instead of to the parameters of the measurement model. The PLS-MGA and permutation test provided evidence about the moderation effect of national culture in the relations proposed in the global model. It is confirmed the moderation of national culture in the relations between the value co-creation and trust, image and trust, image and satisfaction, and satisfaction and loyalty. In this way, the present study contributes to the extant literature, allowing to conclude the achievement of the Specific Objective 5 of the present Doctoral Thesis, instrumented through the six following sub-objectives:

- To analyse the degree of acceptance of the hotel “green” practices by guests, using an approach focused especially in the guest–hotel relationship and to study its relation with image and trust.
- To identify the effect of value co-creation on guest trust.
- To delimit the bonds between guest perceptions on hotel image and trust in the hotel, on one hand, and satisfaction, on the other hand.
- To examine the effect of trust on guest satisfaction.
- To explore the causal relation between guest satisfaction and loyalty.
- To test the moderating effect of national culture on guest perception of the constructs previously mentioned as well as on the hypotheses proposed.

PARTE III
CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6

Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación

6.1. CONCLUSIONES

6.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.4. CONCLUSIONS

El presente capítulo desarrolla las principales conclusiones teóricas y empíricas que permiten dar respuesta al objetivo general de esta Tesis Doctoral:

O.G. Examinar el impacto de las Prácticas “verdes” y la Co-creación de valor en las relaciones entre los huéspedes y los hoteles y determinar cómo contribuyen, junto con otras variables como la Imagen y la Confianza, a generar la Satisfacción y la Lealtad de los mismos; y, analizar todo ello de forma comparada en el contexto español y colombiano.

Así pues, a partir de cada uno de los objetivos específicos y sub-objetivos planteados, se detallan en el primer punto del capítulo las principales conclusiones que se pueden extraer para cada uno de los objetivos. En el segundo punto de este capítulo se hace hincapié en las implicaciones gerenciales que se derivan de los resultados obtenidos en la investigación realizada. En el tercer punto del capítulo, se analizan las principales limitaciones de este trabajo y se proponen futuras líneas de investigación que ayuden a superar las limitaciones observadas, progresando en todas ellas como oportunidades de investigación futura.

6.1. CONCLUSIONES

Para la valoración del grado de cumplimiento del objetivo general de esta Tesis Doctoral, así como de los objetivos específicos que surgen del mismo, consideramos necesario exponer los principales resultados y conclusiones que hemos alcanzado en relación a cada uno de estos objetivos específicos, sobre los cuales se ha avanzado a lo largo de esta investigación, tanto en el desarrollo del marco teórico, como en el estudio empírico realizado. A continuación, se detallan las principales contribuciones a los cinco objetivos específicos propuestos en la Introducción, conectando la revisión teórica y los resultados obtenidos en la investigación empírica.

O.E.1. Profundizar en la naturaleza del constructo Prácticas “verdes” y en la identificación de sus factores impulsores, intentando aportar una visión general de la investigación en torno a este tópico.

La literatura que aborda el estudio de la sostenibilidad en el ámbito del marketing ha aumentado su interés en el análisis de este constructo como consecuencia de los efectos positivos que las acciones de sostenibilidad desarrolladas por las empresas pueden tener sobre la atracción de consumidores. Si bien es cierto que el estudio de este concepto es novedoso, y por ello existen discrepancias a la hora de definirlo, una de las primeras conceptualizaciones formuladas en este sentido y que mayor consenso ha generado ha sido la de la Comisión Brundtland en 1987 que define la sostenibilidad como: *“la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer los recursos y capacidades futuras”* (Brundtland, 1987, p. 40).

Hoy en día, la sostenibilidad ambiental, reconocida por el modelo denominado *“Triple Bottom Line”* o *“Triple Línea Base”* como una de las tres dimensiones del constructo sostenibilidad, se está convirtiendo cada vez más en un reto importante para la mayoría de las empresas, siendo identificada como un elemento esencial en la estrategia de marketing. Esto se refleja también en la industria hotelera con la incorporación de prácticas sostenibles en sus actividades diarias por parte de un cada vez mayor número de hoteles llamados hoteles *“verdes”*, que se definen como: *“empresas de alojamiento que implementan estrategias ecológicas, siguen pautas ambientales amigables y se involucran en prácticas y actividades ecológicas, disminuyendo su impacto dañino en el medio ambiente”* (Han et al., 2010, p. 327).

Existen distintos motivos que han favorecido la puesta en marcha de tales iniciativas. De un lado, las presiones gubernamentales y el deseo de preservar los recursos naturales mediante la reducción de residuos y la conservación de energía y de agua, son algunas de las razones iniciales que contribuyen a animar a los hoteles al desarrollo de las *Prácticas “verdes”*. Por otro lado, la implementación de iniciativas medioambientales en el sector hotelero es cada vez más importante para la competitividad de los hoteles dado que, gracias a la implementación de sus medidas *“verdes”*, un hotel puede aumentar su cuota de mercado posicionándose distintivamente en el ámbito competitivo.

Por el lado de la demanda, la literatura sobre el comportamiento del consumidor sugiere que los consumidores están cada vez más preocupados por el cambio climático, y demuestra que la percepción de la gravedad de los problemas ambientales y de la importancia de la protección del medio ambiente, se relaciona positivamente con su intención de compra de productos/servicios “verdes” con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental. En este sentido, aparte de reducir su impacto medioambiental en sus entornos naturales y sociales, la implementación de prácticas “verdes” por parte de los hoteles tiene un doble objetivo: por un lado, ser percibidos como empresas medioambientalmente responsables y, por otro lado, responder a la conciencia medioambiental de los turistas.

Entre las prácticas “verdes” que son más apreciadas por parte de los huéspedes, destacan: la eficiencia y la conservación de la energía y del agua, el reciclaje y la reutilización, el paisaje, el uso del transporte público, y las compras de productos locales y ecológicos. Otra cuestión que se ha analizado en varios estudios anteriores es la certificación ecológica de los hoteles, demostrando que la presencia de la misma influye positivamente en la decisión de los turistas a la hora de elegir el hotel.

Sin embargo, las medidas medioambientales a menudo han sido implementadas sin investigar si representan una prioridad para todos los huéspedes o cómo pueden influir en la elección del hotel por parte de los mismos. También en la literatura se ha señalado que, aunque los turistas sean conscientes de que las actividades desarrolladas por los hoteles tienen un impacto negativo en el medio ambiente, no consideran las acciones ambientales como un atributo importante a la hora de elegir el hotel. En esta dirección, el hecho de hacer público su desempeño ambiental, puede aumentar los beneficios de las empresas, beneficios que se traducen en satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, mejorar su imagen y atraer a clientes potenciales que son amigables con el medio ambiente.

Con todo lo anterior, **consideramos que las prácticas “verdes”, por su novedad e importancia para la gestión empresarial y la investigación académica, pueden ser de especial interés tanto para las empresas que operan en destinos turísticos consolidados con elevado grado de rivalidad competitiva, como es el caso de España, como para los destinos emergentes, como es el caso de Colombia.**

O.E.2. Establecer los antecedentes teóricos del concepto Co-creación de valor e identificar aquellos aspectos principales que lo definen.

La **Co-creación de valor**, que se está desarrollando como un nuevo paradigma en la literatura de gestión, se asienta en la idea de que las principales competencias empresariales no están ya en la cadena de valor, sino en el punto de interacción entre cliente y empresa, siendo el primero, en todo caso, un co-creador de valor. La revisión de la literatura presentada en el segundo epígrafe del Capítulo 1 de esta Tesis Doctoral

ha permitido observar que la co-creación de valor emerge principalmente como resultado de dos aspectos: a) la creciente importancia adquirida por la creación de valor como objetivo del marketing; y, b) la evolución del concepto de participación del cliente.

Uno de los trabajos que más se ha debatido en la literatura y a partir del cual han surgido numerosas aportaciones sobre el concepto de co-creación de valor ha sido el de Prahalad y Ramaswamy (2004a, b), quienes lo consideran como la creación conjunta de valor entre la empresa y el consumidor, resultante de interacciones de calidad que permiten al consumidor individual crear experiencias únicas con la empresa. En este sentido, según el paradigma de la Lógica Dominante del Servicio, las empresas no entregan valor, sino que elaboran propuestas de valor y son los propios clientes, de forma individual, los que crean valor mediante el uso o consumo de los productos o servicios.

Hoy en día, debido a un entorno altamente competitivo, la rivalidad entre empresas se ha incrementado, siendo escasas las oportunidades de diferenciar sus ofertas. Por ello, cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Además, los clientes, debido a su grado de conexión y vinculación a través de las redes sociales que les permiten estar permanentemente informados, demandan a las empresas una mayor generación de valor, mostrando un comportamiento más activo y participativo. Para responder a estos desafíos del entorno, las organizaciones innovadoras ya no centran sus esfuerzos en comprender exactamente qué productos quieren sus consumidores, sino que *"les han dotado de herramientas para diseñar y desarrollar sus propios productos, que van desde pequeñas modificaciones hasta importantes innovaciones"* (Thomke y von Hippel, 2002, p. 5).

De este modo, estamos asistiendo a un cambio de rol de los clientes, los cuales han dejado de jugar únicamente el papel de receptores de las actividades de innovación de las empresas para desempeñar un papel activo en la gestión de las relaciones. En este sentido, los papeles más recientes asignados a los clientes en el proceso de co-creación de valor son de: co-productor, co-distribuidor, co-promotor, co-fabricante, co-consumidor, creador de experiencia, co-innovador, co-ideador, co-evaluador, co-diseñador y co-probador.

En el ámbito del sector de servicios, la co-creación de valor es entendida como el resultado de una actividad conjunta y colaborativa que se desarrolla entre un consumidor y un empleado del servicio con el propósito de co-crear valor, y que surge a través del diálogo y de la transferencia de conocimiento y de otros recursos e interacciones que promueven el aprendizaje organizacional y la creación y renovación de recursos. La integración de recursos se da cuando los actores unen sus recursos para beneficio mutuo en función de sus expectativas, necesidades y capacidades y, especialmente, de sus habilidades y conocimientos.

Los consumidores representan una parte inseparable de la creación y entrega de servicios y, por lo tanto, como participantes activos, pueden mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de co-creación de valor. Para una empresa resulta esencial el conocimiento de los deseos de los consumidores para ofrecerles un servicio adaptado a sus necesidades, aumentando así las posibilidades de éxito de la empresa. En el ámbito de la industria turística se ha señalado que la co-creación de valor brinda una oportunidad para demostrar la utilidad de la innovación de servicios co-creativos para estimular el turismo. A través de la colaboración con los hoteles, los huéspedes co-creativos se vuelven más conscientes de los beneficios de su participación, se sienten satisfechos y muestran más lealtad, lo que se traduce en la intención del desarrollo co-creativo de nuevos servicios en el futuro.

En resumen, **la co-creación de valor constituye un importante medio para la acumulación de valor, ya que los huéspedes, como integradores de recursos y como contribuidores en la creación de valor, perciben su colaboración durante el desarrollo de su propia experiencia como una actividad valiosa, lo cual se refleja posteriormente en su comportamiento y condiciona sus propias decisiones.**

O.E.3. Establecer una aproximación conceptual a los constructos Imagen, Confianza, Satisfacción y Lealtad, especialmente en lo que se refiere a su entendimiento y desarrollo en el entorno hotelero.

En la búsqueda por conservar relaciones comerciales duraderas con los consumidores, los investigadores en marketing han identificado la existencia de factores que influyen en la lealtad de los mismos. La revisión teórica ha identificado, entre otras variables, la imagen, la confianza y la satisfacción como determinantes en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes.

La primera de las variables recogidas en la presente Tesis Doctoral es la **Imagen**, definida por Keller (1993, p. 3) como "*un conjunto de percepciones sobre una marca según lo reflejan las asociaciones de marca en la memoria del consumidor*", mientras que Bloemer y Ruyter (1998) la conceptualizan como las percepciones totales de los consumidores de los atributos destacados de una empresa.

Los clientes pueden beneficiarse de la imagen general de las empresas, ya que les proporciona beneficios funcionales, experienciales y simbólicos. Mientras que los beneficios funcionales y experienciales corresponden a los atributos relacionados con el producto, los beneficios simbólicos se vinculan con las necesidades psicológicas subyacentes de los clientes, como la expresión personal, y corresponden a atributos que no están vinculados con el producto o servicio. En la industria hotelera, la imagen corporativa tiene un papel importante, especialmente porque es difícil diferenciar los servicios ofrecidos por este tipo de empresas dado su carácter intangible.

Al centrar nuestro análisis en la imagen de los hoteles medioambientalmente responsables, el concepto de imagen “verde” se ha vuelto cada vez más relevante desde la década de los 80, cuando los consumidores comienzan a tomar conciencia de los problemas ambientales y sus consecuencias para el planeta. En consecuencia, cada vez un mayor número de hoteles están desarrollando nuevos enfoques corporativos, como las estrategias de marketing ecológico, para satisfacer los requisitos ambientales de sus huéspedes. Tras realizar una revisión de la literatura acerca de la imagen, hemos considerado adoptar el enfoque que sigue Martínez (2015, p. 901), quien define la imagen “verde” como *“un conjunto de percepciones de una empresa en la mente del consumidor que está vinculada a compromisos y preocupaciones ambientales”*. En este sentido, la imagen “verde” de un hotel se puede describir como las percepciones mentales de los huéspedes que están vinculadas a preocupaciones ambientales y se pueden expresar en función de los atributos ecológicos más importantes de la empresa hotelera en particular. Del mismo modo, la percepción de los huéspedes de la imagen “verde” del hotel se puede medir en función de las prácticas ecológicas que son importantes para ellos a la hora de evaluar el compromiso medioambiental del hotel.

Otro concepto que se analizó en esta investigación, debido a su importancia manifestada en la literatura, fue la **Confianza**, que se presenta como uno de los “ingredientes necesarios” para desarrollar relaciones exitosas y un pilar fundamental en el que apoyar la relación entre los actores implicados. A estas conclusiones de índole conceptual se suman los resultados de nuestra investigación empírica, al mostrarse la confianza como un factor esencial en la satisfacción de los turistas y un requisito previo para la creación y preservación de relaciones a largo plazo con la empresa hotelera. Así, los huéspedes investigados tienen un alto nivel de acuerdo en la confianza que les inspira el hotel, considerándolo sincero y fiable en la información que proporciona.

En el contexto actual del marketing “verde”, las empresas son medioambientalmente más responsables y se concentran más en sus inversiones ecológicas, ofreciendo cada vez más productos y servicios “verdes”, respondiendo así a las necesidades ambientales de sus clientes. Este sentimiento positivo hacia los consumidores genera una gran confianza en la empresa y sus productos, y tal confianza conducirá a una mayor lealtad del cliente. En este sentido, queda demostrado que, para ganar la lealtad de los huéspedes, los hoteles deben primero ganarse su confianza.

La tercera variable propuesta como antecedente relacional de la lealtad del huésped es la **Satisfacción**, que se entiende como la respuesta afectiva general resultante de la experiencia con el servicio (Oliver, 1981). Los consumidores están cada vez más preocupados por los problemas ambientales, como el calentamiento global, el agotamiento de la capa de ozono y la destrucción del hábitat, y por ello, están demandando cada vez más productos y servicios “verdes” con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental y así obtener una satisfacción personal. Martínez (2015, p. 902) define la satisfacción “verde” como *“un nivel de placer de satisfacción relacionada con el consumo para satisfacer los deseos ambientales de los clientes, sus expectativas sostenibles y sus*

necesidades ecológicas". En este sentido, los hoteles necesitan comprender las necesidades de sus huéspedes y cumplir o incluso superar estas necesidades.

Por último, la **Lealtad** se refiere a la fortaleza de la actitud individual hacia el producto, marca, servicio, tienda o proveedor y consiste en un compromiso actitudinal y conductual con la relación, como, por ejemplo, ser insensible a los precios, difundir el WOM positivo y repetir la compra (Oliver, 1999). La mayoría de los hoteles se enfrentan al desafío de cumplir y exceder las expectativas de los clientes para garantizar su lealtad, que es la "piedra angular" de cualquier negocio. En este sentido, los directivos hoteleros deben concentrarse en retener a los clientes existentes mediante la implementación de políticas efectivas para garantizar su lealtad dado que el coste de atraer nuevos clientes es más alto que el de retener a los existentes (Yusof et al., 2017).

En síntesis, **la lealtad de los huéspedes se construye a través de elementos base como la imagen, la confianza y la satisfacción de los mismos, y su aumento facilitará la materialización de ventajas competitivas como elemento clave para el éxito de los hoteles.**

O.E.4. Presentar una revisión acerca de la evolución del concepto "cultura nacional", así como de las dimensiones culturales más populares utilizadas en la academia.

La **Cultura** ha sido objeto de estudio por la academia desde el siglo XIX, donde se encuentra la primera definición oficial enunciada por Taylor (1871): *"El complejo todo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad"* (citado en McCort y Malhotra, 1993, p. 97). Desde entonces, el término ha sido investigado en distintos ámbitos de las Ciencias Sociales, que han aportado diferentes significados a su conceptualización que, si bien difieren entre ellos, tienen los siguientes puntos en común: la cultura es un conjunto de características compartidas, la cultura es inherente al ser humano y, por último, la cultura es aprendida y transmitida de generación en generación. Debido a estas particularidades, se puede decir que la cultura es cambiante y heterogénea.

En la revisión de la literatura de esta Tesis Doctoral se han presentado los modelos de dimensionalización de Hall, Schwartz, Trompenaars y Hampden y Hofstede. Por ejemplo, Hall (1976) desarrolla un modelo contextual para analizar cómo afecta a la cultura el contexto, el tiempo y el espacio, distinguiendo dos tipos de culturas: culturas con un contexto de comunicación alto y culturas con un contexto de comunicación bajo. Por su parte, Schwartz (1992, 1994) expone que la cultura nacional puede ser evaluada por siete tipos de valores culturales, y presenta el instrumento formado por 56 ítems para medir el valor en investigaciones *cross-culturales*. Estas dimensiones están basadas en la conservación, la autonomía intelectual y afectiva, la jerarquía, el igualitarismo, la competencia y la armonía de los habitantes de un país. Por último, Hofstede (2011) propone el Modelo 6D que incluye seis dimensiones para explicar la

cultura de 111 naciones, siendo el modelo más utilizado en la investigación empírica. Las seis dimensiones son: a) Distancia al poder; b) Individualismo-Colectivismo; c) Masculinidad-Feminidad; d) Aversión a la incertidumbre; e) Orientación a corto-largo plazo; y, f) Indulgencia.

A partir de la revisión realizada en los primeros capítulos, observamos que existe un consenso en la literatura acerca del empleo de la cultura nacional, entendida como el conjunto de valores y normas que comparten los individuos de una nación, como un criterio de medida en la investigación *cross-cultural*, puesto que presenta la ventaja de ser una variable totalmente objetiva y fácilmente observable.

Además, a partir de la revisión empírica realizada en el Capítulo 3 de esta Tesis Doctoral, encontramos varias contribuciones que han adoptado la cultura nacional o el país de origen en su investigación. Por ejemplo, encontramos que los estudios empíricos en torno a las prácticas “verdes” han sido realizados en distintos países, llegando a comparar, una mayoría de ellos, las expectativas de los turistas con respecto al nivel de implementación de dichas medidas ecológicas. En cambio, las aportaciones en torno a la co-creación de valor señalan que los contextos culturales se forman a través de promulgación de prácticas que se desarrollan en varios niveles de la interacción entre los consumidores y las empresas. En general, todos estos estudios demostraron que las diferencias entre las culturas nacionales existen y que tienen un impacto considerable sobre el comportamiento del consumidor. Por ello concluimos que la nacionalidad puede influir en las percepciones e intenciones de los huéspedes y nos decantamos por el análisis de la cultura nacional a partir del modelo 6D de Hofstede (2011), llegando a la conclusión de que España está orientada hacia el individualismo y la feminidad, mientras que Colombia es uno de los países más colectivistas del mundo y con un alto nivel de masculinidad.

En definitiva, **la investigación cross-cultural es esencial para la generalización del conocimiento, proporcionando un fundamento para el estudio de las diferencias del comportamiento entre los consumidores.**

O.E.5. Contrastar empíricamente las relaciones entre los constructos propuestos en la investigación, mediante un modelo integrador que explique el comportamiento del huésped y validarlo en dos entornos culturales diferentes (España y Colombia).

Con el fin de lograr este objetivo específico, y centrarlo en el contexto de nuestra investigación, hemos propuesto los siguientes sub-objetivos:

- Analizar el grado de aceptación por parte de los huéspedes de las prácticas “verdes”, utilizando un enfoque centrado especialmente en la relación huésped-hotel e investigar sus vínculos con la imagen y la confianza.

- Identificar el efecto de la “co-creación de valor” en la confianza de los huéspedes.
- Delimitar los vínculos entre la imagen y la confianza de los huéspedes hacia el hotel, por un lado, y su satisfacción, por otro lado.
- Examinar el efecto de la confianza sobre la satisfacción de los huéspedes.
- Explorar la relación causal entre la satisfacción y la lealtad de los huéspedes.
- Contrastar el efecto moderador de la cultura nacional tanto en la percepción de los huéspedes con respecto a los constructos mencionados anteriormente como en las hipótesis propuestas.

En esta Tesis Doctoral hemos progresado definiendo un modelo estructural integrado por seis variables: una de segundo orden (las prácticas “verdes”), una de tercer orden (la co-creación de valor) y cuatro de primer orden (la imagen, la confianza, la satisfacción y la lealtad). Respecto a las prácticas “verdes”, este constructo está formado por cuatro dimensiones, a saber: gestión energética, gestión de residuos, ahorro de agua y apoyo general a las prácticas “verdes”. Por su parte, la co-creación de valor incluye dos dimensiones de segundo orden (comportamiento participativo y comportamiento ciudadano), que a su vez están formadas, cada una de ellas, por cuatro factores de primer orden. Para el comportamiento participativo los factores son: búsqueda de información, intercambio de información, comportamiento responsable e interacción personal, mientras que para el comportamiento ciudadano son: retroalimentación, recomendación, disposición a ayudar y tolerancia.

A través del estudio empírico de esta Tesis Doctoral hemos tratado de contrastar la existencia de relaciones entre las prácticas “verdes” y la imagen de los hoteles, por un lado, y la confianza de los huéspedes en las mismas, por otro. Además, hemos examinado las conexiones que se derivan de la relación de estas dos últimas variables y la satisfacción de los turistas. También, hemos tratado de comprobar el efecto de la “co-creación de valor” en la confianza de los huéspedes y de ésta en la satisfacción de los mismos. Por último, hemos explorado la relación causal entre la satisfacción y la lealtad de los turistas.

En este sentido, el desarrollo de la investigación empírica ofrece los resultados obtenidos del análisis del modelo estructural tanto para la muestra total, como para las dos submuestras (española y colombiana), representando al sector hotelero en los dos países. Nuestros resultados permiten arrojar luz respecto a todas las relaciones planteadas. A continuación, avanzamos en las conclusiones tratando de mostrar el conocimiento acumulado en este sentido, siguiendo el orden secuencial en el que se han formulado las hipótesis de esta Tesis.

En primer lugar, los resultados del análisis estadístico descriptivo han permitido observar un grado elevado de aceptación de las prácticas “verdes” implementadas en los hoteles, tanto en España como en Colombia. Si analizamos los establecimientos

ubicados en los dos países, podemos observar que todos los indicadores tienen medias iguales o superiores a 4 puntos, siendo los ítems más valorados en los dos casos los siguientes: la implementación de una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua, informar a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones, y tener contratado un gestor medioambiental. También existe un consenso entre los huéspedes españoles y colombianos con respecto a las medidas medioambientales menos relevantes, que son: utilizar sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones y animar a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas.

En la investigación se propuso la variable prácticas “verdes” como antecedente, por un lado, de la imagen que tiene el huésped sobre el hotel y, por otro lado, de la confianza que tiene en el mismo. En este sentido, en la evaluación del modelo causal, tanto con la muestra completa como con las dos submuestras por separado, se demostró el efecto directo y significativo que tienen las prácticas “verdes” hacia la imagen, obteniendo resultados similares a las investigaciones de Jeong y Jang (2010), Kasimu et al. (2012), Percy y Vasquez-Parraga (2013), Wu y Wang (2014), Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) y Martínez García de Leaniz et al. (2018). Por otro lado, los resultados de nuestro estudio demuestran que, aunque el coeficiente *path* de la relación entre las prácticas “verdes” y la confianza es algo mayor en la submuestra colombiana que en la española, la relación entre las dos variables es positiva y significativa, tanto en las dos colectividades, como en la muestra global, resultados que coinciden con los estudios de Chen et al. (2015), Punyatoya (2015), Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) y Wu et al. (2016b). De este modo, **las prácticas “verdes” se muestran como variable clave para asegurar el logro de la imagen de la empresa hotelera y aumentar la confianza de los huéspedes en la misma.**

En segundo lugar, en relación al estudio sobre la co-creación de valor, observamos que todos sus ítems reciben valoraciones medias por encima de 4 por parte de todos los huéspedes. Si comparamos las evaluaciones de los dos subgrupos delimitados, concluimos que todos los huéspedes colombianos evalúan con puntuaciones más altas dos de los 29 ítems, en concreto: he sido cortés con los empleados del hotel y he sido amable con los empleados del hotel, cuyos valores son superiores a 6 puntos. Con respecto a los indicadores peor valorados, los huéspedes de las dos submuestras coinciden en dos de ellos: si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme y doy consejos a otros clientes.

En cuanto a los resultados obtenidos del contraste de la hipótesis que entiende la co-creación de valor como un antecedente de la confianza de los huéspedes, confirmamos esta relación, tanto en la muestra global, como en las dos submuestras por separado. Por tanto, de conformidad con nuestras evidencias, afirmamos que la co-creación de valor tiene un efecto positivo en la confianza: a mayor grado de co-creación de valor, mayor nivel de confianza, con lo cual, para aumentar la confianza de los huéspedes en los hoteles es necesaria la interacción entre las dos partes que tiene como obje-

tivo satisfacer necesidades de los dos actores al emprender acciones conjuntas en las cuales se combinan recursos y capacidades. Los resultados de nuestra investigación cuantitativa coinciden con los obtenidos en los estudios de Bowden y D'Alessandro (2011), Dabholkar y Sheng (2012), Revilla-Camacho et al. (2014) y Fledderus (2015), quienes también muestran una relación positiva y significativa entre la co-creación de valor y la confianza. En conclusión, **podemos señalar que, a través del proceso de co-creación de valor, los huéspedes perciben su colaboración en la creación de su propia experiencia con el hotel como una actividad valiosa, lo cual se refleja posteriormente en su confianza en el mismo.**

En base al gran interés que el concepto de imagen ha despertado en la literatura, en esta investigación se propuso analizar el impacto de la misma tanto en la confianza, como en la satisfacción del huésped. Así, los resultados de nuestra investigación muestran que la imagen tiene un efecto positivo y significativo sobre la confianza del turista, en línea con resultados recientes como los de Lin y Lu (2010), Martínez (2015), Tran et al. (2015) y Palacios-Florencio et al. (2016). Por lo tanto, **la decisión de visitar un hotel estará condicionada por la imagen que el turista tenga del mismo, lo que significa que una buena imagen afectará la confianza de los huéspedes, reduciendo así el riesgo y la incertidumbre al seleccionar un hotel específico para su alojamiento.**

Además, la satisfacción con el hotel fue valorada de manera similar en las submuestras española y colombiana, mostrando una evaluación positiva. En la investigación se planteó que la imagen influirá de forma positiva en la satisfacción del huésped. El estudio cuantitativo determinó que la imagen es un antecedente de la satisfacción tanto en la muestra global, como en las dos submuestras por separado, lo que coincide con algunos estudios previos (p.ej. Ryu et al., 2008; Prayag, 2009; Prayag y Ryan, 2012; Wu, 2014; Jin et al, 2015; Martínez, 2015).

En este sentido, **concluimos que una imagen favorable y su percepción por parte de los huéspedes le permitirá al hotel obtener no solamente la satisfacción de sus clientes, sino también una ventaja competitiva entre sus competidores. Los directivos deben diseñar estrategias medioambientales para aumentar la percepción de la imagen ecológica y ayudar a los huéspedes a desarrollar mayores niveles de satisfacción ecológica y confianza para construir relaciones duraderas con sus empresas.**

Por otro lado, a través de este estudio hemos podido confirmar la relación, en la dirección postulada, entre la confianza y la satisfacción, siendo la confianza del huésped considerada un predictor de la satisfacción del mismo. En este sentido, se ha hallado un efecto directo y significativo de la confianza en la satisfacción, tanto en la muestra global como en las submuestras española y colombiana, resultados coherentes con la literatura revisada (Liu et al., 2010; Lee et al., 2012, 2013; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013; Martínez, 2015). Todo ello indica que **el aumento de la confianza de**

los huéspedes tendrá una influencia positiva en su propio juicio sobre la empresa lo que creará una actitud positiva hacia la organización, aumentando su grado de satisfacción con la misma.

En la literatura, el concepto de satisfacción ha sido identificado como un requisito previo para desarrollar la lealtad de los clientes (Oliver, 1997), siendo la lealtad entendida como su mayor compromiso con una marca en particular en comparación con las demás alternativas (Oliver, 1999). De este modo, siguiendo un enfoque desde la perspectiva del marketing “verde”, nuestros resultados demuestran que los huéspedes tienden a desarrollar mayores niveles de lealtad hacia una empresa hotelera específica cuando están satisfechos con los servicios ofrecidos por la misma. Por tanto, **el aumento de la satisfacción de los huéspedes puede ayudar a aumentar su lealtad hacia los servicios ecológicos en la industria hotelera. En este sentido, las medidas medioambientales implementadas por los hoteles son una herramienta estratégica clave, dado su papel esencial en la construcción no solo de la imagen, la confianza y la satisfacción del huésped, sino también de su lealtad.**

Por último, de acuerdo con la literatura revisada, las diferencias en el comportamiento subyacen en la diferencia de la cultura del consumidor. Por este motivo esta investigación ha planteado un estudio *cross-cultural*, para entender el comportamiento del consumidor español frente al colombiano, tomando así una submuestra de un destino turístico desarrollado (Valencia-España) y una submuestra de un destino turístico en desarrollo (Bogotá-Colombia). El tamaño muestral nos ha permitido delimitar las culturas nacionales y llevar a cabo un análisis comparativo desde la perspectiva de la cultura nacional.

En primer lugar, hemos analizado si existen diferencias significativas entre los huéspedes españoles y los colombianos con respecto a las percepciones sobre los constructos planteados. El test no-paramétrico U de Mann-Whitney indica que las diferencias en las evaluaciones globales son significativas en el caso de la co-creación de valor, la confianza y la satisfacción, mientras que no son significativas en el caso de las prácticas “verdes”, la imagen y la lealtad. Aunque no existen diferencias significativas en la percepción global de las prácticas “verdes” entre los españoles y colombianos, sí que se muestran diferencias significativas en las percepciones sobre dos de las dimensiones del constructo, en concreto, Gestión energética y Gestión de los residuos. Una posible explicación para ello sería que España, aunque en base al índice de Hofstede es considerado un país con una orientación a corto plazo, comparado con Colombia tiene una orientación más a largo plazo, lo que hace que los españoles tienden a adaptarse a los contextos actuales, que en nuestro caso sería cambiar sus acciones para proteger el medio ambiente.

Con respecto a la co-creación de valor, a nivel global del constructo existe una diferencia significativa entre los huéspedes españoles y colombianos, siendo más valorada por parte de los españoles. Estos resultados son sorprendentes y contrarios a la teo-

ría, ya que en el caso de Colombia se trata de un país colectivista que considera que para una persona es importante colaborar con otros para lograr cumplir sus metas. En cambio, este hecho se manifiesta en el caso de una de las dimensiones del constructo, en concreto, Interacción personal, en la cual la diferencia es significativa, siendo más valorada por parte de los huéspedes colombianos. Por otro lado, los resultados con respecto a la dimensión Tolerancia también son sorprendentes, ya que señalan que existe una diferencia significativa a favor de los huéspedes españoles, mientras que, en base a la sexta dimensión del modelo de Hofstede, la cultura colombiana es considerada más indulgente. Estos resultados llevan a suponer que, al tratarse de la co-creación de valor entre los huéspedes españoles y los hoteles medioambientalmente responsables, los primeros, debido a su conciencia medioambiental, están más dispuestos a tolerar algunos errores que se puedan cometer durante su estancia en el hotel que los huéspedes colombianos.

En el caso de la imagen, el análisis de los resultados también indica que no existe una diferencia significativa entre los huéspedes españoles y colombianos con respecto a la valoración global del constructo. En cambio, sí que existen diferencias significativas en dos de los ítems que han sido mejor valorados por los huéspedes colombianos, en concreto: el interior del hotel es apropiado para su categoría y la localización del hotel es adecuada. Desde nuestro punto de vista, consideramos que eso se debe principalmente al hecho de que Colombia es un país más indulgente, donde la gente, en general, posee una actitud más positiva hacia las cosas.

Con respecto a la confianza, los resultados del análisis descriptivo demuestran que la diferencia en la percepción global del constructo resulta significativa, siendo más fuerte por parte de los huéspedes españoles. En la teoría se estima que las culturas colectivistas desarrollan un nivel superior de confianza que las individualistas. Por su parte, España es considerado un país colectivista, aunque más individualista que Colombia. Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestro análisis se ha llevado a cabo en el entorno de los hoteles “verdes” y que la cultura española tiene una orientación a largo plazo, no es sorprendente de que los huéspedes españoles manifiesten un mayor grado de confianza con respecto a los colombianos.

Al igual que en el caso de los constructos prácticas “verdes” e imagen, para las variables satisfacción y lealtad tampoco se han encontrado diferencias significativas a nivel global de los constructos entre los huéspedes de los dos países analizados. Sin embargo, en el caso de la satisfacción en uno de los tres ítems, en concreto, la elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz, existe una diferencia significativa a favor de los huéspedes españoles. En este sentido, consideramos de nuevo que el hecho de que los españoles tengan una orientación a largo plazo más elevada que los colombianos hace que se sientan más satisfechos con las medidas medioambientales implementadas en los hoteles debido a su influencia positiva en la protección del medio ambiente.

En segundo lugar, se encontró evidencia en apoyo de que la cultura nacional ejerce un efecto moderador significativo en las relaciones del modelo. Para ello, se utilizaron los dos métodos multigrupo de PLS: MGA y la Prueba de permutación. En primer lugar, se ha planteado que, al ser España un país con una cultura a más largo plazo que Colombia, las prácticas “verdes” tendrían un mayor impacto en la imagen y la confianza de los huéspedes. Sin embargo, los resultados del análisis empírico han determinado que, aunque las medidas medioambientales desarrolladas por los hoteles influyen significativamente en la imagen y la satisfacción tanto de los huéspedes españoles como colombianos, no existen diferencias significativas entre las dos submuestras. En este sentido, la no contrastación de las relaciones propuestas lleva a suponer que hoy en día los huéspedes, con indiferencia del país de proveniencia, son más conscientes de los problemas medioambientales y, en consecuencia, establecen y mantienen relaciones más duraderas con las empresas responsables con el medio ambiente debido a la buena imagen y al nivel de confianza que tienen en las mismas.

En tercer lugar, se ha propuesto, de acuerdo con la literatura (Van Bergelen et al., 2002), que la cultura nacional modera el efecto de la co-creación de valor sobre la confianza de los huéspedes. El análisis de los resultados indica que efectivamente la cultura tiene una incidencia en dicha relación, siendo más importante para los turistas españoles. Se concluye por tanto que, para los huéspedes de países con culturas individualistas, como la española, la iniciación de nuevos comportamientos, como el de co-creación de valor, parece ser más valorada.

En cuarto lugar, el carácter más colectivista de la población colombiana resultó determinante en la existencia de una diferencia significativa en la relación entre la imagen y la confianza de los huéspedes colombianos con respecto a los españoles. En este sentido, se puede considerar que los turistas provenientes de culturas con alto grado de colectivismo tienen más posibilidades de formar confianza, dado que en estas culturas prevalecen fuertes lazos interpersonales y los individuos tienden a juzgar a otros para ser similares a ellos.

En quinto lugar, los resultados obtenidos contrastan positivamente el efecto de la cultura, concretamente el grado de masculinidad, en las relaciones entre la imagen y la satisfacción, por un lado, y la satisfacción y la lealtad, por otro. Esto puede hacer considerar que la alta feminidad de la cultura española hace que los huéspedes de la misma estén más satisfechos y, en consecuencia, sean más leales que los huéspedes procedentes de culturas nacionales con alta masculinidad, como es el caso colombiano.

Por último, el efecto moderador de la cultura no se ha contrastado significativamente en la relación entre la confianza y la satisfacción de los huéspedes de las dos submuestras. El hallazgo de la inferencia de la cultura en las relaciones del modelo permite comprender el comportamiento del huésped alojado en hoteles medioambientalmente responsables. En las implicaciones se desarrolla más profundamente el impacto de las diferencias culturales en la práctica empresarial.

Por todo ello, **en primer lugar, se confirma la influencia de los factores culturales en constructos tales como, la co-creación de valor, la confianza y la satisfacción, y, en segundo lugar, el hallazgo de la influencia de la cultura en las relaciones del modelo da una luz para la comprensión del comportamiento de los huéspedes españoles y colombianos.**

6.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

A partir de las conclusiones presentadas en esta investigación, exponemos a continuación diversas implicaciones que permitirán a los administradores de hoteles tener un mejor conocimiento de las percepciones de los huéspedes acerca de las prácticas sostenibles e innovadoras desarrolladas por estas empresas y cómo contribuyen, junto con la imagen y la confianza, a generar la satisfacción y la lealtad de los clientes.

En primer lugar, en relación a las prácticas “verdes”, su evolución hace pensar en un futuro esperanzador. En este sentido, atendiendo a los resultados obtenidos, consideramos que estas medidas medioambientales pueden ser un factor favorable si se utiliza de manera correcta por parte de los responsables hoteleros. Por ello, deben dirigir toda su atención hacia sus huéspedes, ya que los huéspedes actuales son diferentes de aquellos con los que trataban hace años. Hoy en día los consumidores son cada vez más “responsables con el medio ambiente”, demandando productos y servicios “verdes”, con el fin de contribuir a la sostenibilidad medioambiental. En este sentido, los turistas entienden que también los hoteles deben estar implicados en acciones de sostenibilidad, y por ello eligen alojarse en hoteles que tienen implementadas prácticas “verdes”, lo que demuestra que son conscientes de que el consumo de grandes cantidades de recursos por parte de los hoteles tiene efectos perjudiciales sobre el medio ambiente.

Dado que el sector hotelero es altamente competitivo, los directivos no solo deben tratar de diferenciar su producto, sino también de atraer nuevos y diferentes segmentos de huéspedes. En este sentido, ofrecer una propiedad hotelera más ecológica incorporando prácticas “verdes” en sus operaciones, es una forma en que un hotel puede diferenciarse de sus competidores. Si bien todos los sectores de actividad participan en la implementación de medidas medioambientales en la gestión empresarial, cada empresa debe establecer su propia estrategia, ya que los requisitos para las prácticas “verdes” varían según los sectores económicos. Por lo tanto, en función de las diferentes necesidades de los turistas, los hoteles pueden identificar diferentes segmentos de huéspedes que pueden estar interesados en su hotel ecológico. Su identificación permite a los responsables hoteleros emplear estrategias de marketing más específicas, como por ejemplo, pedirles información sobre su disposición de colaborar en las prácticas “verdes” antes de su registro y, en consecuencia, personalizar las medidas medioambientales implementadas en cada habitación.

Desde una perspectiva gerencial, la escala de medición para las prácticas “verdes” desarrollada en este estudio proporciona a la administración de un hotel medioambientalmente responsable un método para evaluar las percepciones de los huéspedes sobre la implementación de estas medidas ecológicas. Entre las prácticas “verdes” propuestas en el presente trabajo, que tienen una mayor aceptación tanto por parte de los huéspedes españoles como colombianos destacan: a) informar a los clientes sobre la política medioambiental mediante folletos en las habitaciones; b) tener contratado un gestor medioambiental; c) implementar una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua; y, d) renovar sus instalaciones para ahorrar energía. En este sentido, desde nuestro punto de vista, consideramos que las cadenas hoteleras deberían estandarizar este tipo de medidas, con independencia del país en el que se encuentran ubicados sus hoteles. En cambio, si profundizamos en las prácticas “verdes” a implementar en cada uno de los dos países, los hoteles españoles deberían de tener en cuenta que medidas como: proporcionar dispensadores de champú/jabón rellenables y utilizar contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes, han sido significativamente más valorados por los huéspedes colombianos. En este sentido, los directivos podrían, por ejemplo, considerar la posibilidad de utilizar productos como champú y jabón fabricados por marcas conocidas para incentivar a los huéspedes a utilizar y aceptar este tipo de productos en dispensadores rellenables. Por otra parte, dado que prácticas como: utilizar sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones, utilizar equipos y productos energéticamente eficientes, generar abonos con el desperdicio alimentario, utilizar restos de jabón como detergente o utilizar las aguas residuales tratadas para el riego del jardín han sido significativamente mejor valoradas por los huéspedes españoles, los directivos de los hoteles colombianos deberían de intentar proporcionar más información en los folletos en las habitaciones sobre los beneficios medioambientales relacionados con la implementación de estas medidas. En este sentido, es necesario reeducar a los huéspedes con el objetivo de modificar las percepciones que éstos tienen acerca de las prácticas “verdes” hoteleras. Con todo, los hoteles tienen que adoptar medidas medioambientalmente responsables, pudiendo mejorar sus valoraciones haciendo más visible todas y cada una de ellas, ya que en algunas ocasiones pasan desapercibidas por parte de los clientes.

Las prácticas “verdes” se consideran una de las herramientas más efectivas disponibles para las empresas, no solo para lograr objetivos entre los cuales se encuentra la diferenciación de sus competidores, sino también para fortalecer su imagen corporativa, que representa una herramienta poderosa con la que desarrollar respuestas favorables de sus clientes. En este sentido, los resultados de nuestro estudio apuntan a la necesidad de formar y gestionar una imagen positiva para el logro y mantenimiento de un cliente satisfecho y leal. A través de la implementación de prácticas ecológicas, los directivos deben procurar mejorar la imagen que los huéspedes más conscientes de los problemas medioambientales tienen sobre su hotel. Así mismo, deben ser capaces de generar una imagen diferenciada, haciendo todo lo posible para que sus

huéspedes se sientan satisfechos durante su estancia en su establecimiento. Al proceder de esta manera, aumentará el número de clientes leales, que estarán dispuestos a repetir la visita y a realizar recomendaciones positivas sobre el hotel.

La naturaleza intangible de los servicios hoteleros aumenta la dificultad de evaluarlos antes de recibirlos y, por lo tanto, el riesgo asociado con su compra o su contratación. Esta es la razón por la cual las estrategias de tangibilización son muy necesarias, ya que ayudan al cliente a reducir este riesgo y a anticipar de manera más confiable los resultados del servicio al observar evidencias materiales en el servicio. En este contexto, las prácticas medioambientales representan una estrategia interesante al destacar estos aspectos más tangibles, ya que, como demuestran los resultados de nuestra investigación, las prácticas “verdes” influyen positivamente en la confianza de los huéspedes.

Como consecuencia de la evaluación significativamente superior de la confianza en la cadena hotelera por parte de los huéspedes españoles que se deriva de esta investigación, consideramos algunas acciones que los responsables colombianos deberían llevar a cabo para fortalecer los niveles de confianza de sus huéspedes: a) ser claros, concisos y específicos en las comunicaciones a través de todos los canales de comunicación utilizados; b) garantizar que la información compartida en todos los medios sea relevante, confiable y pueda verificarse; c) mantener un diálogo constante con los clientes para poder satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible; d) ser coherentes en todos los contactos con el cliente, incluido el tratamiento de quejas; e) dar una atención rápida y eficaz; f) mejorar aspectos de la organización entre los cuales destacamos la cualificación de sus empleados, ya que el personal es el mejor embajador de la marca del hotel que debe de ser capaz de ofrecer al huésped servicios puntuales, gestionar eficazmente sus quejas y proporcionarle un servicio personalizado, previendo sus necesidades específicas y sirviéndole adecuadamente; y, lo más importante, g) tratar al cliente con respeto, amabilidad y simpatía para que este se sienta especial, único y valioso.

En el nuevo entorno digital, las cadenas hoteleras, que trabajan tanto a nivel nacional como internacional, están obligadas a reconsiderar la forma de entrega de los mensajes de marketing, dado que la publicidad tradicional deja de influir de forma relevante sobre la decisión del consumidor. En cambio, el crecimiento de las nuevas redes sociales es un aspecto que deben de considerar si quieren que su relación con los clientes avance. En este sentido, los directivos deberían aprender cómo desarrollar estrategias de relación apropiadas y eficaces, mediante la observación de las conversaciones que tienen lugar dentro de las comunidades virtuales. Además, deberían aportar valor a esa conversación, mediante una interacción honesta con el consumidor a fin de crear su confianza y su lealtad. Así mismo, las cadenas hoteleras que operan a nivel internacional deben de ser conscientes que la comunicación que se propaga a través de las páginas web de reserva de hoteles y las comunidades virtuales, como es el caso de Booking.com y Tripadvisor, se ha convertido en una de las herramientas más po-

tentes dentro del marketing hotelero. Existe un consenso general en la literatura en torno a la idea de que esta forma de comunicación es percibida por los turistas como más creíble, llegándose a convertir en la forma de comunicación con mayor éxito, sobre todo en medios de comunicación digitales.

Por otro lado, también queda demostrado, según los resultados de nuestro estudio, que el nivel de confianza del turista, tanto español como colombiano, depende de la buena o mala imagen que las empresas crean, pero que, a su vez, tiene un efecto positivo en la satisfacción del mismo. En este sentido, los responsables hoteleros, independientemente del país donde se encuentra su hotel, deben informar sobre sus prácticas medioambientales a través de comunicaciones inteligentes que aumenten la credibilidad y la honestidad del hotel, preocupándose por cada impresión que crean. Dada la relevancia de las percepciones de las prácticas “verdes” por parte de los huéspedes, tanto españoles como colombianos, también deberían comunicar los beneficios de implementar estas medidas y los logros obtenidos después de su implementación, destacando su impacto positivo en la sociedad. Por ejemplo, pueden enfatizar las mejoras ambientales que han logrado en los últimos años, incluyendo la reducción de la huella de carbono de la empresa junto con la disminución del consumo de agua y energía. De esta manera, pueden mostrar a los consumidores cómo estas iniciativas ambientales pueden generar un impacto real en la sociedad y que estas prácticas no son solo tácticas de “lavado de imagen”, sino que contribuyen significativamente en el desarrollo del turismo sostenible.

Hoy en día los consumidores son poderosos, están bien informados y son cada vez más exigentes. Procesan la información en el lugar y en el momento que quieran, comunican más libremente entre ellos mismos, tienen más conocimientos acerca de las marcas y tienen fuertes opiniones sobre ellas. Además, gracias al crecimiento de las redes sociales, los consumidores están adoptando una actitud más proactiva, puesto que expresan de manera explícita sus opiniones y percepciones. Participan en la creación del significado de todos los mensajes que reciben y, por lo tanto, participan en el proceso de integración.

En el sector hotelero, el conocimiento del huésped y la personalización de sus experiencias son un componente esencial para la satisfacción y fidelización del mismo. En este contexto, los turistas se han convertido en el centro de las decisiones de marketing y en un elemento clave en los procesos colaborativos llevados a cabo con los hoteles. Así pues, la predisposición favorable de estas empresas a considerar la involucración de sus clientes en el proceso de co-creación de valor conduce a la consecución de mejores resultados, ya que la participación del huésped se ha convertido en un recurso valioso para este tipo de empresas de servicios. Este efecto positivo se sustenta en la posibilidad de desarrollar innovaciones de servicio más adaptadas a las necesidades de los clientes, reducir las posibilidades de fracaso y ganar una ventaja competitiva sobre la competencia.

El papel activo del cliente en el proceso de co-creación de valor, tanto antes, como durante y después de la experiencia con el hotel, genera nuevas dinámicas que deben de ser tenidas en cuenta por los responsables hoteleros. En este sentido, deben implementar estrategias de co-creación de valor entre sus clientes y empleados con el fin de innovar y crear nuevos productos y servicios. Para que exista co-creación de valor, es necesario que haya comunicación mediante la interacción directa entre el cliente y los empleados del hotel. Estas relaciones entre ambos ofrecen información importante al empleado y, al mismo tiempo, al cliente, ya que este puede informar de sus necesidades. Los huéspedes esperan que los gerentes de hoteles tomen en cuenta cada una de sus opiniones, así como sus sugerencias. En el caso de no sentirse escuchados, se manifiestan en contra del establecimiento y así lo hacen saber a través de foros o en el propio hotel. La interacción y el diálogo son necesarios para que surja la co-creación de valor. Por ello, los directivos deberían reconocer el valor de la gestión de la información en términos de análisis de las características de los huéspedes mediante una interacción honesta con los mismos a fin de aumentar su confianza. Esto les permitirá ofrecer servicios personalizados y garantizar la satisfacción y la lealtad de sus clientes.

Es preciso indicar que los responsables hoteleros deben de tener en cuenta las diferencias culturales que se manifiestan a la hora de participar en el proceso de co-creación de valor por parte de los huéspedes. En este sentido, según los resultados de nuestro estudio empírico, los españoles presentan una diferencia significativa con respecto a la co-creación de valor global en comparación con los colombianos, asignando puntuaciones más elevadas con respecto al nivel de importancia en varios ítems de algunas de las dimensiones del constructo co-creación de valor, tales como: búsqueda de información, intercambio de información, comportamiento responsable, retroalimentación, disposición a ayudar o tolerancia. Por ello, los directivos colombianos deben identificar y apoyar a aquellos clientes que co-crean sus experiencias. Los clientes que ofrecen, por ejemplo, nuevas ideas sobre productos y servicios ofrecidos por el hotel, y que además las comparten con la empresa y con otros clientes, tienen la capacidad de generar efectos positivos que van más allá del valor económico a corto plazo vinculado a una transacción. De este modo, los procesos de co-creación de valor se podrían llevar a cabo a través de una plataforma que permitiera identificar diferentes tipos de clientes en función de su orientación hacia la co-creación de valor. Además, debe tenerse en cuenta que no toda la base de clientes de la empresa, actuales y potenciales, presenta la misma tendencia a la participación en procesos co-creativos. Por esta razón, es importante que la plataforma se adapte a cada cliente en función del nivel de co-creación de valor que desee llevar a cabo durante su experiencia particular, sin exigir la realización de actividades que no sean buscadas voluntariamente. En este contexto, el hotel debe considerar a aquellos turistas altamente motivados hacia la co-creación de valor como un segmento de especial interés, ya que le permitirá optimizar su gestión con otros clientes y maximizar los resultados obtenidos en su negocio.

Cabe esperar que todas las ideas expresadas en el actual epígrafe puedan ser implementadas por las cadenas hoteleras. Sin embargo, como hemos observado, de acuerdo a las características de los huéspedes según su nacionalidad, la aplicación de las medidas propuestas y los resultados obtenidos, pueden variar.

6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A nuestro juicio, la presente investigación está sujeta a una serie de limitaciones que necesitan ser consideradas para matizar los hallazgos y las conclusiones derivadas de las mismas, las cuales se configuran como oportunidades de investigación futura, tal y como se comenta a continuación.

En primer lugar, es necesario reconocer tanto el número limitado de hoteles investigados como de huéspedes encuestados según su cultura nacional. En este sentido, de un lado, sostenemos que los hoteles que participaron en ambos estudios no son del todo representativos. Así, los establecimientos examinados en el estudio en España están ubicados en Valencia, ciudad situada en la costa mediterránea del país, mientras que los hoteles investigados en el estudio en Colombia están ubicados en Bogotá, ciudad situada en el centro del país. De otro lado, si bien en ambos estudios alcanzamos un número significativo de huéspedes como componentes de la muestra global, no logramos obtener un número elevado de individuos representativos según su cultura nacional. Por ello, futuras investigaciones necesitan abarcar un mayor número tanto de hoteles, incluidos aquellos ubicados en otras áreas geográficas, como de huéspedes, teniendo en cuenta su cultura nacional.

En segundo lugar, si bien el proceso de muestreo se consideró conveniente para alcanzar los objetivos de la investigación y se halló evidencia suficiente en la literatura para realizarlo de la manera en que se decidió desarrollarlo, presenta limitaciones para la generalización de las teorías. Como sujetos de investigación se eligieron huéspedes que se alojaron en las tres cadenas analizadas para garantizar que las submuestras fuesen lo más homogéneas posibles. Sin embargo, la ubicación de las mismas y las coyunturas económicas de los dos países han hecho que los perfiles de los huéspedes encuestados difieran principalmente en el motivo del viaje. En la submuestra española, para la mayoría de los huéspedes su principal motivo es el ocio, mientras que en el caso de los huéspedes colombianos es el negocio. Como una investigación derivada de esta limitación, se propone emplear la variable motivo del viaje para analizar el efecto moderador del comportamiento del huésped dentro de la muestra global y también de manera *cross-cultural*.

En tercer lugar, otra de las limitaciones que presenta esta investigación y que supone una oportunidad de investigación futura, ha sido la medición de sus variables. En este sentido, con respecto a las variables centrales utilizadas en la construcción de nuestro modelo, las prácticas “verdes” y la co-creación de valor, reconocemos la necesidad

de profundizar en su medición. En este sentido, al ser consideradas como variables relativamente nuevas en la investigación, invitan a profundizar en su investigación, sobre todo en el hecho de determinar cuáles son las dimensiones que contribuyen a su formación. En nuestro estudio, las prácticas “verdes” han sido consideradas como un constructo de segundo orden de carácter reflectivo-formativo, mientras que la co-creación de valor se ha analizado como un constructo de tercer orden de carácter reflectivo-formativo-formativo, pero entendemos que se podría profundizar en la naturaleza de tipo reflectivo o formativo de dichas escalas. Además, en esta investigación, la imagen y la lealtad se midieron con escalas unidimensionales, lo que podría influir en los análisis estadísticos, y por lo tanto, en los resultados. Por esta razón, se propone en futuras investigaciones analizar estos constructos con escalas multidimensionales, con el fin de corroborar que las escalas no incidan en las relaciones entre los constructos.

En cuarto lugar, si bien las escalas de medida empleadas en esta investigación quedan arraigadas en la literatura por la conformidad y acuerdo de la comunidad científica de que estamos ante un buen instrumento de medida, consideramos necesario revisar el proceso de formulación de las variables, en particular, de la variable imagen, dado que algunos de sus indicadores no han resultado significativos en la evaluación del instrumento de medida. En este sentido, sugerimos, como una orientación para futuras investigaciones, el hecho de que las escalas empleadas deberían tener una mayor generalización a través de su réplica en otros ámbitos de estudio. Así, por ejemplo, con el fin de ampliar el ámbito geográfico investigado, futuras investigaciones podrían reconsiderar el modelo propuesto en hoteles ubicados en otros países. Además, se podrían investigar otros tipos de empresas de alojamiento, como hostales o campings u otras empresas relacionadas con el sector turístico como, por ejemplo, restaurantes, compañías aéreas o touroperadores y/o agencias de viajes.

Por último, nuestra meta ha sido proponer un modelo integrador, pero reconocemos que nuestra proposición no agota las múltiples posibilidades que la literatura señala, al presentar variables con capacidad para predecir la lealtad del huésped hacia el hotel. Por tanto, si bien nuestros hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en otros estudios contrastando la influencia de los dos constructos antes mencionados sobre la confianza del huésped, proponemos futuras investigaciones que validen el impacto directo de estas variables en el proceso de generación de satisfacción y lealtad. En esta línea, se podría examinar, por un lado, la influencia de los dos constructos sobre la satisfacción, sin considerar el impacto sobre la confianza de cada uno de ellos y, por otro lado, la influencia directa de las prácticas “verdes” y la co-creación de valor sobre la lealtad, sin considerar el impacto mediador de la satisfacción en dichas relaciones.

Para finalizar, consideramos que, aunque las conclusiones anteriormente expuestas deben de ser interpretadas con cautela, nos animan a progresar en futuras investigaciones. Por ello, la Tesis aquí presentada no debe suponer un análisis que finaliza

en esta investigación, sino que abre una serie de nuevos retos que esperamos poder asumir en trabajos posteriores que nos permitirán mejorar los sesgos descritos anteriormente, especialmente en aquellos aspectos relativos a la delimitación conceptual, la naturaleza, la forma de medición y la mejor comprensión de las variables centrales de este trabajo, y de las relaciones que entre ellas se han establecido.

6.4. CONCLUSIONS

In order to assess of the degree of fulfilment of the general aim and the specific objectives of this Doctoral Thesis, it is necessary to present the main results and conclusions obtained in relation to each of these specific objectives, that have been addressed this research regarding the development of the theoretical framework and the empirical study. Next, we detail the main contributions to the five specific objectives proposed in the Introduction, connecting the theoretical review and the results obtained in the empirical research.

S.O.1. To deepen in the nature of the construct “Green” Practices and the identification of its drivers, trying to provide a general overview of research addressing this topic.

The literature that tackles the study of sustainability in the field of marketing has increased its interest in the analysis of this construct as a consequence of the positive effects that the actions of sustainability developed by the companies may exert on consumer attraction (Font and McCabe, 2017). Although it is true that the study of this concept is new, and there are discrepancies when defining it, one of the first conceptualizations formulated in this sense and that have been widely accepted has been the one proposed by the Brundtland Commission in 1987, defining sustainability as: *“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (Brundtland, 1987, p. 40).

Nowadays, environmental sustainability, recognised by the model coined as Triple Bottom Line as one of the three dimensions of the sustainability construct, is increasingly becoming an important challenge for most of companies, being identified as an essential element in the marketing strategy (Alhaddi, 2015). This is also reflected in the hospitality industry with the incorporation of sustainable practices in its daily activities by an increasing number of hotels called “green” hotels, that are defined as environmental friendly lodging properties *“that institute and follow ecologically sound programs/practices [...] to help protect our planet”* (Han et al, 2010, p. 325).

There are several reasons that have favoured the implementation of such initiatives. First, governmental pressures and the wish to preserve the natural resources through waste reduction and preservation of energy and water, are some of the initial reasons

that contribute to encourage hotels to the development of **“Green” Practices**. Second, the implementation of environmental initiatives in the hospitality industry is increasingly important for the competitiveness of companies since, thanks to the implementation of “green” practices, a hotel may increase its market quota, positioning distinctively in the competitive environment.

On the demand side, the literature on consumer behaviour suggests that consumers are increasingly concerned about climate change, and shows that the perception of the severity of environmental problems and the importance of environment protection, relates positively with their intention to buy “green” products/services to contribute to environmental sustainability. In this sense, in addition to reducing its environmental impact in its natural and social environment, the implementation of “green” practices by hotels has a double aim: firstly, to be perceived as environmental friendly companies and, secondly, to respond to the environmental awareness of tourists.

Among the “green” practices that are most appreciated by guests, the literature points out the following: energy and water efficiency and conservation, recycling and reusing, landscape, use of public transport, and procurement of local and ecological products. Another issue that has been analysed in several previous studies is hotel ecological certification, showing that the presence of this label influences positively in the decision of tourists when choosing a hotel.

However, environmental measures have been often implemented without analyzing if they represent a priority for all the guests or how they can influence in hotel selection by tourists. Moreover, the literature has highlighted that, although tourists are aware of the fact that the activities developed by hospitality companies have a negative impact in the environment, they do not consider environmental actions as an important attribute when choosing a hotel. In this sense, making public their environmental performance may increase benefits for hotels, that are translated into satisfaction of needs of current customers, improvement in hotel image and attraction of potential customers that are environmental friendly.

Considering all aforementioned evidence, **we understand that “green” practices, due to their novelty and importance for business management and academic research, may be of special interest both for companies that operate in consolidated tourist destinations with high degree of competitive rivalry, as it is the case of Spain, and for emergent destinations, as it is the case of Colombia.**

S.O.2. To establish the theoretical antecedents of the concept of Value Co-creation and to identify the attributes that contribute to define it.

Value Co-creation, that is developing as a new paradigm in the literature in business management, is based on the idea that the main business competencies are not in the

value chain anymore, but in the point of interaction between customer and company, being the former, in any case, a value co-creator. The literature review presented in the second section of Chapter 1 of this Doctoral Thesis has allowed to observe that value co-creation emerges mainly as a result of two factors: to) the increasing importance gained by value creation as an aim of marketing; and, b) the evolution of the concept of customer participation.

One of the papers that has been most commonly discussed in the literature, and having inspired numerous contributions on the concept of value co-creation is that of Prahalad and Ramaswamy (2004a, b), who consider this construct as the conjoint creation of value between company and consumer, resulting from interactions of quality that allow to the individual consumer create unique experiences with the company. In this sense, according to the paradigm of Service Dominant Logic, companies do not deliver value, but elaborate value proposals and it is the customer, individually, who creates value through the use or consumption of products or services.

Nowadays, due to a highly competitive environment, rivalry between companies has increased, being scarce the opportunities to differentiate their offerings. Thus, companies are increasingly considering customer value as a key factor when looking for new ways to achieve and keep a competitive advantage. Besides, customers, due to their degree of interconnection and bonds through social media that allow them to be permanently informed, demand from companies a more intense generation of value, showing a more active and participatory behaviour. To cope with these challenges in the environment, innovative organisations do not concentrate their efforts anymore in understanding exactly what products their consumers want, but "*equipped them with tools to design and develop their own products, ranging from minor modifications to major new innovations*" (Thomke and von Hippel, 2002, p. 5).

In this way, we are witnessing a change in the role of customers, are not playing anymore the role of receivers of the innovation activities of companies and exert instead an active role in relationship management. In this sense, the most recent roles assigned to customers in the value co-creation process are: co-producer co-distributor, co-promoter, co-manufacturer, co-consumer, experience creator, co-innovator, co-ideator, co-evaluator, co-designer and co-tester.

In the field of services, value co-creation is understood as the result of a conjoint and collaborative activity developed between a consumer and an employee of the service with the purpose of co-creating value, and that appears through dialogue and knowledge transfer and through other resources and interactions that promote organizational learning and creation and renewal of resources. Resource integration happens when the actors put their resources together for mutual benefit depending on their expectations, needs and capabilities and, especially, on their skills and knowledge.

Consumers represent an inseparable part of the creation and delivery of services and, therefore, as active participants, they can improve the efficiency and effectiveness of the value co-creation process. For a company it becomes essential getting to know the preferences of consumers to offer them a service adapted to their needs, thus increasing the possibilities of success of the company. In the context of the tourist industry, it has been pointed out that value co-creation offers an opportunity to show the usefulness of co-creative service innovation to stimulate tourism. Through the collaboration with hotels, co-creative guests become increasingly aware about the benefits of their participation, feel satisfied and show more loyalty, what is translated in the intention of getting involved in the co-creative development of new services in the future.

To sum up, **value co-creation constitutes an important means for value accumulation, since guests, as resource integrators and as contributors in value creation, perceive their collaboration during the development of their own experience as a valuable activity, which is later reflected in their behaviour and influences their own decisions.**

S.O.3. To establish a conceptual approximation to the constructs Image, Trust, Satisfaction and Loyalty, especially regarding their conceptualization and development in the hospitality context.

In an attempt to preserve long-lasting commercial relationships with consumers, researchers in marketing have identified the existence of factors that influence customer loyalty. The theoretical review has allowed to identify, among other variables, image, trust and satisfaction as determinants in the establishment of relations on a long-term basis between companies and their customers.

The first of the variables addressed in the present Doctoral Thesis is **Image**, defined by Keller (1993, p. 3) as "*perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory*", whereas Bloemer and Ruyter (1998) conceptualise it as all consumer's perceptions about the different (salient) attributes stood of a company.

Customers may benefit from the general image of companies, since it provides them functional, experiential and symbolic benefits. Whereas functional and experiential benefits correspond to attributes related to the product, symbolic benefits are linked to the underlying psychological needs of customers, such as personal expression, and correspond to attributes that are not linked to the product or service. In the hospitality industry, corporate image plays an important role, especially because it is difficult to differentiate the services offered by this type of companies given its intangibility.

When focusing our analysis on the image of environmental friendly hotels, the concept of "green" image has become increasingly important from the 80s, when consumers

began to be aware of environmental problems and their consequences for the planet. In consequence, an increasing number of hotels are developing new corporate approaches, such as ecological marketing strategies, to satisfy the environmental requirements of their guests. After conducting a literature review about image, we have decided to adopt an approach following Martínez (2015, p. 901), who defines “green” image as *“a set of perceptions of a firm in a consumer’s mind that is linked to environmental commitments and concerns”*. In this sense, hotel “green” image can be described as the mental perceptions of guests that are linked to environmental concerns and can be expressed in function of the most important ecological attributes of the hotel in particular. Similarly, guest perceptions of the “green” image of the company can be measured based on the ecological practices that are important for them when evaluating the hotel environmental commitment.

Due to its major importance in the literature, another concept addressed in this research is **Trust**, that is presented as one of the “necessary ingredients” to develop successful relations and as a fundamental pillar in which supporting the relation between the actors involved. To these conceptual conclusions, we add the results of our empirical research, showing trust as an essential factor in tourist satisfaction and a pre-requirement for the creation and maintenance of long-term relations with the hotel. In this way, the guests analysed show a high level of consensus about the trust that the hotel chain inspires them, considering the company as sincere and reliable in the information that provides.

In the current context of “green” marketing, companies are more environmentally responsible and concentrate in their ecological investments, offering an increasing number of “green” products and services, thus responding to the environmental needs of their customers. This positive feeling towards consumers generates great trust in the company and its products, and such trust will drive to a greater customer loyalty. In this sense, it is confirmed that in order to achieve guest loyalty, hotels have to first deserve their trust.

The third variable proposed as a relational antecedent of guest loyalty is **Satisfaction**, considered as the general affective response resulting from the experience with the service (Oliver, 1981). Consumers are increasingly concerned by the environmental problems, such as global warming, damage in the ozone layer and the destruction of the habitat, and thus, they are increasingly demanding “green” products and services in order to contribute to the environmental sustainability and, in this way, to achieve personal satisfaction. Martínez (2015, p. 902) it defines “green” satisfaction as *“a pleasure level of consumption-related fulfilment to satisfy customers’ environmental desires, sustainable expectations and green needs”*. In this sense, companies need to understand the needs of their guests and meet or even exceed these needs.

Finally, **Loyalty** refers to the strength of the individual attitude towards the product, brand, service, store or provider, and consists in an attitudinal and behavioural commitment to the relationship, as, for example, being insensitive to price increases, spreading positive WOM and purchase repetition (Oliver, 1999). Most of hotels face the challenge to meet and exceed customer expectations to guarantee their loyalty, that is, the “cornerstone” of any

business. In this sense, hotel managers have to concentrate in retaining the current customers through the implementation of effective policies to guarantee their loyalty, since the cost of attracting new customers is higher than the one of retaining the existing ones (Yusof et al., 2017).

In synthesis, **guest loyalty is built on basic elements such as image, trust and guest satisfaction, and its enhancement will facilitate the materialisation of competitive advantages as a key element for the success of hotels.**

S.O.4. To provide a review about the evolution of the concept “national culture”, as well as of the most popular cultural dimensions used in the academy.

Culture has been object of study by the academy from the 19th century, when the first official definition is coined by Taylor (1871): “*culture is that complex whole wich includes knowledge, belief, art, morals, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*” (quoted by McCort and Malhotra, 1993, p. 97). Since then, this term has been analyzed in several Social Sciences that have contributed to its conceptualization with different definitions that, although they differ between them, they have the following points in common: culture is a set of characteristics shared, culture is inherent to human beings and, finally, culture is learnt and transmitted from one generation to the next. Because of these peculiarities, we can conclude that culture is changing and heterogeneous.

In the literature review of this Doctoral Thesis, we have presented the models of dimensionalization of Hall, Schwartz, Trompenaars and Hampden, and Hofstede. For example, Hall (1976) develops a contextual model to analyse how culture is affected by the context, time and space, distinguishing two types of cultures: cultures with a high context of communication and cultures with a low context of communication. In turn, Schwartz (1992, 1994) argues that national culture can be evaluated through seven types of cultural values, and presents the instrument formed by 56 items to measure value in *cross-cultural* research. These dimensions are based in embeddedness, intellectual and affective autonomy, hierarchy, egalitarianism, mastery and harmony of the inhabitants of a country. Finally, Hofstede (2011) proposes the 6D Model that includes six dimensions to explain culture in 111 nations, being the most used model in empirical research. The six dimensions are: a) Power distance; b) Individualism-Collectivism; c) Masculinity-Femininity; d) Uncertainty avoidance; e) Long-term vs. short-term orientation; and, f) Indulgence.

From the review conducted in the first chapters, we observe that there is a consensus in the literature about the use of national culture, understood as the set of values and norms shared by the individuals of a nation, as a measurement criterion in *cross-cultural* research, since it has the advantage of being a totally objective and easily observable variable.

Furthermore, from the empirical review conducted in Chapter 3 of this Doctoral Thesis, we find several contributions that have adopted national culture or country of origin in their research. For example, we find that the empirical studies regarding “green” practices have been developed in different countries, even comparing, a majority of them, tourist expectations regarding the level of implementation of such ecological measures. Instead, the contributions regarding value co-creation point out that cultural contexts are built through promulgation of practices developed in different levels of interaction between consumers and companies. In general, all these studies showed that differences across national cultures exist and have a remarkable impact on consumer behavior. Thus, we conclude that nationality may influence in guest perceptions and intentions and decide to apply the analysis of national culture based on the 6D model proposed by Hofstede (2011), coming up to the conclusion that Spain is oriented to individualism and femininity, whereas Colombia is one of the most collectivist countries in the world and with a high level of masculinity.

All in all, **cross-cultural research is essential for generalisation of knowledge, providing a basis for the study of differences in behaviour across consumers.**

S.O.5. To test empirically the relations between the constructs proposed in the research through an integrative model that explains guest behaviour and validates its findings in two different cultural contexts (Spain and Colombia).

In order to achieve this specific objective, and focusing on the context of our research, we have proposed the following sub-objectives:

- To analyse the degree of acceptance of the hotel “green” practices by guests, using an approach focused especially in the guest–hotel relationship and to study its relation with image and trust.
- To identify the effect of value co-creation on guest trust.
- To delimit the bonds between guest perceptions on hotel image and trust in the hotel, on one hand, and satisfaction, on the other hand.
- To examine the effect of trust on guest satisfaction.
- To explore the causal relation between guest satisfaction and loyalty.
- To test the moderating effect of national culture on guest perception of the constructs previously mentioned as well as on the hypotheses proposed.

In this Doctoral Thesis we have progressed defining a structural model integrated by six variables: one second-order variable (“green” practices), one third-order variable (value co-creation) and four of first-order constructs (image, trust, satisfaction and loyalty). With regard to “green” practices, this construct is formed by four dimensions, i.e. energy man-

agement, waste management, water conservation and general support to “green” practices. Regarding value co-creation, it includes two second-order dimensions (participation behaviour and citizenship behaviour) that, in turn, are configured from four dimensions: information seeking, information sharing, responsible behaviour, personal interaction, and feedback, advocacy, helping and tolerance, respectively.

Through the empirical research of this Doctoral Thesis we have aimed at testing the existence of relations between “green” practices and hotel image, on one hand, and guest trust, on the other hand. Besides, we have examined the connections that stem from the relation of these two latter variables and tourist satisfaction. Moreover, we have aimed at testing the effect of value co-creation in guest trust and the effect of the latter in guest satisfaction. Finally, we have explored the causal relation between tourist satisfaction and loyalty.

In this sense, the development of the empirical research provides the results obtained for the analysis of the structural model for the total sample, as well as for the two subsamples (Spain and Colombia), representing to the hospitality industry in both countries. Our results allow to shed light with regard to all the relations posit. Next, we progress in the conclusions to show the accumulated knowledge in this sense, following the sequential order in which we have formulated the hypotheses of this Thesis.

Firstly, the results of the descriptive statistical analysis have allowed to observe a high degree of acceptance of the “green” practices implemented in hotels, both in Spain and in Colombia. If we analyse the establishments located in the two countries, we can observe that all the indicators show average values equal or higher than 4 points, being the most valued items in the two countries the following ones: implementation of environmental management regarding waste, energy and water conservation, informing customers about the hotel environmental policy through brochures in the rooms, and hiring an environmental agent. There is also a consensus between Spanish and Colombian guests regarding the least important environmental measures, i.e. using sensors of presence/entry cards in rooms and encouraging guests to reuse bedsheets and towels.

In the research, it was proposed the variable “green” practices as an antecedent of the image of the hotel as perceived by the guest, on one hand, and trust towards the hotel, on the other hand. In this sense, in the evaluation of the causal model both for the total sample and for the two subsamples separately, it was confirmed the direct and significant effect of “green” practices on image, obtaining similar results as in the studies of Jeong and Jang (2010); Kasimu et al. (2012); Percy and Vasquez-Parraga (2013); Wu and Wang (2014); Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) and Martínez García of Leaniz et al. (2018). Moreover, the results of our study show that, although the path coefficient of the relation between “green” practices and trust is slightly higher in the Colombian subsample in comparison to the Spanish subsample, the relation between these two variables is positive and significant, both in the two subsamples and in the global sample; these results coincide with the studies of Chen et al. (2015); Punyatoya (2015); Palacios-Florencio et al. (2016, 2018) and Wu et al. (2016b). In this way, **“green” practices emerge as a key varia-**

ble to ensure the enhancement of the hotel image and to increase guest trust towards the hotel.

Secondly, in relation to the analysis of value co-creation, we observe that all its items show average values higher than 4 from all the guests. If we compare the evaluations of the two subgroups analyzed, we conclude all the Colombian guests evaluate with the highest scores 2 out of 29 items, in particular: I was courteous to the hotel employee and I was kind to the hotel employee, whose values are higher than 6 points. Regarding the indicators with the lowest scores, guests of the two subsamples coincide in two of them: If I have to wait longer than I normally expected to receive the service, I would be willing to adapt, and I give advice to other customers.

Regarding the results obtained for the test the hypothesis considering value co-creation as an antecedent of guest trust, we confirm this relation, both for the global sample and for the two subsamples separately. Therefore, according to the evidence obtained, we conclude that value co-creation has a positive effect on trust: the higher the degree of value co-creation, the greater the trust, so that in order to increase guest trust in a hotel, it is necessary the interaction between the two parts that has as aim to satisfy the needs of both actors when undertaking conjoint actions in which they combine resources and capabilities. The results of our quantitative research are aligned with those obtained by Bowden and D'Alessandro (2011); Dabholkar and Sheng (2012); Revilla-Camacho et al. (2014) and Fledderus (2015), that also find evidence to support a positive and significant relation between value co-creation and trust. In conclusion, **we can state that, through the value co-creation process, guests perceive their collaboration in the creation of their own experience with the hotel as a valuable activity, which is later reflected in their trust towards the hotel.**

Based on the great interest that the concept of image has arisen in the literature, in this research we proposed to analyse the impact of image both on trust and guest satisfaction. In this sense, the results of our research show that image has a positive and significant effect on tourist trust, in the line of recent results as those of Lin and Lu (2010), Martínez (2015), Tran et al. (2015) and Palacios-Florencio et al. (2016). Therefore, **the decision to visit a hotel will be conditioned by the hotel image as perceived by the tourist, what means that a good image will affect guest trust, thus reducing perceived risk and uncertainty when selecting a specific hotel for lodging.**

Besides, satisfaction with the hotel was valued in a similar way in the Spanish and Colombian subsamples, showing a positive evaluation. In the research it was posed that image would influence positively guest satisfaction. The quantitative study determined that image is an antecedent of satisfaction both in the total sample and the two subsamples separately, what coincides with some previous studies (e.g. Ryu et al., 2008; Prayag, 2009; Prayag and Ryan, 2012; Wu, 2014; Jin et al, 2015; Martínez, 2015).

In this sense, **we conclude that a favourable image and its perception by guests will allow the hotel to obtain not only customer satisfaction, but also a competitive advantage over its competitors. Managers design environmental strategies to enhance the perception of ecological image and help guests to develop greater levels of ecological satisfaction and trust to build durable relations with these companies.**

Furthermore, this study allows us to confirm the relation between trust and satisfaction in the direction posited, being guest trust considered a predictor of guest satisfaction. In this sense, there is a direct and significant effect of trust in satisfaction, both in the total sample and in the Spanish and Colombian subsamples, consistently with the revised literature (Liu et al., 2010; Lee et al., 2012, 2013; Martínez and del Bosque, 2013; Martínez, 2015). All this indicates that **an increase in guest trust will have a positive influence in his perceptions on the company, that will create a positive attitude to the organisation, increasing his degree of satisfaction with the hotel.**

In the literature, the concept of satisfaction has been identified as a pre-requirement to develop customer loyalty (Oliver, 1997), being loyalty understood as his greater commitment with a brand in particular in comparison with the other alternatives (Oliver, 1999). In this way, following an approach from the “green” marketing perspective, our results show that guests tend to develop greater levels of loyalty to a specific hotel when they are satisfied with the services offered by the hotel. Therefore, **an increase in guest satisfaction can help to increase his loyalty to the ecological services in the hospitality industry. In this sense, the environmental measures implemented by companies are a key strategic tool, given their essential role in the construction of image, trust and guest satisfaction as well as loyalty.**

Finally, in accordance with the revised literature, differences in consumer behaviour are explained by cultural differences. Because of this reason, the present research has proposed a cross-cultural study, to understand the behaviour of Spanish consumers in comparison to Colombian consumers, considering a subsample of a consolidated tourism destination (Valencia-Spain) and a subsample of an emergent tourism destination (Bogotá-Colombia). The sample size has allowed us to delimit the national cultures and carry out a comparative analysis from the perspective of national culture.

Firstly, we have analysed if there are significant differences between Spanish and Colombians guests regarding their perceptions on the constructs analyzed. The non-parametric test U Mann-Whitney indicates that the differences in the global evaluations are significant in the case of value co-creation, trust and satisfaction, whereas they are not significant in the case of the “green” practices, image and loyalty. Although there are no significant differences in the global perception of “green” practices between Spaniards and Colombians, they show significant differences in the perceptions of two of the dimensions of this construct, in particular, energy management and waste management. A possible explanation for this evidence may be that Spain, although according to Hofstede’s scores it is considered a country with a short-term orientation, compared to Colombia, it has a more

long-term orientation, so that Spaniards tend to adapt to the current contexts, that in our case would be to change their actions to protect the environment.

Regarding value co-creation, at the level of global construct, there is a significant difference between Spanish and Colombian guests, being more valued by Spaniards. These results are surprising and contrary to the theory, since Colombia is considered as a collectivist country where it is assumed that for a person it is important to collaborate with others to achieve his goals. Instead, this fact is evident in the case of one of the dimensions of this construct, i.e., personal interaction, that shows a significant difference, being more valued by Colombian guests. Moreover, the results regarding the dimension tolerance also are surprising, since they show a significant difference in favour of Spanish guests, whereas, according to the sixth dimension of Hofstede's model, the Colombian culture is considered more indulgent. These results allow us to assume that, since we are dealing with value co-creation between Spanish guests and environmentally responsible hotels, the former, because of their environmental awareness, would tolerate some mistakes that may be committed during their stay in the hotel that Colombian guests would not.

In the case of image, the analysis of results also indicates that it does not exist a significant difference between Spanish and Colombian guests regarding the global assessment of this construct. Instead, there are significant differences in two of the items that have been better valued by Colombian guests, in particular: the interior of the hotel is suitable for its category and the location of the hotel is adequate. From our point of view, we consider that this may be mainly explained by the fact that Colombia is a more indulgent country, where people, in general, have a more positive attitude towards life.

Regarding trust, the results of the descriptive analysis show that the difference in the global perception of this construct is significant, being better for Spanish guests. In the theory it is assumed that collectivist cultures develop an higher level of trust than individualist cultures. Spain is considered a collectivist country, but more individualist than Colombia. However, taking into account that our analysis has been carried out in the context of "green" hotels and that the Spanish culture has a long-term orientation, it is not surprising that Spanish guests show a greater degree of trust in comparison to Colombians.

Similarly to the constructs "green" practices and image, for the variables satisfaction and loyalty we have not found significant differences at the level of global constructs between the guests of the two countries analysed. However, in the case of satisfaction, there is a significant difference in one out of the three items; in particular, the election of this hotel because of its environmental commitment makes me happy, there is a significant difference in favour of Spanish guests. In this sense, we consider again that the fact that Spaniards have a long-term orientation higher than Colombians makes that the former feel more satisfied with the environmental measures implemented in the hotels because of their positive influence in the protection of the environment.

Secondly, we found evidence in support of the significant moderating effect that national culture exerts in the relations of the model. For this, we used the two multigroup methods of PLS: MGA and permutation test. Firstly, it has been assumed that, since Spain scores higher in long-term orientation than Colombia, “green” practices would have a greater impact in image and guest trust. However, the results of the empirical analysis have determined that, although the environmental measures developed by hotels influence significantly the image and satisfaction of both Spanish and Colombian guests, there are no significant differences between the two subsamples. In this sense, the lack of support to the proposed relations lead us to conclude that nowadays guests are aware of environmental problems, regardless their country of origin, and, in consequence, they establish and maintain more durable relations with environmentally responsible companies because of the good image and the level of trust they have in such companies.

Thirdly, it has been suggested, in accordance with the literature (Van Bergelen et al., 2002), that national culture moderates the effect of value co-creation on guest trust. The analysis of results indicates that indeed culture has an impact on such relation, being stronger for Spanish tourists. We therefore conclude that, for guests of countries with individualist cultures, such as Spaniards, the initiation of new behaviours, as value co-creation, seems to be more appreciated.

Fourthly, the more collectivist character of Colombians becomes determinant in the existence of a significant difference in the relation between image and trust of Colombian guests in comparison to Spaniards. In this sense, we consider that tourists from cultures with high level of collectivism have more possibilities to build trust, since in these cultures strong interpersonal bonds prevail and individuals tend to judge others to be similar to them.

Fifthly, the results obtained show a positively effect of culture, specifically the degree of masculinity, in the relations between image and satisfaction, on one hand, and satisfaction and loyalty, on the other hand. This can make consider that the high femininity of the Spanish culture involves that these guests are more satisfied and, in consequence, more loyal than guests from national cultures with high scores in masculinity, as it is the case of Colombia.

Finally, the moderating effect of culture is not significant in the relation between trust and guest satisfaction. The study of the inference of culture in the relations of the model allows to understand the behaviour of guests lodged in environmentally responsible hotels. In the implications subsection the impact of cultural differences in the business practice is further developed.

In view of all this evidence, **firstly, we confirm the influence of cultural factors in constructs such as value co-creation, trust and satisfaction, and, secondly, the influence of culture in the relations of the model sheds light for the understanding of the behaviour of Spanish and Colombian guests.**

Bibliografía

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.
- Aall, C. (2014). Sustainable tourism in practice: Promoting or perverting the quest for a sustainable development?. *Sustainability*, 6(5), 2562-2583.
- Abbott, L. (1956). Quality and competition: an essay in economic theory. *Science and Society*, 20(3), 281-283.
- Abubakar, B., & Mavondo, F. (2014). Tourism destinations: Antecedents to customer satisfaction and positive word-of-mouth. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(8), 833-864.
- Accor. (2006). *Accor hotels environment charter*. www.accor.com/gb/espacepro/reunions/posteraccorGB.pdf
- Ackerman, D., & Tellis, G. (2001). Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices. *Journal of Retailing*, 77(1), 57-82.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and resource contributions of customers in value co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 144-160.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2017). CCV scale: Development and validation of customer co-created value scale in e-services. *Current Psychology*, 1-17.
- Agüera, F. (2014). Turismo y cooperación al desarrollo: Un análisis de los beneficios del ecoturismo para los destinos. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (26), 47-66.
- Aguiló, E., Alegre, J., & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism management*, 26(2), 219-231.
- Ahuja R. (2015). The study of corporate social responsibility in indian context. *The International Journal of Business & Management*, 3, 135-140.
- Ajiferuke, M., & Boddewyn, J. (1970). "Culture" and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of management journal*, 13(2), 153-163.
- Akaka, M. A., Schau, H. J., & Vargo, S. L. (2013). The co-creation of value-in-cultural-context. In *Consumer culture theory*(pp. 265-284). Emerald Group Publishing Limited.
- Akbar, M. M. & Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty. *ABAC Journal*, 29(1), 24-38.
- Aksoy, L., Buoye, A., Aksoy, P., Larivière, B. & Keiningham, T. (2013). A cross-national investigation of the satisfaction and loyalty linkage for mobile Telecommunication services across eight countries. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 74-82.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250.
- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial marketing management*, 35(4), 468-480.
- Aldás, J. (2013). La invarianza del instrumento de medida. In *Métodos de investigación social y de la empresa* (pp. 421-446). Pirámide.
- Alegre, J., & Garau, J. (2009). Tourist satisfaction indices. A critical approach. *Investigaciones Regionales*, 14, 5-26.
- Alén González, M. E., & Fraiz Brea, J. A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor: su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 12(1), 251-272.
- Alexander, S., & Kennedy, C. (2002). Green hotels: Opportunities and resources for success. *Zero Waste Alliance*, 5(7), 1-9.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Alic, A., Agic, E. & Cinjarevic, M. (2017). The importance of store image and retail service quality in private brand image building. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 27-41.
- Alonso-Almeida, M. (2012). Water and waste management in the Moroccan tourism industry: The case of three women entrepreneurs. In *Women's Studies International Forum*, 35(5), 343-353.
- Alonso-Almeida, M., Robin, C. F., Pedroche, M. S. C., & Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of cleaner production*, 140, 1415-1428.
- Alonso-Almeida, M., Rocafort, A., & Borrajo, F. (2016). Shedding light on eco-innovation in tourism: A critical analysis. *Sustainability*, 8(12), 1262.

- Alonso, J. & Grande, I. (2004). Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing (5a ed.). Madrid: ESIC.
- Álvarez-García, J., Durán-Sánchez, A., & del Río-Rama, M. (2018). Scientific coverage in community-based tourism: Sustainable tourism and strategy for social development. *Sustainability*, 10(4), 1158.
- Álvarez, L. S., Casielles, R. V. & Martín, A. M. D. (2007). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad: una aplicación a las relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 6). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Alvarez, M. D., & Campo, S. (2014). The influence of political conflicts on country image and intention to visit: A study of Israel's image. *Tourism Management*, 40, 70-78.
- Alzaboun, N., Khawaldah, H., Backman, K. & Moore, D. (2016). The effect of sustainability practices on financial leakage in the hotel industry in Jordan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 18-26.
- AMA (American Marketing Association) (2013). Definition of marketing. www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056-1076.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total quality management*, 11(7), 869-882.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & marketing*, 20(2), 123-138.
- Andreassen, T., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of service Industry management*, 9(1), 7-23.
- Andriotis, K., & Vaughan, R. D. (2003). Urban residents' attitudes toward tourism development: The case of Crete. *Journal of travel research*, 42(2), 172-185.
- Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z., & Mitrevska, E. (2012). Sustainability and competitiveness of tourism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 221-227.
- Antón, S., & González, F. (2007). A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico. *Barcelona: UOC*.
- Anuwichanont, J., Mechinda, P., Serirat, S., Lertwannawit, A., & Popajit, N. (2011). Environmental sustainability in the Thai hotel industry. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 10(11), 91.
- Araña J. E. & León C. J. (2009). The role of environmental management in consumers preferences for corporate social responsibility. *Environmental and Resource Economics*, 44, 495-506.
- Arnould, E., Press, M., Salminen, E., & Tillotson, J. S. (2019). Consumer Culture Theory: Development, Critique, Application and Prospects. *Foundations and Trends® in Marketing*, 12(2), 80-166.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, 34(3), 320-333.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arvidsson, A. (2011). Ethics and value in customer co-production. *Marketing Theory*, 11(3), 261-278.
- Assael, H. (1984). Consumer behaviour and marketing action. Boston: KentPublishing.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action: Instructor's Manual*. Kent publishing company.
- Augustyn, M. M., & Seakhoa-King, A. (2005). Is the Servqual scale an adequate measure of quality in leisure, tourism and hospitality? *Advances in hospitality and leisure* (3-24).
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S. & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370.
- Auh, S. & Johnson, M. D. (2005). Compatibility effects in evaluations of satisfaction and loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 26(1), 35-57.
- Ávila, R. & Barrado, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.

- Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 910-925.
- Ayuso, S. (2003). *Gestión Sostenible en la Industria Turística. Retórica y Práctica en el Sector Hotelero Español [Sustainable Management in the Tourism Industry]*. Rhetoric and Practice in the Spanish Hotel Sector (Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona).
- Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: The experience of the Spanish hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.
- Azcurra, M., & De la Fuente, A. (2012). Uso racional del agua en establecimientos hoteleros, según las buenas prácticas ambientales. Estudio de caso: ciudad capital de La Rioja Argentina. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 5, 12.
- Azevedo, A. (2009). Designing unique and memorable experiences: Co-creation and the “surprise” factor. Paper presented at the III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste – 2009, Leiria, Portugal.
- Babin, B. J., Lee, Y. K., Kim, E. J., & Griffin, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, 19(3), 133-139.
- Back, K. J. (2005). The effects of image congruence on customers' brand loyalty in the upper middle-class hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 448-467.
- Backman, S. J., & Crompton, J. L. (1991). Differentiating between high, spurious, latent, and low loyalty participants in two leisure activities. *Journal of park and recreation administration*, 9(2), 1-17.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of marketing*, 39(4), 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1978). The construct validity of the affective, behavioral, and cognitive components of attitude by analysis of covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 13(1), 9-31.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural equation models in marketing research: Basic principles. *Principles of marketing research*, 3(1), 7-385.
- Baier, A. C. (1994). *Moral Prejudices: Essays on Ethics*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bailey, T. (2002). “On trust and philosophy”. *The Philosophy*. Open University, Reith Lectures. Disponible en: http://www.open2.net/trust/on_trust/on_trust1.htm
- Bajs, P. I. (2015). Tourist perceived value, relationship to satisfaction, and behavioral intentions: The example of the Croatian tourist destination Dubrovnik. *Journal of Travel Research*, 54(1), 122-134.
- Baker, D. A. & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Baker, J. E. (1997). Trophy hunting as a sustainable use of wildlife resources in Southern and Eastern Africa. *Journal of Sustainable Tourism*, 5, 304-321.
- Baker, M. A., Davis, E. A., & Weaver, P. A. (2014). Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behavior at green hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89-99.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- Baldinger, A. L. & Rubinson, J. (1996). Brand loyalty: the link between attitude and behavior. *Journal of advertising research*, 36(6), 22-35.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 11-14.
- Ballantyne, D., Williams, J. & Aitken, R. (2011). Introduction to Service-Dominant Logic: From propositions to practice. *Industrial Marketing Management*, 40, 179-180.
- Ballester, M. E. D. (2004). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica. *Dirección y Organización*, (30).
- Balmer, J. M. & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.
- Baloglu, S. (2002). Dimensions of customer loyalty: Separating friends from well wishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 47-59.
- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of tourism research*, 26(4), 868-897.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Banks, J., & Potts, J. (2010). Co-creating games: a co-evolutionary analysis. *New Media & Society*, 12(2), 253-270.

- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Banyte, J., Tarute, A., & Taujanskyte, I. (2014). Customer engagement into value creation: Determining factors and relations with loyalty. *Inžinerinė ekonomika*, 568-577.
- Bao, Y., Bao, Y., & Sheng, S. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64(2), 220-226.
- Barber, N. A. (2014). Profiling the potential "green" hotel guest: Who are they and what do they want?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 361-387.
- Barber, N. A., & Deale, C. (2014). Tapping mindfulness to shape hotel guests' sustainable behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 100-114.
- Barberán, R., Egea, P., Gracia-de-Rentería, P., & Salvador, M. (2013). Evaluation of water saving measures in hotels: A Spanish case study. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 181-191.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, S., & Harris, K. (2010). Toward an understanding of consumer perspectives on experiences. *Journal of Services Marketing*, 24(7), 518-531.
- Barsky, J., & Nash, L. (2002). Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46.
- Barsky, J., & Nash, L. (2007). Word of Mouth should be top of mind for hotel operators. *Hotel & Motel Management*, 222(6), 8.
- Bass, F. M. (1974). The theory of stochastic preference and brand switching. *Journal of marketing Research*, 11(1), 1-20.
- Bastič, M., & Gojčič, S. (2012). Measurement scale for eco-component of hotel service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1012-1020.
- Bastida, J. & Varela, J. (1984). La lealtad a la marca: una revisión conceptual. *Revista de Economía y Empresa*, 4(11), 331-338.
- Bateson, J. E. (1985). Self-service consumer: An exploratory study. *Journal of Retailing*, 61(3), 49-76.
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction—an imperative for the realization of episodic and relational value? *AMS review*, 4(1-2), 5-20.
- Becken, S. (2013). A review of tourism and climate change as an evolving knowledge domain. *Tourism Management Perspectives*, 6, 53-62.
- Becken, S., & Gnoth, J. (2004). Tourist consumption systems among overseas visitors: reporting on American, German, and Australian visitors to New Zealand. *Tourism Management*, 25(3), 375-385.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
- Beerli, A. & Martín, J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Beise, M., & Rennings, K. (2005). Lead markets and regulation: a framework for analyzing the international diffusion of environmental innovations. *Ecological economics*, 52(1), 5-17.
- Belanche, D., Casaló, L. V. & Guinaliú, M. (2015). The effect of culture in forming e-loyalty intentions: A cross cultural analysis between Argentina and Spain. *BRQ – Business Research Quarterly*.
- Belanger, C., Mount, J., & Wilson, M. (2002). Institutional image and retention. *Tertiary Education & Management*, 8(3), 217-230.
- Beldona, S., & Kwansa, F. (2008). The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 594-603.
- Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). Sustainability marketing – A global perspective. Chichester: Wiley.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28.

- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
- Bennett, R. & Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *The Journal of Brand Management*, 9(3), 193-209.
- Berezan, O., Millar, M., & Raab, C. (2014). Sustainable hotel practices and guest satisfaction levels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 1-18.
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.
- Bergdahl, E., Benzein, E., Ternestedt, B. M., Elmberger, E., & Andershed, B. (2013). Co-creating possibilities for patients in palliative care to reach vital goals—A multiple case study of home-care nursing encounters. *Nursing inquiry*, 20(4), 341-351.
- Bergin-Seers, S., & Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109-119.
- Berne, C. (1997). Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad. *El comportamiento del consumidor*, 163-179.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (2004). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Simon and Schuster
- Bertella, G. (2014). The co-creation of animal-based tourism experience. *Tourism Recreation Research*, 39(1), 115-125.
- Best, M. N., & Thapa, B. (2013). Motives, facilitators and constraints of environmental management in the Caribbean accommodations sector. *Journal of Cleaner Production*, 52, 165-175.
- Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*, 76, 77-87.
- Bigné, J. E., Font, X. & Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid.
- Bigné, J. E., Sánchez M.I. & Sánchez J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: inter-relationship. *Tourism Management*, 22, 607-616.
- Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 1(1), 40-51.
- Binkhorst, E. (2017). Turismo de co-creación de valor, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 1(1).
- Binkhorst, E. & Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2), 311-327.
- Biswas, A., & Roy, M. (2016). A study of consumers' willingness to pay for green products. *Journal of Advanced Management Science*, 4(3).
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193-205.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Meuter, M. L. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of management perspectives*, 16(4), 96-108.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Blackwell, R. D., Miniard, P.W. & Engel, J.F. (2003). *Consumer Behaviour*. Orlando: The Dryden Press, Harcourt
- Blas, S. S., Mafé, C. R. & Pérez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. *Teoría y praxis*, 6, 31-56.
- Bloemer, J. & Poiesz, T. (1989). The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 43-48.
- Bloemer, J. & Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of marketing*, 32(5/6), 499-513.
- Bloemer, J., Ruyter, K. D. & Peeters, P. (1998). On the relationship between financial institutions image, quality, satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 276-286.
- Bloemer, J., Ruyter, K. & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multidimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.

- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 271-286.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 156-162.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of management*, 36(4), 857-875.
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 188-204.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 662-682.
- Bohdanowicz, P., Churie-Kallhauge, A., Martinac, I., & Rezachek, D. (2001). Energy-efficiency and conservation in hotels—towards sustainable tourism. *4º Simpósio Internacional em Arquitetura da Ásia e Pacífico, Havaí*.
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and buildings*, 39(1), 82-95.
- Bojanic, D. C. (1996). Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4(1), 5-22.
- Bolhuis, S. (2003). Towards process-oriented teaching for self-directed lifelong learning: a multidimensional perspective. *Learning and instruction*, 13(3), 327-347.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological bulletin*, 110(2), 305.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*, 36(2), 171-186.
- Bolton, R. N., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: A framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104.
- Bonilla Priego, M. J., Najera, J. J., & Font, X. (2011). Environmental management decision-making in certified hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 361-381.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bourgeon-Renault, D., Urbain, C., Petr, C., Le Gall-Elly, M., & Gombault, A. (2006). An experiential approach to the consumption of value of arts and culture: the case of museums and monuments. *International Journal of Arts Management*, 9(1), 35-47.
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491-511.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698-705.
- Bowden, J. L. H., & D'Alessandro, S. (2011). Co-creating value in higher education: The role of interactive classroom response technologies. *Asian Social Science*, 7(11), 35.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resources Management*, 25(3), 371-383.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 13(5), 213-217.
- Bowman, K. S. (2011). Sustainable tourism certification and state capacity: Keep it local, simple, and fuzzy. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 269-281.
- Bramwell, B. (2015). Theoretical activity in sustainable tourism research. *Annals of Tourism Research*, 54, 204-218.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1999). Sustainable tourism: Contributing to the debates. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(1), 1-5.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2008). Priorities in sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), 1-4.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2012). Towards innovation in sustainable tourism research? *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 1-7.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2014). The “critical turn” and its implications for sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 1-8.
- Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2011). Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor. Un estudio aplicado a la banca comercial. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40).

- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205.
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F. & Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents of market orientation: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 16(2), 84-119.
- Briassoulis, H. (2002). Sustainable tourism and the questions of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29, 1065–1085.
- Brodsky, S. (2005). Water conservation crucial to energy savings. *Hotel and Motel Management*, 220(13), 12.
- Brown T. J. & Dacin P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Brundtland, G. H. (1987). The U.N. World Commission on environment and development: Our common future. Oxford: Oxford University Press
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39, 528–546.
- Buhl, A., Blazejewski, S., & Dittmer, F. (2016). The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage. *Sustainability*, 8(9), 946.
- Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F., & van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*, 62, 264-277.
- Burns, P. M., & Cowlshaw, C. (2014). Climate change discourses: how UK airlines communicate their case to the public. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(5), 750-767.
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Butcher, K., Sparks, B., & O’Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310-327.
- Butler, J. (2008). The compelling “hard case” for green hotel development. *Cornell Hotel and Restaurant Administrative*, 49, 234–244.
- Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1994). Communication factors and trust: An exploratory study. *Psychological Reports*, 74(1), 33-34.
- Buttle, F. & Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217-227.
- Cabiddu, F., Lui, T. W. & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 24(3), 305-314.
- Cahill, D. L., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M., & Wallenburg, C. M. (2010). Customer loyalty in logistics outsourcing relationships: an examination of the moderating effects of conflict frequency. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 253-277.
- Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), 776-789.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D. & Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 369-400.
- Can, A. S., Turker, N., Ozturk, S., & Alaeddinoglu, F. (2014). Tourists’ perception of green practices in eco-friendly hotels: a case study from the Antalya region of Turkey. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, 7(1), 9.
- Canning, L., & Hanmer-Lloyd, S. (2007). Trust in buyer-seller relationships: the challenge of environmental (green) adaptation. *European Journal of marketing*, 41(9/10), 1073-1095.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54.
- Carasuk, R., Becken, S., & Hughey, K. F. (2016). Exploring values, drivers, and barriers as antecedents of implementing responsible tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(1), 19-36.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I. & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 2(3), 244-249.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment (Vol. 17). Sage publications.
- Carrasco, P. G. & Blanco, J. L. U. (2010). La relación entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero. *RCyT. CEF*, 360, 225-260.

- Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of cleaner production*, 18(10-11), 1073-1083.
- Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism Management*, 31, 871-880.
- Castro, A., Mercado, L., & González, N. (2016). Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel Las Américas en Cartagena de Indias. *Panorama Económico* 24(1), 283-296.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2007). The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour. *Tourism management*, 28(1), 175-187.
- Cepeda, G. & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la practica la técnica PLS en la administración de empresas. Actas del "XIV Congreso Nacional de la Asociación Científica de economía y Dirección de mpresa (AC D)", 19-21 de septiembre de 2004, Murcia, España.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55-70.
- Chahal, H. (2010). Two component customer relationship management model for healthcare services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 343-365.
- Chahal, H. & Kumari, N. (2011). Consumer perceived value and consumer loyalty in the healthcare sector. *Journal of Relationship Marketing*, 10(2), 88-112.
- Chan, E. S. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196.
- Chan, E. S. (2011). Implementing environmental management systems in small-and medium-sized hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 3-23.
- Chan, E. S., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.
- Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Chan, E. S. W. (2013). Gap analysis of green hotel marketing. *International journal of contemporary hospitality management*, 25(7), 1017-1048.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74, 48-64.
- Chan, L. K., Hui, Y. V., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K., & Wu, M. L. (2003). Consumer satisfaction index: new practice and findings. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 872-909.
- Chan, R. Y. (2001). Determinants of Chinese consumers' green purchase behavior. *Psychology & marketing*, 18(4), 389-413.
- Chan, W. W. (2005). Predicting and saving the consumption of electricity in sub-tropical hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 228-237.
- Chan, W. W., Li, D., Mak, B., & Liu, L. (2013). Evaluating the application of solar energy for hot water provision: An action research of independent hotel. *International Journal of hospitality management*, 33, 76-84.
- Chan, W., Wong, K., & Lo, J. (2009). Hong Kong hotels' sewage: environmental cost and saving technique. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 329-346.
- Chandon, P., Morwitz, V. G. & Reinartz, W. J. (2005). Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research. *Journal of Marketing*, 69(2), 1-14.
- Chandran, C., & Bhattacharya, P. (2019). Hotel's best practices as a strategic driver for environmental sustainability and green marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 218-233.
- Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361-370.
- Chang, C. H., & Tu, C. Y. (2005). Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: evidence from Taiwanese hypermarket industry. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 197-202.
- Chang, J., Min, J. C., Pearl Lin, Y. H., & Chiang, C. H. (2007). Profiling Japanese tourists visiting night markets in Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(2), 25-44.
- Chang, K. C. (2013). How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 536-557.
- Chang, L. H., Hsiao, Y. C., Nuryyev, G., & Huang, M. L. (2015). People's motivation, constraints and willingness to pay for green hotels. *European Journal of Tourism Research*, 9(1), 67-77.

- Chang, M. K., Cheung, W. & Tang, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information & Management*, 50(7), 439-445.
- Chang, N. J., & Fong, C. M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2836-2844.
- Chathoth, P. K., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F. & Chan, E. S. W. (2013). Coproduction versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chávez, E. S., & Osorio, J. A. L. O. (2006). Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de turismo*, 17, 201-221.
- Chen, A., & Peng, N. (2012). Green hotel knowledge and tourists' staying behavior. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2211-2219.
- Chen, C. F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioural intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A*, 42(4), 709-717.
- Chen, C. F. & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management*, 31(1), 29-35.
- Chen, C. F. & Tsai, D. C. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28(4), 1115-1122
- Chen, J. S. & Hsu C. H. (2000). Measurement of Korean tourists' perceived images of overseas destinations. *Journal of Travel Research*, 38(4), 411-416.
- Chen, J. S., Sloan, P. & Legrand, W. (2009). Sustainability in the hospitality industry. *Maryland Heights, MO: Elsevier*.
- Chen, M. F., & Tung, P. J. (2014). Developing an extended theory of planned behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International journal of hospitality management*, 36, 221-230.
- Chen, R. J. (2015). From sustainability to customer loyalty: A case of full service hotels' guests. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 261-265.
- Chen, R. X. Y., Cheung, C. & Law, R. (2012). A review of the literatura on culture in hotel management research: What is the future?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52-65.
- Chen, T. B., & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: consumers' perspective. *Management science and engineering*, 4(2), 27.
- Chen, W. Y., & Jim, C. Y. (2010). Resident motivations and willingness-to-pay for urban biodiversity conservation in Guangzhou (China). *Environmental management*, 45(5), 1052-1064.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.
- Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520.
- Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489-500.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.
- Chen, Y. S., Lin, C. Y., & Weng, C. S. (2015). The influence of environmental friendliness on green trust: The mediation effects of green satisfaction and green perceived quality. *Sustainability*, 7(8), 10135-10152.
- Cheng, J. S., Tang, T. W., Shih, H. Y., & Wang, T. C. (2016). Designing lifestyle hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 95-106.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism management*, 29(4), 624-636.

- Chin, W. (2010). How to Write up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, edited by V. Vinzi, W. Chin, J. Henseler, and H. Wang, 655–90. Heidelberg: Springer.
- Chin, W. & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. En R.H. Hoyle (Ed.). *Statistical strategies for small sample research* (307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chinomona, R. (2016). Brand communication, brand image and brand trust as antecedents of brand loyalty in Gauteng Province of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(1), 124-139.
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the academy of marketing science*, 34(4), 613-627.
- Chiou, J. S., & Pan, L. Y. (2009). Antecedents of internet retailing loyalty: differences between heavy versus light shoppers. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 327.
- Chitty, B., Ward, S., & Chua, C. (2007). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 563-580.
- Chiu, Y. T. H., Lee, W.-I., & Chen, T.-H. (2013). Environmentally responsible behavior in ecotourism: Exploring the role of destination image and value perception. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(8), 876-889.
- Chiu, Y. T. H., Lee, W. I., & Chen, T. H. (2014). Environmentally responsible behavior in ecotourism: Antecedents and implications. *Tourism management*, 40, 321-329.
- Cho, M. H., & Sung, H. H. (2012). Travel destination websites: Cross-cultural effects on perceived information value and performance evaluation. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(3), 221–241.
- Choi B. & La S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *The Journal of Services Marketing*, 27, 223- 233.
- Choi, H., Jang, J., & Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understand consumers' decisions about green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 87-95.
- Choi, H. Y., Lehto, X. & Brey, E. T. (2011). Investigating resort loyalty: Impacts of the family life cycle. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(1), 121-141.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2006). The role of disclosure in variable hotel pricing: a cross-cultural comparison of customers' fairness perceptions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 27-35.
- Choi, T. Y., & Chu, R. (2000). Levels of satisfaction among Asian and Western travellers. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(2), 116–132.
- Chou, C. J. & Chen, P. C. (2014). Preferences and willingness to pay for green hotel attributes in tourist choice behavior: the case of Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 937-957.
- Chou, C. J., Chen, K. S., & Wang, Y. Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703-711.
- Christou, E. (2003). Guest loyalty likelihood in relation to hotels' corporate image and reputation: A study of three countries in Europe. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 10(3), 85-99.
- Chu, R. K., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism management*, 21(4), 363-377.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19(4), 491-504.
- Clark, C. F., Kotchen, M. J. & Moore, M. R. (2003). Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. *Journal of environmental psychology*, 23(3), 237-246.
- Clark, T., & Charter, M. (2007). Sustainable innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003–2006 organised by the centre for sustainable design.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.

- Clemes, M. D., Gan, C. E., & Kao, T. H. (2008). University student satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 292-325.
- Clemes, M. D., Shu, X., & Gan, C. (2014). Mobile communications: a comprehensive hierarchical modelling approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), 114-146.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69-81.
- Connor, D. & Davidson, J. (1997). *Marketing your consulting and professional services*, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Constantin, C. P., Ispas, A., & Candrea, A. N. (2013). Identifying tourists interested in eco-certified accommodation units from Brasov, Romania. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(3), 521-542.
- Constantin, J. A., & Lusch, R.F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, The Planning Forum, UK.
- Cooper, I. (1998). Emerging issues in environmental management. *Facility management: Theory and practice*, 111-119.
- Corder, G. W. & Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics for non-statisticians: A step-by-step approach*. New Jersey, NJ: Wiley.
- Corraliza, J. A., & Berenguer, J. (2000). Environmental values, beliefs, and actions: A situational approach. *Environment and behavior*, 32(6), 832-848.
- Cossío-Silva, F. J., Vega-Vazquez, M., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). La percepción del cliente sobre la co-creación de valor. Adecuación de la escala de Yi y Gong al contexto español. *Esic Market Economics and Business Journal*, 47(1), 25-40.
- Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241.
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.
- Craig, C. S. & Douglas, S. P. (2011). Assessing *cross-cultural* marketing theory and research: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64, 625-627.
- Cretu, A. E. & Brodey, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Crotts, J., & Erdmann, R. (2000). Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality*, 10(6), 410-419.
- Crotts, J., & Pizam, A. (2003). The effect of national culture on consumers' evaluation of travel services. *Tourism Culture & Communication*, 4(1), 17-28.
- Cukier, J. (2002). Tourism employment issues in developing countries: examples from Indonesia. *Tourism and development: Concepts and issues*, 165-201.
- Cunningham, L. F., Young, C. E., Lee, M. & Ulaga, W. (2006). Customer perceptions of service dimensions: *cross-cultural* analysis and perspective. *International Marketing Review*, 23(2), 192-210.
- Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty-what, where, how much. *Harvard Business Review*, 34(1), 116-128.
- Cyr, D., Bonanni, C., Bowes, J., & Ilsever, J. (2005). Beyond trust: Web site design preferences across cultures. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(4), 25-54.
- Czepiel, J. A. & Gilmore, R. (1987). Exploring the concept of loyalty in services. *The services challenge: Integrating for competitive advantage*, 91-94.
- Dabholkar P. (1990). How to improve perceived quality by improving customer participation. In *Developments in Marketing Science*, Dunlap BJ (ed.). Academy of Marketing Science: Cullowhee, NC; 483-487.
- Dabholkar, P. A. (2006). Factors influencing consumer choice of a 'rating web site': An experimental investigation of an online interactive decision aid. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 14(4), 259-273.

- Dabholkar, P. A., & Sheng, X. (2012). Consumer participation in using online recommendation agents: effects on satisfaction, trust, and purchase intentions. *The Service Industries Journal*, 32(9), 1433-1449.
- Damanpour, F. R. Walker, N. Claudia, & C. Avellaneda. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364-376.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels?. *International Journal of contemporary hospitality management*, 15(4), 206-213.
- Day, G. S. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-35.
- Day, J., & Cai, L. (2012). Environmental and energy-related challenges to sustainable tourism in the United States and China. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 379-388.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *ACR North American Advances*.
- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 38(1), 288-303.
- DeFran, A. L. (1996). Go green: An environmental checklist for the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 84-85.
- Delgado, A. T. (2010). Sostenibilitat i modalitats turístiques. Una anàlisi de casos a Catalunya. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 56(3), 479-502.
- Delgado, E. (2000). El capital de marca desde una perspectiva relacional: Propuesta de un modelo de análisis en base a la confianza en la marca. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación e Mercados. Universidad de Murcia.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238-1258.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Aleman, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *The Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 187-196.
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J. L., & Yague-Guillén, M. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 45(1), 35-54.
- Deloitte Consumer Survey, 2008, June 5. Business travelers are starting to demand green lodging. <http://www.accountingweb.com/item/105293>.
- Deloitte Consulting, L. L. P., & by Deloitte, B. (2014). Global human capital trends 2014: engaging the 21st century workforce.
- Delmas, M., & Lessem, N. (2011). Eco-premium or eco-penalty? Ecolabels, quality and knowledge in the organic wine market.
- Del Saz, S. (2008). Medio ambiente y desarrollo: una revisión conceptual. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 61.
- De Mooij, M. (2000). The future is predictable for international marketers: converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International marketing review*, 17(2), 103-113.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K. & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289-300.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Denman, R. (2010). Tourism sustainability council accreditation manual: a guide to the accreditation of sustainable tourism certification programs. *Report to the Global Sustainable Tourism Council, Draft version, 1*, 29.
- De Ruyter, K., Wetzels, M. & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International journal of service industry management*, 9(5), 436-453.

- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1962* (pp. 275-320). Oxford, England: Univer. Nebraska Press.
- Dhillon, D. J. (2013). Brand loyalty in hospitality sector in India: A case study of Indian hotels in Goa-Kerala. *Journal of Business and Management*, 9(3), 58-63.
- Diamantopoulos, A. (2006). The error term in formative measurement models: Interpretation and modeling implications. *Journal of Modelling in Management*, 1(1), 7-17.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dief, M. E., & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 157-174.
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development. *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*, 2, 19-37.
- Dijkstra, T. K. & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2).
- Dimara, E., Manganari, E., & Skuras, D. (2017). Don't change my towels please: Factors influencing participation in towel reuse programs. *Tourism Management*, 59, 425-437.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dobni, D. & Zinkhan, G. M. (1990). In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. In *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Marvin Goldberg, Gerald Gorn, and Richard Pollay, eds., Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 110-119.
- Dodds, R. (2005). Why environmental benchmarking will help your hotel. In *Prince of Wales International Business Leaders Forum, London*.
- Dolbec, P. Y., & Chebat, J. C. (2013). The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89(4), 460-466.
- Dolnicar, S., Grabler, K. & Mazanec, J. (1999). Analyzing destination images: A perceptual charting approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(4), 43-57.
- Dolnicar, S., & Leisch, F. (2008). Selective marketing for environmentally sustainable tourism. *Tourism management*, 29(4), 672-680.
- Dominici, G., & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
- Doney, M., & Cannon, J. P. (1997). Trust Examination of the Nature of in Buyer-Seller Relationship for assistance. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51
- Doney, P. M., Barry, J. M., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601-620.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137.
- Donthu, N. & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-186.
- Dovaliene, A., Masiulyte, A., & Piligrimiene, Z. (2015). The relations between customer engagement, perceived value and satisfaction: the case of mobile applications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 659-664.
- do Valle, P. O., & Assaker, G. (2016). Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: a review of past research and recommendations for future applications. *Journal of Travel Research*, 55(6), 695-708.
- Doyle, P. & Fenwick, I. (1974). How store images affect shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing*, 50(Winter), 39-52.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- D'Souza, C., Taghian, M., Lamb, P., & Peretiatkos, R. (2006). Green products and corporate strategy: an empirical investigation. *Society and business review*, 1(2), 144-157.

- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development—historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.
- Duque, L. C. & Lado, N. (2010). Cross-cultural comparisons of consumer satisfaction ratings: A perspective from Albert Hirschman's theory. *International Marketing Review*, 27(6), 676-693.
- Durna, U., Dedeoglu, B. B. & Balikcioglu, S. (2015). The role of servicescape and image perceptions of customers on behavioral intentions in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1728-1748.
- Dutton J. & Dukerich J., (1991), Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517- 554.
- Dwyer, L. (2015a). Triple bottom line reporting as a basis for sustainable tourism: Opportunities and challenges. *Acta turistica*, 27(1), 33-62.
- Dwyer, L. (2015b). Globalization of tourism: Drivers and outcomes. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 326-339.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30, 63-74.
- Ebner, W., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2009). Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management*, 39(4), 342-356.
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total quality management*, 11(7), 917-927.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational research methods*, 4(2), 144-192.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Ehrenberg, A. S., & Scriven, J. (1999). Brand loyalty. *The Elgar companion to consumer research and economic psychology*, 53-63.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G. & Seifert, M. (2009). Managing Service Innovation and Interorganizational Relationships for Firm Performance: To Commit or Diversify? *Journal of Service Research*, 11(4), 344-356.
- Ek, R., Larsen, J. & Hornskov, S. B. (2012). A dynamic framework of tourist experiences: Space- time and performances in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, (November), 37-41.
- Ekinci, Y., Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35-68.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. in Henriques, A., Richardson, J. (eds) *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*. London: Earthscan, pp. 1-16.
- Elliott, R., & Yannopoulou, N. (2007). The nature of trust in brands: a psychosocial model. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 988-998.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Engel, J. F., Kollat, D. & Blackwell, R. D. (1982). *Consumer behavior*. New York: Dryden Press.
- Engledow, J. (1977). Was consumer satisfaction a pig in a poke? *Business Horizons*, 20(2), 87-94.
- Envirelation. (2007). *Willard InterContinental Washington D.C. 2007 Sustainability Report*. Washington, DC: Intercontinental Hotels Group
- Environmental Leader. (2007). 83% of largest retailers involved in green practices. www.environmentalleader.com/2007/10/01/83-of-largest-retailers-involved-in-green-practices/
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614.

- Erias R. A. (2003). La economía del medio ambiente: Un asunto de futuro. *Economía, medio ambiente y desarrollo sostenible*, Editorial Diputación de A Coruña, A Coruña.
- Erikson, E. H. (1963). Youth: Change and challenge. Basic books.
- Esparon, M., Gyuris, E., & Stoeckl, N. (2014). Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors' perceptions of the importance of ECO certification's attributes and of operators' performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 148-169.
- Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97-108.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M. & Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-638.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang, E., Palmatier, R.W. & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 322-336.
- Fang, J., Shao, P. & Lan, G. (2009). Effects of innovativeness and trust on web survey participation. *Computers in Human Behavior*, 25(1), 144-152.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía. *Información Comercial Española-ICE*, 856, 7-20.
- Farmaki, A., Altinay, L., Botterill, D., & Hilke, S. (2015). Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus. *Tourism management*, 47, 178-190.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2016). Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 39-48.
- Faulkner D., Carlisle Y.M. & Viney H. P. (2005). Changing corporate attitudes towards environmental policy. *Management of Environmental Quality*, 16, 476-489.
- Faullant, R., Matzler, K. & Füller, J. (2008). The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality*, 18(2), 163-178.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Fernández, M. N. (2004). Temas de etnología regional. Madrid, ES: UNED, col. Addenda.
- Festinger, L. (1957). Cognitive Dissonance Theory. Harper & Row. New York.
- Figuerola, M. (2000). Introducción al estudio económico del turismo, *Ediciones Civitas*, Madrid.
- Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- Firat, A. F., Dholakia, N. & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40-56.
- Fisher, R., McPhail, R., & Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404.
- Fitzgerald, G. & Willcocks, L. (1994). Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT. *ICIS 1994 Proceedings*, 8.
- Fitzsimmons, J. A. (1985). Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, 15(3), 60-67.
- Flaherty, K. E. & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson-sales manager relationships. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Flatters, P. & Willmott, M. (2009). Understanding the post-recession consumer. *Harvard Business Review*, 87, 106-112.
- Flavián, C., & Guinaliú, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601-620.
- Flavián, C., Guinaliú, M. & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447-470.
- Fledderus, J. (2015). Building trust through public service co-production. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 550-565.
- Fledderus, J., Brandsen, T. & Honingh, M. (2014). Restoring trust through the co-production of public services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16(3), 424-443.

- Fledderus, J. & Honingh, M. E. (2015). Why people co-produce within activation services: the necessity of motivation and trust. An investigation of selection biases in a municipal activation programme in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, June.
- Flint, D. J. (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: Thoughts stemming from a Service-Dominant Logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349–362.
- Flores, D. (2007). *Competitividad Sostenible de los Espacios Naturales Protegidos como Destinos Turísticos: un Análisis comparativo de los Parques Naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorra, Segura y las Villas* (Tesis de Doctorado). Universidad de Huelva, Huelva.
- Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science*, 171(3969), 345-351.
- Fodness, D., Pitegoff, B. E., & Truly Sautter, E. (1993). From customer to competitor: consumer cooption in the service sector. *Journal of Services Marketing*, 7(3), 18-25.
- Fons, M. V. S., Fierro, J. A. M., & y Patiño, M. G. (2011). Rural tourism: A sustainable alternative. *Applied Energy*, 88(2), 551-557.
- Font, X. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management*, 23(3), 197–205.
- Font, X. (2007). Ecotourism certification: potential and challenges. *Critical issues in ecotourism: Understanding a complex tourism phenomenon*, 386-405.
- Font, X. & Harris, C. (2004). Rethinking standards from green to sustainable. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 986–1007.
- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869-883.
- Font, X., Sanabria, R., & Skinner, E. (2003). Sustainable tourism and ecotourism certification: Raising standards and benefits. *Journal of Ecotourism*, 2(3), 213-218.
- Forgas-Coll, S., Palau-Saumell, R., Sánchez-García, J. & Callarisa-Fiol, L. J. (2012). Urban destination loyalty drivers and cross-national moderator effects: The case of Barcelona. *Tourism Management*, 33(6), 1309-1320.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401-415.
- Freeman, C. (1996). The greening of technology and models of innovation. *Technological forecasting and social change*, 53(1), 27-39.
- Friedman, T. L. (2009). *Hot, flat, and crowded 2.0: Why we need a green revolution--and how it can renew America*. Picador.
- Fullana, P. & Ayuso, S. (2002). Turismo sostenible. *Rubes Edidorial, Barcelona*.
- Fuller, D. A. (1999). *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. Sage Publications.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122.
- Füller, J., Hutter, K. & Faullant, R. (2011). Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41(3), 259-273.
- Füller, J. & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27(6-7), 378-387.
- Fung So, K. K., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty department. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31-41.
- Furrer, O., Liu, B. S. C., & Sudharshan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of service research*, 2(4), 355-371.
- Fussler, C., & James, P. (1996). *Eco-innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability*. Pitman: London.
- Fyrberg Yngfalk, A. (2013). 'It's not us, it's them!'—Rethinking value co-creation among multiple actors. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1163-1181.

- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(6), 643-683.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, S. & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Ganesh, J., Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of marketing*, 64(3), 65-87.
- Gao, Y. L., & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31.
- Gao, Y. L. & Mattila, A. S. (2016). The impact of option popularity, social inclusion/exclusion, and self-affirmation on consumers' propensity to choose green hotels. *Journal of business ethics*, 136(3), 575-585.
- Garay, L., & 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*, 31(2), 329-337.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Ons-Cappa, M. (2016). ECO-innovation and economic crisis: a comparative analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Journal of cleaner production*, 138, 131-138.
- García, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- García Rodríguez, N., Álvarez Álvarez, B., & Santos Vijande, M. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de valor de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.
- García, S. M. (2012). Evaluación del servicio universitario. Una aproximación integradora a partir de la calidad, el valor y la satisfacción, desde un enfoque cross-cultural. Tesis doctoral.
- García, S. M., & Gil-Saura, I. (2012). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*, (37-38).
- Garrett, T. C., Lee, S., & Chu, K. (2017). A store brand's country-of-origin or store image: what matters to consumers?. *International Marketing Review*, 34(2), 272-292.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models* (2016 ed.). Ashboro - USA: Statistical Associates Publishing.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gatignon, H., Eliashberg, J., & Robertson, T. S. (1989). Modeling multinational diffusion patterns: An efficient methodology. *Marketing Science*, 8(3), 231-247.
- Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services: A study of the Swiss Federal Railway operator (SBB). *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), 511-530.
- Gebauer, H., Ren, G. J., Valtakoski, A., & Reynoso, J. (2012). Service-driven manufacturing: provision, evolution and financial impact of services in industrial firms. *Journal of Service Management*, 23(1), 120-136.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725-737.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*.
- Gil, M. T., & Jacob, J. (2018). The relationship between green perceived quality and green purchase intention: a three-path mediation approach using green satisfaction and green trust. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 301-319.
- Gilkison, B. (1999) *Accounting for a clean green environment: Obligations and opportunities for New Zealand businesses and their accountants*. Nelson: New Zealand: Anchor Press Limited.

- Gnoth, J., & Zins, A. H. (2010). Cultural dimensions and the international tourist role scale: Validation in Asian destinations? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(2), 111–127.
- Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), 27–42.
- González Herrera, M., & Iglesias Montero, G. (2009). Impactos del turismo sobre los procesos de cohesión social: Caibarién, Cuba. *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(1).
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51–65.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual review of ecology and systematics*, 26(1), 1–24.
- Goodwin, C. (1988). “I can do it myself:” training the service consumer to contribute to service productivity. *Journal of Services Marketing*, 2(4), 71–78.
- Gordon, B. J. (1964). Aristotle and the development of value theory. *Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 115–128.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327–343.
- Gössling, S. (2015). New performance indicators for water management in tourism. *Tourism Management*, 46, 233–244.
- Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J.-P., Dubois, G., Lehman, L. V. & Scott, D. (2011). Tourism and water use: Supply, demand and security, and international review. *Tourism Management*, 33(1), 16–28.
- Gössling, S., Ring, A., Dwyer, L., Andersson, A. C., & Hall, C. M. (2016). Optimizing or maximizing growth? A challenge for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(4), 527–548.
- Gössling, S. & Schumacher, K. P. (2010). Implementing carbon neutral destination policies: Issues from the Seychelles. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(3), 377–391.
- Gottberg, A., Morris, J., Pollard, S., Mark-Herbert, C., & Cook, M. (2006). Producer responsibility, waste minimisation and the WEEE Directive: Case studies in eco-design from the European lighting sector. *Science of the total environment*, 359(1-3), 38–56.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, 58(2), 126–140.
- Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251–270.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114–135.
- Green Hotels Association. (2008). What are green hotels? Disponible en <http://www.greenhotels.com>
- Green Hotels Association, (2014). Why Should Hotels be Green? Disponible en: <http://www.greenhotels.com>
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2016). A service perspective. *Organizational Dynamics*, 1(45), 28–38.
- Gremler, D. D. & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5, 171–181.
- Grewal, R., Chakravarty, A., Ding, M. & Liechty, J. (2008). Counting chickens before the eggs hatch: Associating new product development portfolios with shareholder expectations in the pharmaceutical sector. *International Journal of Research in Marketing*, 25(4), 261–272.
- Griffith, D. A., Myers, M. B., & Harvey, M. G. (2006). An investigation of national culture's influence on relationship and knowledge resources in interorganizational relationships between Japan and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(3), 1–32.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 334–353.
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483–1492.
- Grønflaten, Ø. (2009). Predicting travelers' choice of information sources and information channels. *Journal of Travel Research*, 48(2), 230–244.
- Grönroos, C. (1983). Strategic management and marketing in the service sector. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1990). Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition. Lexington, MA: Lexington Books and MacMillan.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520–1534.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), 206–229.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualising culture. *Cross Cultural Management Journal*, 7(4), 12–18.
- Groseschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualising culture. *Cross cultural management: an international journal*, 7(4), 12–17.
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes. *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo*, 69–96.
- Guest, L. (1955). Brand loyalty—twelve years later. *Journal of Applied Psychology*, 39(6), 405.
- Gulbrandsen, L. H. (2006). Creating markets for eco-labelling: are consumers insignificant? *International Journal of Consumer Studies*, 30(5), 477–489.
- Gummesson, E. (2004). From one-to-one to many-to-many marketing. In *Service Excellence in Management: Interdisciplinary Contributions, Proceedings from the QUIS 9 Symposium, Karlstad University Karlstad, Sweden* (pp. 16–25).
- Gupta, H. (2019). Estimating the Scope of Recycling Benefits for Hotels in India. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1).
- Gupta, M., & Sharma, K. (1996). Environmental operations management: an opportunity for improvement. *Production and Inventory Management Journal*, 37, 40–46.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Dyer, P. (2010). Local's attitudes toward mass and alternative tourism: The case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, 49, 381–394.
- Gurung, D. B., & Seeland, K. (2008). Ecotourism in Bhutan: Extending its benefits to rural communities. *Annals of Tourism research*, 35(2), 489–508.
- Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?. *Journal of Service Management*, 23(3), 311–327.
- Ha, H., & Perks, H. (2005). Effect of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction, and brand trust. *Journal of Consumer Behavior*, 4(6), 438–452.
- Hair, J., Anderson, R. W., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (4a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: Sage.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2), 139–52.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1–12.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012a). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320–340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414–433.
- Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R. G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 295–307.

- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. & Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press.
- Ham, S., & Han, H. (2013). Role of perceived fit with hotels' green practices in the formation of customer loyalty: Impact of environmental concerns. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 731-748.
- Hammervoll, T. (2014). Service provision for co-creation of value: insights from exchange-and production economy perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1/2), 155-168.
- Han, H. (2015). Travelers' pro-environmental behavior in a green lodging con-text: converging value-belief-norm theory and the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 47, 164-177.
- Han, H. & Back, K. J. (2008). Relationships among image congruence, consumption emotions, and customer loyalty in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(4), 467-490.
- Han, H., Hsu, L. T. J. & Lee, J. S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519-528.
- Han, H., Hsu, L. T. J., Lee, J. S. & Sheu, C. (2011). Are lodging consumers ready to go green? An examination of attitudes, demographics and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 345-355.
- Han, H., Hsu, L. T. J. & Sheu, C. (2010). Application of the theory of planned behavior to green hotel choice: testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, 31, 325-334.
- Han, H., Hwang, J., Kim, J., & Jung, H. (2015). Guests' pro-environmental decision-making process: Broadening the norm activation framework in a lodging context. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 96-107.
- Han, H. & Hyun, S. S. (2013). Image congruence and relationship quality in predicting switching intention: Conspicuousness of product use as a moderator variable. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3), 303-329.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical-environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 82-92.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests?. *Tourism Management*, 64, 87-97.
- Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T., & Kim, W. (2018a). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58-66.
- Han, H. & Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659-668.
- Han, H. & Ryu, K. (2012). The theory of repurchase decision-making (TRD): Identifying the critical factors in the post-purchase decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 786-797.
- Han, H., & Yoon, H. J. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22-33.
- Han, H., Yu, J. & Kim, W. (2018b). Youth travelers and waste reduction behaviors while traveling to tourist destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-13.
- Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451-459.
- Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience—myth or reality?. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 11-18.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59, 597-609.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 214-234.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of service research*, 4(1), 60-75.

- Hars, A., Ou, S. (2002). Working for free? Motivations of participating in open source projects. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3), 25-39.
- Hartman, K. B., & Spiro, R. L. (2005). Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization. *Journal of Business research*, 58(8), 1112-1120.
- Hauser, J. Tellis, G.J., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600-616.
- Hawes, J. M., Mast, K. E., & Swan, J. E. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 1-8.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. ASQ Quality Press.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101-109.
- Hazenberg, R., Seddon, F., & Denny, S. (2014). Investigating the outcome performance of work-integration social enterprises (WISEs): do WISEs offer 'added value' to NEETs?. *Public management review*, 16(6), 876-899.
- Heidenreich, S. & Handrich, M. (2015). Adoption of technology-based services: the role of customer' willingness to co-create. *Journal of Service Management*, 26(1), 44-71.
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(3), 142-152.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15, 59-75.
- Helm, S., Eggert, A., & Garnefeld, I. (2010). Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. In *Handbook of partial least squares* (pp. 515-534). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Helming, K., Pérez-Soba, M., & Tabbush, P. (Eds.). (2008). *Sustainability impact assessment of land use changes*. Springer Science & Business Media.
- Henderson, G., Guzmán, F., Huff, L. & Motley, C. (2013). The lan's pizza tribe: Reconceptualizing cross-cultural research in digital age. *Journal of Business Research*, 66(3), 283-287.
- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International journal of electronic commerce*, 8(2), 51-74.
- Henriques, A. (2007). CSR, sustainability and the triple bottom line. In Henriques, A., & Richardson, J. (Eds). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* London: Earthscan. (pp. 26-33)
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of advertising*, 46(1), 178-192.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M. & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö & Evermann. *Organizational Research Methods*, 17, 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to international marketing*, 20(1), 277-319.
- Herbig, P. A. (2013). *Handbook of cross-cultural marketing*. Routledge, Taylor & Francis Group Eds., NY-London.
- Heung, V. C., Fei, C., & Hu, C. (2006). Customer and employee perception of a green hotel-the case of five-star hotels in China. *China Tourism Research*, 2(3), 246-297.
- Heung, V. C., & Ngai, E. W. (2008). The mediating effects of perceived value and customer satisfaction on customer loyalty in the Chinese restaurant setting. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 9(2), 85-107.

- Hewett, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229-239.
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. S. (2012). Customers as resource integrators: toward a model of customer learning. *Journal of Service Research*, 15(3), 247-261.
- Hikkerova, L. (2011). The effectiveness of loyalty programs: an application in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 16(2), 150-164.
- Hilton, T., & Hughes, T. (2008). Co-production and co-creation using self service technology: The application of service-dominant logic. In *Otago Forum 2*.
- Hilton, T., Hughes, T., & Chalcraft, D. (2012). Service co-creation and value realisation. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1504-1519.
- Hiscock, J. (2001). Most trusted brands. *Marketing*, 1-32.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hoffman A. J. (2000). Integrating environmental and social issues into corporate practice. *Environment*, 42, 22-33.
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. (1999). Building consumer trust online. *Communications of the ACM*, 42(4), 80-85.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage(Eds), USA.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* McGraw-Hill Book Company London.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalising Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA.
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31-41.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 21-71). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holbrook, M. B. (1996). Customer value-A framework for analysis y research. *Advances in Consumer Research*, 23(1), 138-142.
- Holbrook, M. B. (Ed.). (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725.
- Holbrook, M. B. & Batra, R. (1987). Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising. *Journal of Consumer Research*, 404-420.
- Holbrook, M. B., & O'shaughnessy, J. (1988). On the scientific status of consumer research and the need for an interpretive approach to studying consumption behavior. *Journal of consumer research*, 15(3), 398-402.
- Honey, M., & Rome, A. (2001). *Protecting Paradise: Certification Programs for Sustainable Tourism and Eco-tourism*. Washington D.C.: Institute for Policy Studies.
- Hong, C., & Shuai, S. (2008). Research of local government behavior in eco-technological innovation process. *Management Science and Engineering*, 2(1), 86.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Høst, V., & Knie-Andersen, M. (2004). Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 26-42.
- Hotelling, H. (1931). The economics of exhaustible resources. *Journal of political Economy*, 39(2), 137-175.

- House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (Eds.) & GLOBE Associates. *Leadership, culture and organizations: The Globe Study of 62 societies*, 9-28, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howard, J. A. & Sheth, N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley. New York.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Hsiao, T. Y., & Chuang, C. M. (2016). Creating shared value through implementing green practices for star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(6), 678-696.
- Hsiao, T. Y., Chuang, C. M., Kuo, N. W., & Yu, S. M. F. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality and Management*, 36, 197-208.
- Hsieh, A. T., & Chang, J. (2006). The different response to hotels' endorsement advertising by Taiwanese and American tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(4), 41-54.
- Hsieh, A. T., & Tsai, C. W. (2009). Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 54-69.
- Hsieh, P. L. (2015). Encounters in an online brand community: development and validation of a metric for value co-creation by customers. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 286-295.
- Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International journal of contemporary hospitality management*, 24(1), 97-121.
- Hsu, C., & Cai, L. A. (2009, August). Brand knowledge, trust and loyalty-a conceptual model of destination branding. In *International CHRIE conference-refereed track (p. 12)*.
- Hsu, C. H. C., Oh, H. y Assaf, A. G. (2012). A customer-based brand equity model for upscale hotels. *Journal of Travel Research*, 51(1), 81-93.
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service industries journal*, 29(2), 111-125.
- Hu, H. H., Parsa, H. G., & Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344-362.
- Hu, J., Liu, X., Wang, S., & Yang, Z. (2012). The role of brand image congruity in Chinese consumers' brand preference. *The Journal of Product and Brand Management*, 21(1), 26-34.
- Huang, H. C., Lin, T. H., Lai, M. C., & Lin, T. L. (2014). Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 139-149.
- Huang, L. (2008). Bed and breakfast industry adopting e-commerce strategies in eservice. *The Service Industries Journal*, 28(5), 633-648.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Hudson, R. (2005). Towards sustainable economic practices, flows and spaces: or is the necessary impossible and the impossible necessary?. *Sustainable Development*, 13(4), 239-252.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co-production, co-creation and prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963-980.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.
- Hunt, H. K. (Ed.). (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction (No. 77-103)*. Marketing Science Institute.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of tourism research*, 24(4), 850-867.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Fundamentos de la teoria general del turismo*. Universidad de Berna, Suiza.
- Hutchinson, J., Lai, F., & Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism management*, 30(2), 298-308.
- Hyun, S. S., & Kim, W. (2011). Dimensions of brand equity in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 429-437.
- Ihamäki, P. (2012). Geocachers: The creative tourism experience. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 152-175.
- Ind, N. & Coates, N. (2013). Themeanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95.

- Inglehart, R. (1998). Modernización y posmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Madrid, ES.
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4, 418-506.
- International Hotels Environment Initiative (1993). *Environmental Management for Hotels*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ishida, C. & Keith, J. (2006). Social exchange perspective on consumer loyalty. *Marketing, theory and applications*, 17, 15-16.
- Jacob, M., Florido, C., & Aguiló, E. (2010). Research note: Environmental innovation as a competitiveness factor in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 16(3), 755-764.
- Jacobs, M. (1997). *La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro (Vol. 12)*. Icaria Editorial.
- Jacoby, J. (1971). Brand loyalty: A conceptual definition. In *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*. American Psychological Association.
- Jacoby, J. & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Jamilena, D. M., Polo Pena, A. I., & Rodríguez Molina, M. Á. (2017). The effect of value-creation on consumer-based destination brand equity. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1011-1031.
- Jang, Y. J., Kim, W. G., & Bonn, M. A. (2011). Generation Y consumers' selection attributes and behavioral intentions concerning green restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 803-811.
- Jang, Y. J., Kim, W. G., & Lee, H. Y. (2015). Coffee shop consumers' emotional attachment and loyalty to green stores: The moderating role of green consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 146-156.
- Jänicke, M. (2008). Ecological modernisation: new perspectives. *Journal of cleaner production*, 16(5), 557-565.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jennings, L. (2007). Eco-friendly ways bring in green. *Nation's Restaurant News*, 41(39), 90-92.
- Jeon, Y. M. (2017). A study on influence of family restaurant image on satisfaction, trust and revisit intention. *Culinary science and hospitality research*, 23(2), 74-85.
- Jeong, E., & Jang, S. (2010). Effects of restaurant green practices: Which practices are important and effective? Caesars Hospitality Research Summit. 13. <https://digitalscholarship.unlv.edu/hhrc>
- Jeong, E., Jang, S. S., Day, J., & Ha, S. (2014). The impact of eco-friendly practices on green image and customer attitudes: An investigation in a café setting. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 10-20.
- Jiang, Y., & Kim, Y. (2015). Developing multi-dimensional green value: Extending social exchange theory to explore customers' purchase intention in green hotels—evidence from Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 308-334.
- Jiménez-Domínguez, B. (2002). Which kind of sustainability for a social environmental psychology?. In *Psychology of sustainable development (pp. 257-276)*. Springer, Boston, MA.
- Jin, B., Yong-Park, J. & Kim, J. (2008). *Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty*. *International Marketing Review*, 25(3), 324-337.
- Jin, N. P., Lee, S., & Lee, H. (2013). The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image and behavioral intention of water park patrons: New versus repeat visitor. *International Journal of Tourism Research*.
- Jin, N. P., Lee, S. & Lee, H. (2015). The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image and behavioral intention of water park patrons: new versus repeat visitor. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 82-95.
- Jo, M. S., & Sarigollu, E. (2007). Cross-cultural differences of price-perceived quality relationships. *Journal of International Consumer Marketing*, 19(4), 59-74.
- Johann, M., Johann, M., Padma, P. & Padma, P. (2016). Benchmarking holiday experience: the case of senior tourists. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1860-1875.
- Johnson, C. Y., Bowker, J. M., & Cordell, H. K. (2004). Ethnic variation in environmental belief and behavior: An examination of the new ecological paradigm in a social psychological context. *Environment and behavior*, 36(2), 157-186.
- Johnson, D. & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.

- Johnson, M. D. Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of consumer research*, 21(4), 695-707.
- Johnson, M. D. & Fornell, C. A. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across Individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-286.
- Johnson, M. D. & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17.
- Johnson, R. (1998). The Effect of Intensity of Dissatisfaction on Complaining Behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 11, 69-77.
- Jones, D. L., & McCleary, K. W. (2004). A model for assessing cultural impacts on international buyer-seller relationships for key accounts of hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 425-443.
- Jones, M. A. & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(5), 86-95.
- Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.
- Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- Joseph, C. (2014). The disadvantages of going green for a corporation. *Small Business*.
- Kals, E., Schumacher, D., & Montada, L. (1999). Emotional affinity toward nature as a motivational basis to protect nature. *Environment and behavior*, 31(2), 178-202.
- Kanagaretnam, K., Lobo, G. J., Ma, C. & Zhou, J. (2016). National culture and internal control material weaknesses around the world. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(1), 25-50.
- Kandampully, J. & Hu, H. H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 435-443.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(1-2), 3-25.
- Kane, K., Chiru, C., & Ciuchete, S.G. (2012). Exploring the eco-attitudes and buying behaviour of Facebook users. *Amfiteatru Economic*, 16(31), 157- 171.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S. & Lee, C. K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3), 301-310.
- Kanta K. N. M., Murali S. R. & Srivalli P. (2014). An Empirical study on antecedents of customer loyalty. *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, 3, 1165-1174.
- Kantsperger, R. & Kunz, W. H. (2010). Consumer trust in service companies: A multiple mediating analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(1), 4-25.
- Kao, Y. F., Huang, L. S., & Wu, C. H. (2008). Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 163-174.
- Kasim, A. (2004). Socio-environmentally responsible hotel business: do tourists to Penang Island, Malaysia care? *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(4), 5-28.
- Kasim, A. (2009). Socially responsible hospitality and tourism marketing. In *Handbook of Hospitality Marketing Management* (pp. 54-80). Routledge.
- Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
- Kasimu, A. B., Zaiton, S. & Hassan, H. (2012). Hotels involvement in sustainable tourism practices in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 6(1), 21-34.
- Kasliwal, N., & Agarwal, S. (2019). Green Marketing Initiatives and Sustainable Issues in Hotel Industry. In *Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 512-529). IGI Global.
- Kassim, N. & Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: a cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- Kearney, A. (2009). "Green" winners: The performance of sustainability-focused organizations during the financial crisis.

- Keillor, B. D., Lewison, D., Hult, G. T. M., & Hauser, W. (2007). The service encounter in a multinational context. *Journal of Services Marketing*, 21, 451-461.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate image: Total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.
- Kent, P. (1990). People, places and priorities: opportunity sets and consumers holiday choice. *Marketing tourism places*, 42-62.
- Khan, M. & Khan, M. A. (2009). How technological innovations extend services outreach to customers: the changing shape of hospitality services taxonomy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 509-522.
- Khan, M. S., Naumann, E., Bateman, R., & Haverila, M. (2009). Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA vs Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(3), 376-396.
- Kim, H., & Chen, J. S. (2016). Destination image formation process: A holistic model. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 154-166.
- Kim, H. B., Kim, T. T. & Shin, S. W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism management*, 30(2), 266-277.
- Kim, H., & Kim, W. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Kim, H. Y., & Chung, J. E. (2011). Consumer purchase intention for organic personal care products. *Journal of consumer Marketing*, 28(1), 40-47.
- Kim, S. H. (2005). An Investigation into Hotel Employees Perception of Green Practices. Master Thesis, University of Central Florida, USA.
- Kim, S. H. (2009). An Investigation Into Hotel Employees' Perception Of Green Practices. Electronic Theses and Dissertations.
- Kim, S. H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of "green" research in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226-247.
- Kim, S. S., & McKercher, B. (2011). The collective effect of national culture and tourist culture on tourist behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(2), 145-164.
- Kim, T. T., Kim, W. G. & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism management*, 30(1), 51-62.
- Kim, W., Jun, H. M., Walker, M., & Drane, D. (2015). Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism management*, 48, 21-32.
- Kim, W. G., Jin-Sun, B. & Kim, H. J. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 235-254.
- Kim, W. G., Li, J., Han, J. S., & Kim, Y. (2017). The influence of recent hotel amenities and green practices on guests' price premium and revisit intention. *Tourism economics*, 23(3), 577-593.
- Kim, Y. (2011). Understanding Green Purchase: The Influence of Collectivism, Personal Values and Environmental Attitudes, and the Moderating Effect of Perceived Consumer Effectiveness. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 65-92.
- Kim, Y. & Han, H. (2010). Intention to pay conventional-hotel prices at a green hotel e a modification of the theory of planned behavior. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(8), 997-1014.
- Kim, Y. J., Palakurthi, R. & Hancer, M. (2012). The environmentally friendly programs in hotels and customers' intention to stay: An online survey approach. *International journal of hospitality & tourism administration*, 13(3), 195-214.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 7(6), 3-8.
- Kirkpatrick D. (1990). Environmentalism: The New Crusade. *Fortune*, February 12, 44-51.
- Klaus, C. M. L. (2016). *How to make customers willing to co-create: motivation and ability effects (Bachelor's thesis, University of Twente)*.
- Klemmer, P., Lehr, U., & Löbbe, K. (1999). *Environmental innovation: incentives and barriers*. Analytica.
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*.
- Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. En D. Lerner y H.D. Lasswell (Eds.). *The policy sciences* (86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.

- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Oxford, England: Row, Peterson.
- Konečnik, M. & Gartner, W.C. (2007). Customer-based brand equity for a tourism destination *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- Kong, W., Harun, A., Sulong, R. S., & Lily, J. (2014). The influence of consumers' perception of green products on green purchase intention. *International Journal of Asian Social Science*, 4(8), 924-939.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) Principles of Marketing, 7th ed., Prentice Hall PTR, New Jersey.
- Kotler, P., Esteban, I. G. Cámara, D. & Roche, I. C. (2000). Dirección De Marketing. Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. New York: The Free Press.
- Koufaris, M., & W. Hampton-Sosa (2004). The development of initial trust in an online company by new customers. *Information and Management*, 41(3), 377-397.
- Kozak, M. (2001). Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities. *Tourism Management*, 22(4), 391-401.
- Kozak, M., Bigné, E., & Andreu, L. (2003). Limitations of cross-cultural customer satisfaction research and recommending alternative methods. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3/4), 37-59.
- Kozak, M., Bigné, E., González, A., & Andreu, L. (2004). Cross-cultural behaviour research in tourism: a case study on destination image. *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*, 3, 303-317.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kreziak, D. & Frochot, I. (2011). Co-construction de l'expérience touristique: Les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver: Co-construction of the tourism experience: Tourists strategies in ski resorts. *Décisions Marketing*, 64, 23-33.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1954). A Critical Review of Concepts and Definitions of Culture.
- Ku, E. C. (2014). Distributed fascinating knowledge over an online travel community. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 33-43.
- Kumar, S. (2005). Resource use and waste management in Vietnam hotel industry. *Journal of cleaner production*, 13(2), 109-116.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). National culture, economy, and customer lifetime value: Assessing the relative impact of the drivers of customer lifetime value for a global retailer. *Journal of International Marketing*, 24(1), 1-21.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of retailing*, 80(4), 317-329.
- Kuo, B., & Dick, G. (2010). The greening of organisational IT: what makes a difference?. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2).
- Kuo N., Chang K., Huang H. & Lin J. (2014). The effect of destination image on tourist loyalty in Kinmen battlefield tourism: The mediating role of tourist satisfaction and the moderating roles of tour guide interpretation performance and perceived value. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 20, 157-163.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of supply chain management*, 40(1), 4-14.
- Kwun, D. J. W., Ellyn, E., & Choi, Y. (2013). Campus foodservice attributes and their effects on customer satisfaction, image, and word-of-mouth. *Journal of foodservice business research*, 16(3), 276-297.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 308-331.
- Ladhari, R. (2012). The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 628-652.
- Lahap, J., Ramli, N. S., Radzi, S. M., Said, N. M., & Zain, R. A. (2016). Brand Image towards Customer's Satisfaction: A Focus on the Malaysian Hotel Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 149 - 157.
- Lam, D. (2007). Cultural influence on proneness to brand loyalty. *Journal of International Consumer Marketing*, 19(3), 7-21.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.

- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625.
- Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of political economy*, 74(2), 132-157.
- Lane, B. (2009). Thirty years of sustainable tourism: Drivers, progress, problems—And the future. In *Sustainable tourism futures* (pp. 39-52). Routledge.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally-friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- Laroche, M., & Parsa, H. G. (2000). Brand management in hospitality: an empirical test of the Bri-soux-Laroche model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 199-222.
- LeBlanc, G. & Nguyen, N. (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: an empirical study in financial institutions. *Corporate Communication*, 1(2), 30-57.
- Lee, C., Lee, Y. & Lee, B. (2005). Korea's destination image formed by the 2002 world cup. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 839-858.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S. & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, G., & Lee, C.K. (2009). Cross-cultural comparison of the image of Guam perceived by Korean and Japanese leisure travelers: Importance-performance analysis. *Tourism Management*, 30(6), 922-931.
- Lee, G., Lee, J., & Tussyadiah, I. P. (2017). The roles of perceived internal and external benefits and costs in innovation co-creation: lessons from Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(4), 381-394.
- Lee, G. S. (2003). The role of hotel image and image congruence and their effects on repeat intention in the hotel industry. Tesis de Master. The Graduate College. University of Nevada, Las Vegas ProQuest Information and Learning Company: UMI. 141531
- Lee, H. Y., Qu, H., & Kim, Y. S. (2007). A study of the impact of personal innovativeness on online travel shopping behavior—A case study of Korean travelers. *Tourism Management*, 28(3), 886-897.
- Lee, H. M., Lee, C. C. & Wu, C. C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111.
- Lee, J., Park, D. H. & Han, I. (2011). The different effects of online consumer reviews on consumers' purchase intentions depending on trust in online shopping malls: An advertising perspective. *Internet research*, 21(2), 187-206.
- Lee, J. S., Hsu, L. T., Han, H. & Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of sustainable tourism*, 18(7), 901-914.
- Lee, J. W. & Kim, H. B. (2009). Impacts of perception to alliance companies on hotel's brand equity according to the types of vertical integration. *International Journal of Tourism Sciences*, 9(2), 1-21.
- Lee, M. & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*, 15(2), 113-130.
- Lee, W. H. & Cheng, C. C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32-40.
- Lee, W. H., & Moscardo, G. (2005). Understanding the impact of ecotourism resort experiences on tourists' environmental attitudes and behavioural intentions. *Journal of sustainable tourism*, 13(6), 546-565.
- Lee, Y. K., Lee, K. H. & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Legoherel, P., Daucé, B., & Hsu, C. H. (2012). Divergence in variety seeking: An exploratory study among international travelers in Asia. *Journal of Global Marketing*, 25(4), 213-225.
- Legrand, W., Sloan, P. & Chen, J. S. (2016). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. Routledge.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824.
- Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75, 102-115.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268-280.

- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., & Kvasova, O. (2010). Antecedents and outcomes of consumer environmentally friendly attitudes and behaviour. *Journal of Marketing Management*, 26(13-14), 1319-1344.
- Le Serre, D., Legohérel, P., & Weber, K. (2013). Seniors' motivations and perceived risks: A cross-cultural study. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(2), 61-79.
- Leslie, D. (2007). The missing component in the 'greening' of tourism: the environmental performance of the self-catering accommodation sector. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 310-322.
- Leuenberger, S. & Jürgens, C. (2014). Consumer motivation for co-creation and resulting effects on brand knowledge.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E.C. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future direction. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Li, M. (2014). Cross-cultural tourist research: A meta-analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 40-77.
- Li, M. Y., & Wu, H. C. (2013, May). An empirical study of visitors' behavioral intentions in the theme park: The case of Zhu-Hai. Paper presented at the 2013 International Conference on Tourism Industry and Education, Taoyuan, Taiwan
- Li, X. & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-244.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68(4), 16-32.
- Lien, C. H., Wen, M. J., Huang, L. C., & Wu, K. L. (2015). Online hotel booking: The effects of brand image, price, trust and value on purchase intentions. *Asia Pacific Management Review*, 20(4), 210-218.
- Lin, C. H., Morais, B., Kerstetter, D. L. & Hou, J. S. (2007). Examining the role of cognitive and affective image in predicting choice across natural, developed, and theme park destinations. *Journal of Travel Research*, 46(2), 183-194.
- Lin, L. Y. & Lu, C. Y. (2010). The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth. *Tourism review*, 65(3), 16-34.
- Line, N. D., & Hanks, L. (2016). The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 904-925.
- Litvin, S. W., Kar, G. H. & Goldsmith, R. E. (2001). Travel Innovativeness and Self-Image Congruity. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 10(4), 33-45.
- Liu, C. H., Tzeng, G. H., Lee, M. H., & Lee, P. Y. (2013). Improving metro-airport connection service for tourism development: Using hybrid MCDM models. *Tourism Management Perspectives*, 6, 95-107.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of consumer marketing*, 18(1), 54-75.
- Liu, Y., & Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338-348.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Llach, J., Perramon, J., del Mar Alonso-Almeida, M., & Bagur-Femenías, L. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: An empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production*, 44, 96-104.
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31, 125-135.
- Loureiro, S. M. C., & González, F. J. M. (2008). The importance of quality, satisfaction, trust, and image in relation to rural tourist loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), 117-136.

- Loureiro, S. M. C., & Kastenholtz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 575-583.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California management review*, 38(2), 64-86.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Low, G. S., & Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 350-370.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lu, W., & Stepchenkova, S. (2012). Ecotourism experiences reported online: Classification of satisfaction attributes. *Tourism management*, 33(3), 702-712.
- Lugosi, P. (2009). The production of hospitable space: Commercial propositions and consumer cocreation in a bar operation. *Space and Culture*, 12(4), 396-411.
- Lugosi, P. (2014). Mobilising identity and culture in experience co-creation and venue operation. *Tourism Management*, 40, 165-179.
- Lugosi, P. & Walls, A. R. (2013). Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2), 51-58.
- Luhmann, N. (2002). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives". Department of Sociology, University of Oxford.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Lusch, R. F., Vargo, S.L. & Tanniru, M. (2009). Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- Lüthje, C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683-695.
- Lynes, J. K., & Dredge, D. (2006). Going green: Motivations for environmental commitment in the airline industry. A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of sustainable tourism*, 14(2), 116-138.
- Maccarthy, M., O'Neill, M. & Williams, P. (2006). Customer satisfaction and Scuba-diving: Some insights from the deep. *The Service Industries Journal*, 26(5), 537-555.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: a conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- MacInnis, D. J., & Price, L. L. (1987). The role of imagery in information processing: Review and extensions. *Journal of Consumer Research*, 13, 473-491.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.
- MacLeod, N., Hayes, D. & Slater, A. (2009). Reading the landscape: The development of a typology of literary trails that incorporate an experiential design perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 154-172.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55-72.
- Maghzi, A., Abbaspour, B., Eskandarian, M. & Abdul Hamid, A.B. (2011). Brand trust in hotel industry: influence of service quality and customer satisfaction. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 24(4).
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 18-20.
- Magnini, V. P. (2009). The influence of national culture on the strategic use of salesperson pricing authority: A cross-country study within the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 173-176.

- Mahran, A. F. A., & Nasser, D. L. (2014). Country image and its effects on purchase intention applied to Egypt. *The Business Review*, 22(1), 108-118.
- Mai, L. W., & Ness, M. R. (1999). Canonical correlation analysis of customer satisfaction and future purchase of mail-order speciality food. *British Food Journal*, 101(11), 857-870.
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management: A challenge for market researchers. *International Journal of Market Research*, 50(2), 221-240.
- Malhotra, N. K., Ulgado, F.M., Agarwal, J., Shainesh, G., & Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: Multi-country crosscultural comparisons. *International Marketing Review*, 22(3), 256-278.
- Malthus, T. R. (1986). An essay on the principle of population. 1798. *The Works of Thomas Robert Malthus, London, Pickering & Chatto Publishers*, 1, 1-139.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364-377.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer research*, 20(3), 451-466.
- Mansfeldt, O. K., Vestager, E. M. & Iversen, M. B. (2008). Experience design in city tourism. Nordic Innovation Centre project number: 06316, Wonderful Copenhagen (1-212).
- Manzur, L., & Jogaratnam, G. (2007). Impression management and the hospitality service encounter: Cross-cultural differences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(3-4), 21-32.
- Marketing Science Institute (2018). 2018-2020 Research Priorities.
- Marks, M. B. (2009). A theoretical and empirical investigation of co-production interventions for involuntary youth in the child welfare and juvenile justice systems. State University of New York, Albany, NY.
- Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(7), 544-555.
- Martín, C., & Rodríguez, A. (2001). Tipología y Caracterización de la Lealtad de Marca. In *la ponencia del XI Congreso Nacional de ACEDE de la Universidad de Valladolid. España*.
- Martín-Peña, M. L., Díaz-Garrido, E., & Sánchez-López, J. M. (2014). Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: the case of the Spanish automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 70, 220-230.
- Martín, R. H., & Jiménez, J. M. (2017). Una propuesta metodológica para la medición de la sostenibilidad del turismo a escala local. *Cuadernos económicos de ICE*, (93).
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Journal of Retailing*, 52, 37-46.
- Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á. & Gómez López, R. (2018). Customer responses to environmentally certified hotels: The moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1160-1177.
- Martínez García de Leaniz, R. P., Pérez Ruiz, A. & Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. A. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, 30, 145-164.
- Martínez, P. (2015). Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 896-917.
- Martínez, P. & Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Martínez-Torres, M., Palacios-Florencio, B., Toral-Marín, S. L. & Barrero-García, F. J. (2011). Aplicación de algoritmos genéticos a la identificación de la estructura de enlaces en portales web. *Revista española de documentación científica*, 34(2), 232-252.
- Martínez-Tur, V., Sillo, J. M. P. & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Editorial Síntesis.
- Mason, D. D., Tideswell, C., & Roberts, E. (2006). Guest perceptions of hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 191-206.
- Massa, S., & Testa, S. (2004). Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 610-620.
- Mathew, P. V., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 83-89.

- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M. & Prebensen, N. K. (2016). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of tourism research*, 57, 62-75.
- Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479-498.
- Mattila, A. S. (1999). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of service research*, 1(3), 250-261.
- Mattila, A. S. (2000). The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 263-273.
- Mattila, A. S. (2001). The impact of product category risk on service satisfaction evaluations. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 29-43.
- Mattila, A. S., & Choi, S. (2006). A cross-cultural comparison of perceived fairness and satisfaction in the context of hotel room pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 146-153.
- Mattsson, J. (1991). Better Business by the ABC of Values, Studentlitteratur, Lund.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mazursky, D., & Jacoby, J. (1986). Exploring the development of store images. *Journal of Retailing*, 62(2), 145-165.
- Mbaiwa, J. E., & Stronza, A. L. (2009). The challenges and prospects for sustainable tourism and ecotourism in developing countries. *The SAGE Handbook of Tourism Studies*. SAGE Publications, London, 333-351.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCarty, J., & Shrum, L. (2001). The influence of individualism, collectivism and locus of control on environmental beliefs and behaviour. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21, 93-104.
- McColl-Kennedy, J., Vargo, S. L., Dagger, T., & Sweeney, J. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 1-20.
- McCort, D. J., & Malhotra, N. K. (1993). Culture and consumer behavior: toward an understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 91-127.
- McGehee, N. G., & Andereck, K. L. (2004). Factors predicting rural residents' support of tourism. *Journal of travel research*, 43(2), 131-140.
- McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 347-355.
- McKnight, D. (1994). The value theory of the Austrian school. *The Appraisal Journal*, 62(3), 465.
- McMurray, S. (2015). Hotel "greenwashing" dirties eco-friendly reputation. WSU News, Washington State University. WSU News.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad* (No. HC59. L42 1973).
- Medina, M. L. F., Estárico, E. H., & Marrero, S. M. (2016). Q de calidad y satisfacción del turista en el sector hotelero español. *Cuadernos de Turismo*, 203-226.
- Mehmood, S., Liang, C., & Gu, D. (2018). Heritage Image and Attitudes toward a Heritage Site: Do They Really Mediate the Relationship between User-Generated Content and Travel Intentions toward a Heritage Site?. *Sustainability*, 10(12), 4403.
- Melissen, F., van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35-42.
- Meng, F., & Uysal, M. (2008). Effects of gender differences on perceptions of destination attributes, motivations, and travel values: An examination of a nature-based resort destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(4), 445-466.
- Meng, S. M., Liang, G. S., & Yang, S. H. (2011). The relationships of cruise image, perceived value, satisfaction, and post-purchase behavioral intention on Taiwanese tourists. *African Journal of Business Management*, 5(1), 19-29.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Mensah, I. (2004). Environmental management practices in US hotels. *Online Search Report*.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431.

- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89.
- Meuter, M. L., & Bitner, M. J. (1998). Self-service technologies: Extending services frameworks and identifying issues for research. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 9, 12-19.
- Miao, L., & Wei, W. (2013). Consumers' pro-environmental behavior and the underlying motivations: A comparison between household and hotel settings. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 102-112.
- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.
- Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701-719.
- Miles M. P. & Covin J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Millar, M. & Baloglu, S. (2008). Hotel Guests' Preferences for Green Hotel Attributes. *Hospitality Management*. Paper 5.
- Millar, M., & Baloglu, S. (2009). A green room experience: A comparison of business & leisure travelers' preferences.
- Millar, M., & Baloglu, S. (2011). Hotel guests' preferences for green guest room attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311.
- Millar, M., Mayer, K. J. & Baloglu, S. (2012). Importance of Green Hotel Attributes to Business and Leisure Travelers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 395-413.
- Miller, D., & Merrilees, B. (2013). Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach. *Journal of Business Research*, 66(2), 172-179.
- Miller, G. A. (2003). Consumerism in sustainable tourism: A survey of UK consumers. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(1), 17-39.
- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of management Review*, 8(2), 301-310.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Milman, A. (2012). Postcards as representation of a destination image: The case of Berlin. *Journal of vacation marketing*, 18(2), 157-170.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 5(8).
- Minkiewicz, J., Evans, J. & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 30(1-2), 30-59.
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*. Nueva York: Policy Press.
- Misztal B. A. & Jasiulewicz-Kaczmarek M. (2014). Environmental issues of the corporate social responsibility. *Management*, 18, 58-70.
- Mitchell, M., & Hall, D. (2005). Rural tourism as sustain-able business: Key themes and issues. In D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell (Eds.), *Rural tourism and sustainable business* (pp. 3-16). Tonawanda, NY: Channel View Publications.
- Mkono, M. (2012). Using net-based ethnography (Netnography) to understand the staging and marketing of "authentic African" dining experiences to tourists at Victoria Falls. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(2), 184-198.
- Mohd Suki, N., & Mohd Suki, N. (2015). Consumers' environmental behaviour towards staying at a green hotel: Moderation of green hotel knowledge. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(1), 103-117.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tari, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M. & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1392-1422.
- Moliner-Velázquez, B. & Berenguer-Contrí, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 24(42).

- Moliner-Velázquez, B., Gil Saura, I., & Ruiz Molina, M. E. (2009). La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos. *Cuadernos de Administración*, 22(39).
- Molm, L. D. (1991). Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 475-493.
- Mooij, M. & Hofstede, G. (2011). Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 181-192.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Moreno, G. S., Martín-Santana, J.D. & de León-Ledesma (2012). Factores determinantes del éxito para entender la imagen de un alojamiento turístico. Un estudio empírico en Islas Canarias. *Innovar*, 22(44), 139-152.
- Morgan, M. & Xu, F. (2009). Student travel experiences: Memories and dreams. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 216-236
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morosan, C. (2015). An empirical analysis of intentions to cocreate value in hotels using mobile devices. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(3), 1-35.
- Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting corporate environmental management systems:: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European management journal*, 20(2), 159-171.
- Mossalanejad, A. (2011). The role of economic policy and environment in sustainable development. *International Journal of Environmental Research*, 5(2), 395-402.
- Mostafa, M. M. (2007). Gender differences in Egyptian consumers' green purchase behaviour: the effects of environmental knowledge, concern and attitude. *International Journal of Consumer Studies*, 31(3), 220-229.
- Mown, J. C., & Minor, M. (1995). Consumer Behavior. 4-th ed. *Jersey: Prentice Hall*.
- Mulaik, S. A. (2010). *Foundations of factor analysis*. Chapman and Hall/CRC.
- Munasinghe, M. (1993). The economist's approach to sustainable development. *Finance and Development*, 30(4), 16.
- Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of marketing*, 55(1), 10-25.
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: A systematic review and research implications. *Managing Service Quality*, 23(4), 341-359.
- Myers, J. G. (1968). Consumer image and attitude: Institute of Business and Economic Research. University of California, Berkeley, CA.
- Myung, E., McClaren, A., & Li, L. (2012). Environmentally related research in scholarly hospitality journals: Current status and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1264-1275.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388-406.
- Namkung, Y., & Jang, S. S. (2013). Effects of restaurant green practices on brand equity formation: do green practices really matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 85-95.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2017). Are consumers willing to pay more for green practices at restaurants?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(3), 329-356.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204-213.
- Needham, C. (2008). Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social policy and society*, 7(2), 221-231.
- Neghina, C., Caniëls, M. C., Bloemer, J. M. & van Birgelen, M. J. (2015). Value cocreation in service interactions Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221-242.
- Neuhof, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 36-46.

- Neuhofer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2013). Experiences, co-creation and technology: A conceptual approach to enhance tourism experiences. In J. Fountain & K. Moore (Eds.), *Tourism and global change CAUTHE* (546–555). Christchurch: Lincoln University.
- Ng, I. C. L., Nudurupati, S. S., & Tasker, P. (2010). Value co-creation in the delivery of outcome-based contracts for business-to-business service. Advanced Institute of Management (AIM) Research: Working paper series.
- Ng, S. & Lee, A. Y. (2015). History of culture and consumer behavior and future research directions. En: *Handbook of Culture and Consumer Behavior*. Oxford University Press, USA.
- Ngai, E. W. T., Heung, V. C. S., Wong, Y. H. y Chan, K. Y. (2007). Consumer complaint behavior of Asians and non-Asians about hotel services. An empirical analyses. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1375-1391.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: An investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52–65.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
- Nicholls, S. & Amelung, B. (2015). Implications of climate change for rural tourism in the Nordic region. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1-2), 48-72.
- Nicholls, S., & Kang, S. (2012). Green initiatives in the lodging sector: are properties putting their principles into practice?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 609-611.
- Nimri, R., Patiar, A., & Kensbock, S. (2017). A green step forward: Eliciting consumers' purchasing decisions regarding green hotel accommodation in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 43-50.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
- Nord, T. (2007). Corporate social responsibility in the hotel industry: A cross cultural perspective.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2012). Residents' support for tourism: An Identity perspective. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 243-268.
- Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2017). Political trust and residents' support for alternative and mass tourism: an improved structural model. *Tourism Geographies*, 19(3), 318-339.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Developing a community support model for tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2012). Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 997-1023
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3^a ed). New York, NY: McGraw Hill.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can 't beat them, let them join: the development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53(3), 315-324.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.
- Obenour, W., Groves, D., & Lengfelder, J. (2006). Image segmentation and implications for the development of a nature-based destination. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(1), 2347.
- O'Dell, T. (2007). Tourist experiences and academic junctures. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 34–45.
- Ogbeide, G. C. (2012). Perception of green hotels in the 21st century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1), 1.
- Oh, H. & Parks, S. (1997). Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20, 35-64.
- OHern, M. S., & Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation. In *Review of marketing research* (pp. 84-106). Emerald Group Publishing Limited.
- Okazaki, W. K., Turn, S. Q., & Flachsbar, P. G. (2008). Characterization of food waste generators: A Hawaii case study. *Waste management*, 28(12), 2483-2494.
- Okereke, C. (2007). *Global justice and neoliberal environmental governance: ethics, sustainable development and international co-operation*. Routledge.
- Oliver, J. D., Naar, A., & Harris, E. (2015). Festival attendees' perceptions of green hotel practices. *Journal of Tourism Insights*, 6(1), 1.

- Oliver, R. L. (1977). Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480.
- Oliver, R. L. (1979). Product satisfaction as a function of prior expectation and subsequent disconfirmation: New evidence. *New dimensions of consumer satisfaction and complaining behavior*, 66-77.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(1), 33-44.
- Oliver, R. L. (2006). Co-producers and co-participants in the satisfaction process. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 118-127.
- Olli, E., Grendstad, G., & Wollebaek, D. (2001). Correlates of environmental behaviors: Bringing back social context. *Environment and behavior*, 33(2), 181-208.
- O'Loughlin, C., & Coenders, G. (2002). Application of the european customer satisfaction index to postal services. structural equation models versus partial least squares.
- Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J., & Chandukala, S. R. (2014). Green claims and message frames: how green new products change brand attitude. *Journal of Marketing*, 78(5), 119-137.
- Olsson, A. K. (2012). Spatial aspects of member retention, participation and co-creation in tourism settings. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17, 231-247.
- Oltra, V., & Saint Jean, M. (2009). Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(4), 567-583.
- Ontiveros, M. M. M., Cordero, J. C. M., & Aldecua, M. J. F. (2018). Impactos sociales del turismo en el centro integralmente planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México. *Gestión turística*, (15), 47-73.
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26(5), 289-297.
- Oreg, S., & Nov, O. (2008). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behaviour*, 24(5), 2055-2073.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2004). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2010). *Annual Report*.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2011). *Tourism towards 2030. Global overview*.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2017). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible: turismo responsable, un compromiso de todos*.
- Orgaz-Agüera, F., & Cuadra, S. M. (2015). La teoría del intercambio social como mecanismo para el desarrollo del turismo comunitario. Una revisión de la literatura. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 19.
- Ortiz Rivera, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 15(2), 59-81.
- Ortiz, U. V. H., & Olivares, S. H. (2015). *Diseño de un modelo de gestión ambiental integrado para la implementación de los modelos NTS-TS 002: 2006 y la norma ISO 14001: 2004 aplicado a hoteles de la ciudad de Bogotá DC (Master's thesis, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales)*.
- Osman, H., Hemmington, N., & Bowie, D. (2009). A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 239-250.
- Ospina, S. (2015). *Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías. un modelo integrador de antecedentes y consecuentes desde la perspectiva del transitario. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València*.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Ouschan, R., Sweeney, J. & Johnson, L. (2006). Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1068-1086.

- Oyner, O. & Korelina, A. (2016). The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(3), 327-345.
- Padgett, D. & Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of advertising*, 26(4), 49-62.
- Palacios-Florencio, B., Castellanos-Verdugo, M. & Rosa-Díaz, I. M. (2016). Effect of Environmental Activities within the frame of Corporate Responsibility in hotel establishments. *Environmental Engineering & Management Journal*, 15(7).
- Palacios-Florencio, B., García del Junco, J., Castellanos-Verdugo, M. & Rosa-Díaz, I. M. (2018). Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-17.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 174-190.
- Pantouvakis, A. (2013). The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10), 1174-1187.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2018). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49, 41-50.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145.
- Park, D. B., Yoon, Y. S., & Lee, M. S. (2008). Rural community development and policy challenges in South Korea. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 11.
- Park, J., Jeong Kim, H., & McCleary, K. W. (2014). The impact of top management's environmental attitudes on hotel companies' environmental management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 95-115.
- Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Park, S. Y. & Vargo, S. L. (2012). The service-dominant logic approach to tourism marketing strategy. *Strategic Marketing in Tourism Services*, 231.
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of retailing and consumer services*, 29, 123-134.
- Pavlou, P. A., & Gefen, D., (2004). Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophecy?. *Qualitative market research: an international journal*, 8(4), 357-370.
- Pechlaner, H., Fischer, E. & Hammann, E. (2005). Leadership and Innovation Processes— Development of Products and Services Based on Core Competencies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 31-57.
- Peiró-Signes, Á., Segarra-Oña, M. D. V., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2011). Eco-innovation attitude and industry's technological level-an important key for promoting efficient vertical policies. *Environmental Engineering & Management Journal*, 10(12).
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. D. V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.
- Pera, R. (2017). Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 331-338.
- Percy M. F. & Vasquez-Parraga A. Z. (2013). Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities, *The Journal of Consumer Marketing*, 30, 100-111.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Tari, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.

- Pérez, A. & Rodríguez del Bosque I. (2013). How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies: evidence from the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 156-171.
- Pérez de las Heras, M. (2002). La cumbre de Johannesburgo. *Ediciones Mundi*.
- Perramon, J., Alonso, M., & Llach, J. (2014). Green practices in restaurants: Impact on firm performance. *Operations Management Research*, 7(1-2), 2-12.
- Pestoff, V. A. (2009) *A Democratic Architecture for the Welfare State*, London and New York: Routledge.
- Peter, P. J., & Olson, J. C. (1987). *Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspectives*, Irwin, Homewood, IL.
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). Innovation in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 1-6.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Petrick, J. F. (2004). The Roles of Quality, Value, and Satisfaction in Predicting Cruise Passengers' Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397-407.
- Petrick, J. F., Backman, S. J. & Bixler, R. D. (1999). An Investigation of Selected Factors' Impact on Golfer Satisfaction and Perceived Value. *Journal of Park & Recreation Administration*, 17(1), 40-59.
- Phan, M. (2007). Innovation de services: étude de cas du Plaza Athénée Paris Hotel. *Décisions Marketing*, 48, 9-20.
- Phang, C. W., Kankanhalli, A., & Sabherwal, R. (2009). Usability and sociability in online communities: a comparative study of knowledge seeking and contribution. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(10), 721-747.
- Pickering, C. & Buckley, R. C. (2010). Climate response by the ski industry: The shortcomings of snowmaking for Australian resorts. *Ambio*, 39(5-6), 430-438.
- Pigram, J. J. (1990). Sustainable tourism – Policy considerations. *The Journal of Tourism Studies*, 1, 2-8.
- Pigram, J. J. (1995). Resource constraints on tourism: water resources and sustainability. *Change in tourism: people, places, processes.*, 208-228.
- Piller, F. T., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36(3), 307-318.
- Pinho, N., Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470- 493.
- Pitta, D., Franzak, F., & Fowler, D. (2006). A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers. *The Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 421-440.
- Pizam, A. (1993). *Managing cross-cultural hospitality enterprises. The International hospitality industry: Organizational and operational issues*. New York, NY: John Wiley.
- Pizam, A. (2009). Green hotels: a fad, ploy or fact of life?. *International Journal of Hospitality Management*, 1(28), 1.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Pizam, A., & Jeong, G. H. (1996). Cross-cultural tourist behaviour: Perceptions of Korean tour guides. *Tourism Management*, 17(4), 227-286.
- Pizam, A., & Milman, A. (1993). Predicting satisfaction among first time visitors to a destination by using the expectancy disconfirmation theory. *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), 197-209.
- Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(1), 2-35.
- Podsakoff, N. P., Shen, W., & Podsakoff, P. M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique, and implications for future research. En *Research methodology in strategy and management*, 197-252. Emerald Group Publishing Limited.
- Polites, G. L., Roberts, N., & Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multidimensional constructs: a review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21(1), 22-48.
- Polo, A. I., Frías, D. M. & Rodríguez, M. A. (2013). Antecedents of loyalty toward rural hospitality enterprises: the moderating effect of the customer's previous experience. *International*.
- Pongsakornrungsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.

- Ponnappureddy, S., Priskin, J., Ohnmacht, T., Vinzenz, F., & Wirth, W. (2017). The influence of trust perceptions on German tourists' intention to book a sustainable hotel: A new approach to analysing marketing information. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 970-988.
- Porter, M. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2013). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Pratt, S. (2015). The economic impact of tourism in SIDS. *Annals of Tourism Research*, 52, 148-160.
- Prayag, G. (2009). Tourists' Evaluation of Destination Image, Satisfaction and Future Behavioral Intentions—The Case of Mauritius. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 836-853.
- Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., & Del Chiappa, G. (2017). Understanding the relationships between tourists' emotional experiences, perceived overall image, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54.
- Prayag, G. & Ryan, C. (2012). Antecedents of Tourists' Loyalty to Mauritius: The Role and Influence of Destination Image, Place Attachment, Personal Involvement, and Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51(3), 342-356.
- Prebensen, N. K. & Foss, L. (2011). Coping and co-creating in tourist experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13, 54-67.
- Prebensen, N. K., Vitterso, J. & Dahl, T. (2013a). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240-261.
- Prebensen, N. K. Woo, E. & Uysal, M. S. (2013b). Experience value: Antecedents and consequences. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Prebensen, N. K. & Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166-176.
- Prieto, L. C., Phipps, S. T. A., Georgia, M., College, S., & Addae, I. Y. (2014). Is Wal-Mart a social enterprise? An exploration of the relationship between corporate reputation, corporate social responsibility & financial performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 51-61.
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 116-126.
- Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 47-64.
- Punyatoya, P. (2015). Effect of perceived brand environment-friendliness on Indian consumer attitude and purchase intention: An integrated model. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 258-275.
- Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15(6), 509-538.
- Quintana, O. (1984). Co-production: A viable consideration for developing nations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12(1-2), 38-48.
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Pearson Education, S.A. Madrid, ES.
- Radwan, H. R., Jones, E., & Minoli, D. (2010). Managing solid waste in small hotels. *Journal of sustainable tourism*, 18(2), 175-190.
- Rahman, I., Park, J., & Chi, C. G. Q. (2015). Consequences of "greenwashing" Consumers' reactions to hotels' green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054-1081.
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107-116.
- Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How "green" are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 720-727.

- Rahman, I., Stumpf, T., & Reynolds, D. (2014). A comparison of the influence of purchaser attitudes and product attributes on organic wine preferences. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 127-134.
- Rahman, Z. (2003). Internet-based supply chain management: using the internet to revolutionize your business. *International Journal of Information Management*, 23(6), 493-505.
- Rahman, Z. (2004). E-commerce solution for services. *European Business Review*, 16(6), 564-576.
- Rahman, Z. (2006). Customer experience management a case study of an Indian bank. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(3), 203-221.
- Rajah, E., Marshall, R. & Nam, I. (2008). Relationship Glue: Customers and Marketers Co-Creating a Purchase Experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367-73.
- Ramaswami, S. N. & Arunachalam, S. (2016). Divided attitudinal loyalty and customer value: role of dealers in an indirect channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 770-790.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... y beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, 195-196.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). The power of co-creation. New York, US: Free Press.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Ranjbarian, B., Dabestani, R., Khajeh, E., & Noktehdan, I. (2011). An Investigation of Influencing Factors Customers' Loyalty in a Four Star Hotel in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21).
- Ratnasingam, P. (2012). Customer's trust indicators in the online hotel booking decision. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(2), 192-198.
- Ratnasingam, P., & Phan, D. D. (2003). Trading partner trust in B2B e-commerce: A case study. *Information Systems Management*, 20(3), 39-50.
- Raub, S., & Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10-18.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyal-Based Management. *Harvard Business Review*, 71, 64-73.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Reimann, M., Lünemann, U. F., & Chase, R. B. (2008). Uncertainty avoidance as a moderator of the relationship between perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 11(1), 63-73.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2004). Marketing relacional. *Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente" Madrid. Printice Hall.*
- Reisinger, Y., & Turner, L. (2003). *Cross-Cultural Behavior in Tourism. Concepts and Analysis*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ren, L., Qiu, H., Wang, P., & Lin, P. M. (2016). Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 13-23.
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics*, 32(2), 319-332.
- Reverté, F. G. (2017). La investigación en el ámbito del turismo sostenible. Claves para entender el turismo de hoy. *Oikonomics*, 7, 35-44.
- Revilla-Camacho, M. Á., Cossío-Silva, F. J., & Vega-Vazquez, M. (2014). Seeking a sustainable competitive advantage in periods of economic recession for SMEs and entrepreneurs: the role of value co-creation and customer trust in the service provider. In *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis (69-76)*. Springer, Cham.
- Reyes-Santiago, D. R. M., Sánchez-Medina, P. S., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Richards, G. (2010). Tourism development trajectories – From culture to creativity? *Tourism & Management Studies*, 6, 9-15.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.
- Richards, G. & Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: Editors introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1-11.

- Richards, G. & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223.
- Riegelsberger, J., Sasse, M. A. & McCarthy, J. D. (2003). The researcher's dilemma: evaluating trust in computer-mediated communication. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 759-781.
- Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598-605.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. & Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2015). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356-363.
- Rindell, A. (2007). *Image heritage: The temporal dimension in consumers' corporate image constructions*. Helsinki, Finland: The Swedish School of Economics and Business Administration Marketing.
- Rindell, A. (2013). Time in corporate images: Introducing image heritage and image-in-use. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16, 197-213.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. & Straub, D.W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1).
- Rivera, J. (2001). Does it Pay to be Green in the Developing World? Participation in a Costa Rican Voluntary Environmental Program and its Impact on Hotels' Competitive Advantage. Denver: Graduate School of Public Affairs.
- Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of marketing*, 37(1/2), 169-196.
- Robinot, E. & Giannelloni, J. L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2), 157-169.
- Robinson, S., Singh, A. J., & Das, P. (2016). Financial impact of LEED and energy star certifications on hotel revenues. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 24(2), 110-126.
- Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Celemin, M. S., & Rubio, L. (2012). Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 76-84.
- Rodríguez, C. M. & Wilson, D. T. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in US-Mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76.
- Rodríguez del Bosque, I. R., & San Martín, H. (2008). Tourist satisfaction a cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551-573.
- Rodríguez, M. D. M., Carrasco Gallego, A., & Escobar Pérez, B. (2014). Responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero: Un Meta-análisis. Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 43(2), 193-215.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press.
- Rogers, K. & Hudson, B. (2011). The triple bottom line: The synergies of transformative perceptions and practices of sustainability. *OD Practitioner*, 4(43), 3-9
- Roper, J. (2012). Environmental risk, sustainability discourses, and public relations. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 69-87.
- Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European business review*, 25(1), 20-41.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: new pathways to value: an overview. *Promise & LSE Enterprise*.
- Ross, G. F. (1993). Destination evaluation and vacation preferences. *Annals of Tourism Research*, 20(3), 477-489.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Roy, S., & Kumar, A. (2018). A study on green marketing practices in 5 star category hotels of New Delhi. *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)*, 7(2), 28-36.
- Ruiz, D, M. A. & Pardo M, A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Madrid, ES: McGraw Hill - Interamericana de España.
- Ruiz-Molina, E. M., Gil-Saura, I. & Berenguer, C. (2009). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: una comparativa intersectorial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 95-108.

- Ruiz-Molina, E. M., Gil-Saura, I., & Šerić, M. (2013). The use of ICT in established and emerging tourist destinations: A comparative analysis in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 96-118.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500.
- Rundle-Thiele, S. & Bennett, R. (2001). A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. *Journal of Product & Brand Management*, 10(1), 25-37.
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. *Service quality: New directions in theory and practice*, 1-19.
- Ryglova, K. (2007). Eco-certification as a tool of sustainable tourism. *Agricultural Economics*, 53(3), 138-143.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice and post-hire consequences: A call for new research directions. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 89-107), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Ryu, K., Han, H., & Kim, T. H. (2008). The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 459-469.
- Ryu, K., Lee, H. R., & Gon Kim, W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International journal of contemporary hospitality management*, 24(2), 200-223.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19.
- Saarinen, J. (2015). Conflicting limits to growth in sustainable tourism. *Current Issues in Tourism*, 18(10), 903-907.
- Saarinen, J., & Tervo, K. (2006). Perceptions and adaptation strategies of the tourism industry to climate change: The case of Finnish nature-based tourism entrepreneurs. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(3), 214-228.
- Saeednia, H., & Valahzaghard, S. (2012). A study to measure the impact of customer perception, quality, environment concern and satisfaction on green customer loyalty. *Management Science Letters*, 2(8), 2881-2888.
- Sahoo, D., & Mitra, A. (2016). Can healthcare servicescape affect customer's attitude? A study of the mediating role of image congruence and moderating role of customer's prior experience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(2), 106-126
- Salegna, G. J., & Goodwin, S. A. (2005). Consumer loyalty to service providers: an integrated conceptual model. *Journal of Consumer Satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 18, 51.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Sánchez-González, G., & Herrera, L. (2014). Effects of customer cooperation on knowledge generation activities and innovation results of firms”. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 292-302.
- Sánchez, R., Iniesta, M. A. & Holbrook, M. B. (2009). The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 93-113.
- Sánchez-Ollero, J. L., García-Pozo, A., & Marchante-Mera, A. (2014). How does respect for the environment affect final prices in the hospitality sector? A hedonic pricing approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 31-39.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, 18(2), 112-126.
- San Martín, H., & Rodríguez del Bosque, I. A. (2008). Exploring the cognitive-affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism Management*, 29(2), 263-277.
- San Martín, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 15(1), 201-223.
- San Martín, S., Gutiérrez, J., & Camarero, M. C. (2000). La confianza como principal determinante del compromiso relacional. *la obra colectiva del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Ed. ESIC, Madrid, 199-214.

- Santamaría, M. A. E. & Oliva, E. J. D. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros. *Criterio Libre*, 14, 181-202.
- Sarmah, B., Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2647-2667.
- Sarmah, B. & Rahman, Z. (2018). Customer co-creation in hotel service innovation: an interpretive structural modeling and MICMAC analysis approach. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 297-318.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multi-Group analysis in Partial Least Squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2010). Treating Unobserved Heterogeneity in PLS Path Modelling: A Comparison of FIMIX-PLS with Different Data Analysis Strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318.
- Sartre, J. P. (1940). La Imagenación, (L'Imagination) (Carmen Dragonetti, Trad.), Buenos Aires, Editorial Sudamericana, SA, Colección Índice, 1973. (1940). L'imaginaire: Psychologie: Phénoménologique de L'imagination. Paris, Idées/Gallimard, 101, 1985.
- Sauvante, M. (2001). The 'Triple Bottom Line': a boardroom guide. *Directors Monthly*, 25(1)1, 1-6.
- Sauvé, S., Bernard, S., & Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, 48-56.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Scanlon, N. L. (2007). An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 711-723.
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of marketing*, 73(5), 30-51.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L.L. (2005). Comportamiento del consumidor. (8ª ed). Mexico, MX: Prentice Hall.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Schlesinger, W., Cervera, A., & Calderón H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: Aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, 126-139.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim et al. (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). London, EN: Sage publications.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Schwartz, S. H., & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.
- Scott, D. (2011). Why sustainable tourism must address climate change. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 17-34.
- Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2016). A review of the IPCC Fifth Assessment and implications for tourism sector climate resilience and decarbonization. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(1), 8-30.
- Scott, D., Jones, B., & Konopek, J. (2007). Implications of climate and environmental change for nature-based tourism in the Canadian Rocky Mountains: A case study of Waterton Lakes National Park. *Tourism management*, 28(2), 570-579.
- Seddighi, H. R., Nutall, M. W., & Theocharous, A. L. (2001). Does cultural background of tourist influence the destination choice? An empirical study with special reference to political instability. *Tourism Management*, 22(2), 181-191.
- Segarra O. M. D. V., Peiró Signes, Á., Pastor, M., Gaspar, L., & Albors Garrigós, J. (2011). ¿Eco-innovación, una evolución de la innovación? Análisis empírico en la industria cerámica española. *Boletín de la Sociedad Española de Cerámica y Vidrio*, 50(5), 219-228.

- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Mikulić, J. (2017). Customer-based brand equity building: Empirical evidence from Croatian upscale hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 23(2), 133-144.
- Setó, D. (2003). The Influence of Service Quality, Image, Satisfaction, and Trust in Client's Loyalty. *Revista Espanola de Investigación de Marketing (ESIC)(Spanish Journal of Research Marketing)*, 7(1), 27-55.
- Shankar, V., Smith, A. K. & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19.
- Shaw, G., Bailey, A. & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214.
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International journal of service industry management*, 9(2), 155-168.
- Shen, J. (2012). Understanding the determinants of consumers' willingness to pay for eco-labeled products: An empirical analysis of the China Environmental Label. *Journal of Service Science and Management*, 5(1), 87-94.
- Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Shil, P. A. R. A. G. (2012). Evolution and future of environmental marketing. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(3), 74-81.
- Shiming, D., & Burnett, J. (2002). Energy use and management in hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 371-380.
- Shneiderman, B. (2000). Designing trust into online experiences. *Communications of the ACM*, 43(12), 57-59.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International journal of hospitality management*, 18(4), 345-370.
- Sierra, C. A. S., Marrugo, E. A. B., Aleman, M. M., & Calderon, D. S. (2017). Gestión para la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica en el sector hotelero: Revisión de la literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19(3), 475-495.
- Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (1999). Best practices in hotel architecture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 58-71.
- Simpson, D., Power, D., & Samson, D. (2007). Greening the automotive supply chain: A relationship perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 28-48.
- Singal, M. (2014). The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 19-30.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Singh, N., Cranage, D., & Lee, S. (2014). Green strategies for hotels: Estimation of recycling benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 13-22.
- Singh, N., & Ogbeide, G. C. (2018). Cost Benefit Analysis of Hotel Recycling Practices in India. *Events and Tourism Review*, 1(1), 28-34.
- Singh, N., Sundari, S. K., & Nath, A. (2015). Contribution of hotel and restaurant industry to solid waste: An assessment of its impact on environment. *i-Manager's Journal on Management*, 10(1), 22-32.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Skogland, I., & Siguaw, J. A. (2004). Are your satisfied customers loyal?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221-234.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Sledge, S., Miles, A.K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682.

- Slevitch, L., Mathe, K., Karpova, E. & Scott-Halsell, S. (2013). Green attributes and customer satisfaction: optimization of resource allocation and performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 802-822.
- Sloan, P., Legrand, W. & Chen, J. S. (2013). *Sustainability in the hospitality industry* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Snyder, D. R. (1986). Service loyalty and its measurement: a preliminary investigation. *Creativity in Service Marketing: What's New, What Works, What's Developing*. AMA, Chicago, 44-48.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 31-41.
- Song, H., Van der Veen, R., Li, G., & Chen, J. L. (2012). The Hong Kong tourist satisfaction index. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 459-479.
- Songailiene, E., Winklhofer, H., & McKechnie, S. (2011). A conceptualisation of supplier-perceived value. *European journal of marketing*, 45(3), 383-418.
- Spake, D. F. & Megehee, C. M. (2010). Consumer Sociability and Service Provider Expertise Influence on Service Relationship Success. *Journal of Services Marketing*, 24(4), 314-324.
- Sparks, B. A., & Browning, V., (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Spenceley, A., & Bien, A. (2013). Ecotourism standards: international accreditation and local certification and indicators. *International handbook on ecotourism*, 404.
- Spreng, R. A., & Chiou, J. S. (2002). A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 829-839.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of marketing*, 60(3), 15-32.
- Spreng, R. A. & Olshavsky, R. W. (1993). A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 169-177
- Stanaland A. J., Lwin M. O. & Murphy P. E.J. (2011), Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55.
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.
- Stanwick P. A. & Stanwick S. D. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination, *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.
- Steenkamp, J. B. E., Ter Hofstede, F., & Wedel, M. (1999). A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness. *Journal of marketing*, 63(2), 55-69.
- Stenhouse, L. (1967). Culture and education. London, UK: Tomas Nelson & Sons, Ltd.
- Stoddard, J. E., Pollard, C. E., & Evans, M. R. (2012). The triple bottom line: A framework for sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(3), 233-258.
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 360-372.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*, 5(5), 21-38.
- Stylidis, D. & Terzidou, M. (2014). Tourism and the economic crisis in Kavala, Greece. *Annals of Tourism Research*, 44, 210-226.
- Stylos, N., Vassiliadis, C. A., Bellou, V., & Andronikidis, A. (2016). Destination images, holistic images and personal normative beliefs: Predictors of intention to revisit a destination. *Tourism Management*, 53, 40-60.
- Su, L., & Hsu, M. K. (2013). Service fairness, consumption emotions, satisfaction, and behavioral intentions: The experience of Chinese heritage tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 786-805.
- Su, L., Swanson, S. R., & Chen, X. (2015). Social responsibility and reputation influences on the intentions of Chinese Huitang Village tourists: Mediating effects of satisfaction with lodging providers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1750-1771.

- Such-Devesa, M. J., Zapata-Aguirre, S., Risso, W. A., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009). Turismo y Crecimiento Económico: Un Análisis Empírico de Colombia (Tourism and Economic Growth: An Empirical Analysis for the Case of Colombia). *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(1), 21-35.
- Sudhipongpracha, T. (2018). Exploring the effects of coproduction on citizen trust in government: a cross-national comparison of community-based diabetes prevention programmes in Thailand and the United States. *Journal of Asian Public Policy*, 11(3), 350-368.
- Suh, B. & Han, I. (2003). Effect of trust on customer acceptance of Internet banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(3), 247-263.
- Sukhu, A., & Scharff, R. (2018). Will 'doing right' lead to 'doing well'? An examination of green behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 35(2), 169-182.
- Sun J., Deng S., Gong J. & Li C., (2012). The impact of environmental pressure on firms' environmental marketing strategies and corporate performance: An investigation of Chinese firms. *African Journal of Business Management*, 6, 4208-4222.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. Anchor, New York (NY).
- Surra, C. A. & Ridley, C. (1991). Multiple perspectives on interaction: Participants, peers and observers. In B. Montgomery & S. Duck (Eds.), *Studying interpersonal communication* (pp. 35-55). New York, NY: Guilford Press.
- Susskind, A. M. (2014). Guests' reactions to in-room sustainability initiatives: An experimental look at product performance and guest satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 228-238.
- Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-220.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Principal components and factor analysis. *Using multivariate statistics*, 4, 582-633.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24-35.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Marimuthu, M. (2018). Idea generation leveraged from value co-creation process enhances new service development performance. *Journal of Strategic Marketing*, 1-22.
- Tain-Cole, S. & Crompton, J. L. (2003). A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction and their links to destination selection. *Leisure Studies*, 22(1), 65-80.
- Tan, B. C. & Yeap, P. F. (2012). What drives green restaurant patronage intention?. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 215.
- Tan, S. K., Kung, S. F. & Luh, D. B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 153-174.
- Tan, S. K., Luh, D. B. & Kung, S. F. (2014). A taxonomy of creative tourists in creative tourism. *Tourism Management*, 42, 248-259.
- Tanford, S., & Malek, K. (2015). Segmentation of reward program members to increase customer loyalty: The role of attitudes towards green hotel practices. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 314-343.
- Tang, Y. H., Amran, A., & Goh, Y. N. (2014). Environmental management practices of hotels in Malaysia: Stakeholder perspective. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 586-595.
- Tari, J. J., Claver, E., Pereira, J., & Molina, J. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.
- Tasci, A. D. A., Gartner, W. C. & Cavusgil, S. T. (2007). Conceptualization and operationalization of destination image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(2), 194-223.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization studies*, 15(3), 429-445.
- Taylor, E. B. (1871). *Primitive culture*. 2 vols. Brentano's (Eds). NY, US.
- Teichert, T., & Rost, K. (2003). Trust, involvement profile and customer retention-modelling, effects and implications. *International journal of technology management*, 26(5-6), 621-639.
- Tekin, H., & Tekdogan, O. F. (2015). Socio-cultural dimension of innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1417-1424.
- Telfer, D. J. (2009). Development studies and tourism. *The SAGE handbook of tourism studies*, 146-165.
- Teng, Y. M., Wu, K. S., & Liu, H. H. (2015). Integrating altruism and the theory of planned behavior to predict patronage intention of a green hotel. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(3), 299-315.

- Terblanche, N. S. (2006). The relationship between customer satisfaction and loyalty: An application of the American Customer Satisfaction Index in the South African fast food industry. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(2), 31-42.
- Terrier, L., & Marfaing, B. (2015). Using social norms and commitment to promote pro-environmental behavior among hotel guests. *Journal of Environmental Psychology*, 44, 10-15.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*.
- Thomke, S. H., & von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74-81.
- Tideswell, C., & Fredline, E. (2004). Developing and rewarding loyalty to hotels: The guest's perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2), 186-208.
- Tikkanen, I. (2015). Alternative views on value and creative value design. *Kotisivu*. <http://www.sau-nalahti.fi/irmtikka/AlternViewsOnValue05012015.pdf>.
- Torre, A., & Scarborough, H. (2017). Reconsidering the estimation of the economic impact of cultural tourism. *Tourism Management*, 59, 621-629.
- Torres, E. N. (2014). Deconstructing service quality and customer satisfaction: Challenges and directions for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 652-677.
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255-262.
- Tran, M., Nguyen B., Melewar T. C. & Bodoh J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research*, 18, 86-114.
- Triandis, H. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407-415.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Trumbo, W., Garrett J. & O'Keefe, C. (2001). Intention to conserve water: Environmental values, planned behavior, and information effects. A comparison of three communities sharing a watershed. *Society & Natural Resources*, 14(10), 889-899.
- Tsao, W. C., & Hsieh, M. T. (2012). Exploring how relationship quality influences positive eWOM: the importance of customer commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7-8), 821-835.
- Tsaur, S. H., Lin, C. T., & Wu, C. S. (2005). Cultural differences of service quality and behavioral intention in tourist hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 13(1), 41-63.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of marketing research*, 25(2), 204-212.
- Tseng, Y. P., Kyle, G. T., Shafer, C. S., Graefe, A. R., Bradle, T. A., & Schuett, M. A. (2009). Exploring the crowding-satisfaction relationship in recreational boating. *Environmental management*, 43(3), 496.
- Tsikriktsis, N. (2002). Does culture influence web site quality expectations? An empirical study. *Journal of service research*, 5(2), 101-112.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behaviour research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.
- Turner, L. W., Reisinger, Y. V., & McQuilken, L. (2002). How cultural differences cause dimensions of tourism satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(1), 79-101.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of business research*, 63(11), 1156-1163.
- Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2004). Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International journal of contemporary hospitality management*, 16(2), 116-124.
- Tzschentke, N., Kirk, D., & Lynch, P. (2008). Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms. *The Service Industries Journal*, 28(2), 167-178.
- Tzschentke, N. A. (2008). Going green: decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126-133.
- Ukpabi, D. C., & Karjaluoto, H. (2017). Consumers' acceptance of information and communications technology in tourism: A review. *Telematics and Informatics*, 34(5), 618-644.
- Ulrich, P. V., Anderson-Connell, L. J., & Wu, W. (2003). Consumer co-design of apparel for mass customization. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 398-412.
- United Nations (1972). Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiation. (1972). *Report of the United Nations Scientific Committee on the effects of atomic radiation* (No. 25). United Nations Publications.

- United Nations (1997). Management Development, & Governance Division. *Governance for sustainable growth and equity: report of International Conference, United Nations, New York*, 28-30.
- Untaru, E., Ispas, A., Candrea, A. N., Luca, M., & Epuran, G. (2016). Predictors of individuals' intention to conserve water in a lodging context: The application of an extended theory of reasoned action. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 50–59.
- US EPA (2007). Guidance on the use of models and other analyses for demonstrating attainment of air quality goals for ozone, PM_{2.5}, and regional haze. *US Environmental Protection Agency, Office of Air Quality Planning and Standards*.
- USGBC, L. (2009). For new construction and major renovations. *US Green Building Council, Version, 2*, 24-28.
- Vaishnavi G., Ganesh S. K. G., & Thomas C. V., (2014). Environmental behaviour of consumers vis-à-vis customer relationship, trust and loyalty: Some research reflections and organizational practices. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6, 85-97.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Grupo Planeta (GBS).
- Van Birgelen, M., de Ruyter, K., de Jong, A., & Wetzels, M. (2002). Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 43–64.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behaviour: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- van Kleef, E., van Trijp, H. C. & Luning, P. (2005). Consumer research in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques. *Food Quality and Preference*, 16(3), 181-201.
- Van Ryzin, G. G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 745–760.
- Van Zon H. (2002). Sustainable Development from a historical perspective. Some explorations. UCM / KU Nijmegen: Nijmegen.
- Varela Mallou, J., Abalo Pineiro, J., Rial Boubeta, A., & Brana Tobio, T. (2006). Analisis factorial confirmatorio de segundo nivel. En *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales: Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales* (pp. 239-258). Madrid: Netbiblo.
- Vargo, S. L. (2008). Customer Integration and Value Creation. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L. (2009). Towards a transcending conceptualization of a relationship: A service-dominant perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In R.F. Lusch, & S.L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 43–56). Armonk, N.Y.: ME Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A. & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A review and assessment. In N. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research*, 6, 125–167.
- Vázquez-Casielles, R., Martín, A. M. D., & del Río Lanza, A. B. (2003). Marketing de Relaciones: Importancia de la Confianza y el Compromiso en el Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Empresas. *Estudios sobre consumo*, 64, 43-64.
- Vázquez-Casielles, R., Martín, A. M. D., & Vijande, M. L. S. (2000). Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicio turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 39-56.
- Vega-Vazquez, M., Ángeles Revilla-Camacho, M. & J. Cossio-Silva, F. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945-1953.
- Veiga, J. F., Floyd, S., & Dechant, K. (2001). Towards modelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. *Journal of Information Technology*, 16(3), 145-158.
- Veretekhina, S. V., Medvedeva, A. V., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Karyagina, T. V., & Makushkin, S. A. (2017). Current trends influencing the competitiveness of international tourism. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8(2 (24)), 658-669.

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 21–41.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J. & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of service research*, 13(3), 247-252.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
- Verma, V. K., & Chandra, B. (2016). Hotel guest's perception and choice dynamics for green hotel attribute: A mix method approach. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(5), 1-9.
- Verma, V. K., & Chandra, B. (2018). An application of theory of planned behavior to predict young Indian consumers' green hotel visit intention. *Journal of cleaner production*, 172, 1152-1162.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Vila, N., Kuster-Boluda, I. & Aldas-Manzano, J. (2000). Desarrollo y validacion de escalas de medida en marketing. *Quaderns de Treball*, 104, 1-58.
- Vitell, S. J. (2015). A case for consumer social responsibility (CnSR): Including a selected review of consumer ethics/social responsibility research. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 767–774.
- Vogt, C. A., & Fesenmaier, D. R. (1998). Expanding the functional information search model. *Annals of Tourism Research*, 25(3), 551-578.
- Volo, S. (2005). A consumer-based measurement of tourism innovation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 73-87.
- Volo, S. (2009). Conceptualizing experience: A tourist based approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 111–126
- Von Hippel, E. (2001). User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257.
- Voorberg, W. W., Bekkers, V. V., & Tummers, L. L. (2014). Co-creation in social innovation: A comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410.
- Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A. & Wright, T. (2011). Sustainable development: A bird's eye view. *Sustainability*, 3(10), 1637-1661.
- Waggett, R., & Arotzky, C. (2006). *Water key performance indicators and benchmarks for offices and hotels* (Vol. 860176576). CIRIA.
- Wakefield, K. L. & Barnes, J. H. (1996). Retailing hedonic consumption: A model of sales promotion of a leisure service. *Journal of Retailing*, 72(4), 409-427.
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism management*, 36, 342-353.
- Wallace, D. W., Giese, J. L. & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of retailing*, 80(4), 249-263.
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. & Kwun, D. J. W., (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10–21.
- Walter, A., Mueller, T. A., & Helfert, G. (2000, September). The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment: Theoretical considerations and empirical results. In *IMP Conference Proceedings* (pp. 07-09). United Kingdom: Bath.
- Wang, C. H., Chen, K. Y. & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018a). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of cleaner production*, 181, 426-436.
- Wang, L., & Juslin, H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 433-451.
- Wang, L., Law, R., Hung, K., & Guillet, B. D. (2014). Consumer trust in tourism and hospitality: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 1-9.
- Wang, R. (2012). The investigation of green best practices for hotels in Taiwan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 140-145.
- Wang, S., Wang, J., Wang, Y., Yan, J., & Li, J. (2018b). Environmental knowledge and consumers' intentions to visit green hotels: The mediating role of consumption values. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(9), 1261-1271.

- Wang, X. & Wart, W. M. (2007). When public participation in administration leads to trust: An empirical assessment of managers' perceptions. *Public Administration Review*, 67(2), 265-278.
- Wang, X., Zhang, J., Gu, C. & Zhen, F. (2009). Examining Antecedents and Consequences of Tourist Satisfaction: A Structural Modeling Approach. *Tsinghua Science and Technology*, 14(3), 397-406.
- Ward, C., & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory: Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556-1569.
- Warde, P. (2011). The invention of sustainability. *Modern Intellectual History*, 8(1), 153-170.
- Watkins, E. (1994). Do guests want green hotels?. *Lodging Hospitality*, 50(4), 70-72.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M. & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825.
- WCED (1987). World commission on environment and development. *Our common future*.
- Weaver, D. (2011). Can sustainable tourism survive climate change?. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 5-15.
- Weber, K. (1997). The assessment of tourist satisfaction using the expectancy disconfirmation theory: a study of the German travel market in Australia. *Pacific Tourism Review*, 1(1), 35-45.
- Webster, C. & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer research*, 27(3), 382-387.
- Westbrook, R. A. (1980). A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction. *The Journal of Marketing*, 68-72.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 258-270.
- Westbrook, R. A. & Oliver, R. L. (1981). Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results. *NA-Advances in Consumer Research*, 8.
- Westbrook, R. A. & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 256-261.
- Westergren, U. H. (2011). Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Information Systems and e-business Management*, 9(2), 223-245.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Whittaker, G., Ledden, L. & Kalafatis, S. P. (2007). A re-examination of the relationship between value, satisfaction and intention in business services. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 345-357.
- Wieland, H., Koskela-Huotari, K. & Vargo, S. L. (2015). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.
- Wiele, T. V., Boselie, P. & Hesselink, M. (2002). Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 184-193.
- Wiersum, K. F. (1995). 200 years of sustainability in forestry: lessons from history. *Environmental management*, 19(3), 321-329.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European journal of marketing*, 30(4), 6-19.
- Williams, P. & Soutar, G. N. (2009). Value, Satisfaction and Behavioral Intentions in an Adventure Tourism Context. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 413-438.
- Wind, J. & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13-32.
- Winsted, K. (1999). Evaluating service encounters: A cross-cultural and cross-industry exploration. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 7(2), 106-123.
- Woisetschläger, D. M., Hartleb, V., & Blut, M. (2008). How to make brand communities work: Antecedents and consequences of consumer participation. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 237-256.
- Wolfe, K. L., & Shanklin, C. W. (2001). Environmental practices and management concerns of conference center administrators. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 209-216.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50.
- Wong, C., Lai, K., Shang, K., & Lu, C. (2013). Uncovering the value of green advertising for environmental management practices. *Business Strategy and the Environment*, 23(2), 117-130.

- Wong, D. H. (2012). Reflections on student-university interactions for next generation learning. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(2), 328-342.
- Wong, I. A., & Fong, V. H. (2010). Examining casino service quality in the Asian Las Vegas: An alternative approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8), 842-865.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-41.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Woodside, A. G., Hsu, S. Y., & Marshall, R. (2011). General theory of cultures' consequences on international tourism behavior. *Journal of Business Research*, 64(8), 785-799.
- Woodside, G. (2000). ISO 14001 Auditing Manual, McGraw-Hill, New York, NY.
- Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47(4), 573.
- Worrell, D., Gilley, K. M., Davidson III, W. D., & El-Jely, A. (1995). When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities. In *academy of management meeting, Vancouver* (pp. 252-275).
- Worsfold, K., Fisher, R., McPhail, R., Francis, M. & Thomas, A. (2016). Satisfaction, value and intention to return in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2570-2588.
- Wu, H. C. (2013). An empirical study of the effects of service quality, perceived value, corporate image, and customer satisfaction on behavioral intentions in the Taiwan quick service restaurant industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(4), 364-390.
- Wu, H. C. (2014). The effects of customer satisfaction, perceived value, corporate image and service quality on behavioral intentions in gaming establishments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 540-565.
- Wu, H. C., Ai, C. H., & Cheng, C. C. (2016a). Synthesizing the effects of green experiential quality, green equity, green image and green experiential satisfaction on green switching intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2080-2107.
- Wu, H. C., Cheng, C. C., Chen, Y. C., & Hong, W. (2018a). Towards green experiential loyalty: driving from experiential quality, green relationship quality, environmental friendliness, green support and green desire. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1374-1397.
- Wu, H. C., & Li, T. (2017). A study of experiential quality, perceived value, heritage image, experiential satisfaction, and behavioral intentions for heritage tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(8), 904-944.
- Wu, H. C., Li, M. Y., & Li, T. (2018b). A study of experiential quality, experiential value, experiential satisfaction, theme park image, and revisit intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(1), 26-73.
- Wu, H. C., Li, T. & Li, M. Y. (2016b). A study of behavioral intentions, patient satisfaction, perceived value, patient trust and experiential quality for medical tourists. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(2), 114-150.
- Wu, H. C., Lin, Y. C., & Hsu, F. S. (2011). An empirical analysis of synthesizing the effects of service quality, perceived value, corporate image and customer satisfaction on behavioral intentions in the transport industry: A case of Taiwan high-speed rail. *Innovative Marketing*, 7(3), 83-100.
- Wu, J., Law, R., & Liu, J. (2018). Co-creating value with customers: a study of mobile hotel bookings in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2056-2074.
- Wu, S. I., & Wang, W. H. (2014). Impact of CSR perception on brand image, brand attitude and buying willingness: A study of a global café. *International Journal of Marketing Studies*, 6(6), 43.
- Wu, W. W., Lan, L. W., & Lee, Y. T. (2012). Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis. *Tourism Management Perspectives*, 4, 198-206.
- Wyngaard, A. T., & De Lange, R. (2013). The effectiveness of implementing eco initiatives to recycle water and food waste in selected Cape Town hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 309-316.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
- Xie, D., & Heung, V. C. (2012). The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 735-744.
- Xu, Y. & Geodegebuure, R. (2005). Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese securities firm. *Innovative Marketing*, 1(2), 49-59.

- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2016). Young consumers' intention towards buying green products in a developing nation: Extending the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production*, 135, 732-739.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, 134, 114-122.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and emotion*, 18(2), 129-166.
- Yang, C. C., Chen, P. S. & Chien, Y. H. (2014). Customer expertise, affective commitment, customer participation, and loyalty in B&B services. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 174-183.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822.
- Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 359-367.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human behavior*, 27(2), 634-639.
- Yi, S., Li, X., & Jai, T. M. (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 191-202.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.
- Yi, Y. & Zeithaml, V. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, 4(1), 68-123.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 195-211.
- Yoon, S. J. (2012). A Social Network Approach to the Influences of Shopping Experiences on e-WOM, *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 213-223.
- Yoon, Y. S., Lee, J. S. & Lee, C. K. (2010). Measuring festival quality and value affecting visitors' satisfaction and loyalty using a structural approach. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 335-342.
- Yoon, Y. & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.
- Yu, Y. T & Dean, A. (2001). The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.
- Yue, Y. F. (2012). A research on environmental issues applied to the hotel industry. In *Advanced Materials Research* (Vol. 430, pp. 1159-1162). Trans Tech Publications.
- Yuksel, A., Kilinc, U. K., y Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.
- Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism management*, 31(2), 274-284.
- Yusof, Y., Awang, Z., Jusoff, K. & Ibrahim, Y. (2017). The influence of green practices by non-green hotels on customer satisfaction and loyalty in hotel and tourism industry. *International Journal of Green Economics*, 11(1), 1-14.
- Yusof, Z. B., & Jamaludin, M. (2013). Green approaches of Malaysian green hotels and resorts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 85, 421-431.
- Zaman, A. U., Miliutenko, S. & Nagapetan, V. (2010). Green marketing or green wash? A comparative study of consumers' behavior on selected Eco and Fair trade labeling in Sweden. *Journal of Ecology and the Natural Environment*, 2(6), 104-111.
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. *University of North Carolina*, 184-189.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L. & Becerril, S. P. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Zhang, H., Lu, Y., Wang, B. & Wu, S. (2015). The impacts of technological environments and co-creation experiences on customer participation. *Information & Management*, 52(4), 468-482.
- Zhang, H., Wu, Y., & Buhalis, D. (2018). A model of perceived image, memorable tourism experiences and revisit intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 326-336.
- Zhang, J. J., Joglekar, N., Heineke, J., & Verma, R. (2014). Eco-efficiency of service co-production: connecting eco-certifications and resource efficiency in US hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 252-264.
- Zhang, J. Z., Watson Iv, G. F., Palmatier, R. W. & Dant, R. P. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75.
- Zhang, X. & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.
- Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: a literature review. *Open journal of business and management*, 3(1).
- Zhao, M., Wang, L., Fu, Q., Wang, Y., & Zhang, D. (2011). Promoting living space protection while ensuring sustainable tourism in Yuhu Village, Lijiang City. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 18(6), 553-558.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhu, H., Liu, J., Wei, Z., Li, W., & Wang, L. (2017). Residents' attitudes towards sustainable tourism development in a historical-cultural village: Influence of perceived impacts, sense of place and tourism development potential. *Sustainability*, 9(1), 61.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11-48.
- Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting consumers to work co-creation and new marketing govern-mentality. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163-196.

Anexos

ANEXO 1. Cuestionario para los huéspedes españoles



Departamento de Comercialización
e Investigación de Mercados

Nr. Cuestionario _____

Buenos días /tardes, soy una estudiante del Doctorado en Marketing de la Facultad de Economía (Universidad de Valencia) y estoy realizando un estudio sobre las prácticas medioambientales llevadas a cabo por los hoteles, para lo cual serían de gran utilidad sus opiniones al respecto. Le garantizo que sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas, al ser datos tratados de un modo global y no individualmente

P1. ¿Ha oído usted hablar del cambio climático y su impacto ambiental? Marque con X la respuesta correcta.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre

P2. ¿Lleva usted a cabo alguna medida o acción para cuidar y preservar el medio ambiente y reducir el cambio climático? Marque con X la respuesta correcta.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre

P3. En general, cuando usted se aloja en un hotel, ¿qué grado de importancia le concede a las siguientes prácticas medioambientales? (1-nada importante y 7-muy importante). Que el hotel:

		1	2	3	4	5	6	7
Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones							
Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes							
Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía							
Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables							
Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal							
Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente							
Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes							
Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel							
Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario							
Pract.10	Utilice los restos de jabón como detergente							
Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín							
Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas							
Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad							
Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería							
Pract.15	Disponga un programa de ahorro de agua en la cocina							
Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones							
Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua							
Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones							
Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental							

P4. En cuanto a su experiencia con el hotel en el que se hospeda actualmente, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel							
Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel							

Coc.3	He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel								
Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel								
Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados								
Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas								
Coc.7	He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio								
Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas								
Coc.9	Me he comportado como se esperaba								
Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa								
Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados								
Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel								
Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel								
Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel								
Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel								
Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel								
Coc.17	Si tengo una idea útil sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel								
Coc.18	Cuando recibo un buen servicio se lo comento a los empleados del hotel								
Coc.19	Cuando tengo algún problema informo a los empleados del hotel								
Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas								
Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas								
Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel								
Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda								
Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas								
Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente								
Coc.26	Doy consejos a otros clientes								
Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto a tolerarlo								
Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente								
Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme								

P5. Por favor, valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el hotel en el que se hospeda actualmente. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Imag.1	El interior del hotel es apropiado para su categoría							
Imag.2	La localización del hotel es adecuada							
Imag.3	Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente							
Imag.4	Presto atención a la publicidad sobre este hotel							
Imag.5	Presto atención a la información que recibo de este hotel							
Imag.6	Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental							
Imag.7	La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad							
Satis.1	La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz							
Satis.2	Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental							
Satis.3	Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental							

P6. Por favor valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la cadena hotelera a la que pertenece este hotel. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Conf.1	Sus compromisos ambientales son confiables							
Conf.2	Su desempeño ambiental es confiable							
Conf.3	Su filosofía ambiental es confiable							
Conf.4	Sus preocupaciones ambientales cumplen mis expectativas							
Conf.5	Cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente.							
Leal.1	Me considero leal a la misma							
Leal.2	La elijo como mi primera opción							
Leal.3	Me alojaré en la misma la próxima vez que viaje aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones							

P7. Indique el motivo de su viaje

1	Vacaciones	
2	Negocios	
3	Otros (especificar)	

P8. Edad

18-23	24-38	38-58	59-72	Más de 72

P9. Género

1	Hombre	
2	Mujer	

P10. Nivel de renta personal (al año)

0-9.000	9.001-12.000	12.001-18.000	18.000-24.000	24.000-36.000	Más de 36.000

P11. ¿Cuál es su actual situación laboral?

1	Estudiante	
2	Trabajo cuenta ajena	
3	Trabajo cuenta propia	
4	Desempleado	
5	Labores del hogar	
6	Jubilado	
7	Otros	

P12. Nivel de estudios finalizados

1	Sin estudios	
2	Primarios	
3	Secundarios	
4	Universitarios	
5	Postuniversitarios (Máster/Doctorado)	

P13. Indique, por favor, la provincia de procedencia _____

Cadena hotelera _____ Hotel _____

Día de la semana _____ Fecha _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2. Cuestionario para los huéspedes colombianos



Departamento de Comercialización
e Investigación de Mercados

Nr. Cuestionario _____

Buenos días /tardes, soy una estudiante del Doctorado en Marketing de la Facultad de Economía (Universidad de Valencia) y estoy realizando un estudio sobre las prácticas medioambientales llevadas a cabo por los hoteles, para lo cual serían de gran utilidad sus opiniones al respecto. Le garantizo que sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas, al ser datos tratados de un modo global y no individualmente.

P1. ¿Ha oído usted hablar del cambio climático y su impacto ambiental? Marque con X la respuesta correcta.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre

P2. ¿Lleva usted a cabo alguna medida o acción para cuidar y preservar el medio ambiente y reducir el cambio climático? Marque con X la respuesta correcta.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre

P3. En general, cuando usted se aloja en un hotel, ¿qué grado de importancia le concede a las siguientes prácticas medioambientales? (1-nada importante y 7-muy importante). Que el hotel:

		1	2	3	4	5	6	7
Pract.1	Utilice sensores de presencia/tarjetas de entrada en las habitaciones							
Pract.2	Utilice equipos y productos energéticamente eficientes							
Pract.3	Renueve sus instalaciones para ahorrar energía							
Pract.4	Proporcione dispensadores de champú/jabón rellenables							
Pract.5	Use servilletas de tela y vasos de cristal							
Pract.6	Utilice detergentes y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente							
Pract.7	Utilice contenedores de reciclaje en las habitaciones y zonas comunes							
Pract.8	Compre productos de alimentación y de limpieza a granel							
Pract.9	Genere abonos con el desperdicio alimentario							
Pract.10	Utilice los restos de jabón como detergente							
Pract.11	Utilice las aguas residuales tratadas para el riego del jardín							
Pract.12	Anime a los huéspedes a reutilizar las sábanas y las toallas							
Pract.13	Utilice inodoros con cisternas de baja capacidad							
Pract.14	Utilice un sistema de doble tubería							
Pract.15	Disponga un programa de ahorro de agua en la cocina							
Pract.16	Disponga de contadores de agua en las habitaciones							
Pract.17	Implemente una gestión medioambiental en lo relacionado con los residuos, energía y conservación de agua							
Pract.18	Informe a los clientes sobre su política medioambiental mediante folletos en las habitaciones							
Pract.19	Tenga contratado un gestor medioambiental							

P4. En cuanto a su experiencia con el hotel en el que se hospeda actualmente, señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Coc.1	He pedido a otras personas información sobre lo que ofrece este hotel							
Coc.2	He buscado información sobre dónde se encuentra este hotel							
Coc.3	He prestado atención a lo que hacen otros huéspedes cuando se alojan en este hotel							
Coc.4	He dado la información adecuada a los empleados del hotel							
Coc.5	He explicado claramente lo que quería que hicieran los empleados							
Coc.6	He proporcionado la información necesaria para que los empleados puedan realizar sus tareas							
Coc.7	He respondido a todas las preguntas de los empleados relacionadas con el servicio							
Coc.8	He realizado todas las tareas requeridas							
Coc.9	Me he comportado como se esperaba							
Coc.10	He cumplido con las obligaciones que tenía con la empresa							
Coc.11	He seguido las instrucciones y órdenes de los empleados							
Coc.12	He sido simpático con los empleados del hotel							
Coc.13	He sido amable con los empleados del hotel							
Coc.14	He sido educado con los empleados del hotel							
Coc.15	He sido cortés con los empleados del hotel							
Coc.16	No he actuado groseramente con los empleados del hotel							
Coc.17	Si tengo una idea útil sobre cómo mejorar el servicio, se la comunico a los empleados del hotel							
Coc.18	Cuando recibo un buen servicio se lo comento a los empleados del hotel							
Coc.19	Cuando tengo algún problema informo a los empleados del hotel							
Coc.20	Digo cosas positivas sobre este hotel y sus empleados a otras personas							
Coc.21	Recomiendo este hotel y sus empleados a otras personas							
Coc.22	Animo a amigos y familiares a alojarse en este hotel							
Coc.23	Ayudo a otros clientes si necesitan mi ayuda							
Coc.24	Ayudo a otros clientes si parecen tener problemas							
Coc.25	Enseño a otros clientes a usar los servicios de este hotel correctamente							
Coc.26	Doy consejos a otros clientes							
Coc.27	Si el servicio no es de la calidad esperada, estoy dispuesto a tolerarlo							
Coc.28	Si los empleados cometen algún error durante la prestación del servicio, estoy dispuesto a ser paciente							
Coc.29	Si tengo que esperar más tiempo de lo que normalmente esperaría para ser atendido, estoy dispuesto a adaptarme							

P5. Por favor, valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el hotel en el que se hospeda actualmente. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Imag.1	El interior del hotel es apropiado para su categoría							
Imag.2	La localización del hotel es adecuada							
Imag.3	Los establecimientos de esta cadena hotelera se distinguen claramente							
Imag.4	Presto atención a la publicidad sobre este hotel							
Imag.5	Presto atención a la información que recibo de este hotel							
Imag.6	Este hotel es conocido por su buena gestión medioambiental							
Imag.7	La imagen del hotel se ajusta a mi personalidad							
Satis.1	La elección de este hotel debido a su compromiso medioambiental me hace feliz							

Satis.2	Considero que es correcto alojarse en este hotel debido a su compromiso medioambiental								
Satis.3	Estoy satisfecho con este hotel debido a su actuación medioambiental								

P6. Por favor valore de 1 a 7 su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la cadena hotelera a la que pertenece este hotel. (1-nada de acuerdo y 7-totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4	5	6	7
Conf.1	Sus compromisos ambientales son confiables							
Conf.2	Su desempeño ambiental es confiable							
Conf.3	Su filosofía ambiental es confiable							
Conf.4	Sus preocupaciones ambientales cumplen mis expectativas							
Conf.5	Cumple sus promesas y compromisos con la protección del medio ambiente.							
Leal.1	Me considero leal a la misma							
Leal.2	La elijo como mi primera opción							
Leal.3	Me alojaré en la misma la próxima vez que viaje aunque otras cadenas hoteleras tengan promociones							

P7. Indique el motivo de su viaje

1	Vacaciones	
2	Negocios	
3	Otros (especificar)	

P8. Edad

18-23	24-38	38-58	59-72	Más de 72

P9. Género

1	Hombre	
2	Mujer	

P10. Estrato económico

1	2	3	4	5	6

P11. ¿Cuál es su actual situación laboral?

1	Estudiante	
2	Empleado	
3	Independiente	
4	Desempleado	
5	Ama/o de casa	
6	Jubilado	
7	Otros	

P12. Nivel de estudios finalizados

1	Sin estudios	
2	Primarios	
3	Secundarios	
4	Universitarios	
5	Postuniversitarios (Máster/ Doctorado)	

P13. Indique, por favor, la provincia de procedencia _____

Cadena hotelera _____

Hotel _____

Día de la semana _____

Fecha _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

