

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Enero-Abril 2013 nº13 (vol. 5, nº1)

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA).

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Aula Documental de Investigación

ISSN: 1888-9638

D.L.: RSE: GU-272/2008

Fundación Acción contra el Hambre

Calle Duque de Sevilla 3 -

28002 Madrid

Tfno.: 91 184 08 37

revistarse@achesp.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros

Números sueltos: 12 euros

Consejo Editorial

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Acción contra el Hambre**.

Miembros del Consejo Científico

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del Consejo **Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo** y Consejera de la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad de Castilla La Mancha**.

Juan Irazo Martín, Catedrático de Economía de la **UNED**, Vicepresidente y Director del Instituto de **Estudios de Económicos (IEE)** y Decano del **Colegio de Economistas**.

José Mariano Moneva Abadía, Catedrático de Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de Zaragoza**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario del Consejo de Administración de **Endesa**.

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza y Consejero del **Banco de España**.

Miembros del Consejo Asesor

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, RSC y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

| |
|--|
| Igone Bartumeu, Responsable de RSC de Unilever . |
| Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Rey Juan Carlos y Director General de Responsabilidad Social de Iberdrola . |
| Joaquín de Ena Squella, Director de RSC del Banco Santander . |
| Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la Universidad de Alcalá y Presidente del Centro Internacional de Formación Financiera . |
| Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación de ADIF . |
| Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del Instituto de Empresa (IE) de Madrid . |
| Silvia Gutiérrez, Directora de la Fundación Wellington . |
| Oliver Longué, Director General de la Fundación Acción contra el hambre |
| Alejandro Martínez, Director de Fundación Eroski . |
| Antonio Mayor, Director de Comunicación de ONCE . |
| Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de Mapfre . |
| Miguel Ángel Prieto, Director de RSC del Banco Popular . |
| Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de MRW . |
| Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, Universidad Complutense de Madrid . |
| Ester Uriol, Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés . |
| Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense y socio director de Villafañe & Asociados . |

Índice

| | |
|------------------|------|
| <i>Editorial</i> | 7-11 |
|------------------|------|

| | |
|--|---------|
| <i>Artículos</i> | |
| Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos <i>José Miguel Rodríguez-Antón, María del Mar Alonso-Almeida y María de la Soledad Celemín Pedroche</i> | 15-50 |
| Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas <i>Luis Garay y Xavier Font</i> | 51-84 |
| La sostenibilidad como factor de equidad e igualdad de oportunidades en el Turismo <i>María Teresa Fernández Alles y María Moral Moral</i> | 85-112 |
| Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero <i>María Dolores López Gamero, José Francisco Molina Azorín, Eva Pertusa Ortega, Juan José Tarí Guilló y Jorge Pereira Moliner</i> | 113-140 |
| Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels <i>Patricia García Martínez de Leaniz, Andrea Pérez e Ignacio Rodríguez del Bosque</i> | 141-173 |
| Turismo socialmente responsable en destino: la comunidad autónoma de Galicia <i>María Dolores Sánchez Fernández</i> | 175-200 |
| Procesos de integración en el sector hotelero español <i>Gonzalo González Jiménez de la Espada</i> | 201-239 |

| | |
|---|--|
| <i>Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos</i> | |
|---|--|

| | |
|---|---------|
| ¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo inclusivo de comunidades rurales? <i>Mónica Gil-Casares Mesonero-Romanos</i> _____ | 241-250 |
| El Turismo Sostenible <i>María Rodríguez</i> _____ | 251-257 |
| La RSC como instrumento de sostenibilidad social y medioambiental en el sector turístico <i>María Ángeles Espadas Alcázar</i> _____ | 259-270 |

| | |
|--|---------|
| <i>Reseña</i> | |
| <i>El Turismo en España. Papeles de Economía Española nº 128. Editorial Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid. 2011. Elaborada por M^a de la Soledad Celemín Pedroche</i> _____ | 271-275 |

| | |
|--------------------------|---------|
| <i>Evaluadores</i> _____ | 279-282 |
|--------------------------|---------|

| | |
|------------------------------------|---------|
| <i>Normas de Publicación</i> _____ | 285-292 |
|------------------------------------|---------|

Editorial

El presente número de nuestra Revista se ocupa monográficamente de temas de Turismo Responsable. La relevancia del sector hace que adquiera un interés especial el estudio de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas que lo configuran. El contenido de los artículos seleccionados se indica brevemente a continuación:

La responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas es analizada por los profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, Rodríguez Antón, Alonso Almeida y Celemín-Pedroche, a través de un estudio de casos. Tras el análisis de la tendencia internacional de las grandes cadenas hoteleras a incluir, en su estrategia de RSE, programas de sostenibilidad medioambiental, observan esta misma acción por parte de las grandes cadenas españolas, junto a una mayor eficiencia en el consumo energético.

El artículo de Luis Garay Tamajón (Universitat Oberta de Catalunya) y de Xavier Font i Aulet (Leeds Metropolitan University), analizan, como reza en su título, las motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable de las medianas y pequeñas empresas turísticas, a partir de una muestra de 400 empresas (destacan su carácter de microempresas familiares gestionadas por sus propietarios). Consideran relevante analizar cuáles son las principales motivaciones para introducir la responsabilidad en las PYMES turísticas, así como especialmente las prácticas introducidas y la posible relación entre estos elementos. El estilo de vida y la legitimidad social se consideran motivaciones fundamentales para el comportamiento responsable.

El artículo “La sostenibilidad como factor de equidad e igualdad de oportunidades en el turismo” de las profesoras de la Universidad de Cádiz, Fernández Alles y Moral Moral se centra en el análisis de la relación entre turismo sostenible y turismo accesible, desde una óptica de equidad social. En dicho análisis se considera en qué medida el denominado turismo accesible es contemplado desde el punto de vista institucional. El turismo accesible está relacionado con el turismo sostenible desde las tres dimensiones de la empresa responsable: económica, social y medioambiental.

El estudio de los profesores de la Universidad de Alicante, López Gamero, Molina Azorín, Pertusa Ortega, Tari Guilló y Pereira Moliner, muestra la relación existente, en el sector hotelero español, entre la certificación medioambiental, la competitividad de la empresa y el resultado logrado. Se diferencia entre los niveles alcanzados por el grupo de hoteles certificados y los no certificados. El método de investigación utilizado combina una parte cualitativa con otra cuantitativa. Los resultados indican que los hoteles que tienen certificado de gestión medioambiental alcanzan mejores niveles en términos de porcentaje de ocupación e ingresos por habitación disponible. Además, los hoteles con certificación desarrollan una estrategia de diferenciación significativamente más competitiva que los que no disponen de dicha certificación de calidad medioambiental.

Con el título “Responsabilidad social corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. el caso de Meliá Hotels International”, los profesores de la Universidad de Cantabria, Martínez García de Leaniz, Pérez Ruiz y Rodríguez del Bosque, analizan las prácticas de RSE de una multinacional hotelera observando el carácter estratégico de las mismas y su compatibilidad con la mejora de las comunidades locales, considerando en general sus grupos de interés.

Asimismo, se subraya que bajo una estrategia global se produce una adaptación local en función de las demandas domésticas que observan sus filiales.

El trabajo de la profesora María Dolores Sánchez Fernández, titulado “Turismo socialmente responsable en destino: La Comunidad Autónoma de Galicia”, se ocupa del estudio sobre la accesibilidad de los hoteles que están ubicados en Galicia. Se observan los avances producidos a través de la revisión normativa desde los años noventa hasta la actualidad, para hacer que la actividad turística sea accesible a todas las personas. Se resalta que todavía es mucho lo que queda por hacer para lograr salvar las barreras de accesibilidad que existen en los hoteles de destino. En este sentido se señala el análisis profundo que requiere la planificación de un viaje por parte de las personas con discapacidad, lo que representa un obstáculo en sí mismo. A veces existe una cierta incoherencia de la información y la accesibilidad disponibles en las instalaciones y servicios para las personas con necesidades especiales.

Los procesos de integración que se han producido en los últimos quince años son analizados por Gonzalo González Jiménez de la Espada. Este artículo se fundamenta básicamente en su tesis doctoral defendida en ICADE. De este análisis se infieren los posibles cambios estructurales que debe afrontar el sector para garantizar su sostenibilidad futura, así como las políticas de RSE que pueden traspasar el ámbito de la empresa alcanzando una dimensión sectorial.

Este número monográfico se completa con tres notas o colaboraciones: la realizada por Mónica Gil Casares, del departamento de investigación de la Fundación CODESPA, sobre si el turismo puede ser una herramienta eficaz y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo inclusivo de comunidades rurales pobres. “El turismo, la primera industria del mundo”, de María Rodríguez, Presidenta de honor de la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU) y consejera del Consejo Estatal de RSE (CERSE) y la nota titulada “La RSC como instrumento de sostenibilidad social y medioambiental en el sector turístico” de M^a Ángeles Espadas Alcázar de la Universidad de Jaén.

Una reseña del artículo titulado “El Turismo en España”, de la Revista Papeles de Economía Española, de Fundación de las Cajas de Ahorros, cierra este número monográfico sobre turismo responsable y RSE.

Artículos

Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos

Corporate Social Responsibility in spanish hotel industry. A case
study

*José Miguel Rodríguez-Antón,
Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Es el
director académico del Grado en Turismo de la UAM y director del Grupo de Investigación en
Dirección de Empresas del Sector Turismo. Ha publicado varios artículos en revistas
internacionales indexadas y ha dirigido y participado en numerosos proyectos de investigación en el
ámbito del Turismo.
josem.rodriguez@uam.es*

*María del Mar Alonso-Almeida,
Profesora Ayudante Doctor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad
Autónoma de Madrid. Ha publicado múltiples artículos en revistas internacionales indexadas y ha
participado en numerosos proyectos de investigación en el ámbito del Turismo. Sus investigaciones
se centran en la dirección y el cambio organizativo, con un énfasis especial en la Calidad y la
Sostenibilidad.
mar.alonso@uam.es*

*María de la Soledad Celemín Pedroche,
Profesora Ayudante del Departamento de Organización
de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid.
Es doctora en Ciencias Económicas por dicha Universidad.
Ha participado en proyectos de investigación en el ámbito del Turismo.
Su campo de interés científico se centra en el uso de las tecnologías,
sistemas expertos, dirección del conocimiento y aprendizaje organizativo
en el sector Turismo y especialmente en la industria hotelera.
marisol.celemín@uam.es*

Resumen

En el presente trabajo se analiza la implantación de actuaciones relacionadas con la RSC en el sector hotelero y se comprueba que, a pesar de la crisis económico-financiera que tanto está afectando al sector, las principales cadenas hoteleras españolas están realizando una firme apuesta por mantener y potenciar estas actuaciones, convirtiéndolas en estratégicas.

A nivel internacional, grandes cadenas hoteleras como Accor, Hilton, Intercontinental y Marriot están implantando programas de RSC. A nivel nacional, gracias a un estudio de casos, se ha podido comprobar que dos de nuestras mayores cadenas hoteleras –NH y Meliá– están apostando decididamente por la defensa del medio ambiente y por la reducción y más eficiente uso del consumo energético, en tanto que Confortel ha puesto todo su empeño en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo.

Palabras clave

Responsabilidad Social, turismo, cadenas hoteleras, estudio de casos.

Código JEL

M14, L83.

Abstract

This paper analyzes the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in hotel industry. Despite of economic-financial crisis, the main Spanish hotel chains are making important efforts in order to maintain and maximize these actions and turning them into strategic.

At international level, the major hotel chains, as Accor, Hilton, Intercontinental and Marriot, are implementing CSR programs. At national level through a case studies, this paper shows that two of the Spanish biggest hotel chains –NH and Meliá– are promoting both environmental protection and reduction and efficiency of energetic consumption. On the contrary, Confortel has developed a universal accessibility program in all its hotels.

Key words

Social Responsibility, tourism, hotel chains, case studies.

JEL codes

M14, L83.

Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) ha cobrado una gran relevancia en las últimas dos décadas al configurarse como una estrategia que puede contribuir al desempeño financiero de la empresa y a construir un futuro más equitativo y sostenible (Alonso-Almeida, et al., 2012). Las primeras empresas que han adoptado un compromiso activo con la RSC han sido aquellas que pertenecen a sectores altamente contaminantes con una alta visibilidad, como la minería, el sector químico, el sector petrolero o el sector de las *utilities* (ver Moneva, 2005; Konrad, et al., 2006; Frynas, 2010) y aquellas cuyas actividades tienen un fuerte impacto social, como son las pertenecientes al sector bancario (ver Marimon et al., 2012).

Además de estas características propiciadoras de la asunción de cierta Responsabilidad Social (RS), existen otras, específicas del sector turismo, que hacen a sus empresas susceptibles de comprometerse con dicha responsabilidad. Así, las empresas turísticas frecuentemente se encuentran localizadas en lugares de alto valor ecológico o donde las comunidades locales necesitan inversiones para mejorar su calidad de vida, por lo que el compromiso con la RS interiorizada en la empresa puede obtener beneficios tanto en el corto como en el largo plazo (Ilomaki & Melanen, 2001).

Sin embargo, el desarrollo de la RSC en las empresas turísticas ha sido desigual en dos aspectos: 1) en el tipo de empresas que han sido pioneras en este ámbito y 2) en el tipo de prácticas de RSC adoptadas.

Respecto al tipo de empresas, las que se han involucrado mayoritariamente en actividades de RSC han sido las cadenas hoteleras. La principal razón radica en que las cadenas hoteleras suelen tener un tamaño más grande que las empresas turísticas independientes y, por tanto, su visibilidad y su posible actividad contaminante y perturbadora del entorno es mayor que la de las empresas individuales. Por tanto, ciertos grupos de interés pueden ejercer su influencia para que adopten ciertas prácticas de RSC (Enz & Singnuen, 1999; Goodman, 2000; Alonso-Almeida, 2012; Wang, 2012). El resto de empresas y de subsectores turísticos apenas han adoptado este tipo de prácticas.

En cuanto al tipo de prácticas de RSC que se están realizando, se puede afirmar que la mayoría de cadenas hoteleras se han centrado en el desarrollo de la dimensión medio ambiental de la RSC como vía para alcanzar, prioritariamente, unos servicios hoteleros más sostenibles, conseguir un ahorro de costes y llegar a nuevos segmentos de mercado (Enz & Singnuen, 1999; Goodman, 2000; Alvarez-Gil et al., 2001; Carmona-Moreno et al., 2004; Molina-Azorín et al., 2009; Lopez-Gamero et al., 2009; Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Rodríguez-Antón et al., 2012). Sin embargo, el estudio de la dimensión social por parte de las empresas turísticas presenta aún un escaso desarrollo (Bohdanowicz & Zientara, 2008; De Grosbois, 2012), ya que no parece estar ampliamente adoptada por ningún subsector turístico. Por ello, la escasa evidencia encontrada en el desarrollo de la dimensión social de la RS en las empresas turísticas sugiere la necesidad de un mayor estudio doctrinal en este ámbito.

La investigación previa en este ámbito se ha enfocado en tres líneas de investigación: 1) análisis de las prácticas de RSC implantadas en las empresas hoteleras, 2) la publicación de informes de RSC y 3) la RSC y su impacto en el rendimiento financiero. Este trabajo se incluye en la primera de las líneas de investigación: las prácticas de las RSC que están siendo desarrolladas por las cadenas hoteleras españolas. Como consecuencia, este estudio, de naturaleza exploratoria, pretende contribuir a aportar un poco más de luz en el ámbito de la aplicación de la RSC en el sector hotelero, mediante el análisis de las prácticas que tres cadenas hoteleras españolas están desarrollando actualmente en este campo.

Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa

Mientras que en momentos de bonanza económica las empresas y, por extensión, las organizaciones, se han venido planteando asumir una cierta RS sobre sus actuaciones, en momentos de crisis, –y mucho más en situaciones de profunda crisis económico-financiera como la que nos está afectando desde 2008–, algunas de estas empresas, comprometidas con su entorno, pueden sucumbir a la tentación de dejar sus prácticas de RS a un lado y centrarse, con una visión miope, en dedicar sus cada vez más escasos recursos a resolver sus problemas acuciantes del día a día con el objetivo de intentar asegurar su supervivencia a corto plazo.

Sin embargo, este no es el planteamiento que guía, y debe guiar, las actuaciones de las empresas, y menos aún en momentos de crisis, si aceptamos que la RSC abarca un amplio número o rango de obligaciones que un negocio o empresa tiene con la sociedad –entre las cuales se incorporan aspectos económicos, legales, éticos y también, aunque en menor medida, el propio rendimiento del negocio– (Carroll, 1979). Este autor define un modelo conceptual que describe los aspectos esenciales del *corporate social performance*, en el que tres aspectos del rendimiento social corporativo tienen que ser articulados e interrelacionados: 1) una definición básica de la RS, 2) una enumeración de las materias o áreas para las cuales existe esta RS, y 3) una especificación de la filosofía de respuesta social de las empresas ante la sociedad.

Por tanto, se puede considerar la RSC como “el compromiso que asume una empresa de actuar de forma positiva y comprometida en la consecución de sus objetivos económicos y financieros, creando valor para sus accionistas, y teniendo en cuenta el efecto que estas acciones tienen en los grupos de interés que conforman y dan sentido a la propia realidad empresarial” (Alzaga, 2009), o dicho de otra forma, “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa” (AECA, 2004).

Los principios básicos que subyacen a la RSC, siguiendo la propuesta de AECA (2004), son:

- transparencia, entendida como la visibilidad externa de las acciones emprendidas por la empresa en material social. Un mayor desarrollo de este punto puede verse en Follesdal (1998),
- verificabilidad, por parte de los agentes sociales y expertos externos,
- materialidad, en tanto que la RSC debe tener en cuenta las necesidades de los agentes implicados en la misma,
- visión amplia, afectando al contexto más amplio posible,
- mejora continua, buscando la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo, y
- naturaleza social de la organización, lo que supone aceptar este aspecto por encima de las meras actuaciones técnicas o económicas.

En el presente trabajo vamos a intentar avanzar en el conocimiento de qué tipos de prácticas en materia de RS están implementando algunas de las más destacadas cadenas hoteleras españolas. Sin embargo, llegar a un conocimiento profundo de estas actuaciones no es sencillo debido a que aunque muchas empresas emiten o publican sus Memorias de RSC, no hay un modelo normalizado en España, tal y como existe en el campo de la información económico-financiera (Hess y Dunfee, 2007). No obstante, dada la creciente presión social existente en este ámbito, algunas instituciones están intentando fijar unos indicadores clave de comportamiento que recojan las actuaciones en RS que están implantando.

En el ámbito internacional, el *Global Reporting Initiative*, las directrices de la OCDE y la OIT sobre Responsabilidad Social, la Red UN *Global Compact* y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) –en concreto a través de su Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas y Presentación de Informes (ISAR), que seleccionó 16 indicadores agrupados en 6 categorías: Comercio, inversiones y vínculos; Creación de empleo y prácticas laborales; Tecnología y desarrollo del capital humano; Salud y seguridad, Contribuciones al gobierno y a la comunidad y Corrupción–, son muestras del interés existente a nivel global por mejorar la información elaborada al respecto.

En el espacio europeo, la Comisión se ha interesado por estos temas, lo cual ha quedado plasmado en un Libro Verde de fomento de un marco europeo para la RSC, así como en varios documentos, comunicaciones y resoluciones. En el ámbito de la estandarización de la información facilitada por las empresas, la *DVFA's Commission on N-Financials* (DVFA, 2008) y el *Sustainable Development Management (SD-M, 2010)* están realizando esfuerzos por normalizar el contenido de estos informes.

En España también existe un destacado interés por potenciar que las empresas asuman su RS, como lo demuestra la creación, en 2008, del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Pese a ello, aún está pendiente una decidida apuesta por lograr una necesaria normalización de la información a elaborar por parte de estas empresas.

En esta línea, el Cuadro Central de Indicadores sobre RSC (Lizcano, García y Fernández, 2010) se constituye como un interesante intento de normalización de la información que presentan las empresas. Este cuadro, elaborado a partir de una serie de reuniones mantenidas con importantes empresas españolas –entre las que se encontraba una de las cadenas hoteleras cuyo caso analizaremos posteriormente–, está integrado por indicadores económicos, indicadores ambientales e indicadores sociales.

Los indicadores económicos se circunscriben, especialmente, al volumen de ingresos, valor económico distribuido –retribución del trabajo, pago a proveedores, a propietarios e inversores, pago de impuestos y donaciones a la comunidad– y resultados del ejercicio. Los indicadores ambientales tienen que ver con los consumos –especialmente energéticos y de agua–, con las emisiones contaminantes y con la generación de residuos y su reciclado. Por último, los indicadores sociales, que son los más numerosos, están relacionados, principalmente, con los empleados, y tienen en consideración su número, diversidad de género tanto en los niveles operativos como en la alta dirección, estabilidad laboral, accidentalidad y enfermedad en el trabajo, absentismo laboral, rotación, antigüedad y formación. Otros colectivos incluidos en esta categoría son los clientes, observándose los incidentes derivados del incumplimiento de la legislación vigente en el ámbito del consumo, y los proveedores, considerando el peso de los locales en las compras efectuadas por la empresa, midiendo los que están certificados en materia de RSC y el plazo de pago a los mismos.

Sin embargo, de entre todas las iniciativas de Memoria de Sostenibilidad destaca, por su grado de adopción, la del *Global Reporting Initiative* (GRI), que es el estándar más utilizado a nivel mundial, habiéndose convertido en algunos países en parte del informe obligado por ley (Prado-Lorenzo et al., 2010; Ioannou y Serafeim, 2010; Marimon et al., 2012). La Guía 3.1 (GRI, 2011) para la elaboración de la memoria explica que dicha memoria de sostenibilidad deberá contener información de tres tipos: 1) Estrategia y perfil de la empresa, 2) Enfoque de la dirección sobre cómo la empresa aborda los temas objeto de reporte y 3) Indicadores de desempeño.

La guía establece 79 indicadores de desempeño: 9 de desempeño económico, 30 de desempeño medio ambiental y 40 indicadores para el desempeño social. Los indicadores de desempeño económico cubren los aspectos de desempeño económico propiamente dicho, presencia en el mercado y los impactos económicos indirectos. Los indicadores de desempeño medio ambiental cubren los aspectos de materiales, energía, agua, diversidad, emisiones, vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento de normativa, transporte y aspectos generales de desempeño medio ambiental. Los indicadores de desempeño social se dividen en 14 indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética en el trabajo; 9 indicadores de derechos humanos; 8 indicadores de desempeño social y 9 indicadores del desempeño de la responsabilidad sobre productos (Marimon et al., 2012). Los indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética en el trabajo cubren los aspectos de empleo, relaciones laborales, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades e igualdad de retribución entre hombres y mujeres. Los indicadores de desempeño de derechos humanos engloban los aspectos de las prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas, evaluación y medidas correctivas. Por su parte, los indicadores del desempeño social incluyen los aspectos de las comunidades locales, corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal y cumplimiento normativo. Finalmente, los indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre los productos contienen los aspectos de salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de *marketing*, privacidad del cliente y cumplimiento normativo.

Sin embargo, no es solo la inexistencia de un modelo normalizado de presentación de las actividades que desarrolla una empresa en materia de RSC lo que dificulta su análisis y posible estudio. También lo es el formato en el que esta información es presentada por las empresas. Ante estos problemas, la informática permite la aplicación de sistemas capaces de

resolverlos. Así, el estándar XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) permite la representación, remisión, y tratamiento de la información elaborada por empresas o por la Administración Pública, facilitando la elaboración, en formato digital, de todo tipo de indicadores (AECA, 2009).

Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero

Aunque las industrias manufactureras o químicas tradicionalmente han sido vistas como las más contaminantes para la sociedad, desde hace unas décadas se están considerando y analizando los impactos negativos que la industria hotelera está generando en su entorno natural, social y económico. Así, existe un número elevado de hoteles que se encuentran situados cerca de patrimonios naturales y culturales, lo que atrae a muchos turistas que pueden provocar daños ecológicos, reparables o no (Kirk, 1995; De Grosbois, 2012). Los hoteles son grandes consumidores de energía, agua, comida, papel, lino, lavandería, consumibles, materiales de papelería y limpieza y otros recursos y, a la vez, emisores de calefacción y de aire acondicionado, agua caliente, aguas grises, envasado de alimentos, comida y otros residuos (Gray & Bebbington, 2001; De Grosbois, 2012), generando polución de aire, ruido y agua e impactando en las comunidades locales a través de la ocupación de espacio, uso de infraestructuras y relaciones con negocios locales y con el Gobierno (Cheng & Parker, 2010; De Grosbois, 2012).

Para mitigar o reducir estos impactos negativos, las empresas hoteleras están haciendo grandes esfuerzos a través de la adopción de políticas de RSC. La industria hotelera es muy sensible a estos temas por “la relación bidireccional que existe entre el producto turístico ofrecido y su entorno natural, económico, social y cultural” (Rodríguez & Cruz, 2007). Algunas de estas actividades harían referencia a involucrarse en la comunidad, a gestionar el entorno y a relacionarse con los clientes y con los empleados (Holcomb et al., 2007). En estos últimos años, importantes cadenas hoteleras internacionales han iniciado varios programas de RSC (ver tabla 1). Por ejemplo, la cadena Accor tiene el programa “*Earth Guest Program*” que se apoya en preservar y proteger el entorno e incentivar el desarrollo local. Este programa también abarca sus esfuerzos por eliminar el turismo sexual y el SIDA. Intercontinental Hotels Group tiene una serie de programas que incluyen los esfuerzos de protección ambiental para la eficiencia energética, conservación del agua, campañas de conciencia del cambio ambiental y la adquisición de café –uno de los productos más consumidos en sus hoteles– a los proveedores que practican operaciones sostenibles. De forma similar, la cadena hotelera Marriott practica el programa “*Green Marriott*”, con el fin de realizar operaciones conscientes del medio ambiente para conservar y proteger el entorno y los recursos naturales (Lee & Park, 2009).

Tabla 1. Programas de RSC en la industria hotelera.

| Cadena hotelera | Programa de RSC |
|-----------------|---|
| Accor | <p>“<i>The Earth Guest Program</i>” que se enfoca hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Luchar contra el turismo sexual de niños. Preservar el agua del planeta y los recursos energéticos. Apoyar el desarrollo local. Reducir el impacto ambiental de los residuos. Proteger la biodiversidad. |

| Cadena hotelera | Programa de RSC |
|-------------------------|---|
| Hilton | <p>Todos los hoteles de la cadena deben informar mensualmente de una serie de datos ambientales.</p> <p>Programa de formación en sostenibilidad medio ambiental de los Hilton en Reino Unido e Irlanda.</p> <p>Normas para socios del negocio y proveedores para asegurar que estos no estén involucrados en la explotación de menores, discriminaciones, prácticas no éticas, etc.</p> |
| Intercontinental | <p>Integran políticas de RSC dentro de sistemas de gestión para derechos humanos, diversidad, salud y seguridad, y desarrollo del entorno y de la comunidad.</p> |
| Marriot | <p><i>America´s promise, child care y family services</i></p> <p>Programas basados en el espíritu de servir a la comunidad, como la creación de centros de cuidados para niños, prácticas, puestos de trabajo ofrecidos a estudiantes, etc.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Lee y Park (2009).

En consecuencia, se puede afirmar que en este ámbito existe una doble categoría de tipos de prácticas de RSC: a) Si atendemos a su ámbito de aplicación, las prácticas pueden ser de tipo interno o externo –las primeras son las que aplica a sus *stakeholders* internos, en tanto que las segundas son las que aplica a sus *stakeholders* externos– y b) Si atendemos a su carácter, las prácticas pueden ser sociales o medio ambientales –las primeras tienen como destinatarias a las personas o a la sociedad en general, en tanto que las segundas tienen como objetivo cuidar del entorno en el que actúan–, no entrando a valorar ninguna práctica de índole económica. Si clasificamos las prácticas de RSC aplicadas por estas cadenas en función de las dos categorías citadas, se podría llegar a la matriz recogida en la tabla 2.

Tabla 2. Tipos de prácticas de RSC en grandes cadenas hoteleras internacionales.

| Tipos de prácticas de RSC | Sociales | Medio ambientales |
|----------------------------------|--|---|
| Internas | <p>Políticas de RSC dentro de sistemas de gestión no discriminación, diversidad, salud y seguridad.</p> <p><i>America´s promise, child care & family services.</i></p> | <p>Informes mensuales de datos ambientales por parte de todos los hoteles de la cadena.</p> <p>Programa de formación en sostenibilidad medio ambiental.</p> |
| Externas | <p>Luchar contra el turismo sexual de niños.</p> | <p>Preservar el agua del planeta y los recursos</p> |

| Tipos de prácticas de RSC | Sociales | Medio ambientales |
|---------------------------|--|--|
| | <p>Apoyar el desarrollo local.</p> <p>Normas para socios del negocio y proveedores para asegurar que estos no estén involucrados en la explotación de menores, discriminaciones, prácticas no éticas, etc.</p> <p>Programas basados en el espíritu de servir a la comunidad, como la creación de centros de cuidados para niños, prácticas, puestos de trabajo ofrecidos a estudiantes, etc.</p> <p>Políticas de RSC dentro de sistemas de gestión para el desarrollo del entorno y de la comunidad.</p> | <p>energéticos.</p> <p>Reducir el impacto ambiental de los residuos.</p> <p>Proteger la biodiversidad.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se ha avanzado en la Introducción, existen tres grandes líneas de investigación relacionadas con RSC en el sector hotelero. En la primera, en la que se inserta el presente trabajo, un número elevado de estudios actuales analizan las prácticas de RSC que implementan las compañías hoteleras (por ejemplo: Carlsen et al., 2001; Bohdanowicz, 2006; Ayuso, 2006; Carmona-Moreno et al., 2004; Scanlon, 2007; Erdogan & Baris, 2007; Kasim, 2007; Cheng & Parker, 2010). A continuación, una menor atención ha sido dedicada por la literatura al análisis de la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles (por ejemplo: Holcomb et al., 2007; Priego & Palacios, 2008; Bohdanowicz & Zientara, 2008), constituyendo la segunda línea de investigación. Estos estudios relacionados con la presentación de informes RSC en la industria hotelera están mayoritariamente limitados a muestras reducidas (10-15 compañías) o áreas geográficas específicas, pero ninguno de estos estudios da una visión en global de los informes de RSC de la industria hotelera (De Grobois, 2012). El último grupo de estudios publicados en el contexto hotelero viene configurado por aquellos que analizan la relación existente entre las actividades de RSC y su impacto en el rendimiento financiero (por ejemplo: García & Armas, 2007; Lee Park, 2009).

La mayor parte de los estudios realizados en el ámbito de la RSC se circunscriben a la primera línea y se centran en analizar el grado en el que las cadenas hoteleras están involucradas en iniciativas de RSC en comparación con otros sectores (McWilliams & Siegel, 2001; Lee & Park, 2009). En este sentido, la mayoría de ellos encuentra que las prácticas medio ambientales son las primeras y más adoptadas por el sector hotelero. Así Carmona-Moreno et al. (2004) investigaron las estrategias medio ambientales adoptadas por 268

establecimientos hoteleros españoles. Estas estrategias estaban basadas en actividades de protección medio ambiental y el uso de estas como herramienta para competir.

Respecto a los estudios que se enfocan a la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles y cadenas hoteleras, los estudios previos muestran que un creciente número de cadenas hoteleras se están involucrando en temas de sostenibilidad y en su posterior comunicación a la sociedad. Así, el número de nuevos artículos de RSC y del entorno en la página web de la industria hotelera Hospitality Net, se incrementó de 63 en 1999 a 139 en 2007, lo que supone un 10,4% de tasa de crecimiento anual (Frey & George, 2010). En una investigación muy reciente de De Grosbois (2012), se evalúa si las grandes cadenas hoteleras están presentando informes de RSC. En concreto, este estudio se apoya en el análisis de páginas web e informes publicados *online* de las 150 compañías más importantes en el mundo en el verano del 2010. El autor identifica los métodos de comunicación utilizados por las compañías hoteleras así como el alcance de la información presentada. Concretamente, esta investigación demuestra que mientras que un gran número de compañías informan del compromiso que asumen con los objetivos de las prácticas de RSC, un número pequeño de ellas proporciona detalles de iniciativas específicas que contribuyen a estos objetivos e incluso un número menor que estas últimas informan sobre los resultados alcanzados. Siguiendo con este tipo de estudios, Bohdanowicz y Zientara (2008) proponen conceptualizar la RSC en el contexto del sector hotelero en el marco del programa Scandic's Omtanke. A través de entrevistas con directores de hotel escandinavos y del análisis de documentos internos, se examina la razón fundamental y los efectos de varias iniciativas de RSC llevadas a cabo en hoteles escandinavos.

Por último, se ha observado en la literatura que el análisis de los impactos de las actividades de RSC en el rendimiento financiero parece insuficiente. En este sentido, Kirk (1995) estudió las políticas y actividades de medio ambiente en el Reino Unido y concluyó que la industria hotelera reaccionaba a los temas medio ambientales únicamente con el fin de obtener recompensas financieras directas y como respuesta a requerimientos del Gobierno. Sin embargo, este estudio se orientó de forma genérica al tema medio ambiental, pero no específicamente al análisis de las actividades medio ambientales realizadas por hoteles y la relación de estas con el rendimiento financiero. Carmona-Moreno et al. (2004) analizaron, sin encontrar una relación positiva, cómo estas actividades podían influir en el rendimiento económico. Erdogan y Baris (2007) analizaron, igualmente, la protección y conservación del entorno, pero en hoteles de Ankara. Otro estudio más reciente de Cheng y Parker (2010) también estudia la RSC y el medio ambiente en la industria hotelera en Singapur.

En un estudio de García y Armas (2007), se encontró una relación positiva entre las actividades de compañías hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas en RSC y el rendimiento de los activos (ROA). No obstante, al medir las actividades de RSC, los autores utilizaron datos basados en las opiniones de los directivos, lo cual podía sesgar los resultados. Lee y Park (2009) examinaron los impactos de las actividades de RSC en los resultados financieros de hoteles y casinos de Estados Unidos. En concreto, su estudio midió los impactos de las actividades de RSC separadamente para hoteles y casinos en términos de rentabilidad (ROE y ROA) y del valor de la compañía (valor del mercado medio). Estos autores encontraron una relación diferente entre las actividades de RSC y la rentabilidad para las compañías hoteleras (relación positiva) y para los casinos (no había una relación positiva).

Kang et al. (2010) examinaron los impactos positivos y negativos de las actividades de RSC en hoteles, casinos, restaurantes y compañías aéreas tanto en la rentabilidad (rendimiento a corto plazo) como en el valor de la compañía (a largo plazo). Los resultados fueron diferentes según se tratase de un hotel, casino, restaurante o compañía aérea. En concreto, para la industria hotelera se encontró un impacto positivo para el valor de la compañía, pero no se halló ningún impacto significativo en la rentabilidad. Otro estudio muy reciente relacionado con RSC y el rendimiento financiero es el de Inoue y Lee (2011). Estos autores desagregaron RSC en cinco dimensiones: relaciones con los empleados, calidad del producto, relaciones con la comunidad, temas de medio ambiente y temas de diversidad. En esta línea, examinaron cómo cada dimensión afecta al rendimiento financiero de empresas de cuatro sectores relacionados con el turismo (compañías aéreas, casinos, hoteles y restaurantes). Los resultados revelaron que cada dimensión tenía un efecto diferente tanto en el corto plazo de la rentabilidad como en los impactos financieros a largo plazo. En el caso de los hoteles, existía un impacto positivo para el incremento de la rentabilidad tanto en el corto como en el largo plazo en las dimensiones de las relaciones con la comunidad y de la calidad del producto; un impacto positivo a largo plazo en los temas de diversidad y, por último, para la dimensión de las relaciones con los empleados y del medio ambiente, no se encontró ningún efecto positivo en la rentabilidad ni a corto ni a largo plazo.

Una vez puestas de relieve las principales líneas de investigación centradas en la aplicación de la RSC al ámbito hotelero, vamos a pasar a realizar un estudio empírico de la situación en España.

Estudio de casos de cadenas hoteleras españolas

Metodología

En este trabajo se van a analizar los casos de tres grupos hoteleros españoles. Los dos primeros han sido seleccionados porque son las dos únicas cadenas hoteleras españolas que realizan el Informe de Sostenibilidad bajo los criterios del *Global Reporting Initiative*. Ambas cadenas tienen un peso indiscutible en el sector en tanto que cuentan con una presencia global y son las únicas cadenas que cotizan en la Bolsa Española. El tercer grupo seleccionado lo ha sido porque logró ser la primera cadena hotelera mundial en conseguir el Sello AENOR de Accesibilidad Universal en todos sus hoteles. Esta cadena posee un claro compromiso social, emanado de las características de sus propietarios.

Para estudiar las prácticas que estas cadenas hoteleras están desarrollando, se han analizado, en el caso de NH Hoteles y Meliá Hotels International, las memorias de sostenibilidad publicadas durante el periodo 2008-2011, que son las que están disponibles actualmente, así como la información sobre RSC publicada en las páginas web de dichas cadenas. En el caso de Confortel se ha analizado la información contenida en un estudio realizado *ad hoc* por parte de este grupo para el presente trabajo, así como la información publicada al respecto en su página web y en la Memoria anual de la ONCE y su Fundación de 2011.

La metodología de estudio de casos es habitualmente utilizada en la investigación científica para explicar la adopción de determinadas prácticas dentro de las empresas cuando el área de investigación es relativamente nueva y hay poca investigación al respecto o esta es difusa (Yin, 1994). En concreto, el estudio de casos ha sido ampliamente utilizado para explicar las prácticas medio ambientales y sociales en distintos sectores, dada la especificidad operacional de cada uno de ellos (por ejemplo: Fresner y Engelhardt,

2004; Ghisellini y Thurston, 2005). En el caso del turismo, algunos autores han utilizado esta metodología para poner las bases del desarrollo social y medio ambiental de las empresas turísticas (ver Casadesús et al., 2010; Bohdanowicz et al., 2011; Alonso-Almeida, 2012). No obstante, como se ha visto en el apartado de revisión de la literatura, todavía su desarrollo doctrinal es escaso, por lo que es necesario profundizar en modelos empresariales concretos cualitativos.

Responsabilidad Social Empresarial en NH Hoteles¹

El nacimiento de NH Hoteles se produce en 1978. NH hoteles nació con la vocación de cubrir las necesidades de un segmento de mercado emergente en ese momento –el turista profesional que buscaba un alojamiento de calidad a un precio razonable–, lo que le llevó a posicionarse principalmente en los hoteles de cuatro y tres estrellas urbanos.

Según datos a finales de 2011, NH contaba con 397 hoteles bajo su marca, con 59.052 habitaciones en 25 países, lo que la convierte en una empresa global. Además, tiene en curso distintos proyectos para la apertura de nuevos hoteles en distintos países. En términos económicos, la cadena había conseguido finalizar 2011 con unos ingresos por actividades hoteleras de 1.339,2 millones de euros y un beneficio de gestión de 493,8 millones de euros.

La misión actual de NH Hoteles es “ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros”. En consecuencia, NH Hoteles ha adoptado un nuevo principio rector de todas sus actuaciones lideradas con el lema “Wake up to a better world”.

Desde que en el año 2008 lanzó el Plan Estratégico Medio ambiental 2008-2012, dotado con 22 millones de euros en inversiones, ha ido alcanzando importantes reducciones en los consumos mediante la implantación de distintas medidas internas medio ambientales. Los objetivos marcados en este Plan recogían una reducción durante el periodo de duración del plan del 20% en el consumo de agua, energía, emisiones de CO₂ y en generación de residuos. Así, el compromiso de NH Hoteles se ha materializado en la implantación de acciones concretas en los anteriores ámbitos a lo largo de estos años, logrando en el año 2011 ser la primera cadena hotelera en el mundo en conseguir la certificación en el estándar ISO 50001 de Gestión de Sistemas Energéticos.

Tabla 3. Acciones Medio ambientales desarrolladas por NH durante el periodo 2008-2011.

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|--|---|--|---|
| Reducción de Consumos | Seguimiento por cada hotel de los consumos producidos. Sustitución de griferías tradicionales por otras de reducción de caudal. Sustitución de lámparas de incandescencia o halógenas por otras de bajo consumo en el 100% de los hoteles. | Creación de una herramienta web para recoger los consumos de todos los hoteles. Consolidación de la facturación electrónica. | Instalación de aireadores y sistemas de reducción de agua en las cisternas. Recuperación y reutilización de aguas residuales. Proyecto de oficina sin papeles en oficinas centrales. | Iluminación de tecnol Instalación de miniba consumo. Instalación de ascens eficientes Otis Gen2 Sistemas de ahorro d los baños. |

¹ El presente caso ha sido redactado a partir de:
 Página web de NH Hoteles: <http://www.nh-hoteles.es>.
 NH Hoteles - Informe anual 2011. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>
 NH Hoteles - Informe anual 2010. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>
 NH Hoteles - Informe anual 2009. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>
 NH Hoteles - Informe anual 2008. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>
 Casani, F., Márquez, A.M., Rodríguez, J., Martín, C.M et al. (2012). Sectores de la nueva economía 20+20: Economía de la Confianza. Economía Social. Escuela de Organización Industrial y Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid, pp. 49-59. Disponible en: http://www.eoi.es/saviaold/pubman/item/eoi:75461:8/component/eoi:78488/EOL_EcoConfi_2012.pdf.

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|---|--|--|--|
| | <p>Implantación de un sistema de control de edificios.</p> <p>Mejora de los procedimientos de mantenimiento de los hoteles.</p> <p>Mejora de los procedimientos operativos del cambio de sábanas y toallas de las habitaciones.</p> <p>Mejora de los procedimientos operativos y de la eficiencia energética de las cocinas de los hoteles.</p> | | <p>Estandarización de las temperaturas máximas de verano e invierno en las habitaciones.</p> | <p>Televisiones de bajo consumo.</p> |
| Energías Renovables | <p>1.701 m² de paneles solares térmicos instalados.</p> <p>180 m² de paneles fotovoltaicos.</p> <p>Utilización de energía geotérmica en 3 hoteles.</p> <p>Instalación de paneles solares en todos los nuevos hoteles por prescripción técnica.</p> <p>Creación de un diseño de hoteles sostenibles.</p> <p>Sustitución de vehículos de flota contaminantes por otros menos contaminantes.</p> | <p>Continuación de la instalación de paneles solares térmicos y fotovoltaicos.</p> <p>100% del suministro eléctrico de los hoteles en España procedente de energías renovables.</p> <p>Creación de una metodología interna de cálculo de la huella de carbono.</p> <p>Instalación de punto de recarga para vehículos eléctricos.</p> | <p>Lanzamiento de una calculadora de carbono.</p> <p>Medición y compensación del CO₂ de los eventos realizados en las oficinas centrales.</p> <p>Diseño de habitaciones verdes.</p> <p>Certificaciones medio ambientales.</p> | <p>Uso de coche eléctrico.</p> |
| Residuos | <p>Creación y distribución de una guía para la gestión de residuos.</p> <p>Fomento de la recogida selectiva de residuos.</p> <p>Reducción del volumen de envases de limpieza.</p> <p>Reciclaje de aceite de cocina y su transformación en biodiesel.</p> <p>Bolsas de lavandería biodegradables.</p> <p>Instalación de dispensadores de jabón y champú.</p> <p>Eliminación de las botellas de agua individuales en las oficinas centrales.</p> <p>Implantación de la facturación electrónica.</p> | <p>Sustitución de los detergentes tradicionales por una alternativa ecológica.</p> <p>Programas de reciclaje diversos: aceite de cocina, lámparas, equipos informáticos, cartuchos de impresoras, móviles, papel y residuos orgánicos.</p> <p>Implantación de <i>amenities</i> con envases oxo-biodegradables.</p> | <p>Reciclaje de envases <i>tetra brik</i>.</p> <p>Recogida y reciclaje de corchos de botellas de vino para revestimientos.</p> <p>Toallas con menor densidad de algodón.</p> | <p>Uso de una nueva línea de las etiquetas Oeko-Tex Ecolabel.</p> <p>Utilización de celulosa sostenible.</p> <p>Implantación de llaves biodegradables.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de NH Hoteles.

La evolución de las medidas medio ambientales, clasificadas de acuerdo a los objetivos marcados en el Plan Estratégico Medio Ambiental, tomadas durante el periodo 2008-2011 se recogen en la tabla 3 y los resultados obtenidos gracias a estas medidas adoptadas se recogen en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados del Plan Estratégico Medio ambiental 2008-2012 de NH.

| Acciones | Objetivo Fin 2012 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Ahorros Acum. a finales 2011 |
|----------|-------------------|------|------|------|------|------------------------------|
| | | | | | | |

| Acciones | Objetivo Fin 2012 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Ahorros Acum. a finales 2011 |
|--------------------------------------|-------------------|--------|---------|---------|--------|------------------------------|
| NH Global | | | | | | |
| Consumo de Energía (kw) | | -3,9% | -9,45% | +2,30% | -6,6% | 29,6 M euros |
| Consumo de Agua | | -9,4% | -12,92% | 1,77% | 0,50% | 3,7 M euros |
| Emisiones de CO₂ | | -2,75% | -14,35% | -6,14% | -8,92% | 48.751 Ton. CO ₂ |
| Residuos | | -4,8% | -14,27% | -10,69% | 3,95% | |
| NH Global Ratio Cliente/Noche | | | | | | |
| Consumo de Energía | -20% | +1,59% | -4,52% | -9,72% | -9,9% | -22,7% |
| Consumo de Agua | -20% | -4,3% | -8,75% | -9,95% | -2,9% | -27,6% |
| Emisiones de CO₂ | -20% | +2,85% | -8,79% | -17,2% | -11,9% | -40% |
| Residuos | -20% | +4,44% | -12,37% | -14,4% | -10,7% | -34,2% |

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de NH Hoteles.

Como se puede ver en la tabla 4, a finales de 2011 se consiguieron unos resultados muy por encima de los objetivos marcados y con anterioridad a la fecha de finalización del plan.

En esta línea, durante el año 2012, NH Hoteles ha realizado acciones, junto a sus proveedores, para el desarrollo de nuevos productos y servicios más sostenibles, como la optimización de rutas de transporte para la reducción de emisiones de CO₂ indirectas, investigación en técnicas de reutilización de aguas grises, el reciclaje de materiales desechados en los hoteles tras la sustitución de los mismos por nuevos materiales, los enfriadores eco-eficientes y las alfombras sostenibles que reducen la concentración de polvo y son reciclables.

Adicionalmente, NH Hoteles, durante el periodo de tiempo estudiado, ha proporcionado formación al 55% de la plantilla (16.360 empleados) sobre temas medio ambientales con dos perfiles: uno de carácter general, para todos los empleados, y otro específico, dirigido a aquellos con responsabilidad en el mantenimiento y la eficiencia de las instalaciones.

NH Hoteles considera que los proveedores han sido una pieza clave para la consecución de los objetivos de eficiencia medio ambiental. Por ello, en 2008 creó, junto con los proveedores más comprometidos con los temas medio ambientales, el Club NH Sostenible para el desarrollo de forma conjunta de eco-innovaciones e intercambio de buenas prácticas para aplicarlas en el negocio hotelero. El proyecto comenzó con 18 proveedores y en la actualidad son más de 40 los que componen este club.

Respecto el aporte en materia de medio ambiente a la sociedad, NH Hoteles ha apoyado la iniciativa por la sostenibilidad del planeta como "La Hora del Planeta" tanto en 2010 como en 2011. En 2010 participaron 299 hoteles en 188 ciudades y 24 países y en 2011 la participación fue 307 hoteles de 183 ciudades en 23 países.

Por otro lado, NH Hoteles está implicado en el desarrollo de su dimensión social, tanto desde el punto de vista interno como externo. Desde el ámbito interno, en todo el periodo estudiado NH Hoteles defiende que sus empleados son uno de sus principales activos, por lo que ha puesto en marcha una serie de iniciativas en las que los empleados son los protagonistas en un esfuerzo por mantener el talento y retener a los mejores profesionales en la empresa. Entre estas iniciativas destacan la formalización en 2010 del Plan de Igualdad y Diversidad de la cadena, un Plan de Formación –que incluye un curso de formación al menos al año para todos los empleados y les permite certificar su puesto de trabajo a través de la NH University–, y un Plan de Desarrollo profesional, mediante el acceso con prioridad a las posiciones vacantes en la empresa a través del programa NH Careers. Todas estas acciones se engloban dentro del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2010-2013. El objetivo prioritario de la empresa, en este ámbito, es promocionar a los recursos internos antes que contratar a alguien de fuera, lo que garantiza la carrera profesional para quien lo desee. Según la memoria de 2011, fruto de este esfuerzo por promover la igualdad entre una plantilla diversa compuesta por empleados de 138 nacionalidades, de los que el 50,2% son mujeres, es el hecho que estas ocupan un 46,6% de los puestos directivos en los hoteles. Por otro lado, a lo largo del periodo estudiado se ha implantado un protocolo contra el acoso en el trabajo y sus mecanismos de denuncia. Además de lo anteriormente mencionado, los empleados de NH Hoteles cuentan con beneficios sociales como son programas de reconocimiento, plan de retribución flexible y promociones especiales en hoteles para empleados, amigos y familiares.

Respecto a su compromiso social externo, como el propio grupo hotelero explica, es "construir, como empresa responsable del sector Turismo, relaciones positivas con las comunidades en las que operamos aportando valor al desarrollo local con un compromiso basado principalmente en la operativa de nuestro negocio hotelero".

Un ejemplo de ello son sus programas *Up! for Opportunities!*, *Up! for Volunteering!* y *Up! for Hospitality*. En el primer caso, este programa, que entró en funcionamiento en 2010, proporciona a jóvenes con riesgo de exclusión y discapacidad la posibilidad de labrarse un futuro y aprender un oficio en el sector hotelero, mediante formación directa y prácticas en los hoteles NH. El segundo programa involucra a los empleados en acciones de voluntariado corporativo para promover los valores de solidaridad y responsabilidad de la cadena. En este ámbito, han desarrollado dos proyectos. En primer lugar, la creación de un hotel escuela en 2010 en Etiopía, donde empleados de forma voluntaria han proporcionado los

conocimientos en gestión hotelera a futuros profesionales del sector. En segundo lugar, en 2011 se desarrolló la formación por parte de los empleados de NH Hoteles a los alumnos de Hostelería de la Universidad de Villarica (Paraguay). Otras acciones realizadas bajo el amparo de este programa son la realización de formación y el apadrinamiento de niños en colaboración con la Obra del Padre Mario y Navidad para Todos que consiste en el recogida y reparto de alimentos y juguetes entre personas desfavorecidas. Finalmente, en 2010 formalizó con el programa *Up! for Hospitality* una serie de acciones sociales que ya venía desarrollando con anterioridad. Entre ellas destacan la Tarifa NH Amigo Solidario con un descuento de un 30% para las actividades que realicen ONG y Fundaciones en las instalaciones hoteleras de NH, la donación de habitaciones para familiares de niños hospitalizados en Madrid con la Fundación Menudos Corazones o la colaboración con la Fundación Josep Carreras con habitaciones en hoteles cercanos al centro hospitalario de referencia de la Fundación. En este programa también se incluyen las acciones de apoyo a la cultura como el Premio Vargas Llosa de relatos cortos o el NH *Stock Art* por el que jóvenes artistas pueden presentar sus obras en hoteles NH. En total, durante el periodo estudiado, se han realizado cerca de 1.000 acciones de carácter social con un presupuesto invertido de 3.894.857 euros.

Como conclusión, se puede decir que en términos generales NH Hoteles alcanzó en 2011 la mayoría de los retos medio ambientales y sociales que se había marcado, con la excepción de conseguir la Certificación de la Huella de Carbono a nivel global, siguiendo los estándares de *GHG Protocol*, y el lanzamiento de la encuesta de satisfacción de los empleados junto con los planes de acción asociados al resultado de esa encuesta. Igualmente, aunque ha venido avanzado en sus políticas de igualdad y diversidad, en 2012 se centró en potenciar la definición e implantación de políticas más exigentes y comprometidas con la diversidad de género a todos los niveles de la empresa.

Responsabilidad Social Empresarial en Meliá Hotels International²

Sol Meliá fue fundada por Gabriel Escarrer Juliá en el año 1956. Durante décadas operó bajo la denominación "Sol Meliá", pero en 2011 emprendió una nueva andadura bajo la marca que representa su presente, y su futuro: Meliá Hotels International (en adelante Meliá). Meliá contaba en 2011 con 304 hoteles en 29 países con 77.331 habitaciones, obteniendo unos ingresos de 1.335,3 millones de euros y un resultado de operación de 149,1 millones de euros.

Meliá afirma que su compromiso con la sostenibilidad siempre ha estado implícito en los valores y el comportamiento de la cadena, pero fue en el Plan Estratégico 2008-2010 cuando se integró como línea estratégica de forma explícita, se empezaron a desarrollar acciones concretas y se creó el Manual de Desarrollo Sostenible, que ha guiado durante este periodo las actuaciones que se han realizado en esta materia. El primer objetivo fue definir la Política de Sostenibilidad de Meliá. Sin embargo, en el nuevo Plan Estratégico 2012-2014 la sostenibilidad se ha convertido en un dinamizador que impacta de forma transversal en todas las líneas estratégicas de la cadena. Así, en 2011 Meliá modificó su misión, visión y objetivos estratégicos, haciendo explícita su estrategia de potenciar un modelo de negocio sostenible y fijando como objetivo que sus grupos de interés la elijan y la identifiquen como una empresa hotelera responsable mediante su compromiso y acciones medio ambientales y sociales.

² El presente caso ha sido redactado a partir de:
Página web de Sol Meliá: <http://www.solmeliacerca.com/>
Memoria de Sostenibilidad 2011. Disponible en: http://sostenibilidad.solmelia.com/2011/es/melia_sostenibilidad_2011_esp.pdf
Memoria de Sostenibilidad 2010. Disponible en: http://sostenibilidad.solmelia.com/2010/es/solmelia_sostenibilidad_2010_esp.pdf
Memoria de Sostenibilidad 2009. Disponible en: <http://www.solmeliacerca.com/>
Memoria de Sostenibilidad 2008. Disponible en: <http://www.solmeliacerca.com/>

En la dimensión medio ambiental, Meliá ha actuado en los ámbitos de mayor impacto de las operaciones hoteleras: control y reducción de la energía y emisión de contaminantes a la atmósfera, control y reducción del consumo del agua y sus vertidos, y control y reducción de los residuos y protección de la biodiversidad. Las medidas medio ambientales tomadas durante el periodo 2008-2011 se recogen en la tabla 5.

Tabla 5. Acciones Medio ambientales desarrolladas por Meliá durante el periodo 2008-2011.

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|---|--|---|---|
| Reducción de Consumos | <p>Consolidación del proyecto SAVE que envuelve la monitorización del consumo energético, de agua y la emisión de gases contaminantes de los hoteles adheridos de la cadena, con el objetivo de reducirlos.</p> <p>Reducción del consumo de agua y control de vertidos.</p> <p>Sustitución de lámparas de incandescencia o halógenas por otras de bajo consumo.</p> <p>Implantación de detectores de presencia.</p> <p>Implantación de un sistema de control de edificios.</p> <p>Comienzo de utilización de la tecnología LED.</p> | <p>Implantación de la herramienta SAP BW para el seguimiento y control de los consumos de hoteles y corporativo.</p> <p>Transferencia de mejores prácticas en prácticas medio ambientales entre hoteles.</p> <p>Estandarización de un sistema de iluminación eficiente para los hoteles mediante lámparas LED y fluorescentes.</p> <p>Instalación de reguladores de caudal de agua en grifos y duchas.</p> | <p>Puesta en marcha de un Maestro de Iluminación Sostenible.</p> <p>Reducción de consumo de agua estandarizado.</p> <p>Continuación con el tratamiento de aguas residuales.</p> | <p>Instalación de reguladores de caudal de agua en grifos y duchas.</p> |
| Energías Renovables | <p>Uso de energías renovables en los nuevos hoteles.</p> <p>Reducción de las emisiones de CO₂.</p> | <p>Sustitución de gasóleo por gas en algunos hoteles.</p> <p>Control de vertidos.</p> <p>Continuación con la Certificación Medio Ambiental.</p> | <p>Continuación con la reducción de CO₂.</p> <p>Instalación de puntos de recarga de coches eléctricos en dos hoteles.</p> | <p>Identificación de riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático.</p> <p>Identificación y cuantificación de impactos en materia de cambio climático.</p> <p>Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.</p> <p>Implantación de un sistema de comunicación del impacto de las medidas llevadas a cabo desarrolladas.</p> <p>Cálculo de la huella de carbono de acuerdo al Protocolo GHG.</p> <p>Uso de Biocombustibles.</p> |
| Residuos | <p>Clasificación de residuos de forma selectiva.</p> <p>Reciclaje de papel y cartón.</p> <p>Retirada de residuos en las playas donde Meliá tiene presencia.</p> | <p>Recogida de aceite vegetal.</p> <p>Gestión de residuos de papel, cartón, cristal, plásticos, residuos eléctricos y electrónicos, envases, fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta.</p> <p>Gestión integral de impresión.</p> <p>Implantación de un sistema de medición de residuos.</p> | <p>Continuación con la recogida y gestión de residuos de papel, cartón, residuos eléctricos y electrónicos, aceite, envases, fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta.</p> <p>Implantación de un sistema de cuantificación y reporte de generación de residuos.</p> | <p>Continuación de la recogida y reciclaje de residuos.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de Meliá Hoteles.

Como se puede observar en la tabla 5, en 2011 Meliá calculó la huella de carbono basándose en el estándar *GHG Protocol*, lo que le permitió conocer las operaciones de su actividad hotelera que generan más emisiones de gases de efecto invernadero y fijar los planes de acción más adecuados para reducirlos. La principal fuente de emisión de gases de efecto invernadero en el caso de Meliá es el consumo eléctrico en los hoteles. Para reducir el impacto medio ambiental, Meliá viene desarrollando, desde 2007, el proyecto SAVE que realiza la monitorización del consumo energético, de agua y la emisión de gases contaminantes de 207 hoteles de la cadena, con el objetivo de reducirlos. Los resultados obtenidos gracias a estas medidas adoptadas se recogen en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados medio ambientales obtenidos durante el periodo 2008-2011 por Meliá.

| Acciones | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Establecimientos certificados | 20 | 29 | 29 | 27 |
| Consumo de Agua Ratio Cliente/Noche | -2,06% | -7,3% | -8,4% | -9,75% |
| Emisiones de CO₂ Ratio Cliente/Noche | -3,72% | -3,3% | -4,3% | -5,9% |
| Protección Biodiversidad | Protección de 5.413 tortugas | 10.596 clientes implicados | 960 clientes implicados | 6.681 clientes implicados |

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de Meliá.

En lo que tiene que ver con terceros, Meliá incluye una cláusula en los contratos en los que los tour operadores se comprometen a cumplir las directrices medio ambientales que la cadena les solicite. Adicionalmente, Meliá, en todo el periodo analizado, ha realizado acciones de protección a la biodiversidad. Entre estas actividades se mencionan limpieza, reforestación y restauración ecológica de áreas naturales, acciones de limpieza de playas, plantación de especies vegetales autóctonas, protección de especies animales autóctonas y acciones de sensibilización con clientes. En esta línea celebró el Día Mundial del Medio Ambiente a través de un conjunto de iniciativas de sensibilización con sus clientes y empleados en las que participaron 6.681 personas. Entre estas actividades se realizaron limpieza de playas, promoción de espacios naturales cercanos a los hoteles, talleres de reciclaje y el apagado de luces en zonas comunes.

Respecto a la dimensión social, Meliá ha desarrollado tanto la vertiente interna como la externa. En concreto, la vertiente interna se caracteriza por un fuerte compromiso con los empleados respecto a las medidas de seguridad laboral. Meliá contaba en 2011 con 36.322 empleados de 128 nacionalidades de los cuales el 40,9% eran mujeres, de las cuales un

16,8% ocuparon un puesto de responsabilidad en hoteles y un 20,4% en el corporativo. Los beneficios sociales de los que disfrutaron los empleados de Meliá son: retribución variable en función del cumplimiento de objetivos, retribución flexible, descuentos especiales en hoteles de la cadena, medidas de conciliación y aportaciones a pólizas de jubilación. Igualmente, ha desarrollado planes de desarrollo específicos para personal de alto potencial y planes de desarrollo horizontal para incrementar la polivalencia funcional de los empleados. Para potenciar las capacidades de sus empleados, en 2011 creó la Universidad Corporativa Meliá Hotels International. Además, para ayudar a los empleados que trabajan en zonas con alta posibilidad de catástrofes naturales, se creó en 2005 el Protocolo de Actuación ante Catástrofes y Emergencias. En el ámbito de los derechos humanos, Meliá ha desarrollado distintas actuaciones internas para garantizar los mismos a nivel global. En primer lugar, ha suscrito un Código de Comportamiento Directivo en el que se recogen asuntos tales como política de conflicto de intereses, prohibición de discriminación, política en caso de acoso e igualdad de oportunidades. En segundo lugar, ha realizado auditorías de sus operaciones en materia de derechos humanos por país.

Finalmente, Meliá ha desarrollado una serie de acciones sociales externas. Aunque con anterioridad había sido empresa colaboradora, en 2010 firmó un acuerdo formal de colaboración con UNICEF para protección de la infancia respecto a la explotación sexual infantil. Este compromiso lo ha extendido a su cadena de suministro ya que se ha incorporado una cláusula en todos los contratos con proveedores en España por la que estos se comprometen a la no explotación infantil en sus actividades mercantiles, aceptando la posibilidad de ser auditados y del cese de la colaboración comercial en el caso de incumplimiento. Esta misma cláusula ha sido incorporada a sus contratos con los tour operadores con los que trabaja. Igualmente, en 2010 firmó un acuerdo con la Fundación ONCE para la contratación de personas con discapacidad y con la Fundación CEHAT para la incorporación en Meliá de mujeres en riesgo de exclusión. Fruto de estos acuerdos, se incorporaron en 2011 35 personas a la cadena.

Otra de las acciones externas de sensibilización de los valores de solidaridad, cooperación, medio ambiente y sostenibilidad entre los clientes de Meliá es el denominado Día Solidario, que se ha desarrollado durante todos los años del periodo estudiado y ha involucrado a 119.732 personas entre clientes y empleados. Finalmente, su compromiso con la cultura se refleja en su acuerdo de colaboración con la Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM) para promocionar el patrimonio local a través de un programa de conocimiento y fomento de la oferta cultural en algunos hoteles de la marca Tryp.

En conclusión, Meliá consiguió alcanzar en 2011 sus objetivos de Responsabilidad Medio Ambiental y Social, excepto en lo que tiene que ver con la definición de un modelo de construcción de hoteles sostenibles, que aún se encuentra en curso, y el desarrollo de una cadena de suministro sostenible que aporte valor de negocio. Este objetivo es el que ha tenido el menor desarrollo de todos los objetivos marcados y, aunque se han puesto las bases como ya se ha explicado, deberán realizarse mayores esfuerzos en este ámbito en el futuro cercano. En 2012 se ha centrado en el estudio de la implantación de una herramienta de cálculo de la huella de carbono y ambiental por unidad de negocio.

Responsabilidad Social Empresarial en Confortel Hoteles³

La Corporación Empresarial ONCE S.A. (CEOSA) fue creada en 1994 por la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), permaneciendo como su accionista único. En la actualidad, a través de sus empresas filiales, mantiene su presencia en diversos sectores económicos, destacando el de la hostelería gracias a Confortel Hoteles (en adelante Confortel).

Confortel, que fue creado en 1988 y posteriormente integrado en CEOSA, posee actualmente 17 hoteles, consiguió en 2011 unos ingresos de 58,3 millones de euros, mejorando su resultado final antes de impuestos en 3,1 millones de euros con respecto al año anterior, y posee una plantilla de 432 trabajadores, de los cuales 38 poseen alguna discapacidad, lo que representa un 8,80% de sus empleados.

Confortel, dadas sus características específicas, pretende ir más allá de dar un buen servicio, intentando construir un mundo mejor a través de sus hoteles. Por ello, toda su actividad se construye sobre cuatro pilares:

- Servicio excelente. Basado en el cuidado y la atención de persona a persona. Su condición de hoteles accesibles para todos y la integración de discapacitados entre sus empleados les hace tener una especial sensibilidad en el trato, que se hace de forma personalizada, ajustándose a las necesidades particulares de cada cliente.
- Calidad. Dado que el objetivo del grupo es consolidarse como una compañía altamente competitiva en cuanto a la modernización de sus instalaciones y con una oferta atractiva y personalizada, debe garantizar la más alta calidad en el servicio.
- RSC. Para Confortel la RSC es una consecuencia lógica de su razón de ser, llegando a todos los niveles de la compañía: empleados, medio ambiente, clientes y accionistas, y constituyéndose en impulsores del desarrollo social.
- Diseño para todos. El grupo tiene el máximo cuidado por el diseño accesible, lo cual es un claro elemento diferenciador de la competencia, consiguiendo acercar la oferta hotelera al máximo número de personas, tengan o no discapacidad.

Confortel se ha propuesto prestar a sus clientes un servicio único que le distinga de sus competidores y haga de este su principal ventaja competitiva. Por ello, en su Política de Calidad, Accesibilidad Universal, Medio Ambiente y RS, se compromete a incorporar aspectos relacionados con la accesibilidad universal, el desarrollo sostenible, el respeto al medio ambiente y la conservación de nuestro entorno a sus procesos, y la dirección del grupo se obliga a dotar de los medios, tanto humanos como materiales, que sean necesarios para el desarrollo y despliegue de esta Política. En concreto, las directrices que emanan de ella se pueden resumir en los siguientes principios generales:

- Establecer los mecanismos necesarios para gestionar todos los procesos y permitir su mejora a través de una retroalimentación que genere una mejora continua de la gestión ambiental, de la calidad y accesibilidad de los servicios.
- Promover el aprendizaje de los procesos de gestión, de los operativos, de los medio ambientales y de los de accesibilidad mediante su adaptación y mejora continua.
- Mejorar el bienestar social, potenciando la integración social, creando empleos dignos y justamente retribuidos, creando entornos accesibles que mejoren el rendimiento de los

³ El presente caso ha sido redactado a partir de:
El informe elaborado por D.ª Beatriz Rubio, Responsable de Accesibilidad de Confortel Hoteles, a quien queremos agradecer su amabilidad y apoyo en la realización del presente caso.
Página web de Confortel Hoteles: www.confortelhoteles.com
Memoria anual de la ONCE y su Fundación (2011).

trabajadores, la calidad de vida de los usuarios con limitaciones funcionales y el servicio a los clientes.

- Cumplir tanto con la legislación que le sea de aplicación (turística, de accesibilidad y medio ambiental) como con los requisitos de los clientes, los requisitos DALCO de accesibilidad (Deambulaci3n, Aprehensi3n, Comunicaci3n y Localizaci3n), los reglamentarios, los operativos, los de rentabilidad, y aquellos otros requisitos que la empresa suscriba.
- Prevenir y minimizar los posibles efectos negativos que su actuaci3n pueda tener en el medio ambiente, mediante la racionalizaci3n del uso de recursos, la reducci3n al m3nimo de las emisiones contaminantes y de la producci3n de residuos.
- Promover el crecimiento sostenible de la sociedad de forma eficiente y responsable, aplicando constantemente los valores de b3squeda de la excelencia y respeto por los derechos humanos.

En todo caso, el 3mbito en el que Confortel ha efectuado un mayor esfuerzo en estos 3ltimos a3os ha sido en el de lograr que todos sus hoteles est3n dotados de una accesibilidad universal. Las personas con discapacidad representan un importante colectivo en nuestra sociedad. Seg3n la 3ltima encuesta del INE, casi el 9% de la poblaci3n espa3ola presenta alguna discapacidad permanente, lo que se traduce en casi cuatro millones de personas. A esta importante cantidad deben a3adirse aquellas personas que sufren una discapacidad de car3cter transitorio, as3 como las personas de la tercera edad. Para Confortel, "la Responsabilidad Social en materia de discapacidad no es cuesti3n solo de intenciones y buenos prop3sitos, para nosotros es el enfoque de una estrategia que entiende e integra la discapacidad de manera transversal en toda nuestra organizaci3n".

Ya desde el a3o 2007 la cadena se propuso que su trabajo desarrollado en el 3mbito de la accesibilidad universal se viera revalidado, a trav3s de procesos de certificaci3n, por un organismo externo como es AENOR. Este organismo elabor3 la norma 170001-2, recogiendo en una primera parte la aplicaci3n de los criterios DALCO y en una segunda los aspectos documentales propios del sistema de gesti3n. Pues bien, en dicho a3o consigui3 la certificaci3n en Accesibilidad Universal en el hotel Confortel P3o XII; en el a3o 2008 la consigui3ron para el hotel Confortel Alcal3 Norte y en los a3os siguientes lograron esta certificaci3n los hoteles Confortel Suites Madrid, Confortel Barcelona, Confortel Auditori, Confortel Almirante, Confortel Bel Art, Confortel Puerta de Triana, Confortel Aqua 3 y Aqua 4, Confortel Caleta Park, Confortel Atrium, Confortel Romareda, Confortel Fuengirola, Confortel Badajoz, Confortel Islantilla y Confortel Calas de Conil.

Confortel Hoteles recib3 en 2012 el Certificado Global en Accesibilidad Universal (AENOR UNE 170001-2) por sus 17 hoteles. Hasta la fecha es la primera y 3nica cadena hotelera del mundo en obtener esta acreditaci3n. Dicha certificaci3n constata que todas las personas, con o sin discapacidad, acceden en las mismas condiciones de usabilidad al entorno y servicio hotelero. "La accesibilidad se encuentra presente en toda nuestra organizaci3n, desde la alta direcci3n hasta la base de la plantilla. Uno de los pilares m3s importantes sobre los que se sustenta es la formaci3n continua en materia de accesibilidad. Este hecho nos distingue del resto de cadenas hoteleras. Nuestras sesiones de formaci3n incluyen jornadas de sensibilizaci3n, adem3s de pautas de trato as3 como protocolos de trabajo, establecidos por departamentos del hotel, que integran la accesibilidad en el d3a a d3a de las funciones de cada uno".

El proceso de normalizaci3n lo realiza Confortel desde dentro hacia fuera pues, tal y como se ha indicado anteriormente, casi el diez por ciento de su plantilla la componen personas con discapacidad, enormemente sensibles ante estos temas. Adem3s, sus clientes "con

capacidades diferentes, buscan formar parte del todo cuando se alojan en nuestros hoteles, con la confianza de saber que podemos atender cualquier necesidad especial que les surja de una forma inmediata y natural”.

Gracias a la decidida apuesta de Confortel por la accesibilidad universal, todos sus hoteles cuentan con habitaciones adaptadas con platos de ducha en los cuartos de baño y sillas fijas o móviles para favorecer la transferencia a los usuarios con movilidad reducida. Asimismo, cuenta con WC con barras de apoyo, lavabos a altura accesible, etc.; puntos de Internet adaptados a clientes con movilidad reducida; productos de apoyo tales como Bucle magnético en Recepción, Alarma de incendios/despertador por vibración, timbre lumínico, silla de ruedas y teléfonos con pulsador inalámbrico de emergencia en habitaciones adaptadas; información en Braille en cerraduras de habitaciones, artículos de acogida (gel y champú), directorio de servicios y oferta de restauración; zonas de restauración de uso preferente para personas con movilidad reducida; preparación de menús especiales a personas con necesidades alimenticias especiales; plazas de aparcamiento y sillas grúa para facilitar el baño en piscinas a clientes con movilidad reducida; inclusión y diseño en programas de ocio y animación; envío de información a través de mensajes vía bluetooth/correo electrónico a clientes, favoreciendo el acceso a la información a clientes con discapacidad visual y auditoria; información sobre puntos turísticos accesibles de interés, así como información generalizada para personas con movilidad reducida; personal con formación para atender a clientes con cualquier tipo de discapacidad y planes específicos de accesibilidad.

Por último, desde 2012, Confortel está inmersa en un proyecto por el que todas las labores de habitaciones en algunos de los hoteles de la cadena están siendo realizadas por personas con discapacidad.

En conclusión, Confortel es una cadena hotelera volcada en lograr una accesibilidad universal –a través de los requisitos DALCO (Deambulación, Aprehensión, Comunicación y Localización)– en todos sus hoteles, que permita a los clientes disfrutar de una estancia en las mejores condiciones posibles. Igualmente, potencia la integración social, creando empleos dignos y justamente retribuidos, minimiza los posibles efectos negativos que su actuación pueda tener en el medio ambiente –mediante la racionalización del uso de recursos, la reducción al mínimo de las emisiones contaminantes y de la producción de residuos– y promueve el crecimiento sostenible de la sociedad de forma eficiente y responsable, aplicando constantemente los valores de búsqueda de la excelencia y respeto por los derechos humanos.

Por último, a modo de resumen, y tras efectuar un análisis detallado de las prácticas de RSC que están implantando las tres cadenas hoteleras seleccionadas, podemos concluir que todas ellas se están enfocando, en mayor o menor medida, hacia los tipos de prácticas contemplados en la literatura. Para hacer más comprensivo el estudio comparado de estas prácticas, se ha elaborado una tabla resumen, siguiendo el esquema empleado en la tabla 2, en la que se recogen las prácticas internas o externas, sociales o medio ambientales, que están emprendiendo NH, Meliá y Confortel (ver tabla 7).

Tabla 7. Tipos de prácticas de RSC implantadas por NH, Meliá y Confortel.

| Tipos de prácticas de RSC | Sociales | Medio ambientales |
|---|---|---|
| Internas | NH | NH |
| | Actividades relacionadas con la igualdad y la diversidad; la formación; el desarrollo profesional; contra el acoso en el trabajo y beneficios sociales para los empleados. | Reducción del consumo de factores energéticos; inversión en energías renovables, gestión de residuos y formación a la plantilla en temas medio ambientales. |
| | MELIÁ | MELIÁ |
| | Implantación de medidas de seguridad laboral; beneficios sociales para los empleados; planes de promoción profesional y de desarrollo horizontal; creación de protocolos de actuación ante catástrofes y emergencias y aprobación de un código de comportamiento directivo. | Reducción de consumos de factores energéticos; inversión en energías renovables y gestión de residuos. |
| | CONFORTEL | CONFORTEL |
| Accesibilidad universal de todos sus hoteles, también para sus empleados; integración social con empleos dignos y justamente retribuidos y formación en temas de pautas de trato a clientes con necesidades especiales. | Racionalización del uso de recursos; reducción de producción de residuos y programas de formación a sus empleados en temas medio ambientales. | |
| Externas | NH | NH |
| | Apoyo a la formación de futuros profesionales con discapacidad, con riesgo de exclusión y de países en vía de desarrollo; tarifas especiales a ONG y fundaciones y donación de habitaciones a familiares con niños hospitalizados. | Acciones con proveedores para el desarrollo de productos más sostenibles y apoyo a la sostenibilidad del planeta. |
| | MELIÁ | MELIÁ |

| Tipos de prácticas de RSC | Sociales | Medio ambientales |
|---------------------------|--|--|
| | Firma de acuerdo con UNICEF para la protección de la infancia en el ámbito de la explotación infantil, que se ha extendido a su cadena de suministro y a los tour operadores con los que trabaja; contratación de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión y promoción del patrimonio local. | Reducción de la emisión de gases con efecto invernadero; exigencia a sus proveedores de compromiso con sus directrices medio ambientales y protección de la biodiversidad. |
| | CONFORTEL | CONFORTEL |
| | Atención personalizada a sus clientes; accesibilidad para todos cumpliendo con los requisitos DALCO; integración de discapacitados entre sus empleados y servicios especiales para clientes con discapacidad. | Programas de mejora continua de la gestión ambiental y reducción de emisión contaminantes. |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

De los tres grandes grupos de indicadores de RSC identificados por la mayor parte de los estudios previos, los cuales están en vía de normalización gracias al esfuerzo de algunas propuestas como las elaboradas por la *Global Reporting Initiative* o por Lizcano, García y Fernández (2010) –Indicadores económicos, ambientales y sociales–, en esta investigación se ha observado, a través del estudio de casos, que dos de las tres cadenas hoteleras españolas analizadas están principalmente enfocadas hacia prácticas ambientales, en tanto que la tercera lo está hacia cuestiones sociales. Estos resultados coinciden con los de otros autores como Carmina-Moreno et al. (2004), Erdogan y Baris (2007) o Cheng y Parker (2010).

A través del análisis realizado, se ha comprobado que las cadenas hoteleras están haciendo grandes esfuerzos dirigidos hacia la protección del medio ambiente. En concreto, las tres han implantado políticas relacionadas con el ahorro de energía y de consumo de agua, así como prácticas encaminadas a la reducción de emisiones de CO₂ o gases contaminantes a la atmósfera y a la reducción de la generación de residuos. De manera concreta, hay que destacar que NH, Meliá y Confortel están sustituyendo la tecnología de iluminación convencional por tecnología LED o tecnología de bajo consumo para conseguir una mayor eficiencia energética en todos sus hoteles.

En el presente trabajo se ha evidenciado que a pesar de la crisis económico-financiera que tanto está afectando al mundo empresarial, a la que no es ajeno el hotelero, las cadenas hoteleras analizadas están efectuando grandes esfuerzos por mantener e, incluso, potenciar, estas actuaciones. Además, estas políticas están en línea con las emprendidas por otras grandes cadenas hoteleras internacionales como Accor, Hilton, Intercontinental y Marriot, que también están implantando programas de RSC tendentes a propulsar la sostenibilidad ambiental gracias a la reducción del impacto provocado por la generación de residuos y por el descenso del consumo de factores energéticos, protección de la infancia en particular y defensa de los derechos humanos en general y potenciación del desarrollo local.

Las cadenas hoteleras españolas analizadas están realizando una firme apuesta por mantener y potenciar sus políticas relacionadas con la RSC convirtiéndolas en estratégicas al imprimirlas un carácter diferenciador con respecto a la competencia. Tanto NH como Meliá están apostando decididamente por la defensa del medio ambiente y por la reducción y el uso más eficiente de los consumos energéticos, lo que les supone unos menores costes operativos y un menor nivel de emisiones contaminantes. Estos planteamientos responsables de ambas cadenas reafirman el papel protector del medio ambiente que desempeñan, a través de sus actividades, las empresas turísticas. Por otro lado, Confortel, ha puesto todo su empeño en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo, lo que se ajusta perfectamente a su misión como organización. Igualmente, está implantando políticas de recursos humanos que impiden cualquier tipo de discriminación potenciando, de manera expresa, la inserción laboral en la cadena de personas con discapacidad.

En este ámbito de la gestión ambiental, hay que señalar que estas cadenas, especialmente NH y Meliá, están consiguiendo un número elevado de certificados por su compromiso con el medio ambiente. Además, dentro de este compromiso con el medio ambiente, también se ha detectado que NH y Confortel tienen compromisos o acuerdos medio ambientales con sus proveedores.

Dentro de las iniciativas sociales se ha puesto de relieve que estas tres compañías muestran un gran interés por tomar iniciativas tanto en el ámbito interno como en el externo. Así, en el ámbito interno, estas cadenas hoteleras han apostado por la formación, la igualdad de género, las oportunidades de desarrollo profesional y por la seguridad profesional de sus empleados. Igualmente, son varias las iniciativas que están teniendo estas compañías en el ámbito externo, realizando continuos esfuerzos por mejorar y potenciar su compromiso con la sociedad –sobre todo en los aspectos ambiental y social– y tienen una visión de futuro por seguir avanzando en sus compromisos responsables.

En esta investigación, también se ha tratado de analizar qué visibilidad social pueden llegar a tener esas prácticas desarrolladas por estos grupos a través de la publicación de informes de RSC. En este sentido, en el estudio se pone de relieve que dos de estas tres cadenas hoteleras –NH y Meliá–, con una presencia global, realizan Informes de Sostenibilidad bajo los criterios del *Global Reporting Initiative*. Sin embargo, la tercera –Confortel–, al elaborar un informe específico de RSC, hace menos visibles sus actividades en este ámbito.

En conclusión, las cadenas hoteleras españolas analizadas asumen compromisos claros con la comunidad en la que actúan y, en general, con el medio ambiente. Sin embargo, el tema que aún quedaría pendiente de desarrollar, por los menos en el caso de Confortel, es el relativo a la difusión pública de las actuaciones emprendidas en materia de RS, y la aplicación generalizada de modelos normalizados de presentación de estas actividades en formato

digital que facilite no solo su elaboración por parte de estas empresas, sino su posterior difusión a los agentes sociales y su análisis por parte de estos últimos.

Como limitaciones del presente trabajo debe mencionarse que, al tratarse de un estudio de casos, los resultados no son extrapolables al conjunto de las cadenas hoteleras españolas, y que se han utilizado bastantes datos secundarios –especialmente en el análisis de los grupos NH y Meliá–. En consecuencia, y entre otras futuras líneas de investigación posibles, se propone la realización de un estudio que se aplique a la totalidad de las cadenas y a los hoteles independientes españoles. Además, en dicho estudio, sería interesante analizar la repercusión que la actual crisis económico-financiera está teniendo en las políticas de RSC de las empresas hoteleras españolas.

Bibliografía

- [1] AECA (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid. AECA.
- [2] AECA (2009). *La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid. AECA.
- [3] Alonso-Almeida, M.M. (2012). "Water and waste management in the Moroccan tourism industry: The case of three women entrepreneurs". *Women's Studies International Forum* 35(5): 343-353.
- [4] Alonso-Almeida, M.M. y Rodríguez-Antón, J.M. (2011). "Organisational behaviour and strategies in adoption of certified management systems. An analysis of the Spanish hotel industry". *Journal of Cleaner Production* 19 (13): 1455-1463.
- [5] Alonso-Almeida, M.M.; Rodríguez García, M.P.; Cortez, K.A. y Abreu-Quintero, J.L. (2012). "La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. una aplicación empírica en las empresas mexicanas cotizadas". *Contaduría y Administración* 57 (1): 53-77.
- [6] Alvarez-Gil, M.J.; Burgos-Jiménez, J. y Céspedes-Lorente, J.J. (2001). "Análisis de ambiental management, organizacional context and performance of Spanish hotels". *Omega* 29: 457-471.
- [7] Alzaga, O. (2009). "Razón de ser". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Nº 1: 9-11.
- [8] Ayuso, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13: 207-220.
- [9] 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.
- [10] Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2008). "Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of Scandic". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 8 (4): 271-293.
- [11] Bohdanowicz, P.; Zientara P. y Novotna, E. (2011). "International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006-2008)". *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7): 797-816
- [12] Carlsen, J.; Getz, D. y Ali-Knight, J. (2001). "The environmental attitudes and practices of family business in rural tourism and hospitality sector". *Journal of Sustainable Tourism* 9 (4): 281-297.
- [13] Carmona-Moreno, E.; Céspedes-Lorente, J. y Burgos-Jiménez, J. (2004). "Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance". *The Service Industries Journal* 24 (3): 101-130.
- [14] Carroll, A. (1979). "A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.
- [15] Casadesús, M.; Marimon, F. y Alonso-Almeida, M.M. (2010). "The future of standardised quality management in tourism: Evidence from the Spanish tourist sector". *Services Industries Journal*, 30(14): 2457-2474.
- [16] Cheng, L.H. y Parker, L.D. (2010). "Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective". *Accounting Forum* 34 (1): 46-53.

- [17] De Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management* 31: 896-905.
- [18] DVFA (2008). KPIs for ESG. *Key Indicators Performances for Environmental, Social and Governance Issues*, DVFA Financial Papers, No. 08/08_e, DVFA Society of Investment Professionals in Germany.
- [19] Enz, C.A. y Siquaw, J.A. (1999). "Best hotel environmental practices". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 40, No. 5: 72-77.
- [20] Erdogan, N. y Baris, E. (2007). "Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management* 28 (2): 604-614.
- [21] Follesdal, A. (1998). Democracy, Legitimacy and Majority Rule in the EU, in Weale, A. y Nentwith, M. (eds.). *Political theory and the European Union. Legitimacy, Constitutional Choice and Citizenship*. Routledge. London.
- [22] Fresner, J. y Engelhardt, G. (2004). "Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria". *Journal of Cleaner Production* 12(6): 623-631.
- [23] Frey, N. y George, R. (2010). "Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry". *Tourism Management* 31: 621-628.
- [24] Frynas, J.G. (2010). "Corporate Social Responsibility and Societal Governance: Lessons from Transparency in the Oil and Gas Sector." *Journal of Business Ethics* 93: 163-79.
- [25] García, F. y Armas, Y. (2007). "Relationship between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management* 26 (4): 824-839.
- [26] Ghisellini, A. y Thurston, D.L. (2005). "Decisions traps in ISO 14000 implementation processes: Case study results from Illinois certified companies". *Journal of Cleaner Production*, 13(8): 763-777.
- [27] Goodman, A. (2000). "Implementing Sustainability in Service Operations in Scandic Hotels". *Interfaces*, Vol. 30, No. 3: 202-214.
- [28] Gray, J. y Bebbington, J. (2001). *Accounting for the Environment*, second ed. Sage Publications. London.
- [29] GRI (2011). Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1. Global Reporting Initiative, Amsterdam. Disponible en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>. Acceso el día 23 de enero de 2013.
- [30] Hess, D. y Dunfee, T.W. (2007). "The Kasky-Nike Threat to Corporate Social Reporting: Is a Standard of Optimal Truthful disclosure a Solution?". *Business Ethics Quarterly*, 17 (1).
- [31] Holcomb, J.L., Upchurch, R.S., y Okumus, F. (2007). "Corporate Social Responsibility: What are top hotel companies reporting?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19: 461-475.
- [32] Ioannou, I. y Serafeim, G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. Harvard Business School Research Working Paper 11-100.
- [33] Ilomaki, M. y Melanen, M. (2001). "Waste minimisation in small and medium-sized enterprises—do environmental management systems help?". *Journal of Cleaner Production* 9: 209-217.
- [34] Inoue, Y. y Lee, S. (2011). "Effects of different dimension of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries". *Tourism Management* 32: 790-804.

- [35] Kang, K.H.; Lee, S. y Huh, C. (2010). "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 29: 72-82.
- [36] Kasim, A. (2007). "Towards a wider adoption of environmental responsibility in the hotel sector". *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 8 (2): 25-49.
- [37] Kirk, D. (1995). "Environmental management in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (6): 3-8.
- [38] Konrad, A.; Steurer, R.; Langer, M.E. y Martinuzzi, A. (2006). "Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe". *Journal of Business Ethics* 63: 89-105.
- [39] Lee, S. y Park, S.Y. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management* 28: 105-112.
- [40] Levy, D.L.; Szejnwald Brown, H., De Jong, M. (2010). "The Contested Politics of Corporate Governance the Case of the Global Reporting Initiative". *Business & Society* 49 (1): 88-115.
- [41] Lizcano, J.L.; García, I.M. y Fernández, A. (2010). "Hacia una información comparable de responsabilidad social corporativa. Estudio empírico sobre la elaboración de un cuadro central de indicadores (CCI-RSC)". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Vol. 2, nº 3: 15-50.
- [42] López-Gamero, M.D.; Molina-Azorín, J.F. Y Claver-Cortés, E. (2009). "The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables". *Journal of Environmental Management*. Vol. 90, No. 10: 3110-3121.
- [43] Marimon, F.; Alonso-Almeida, M.M.; Rodríguez, M.P. y Cortez, C.A. (2012). "The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?". *Journal of Cleaner Production*, 33: 132-144.
- [44] McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?". *Strategic Management Journal* 21 (5): 603-609.
- [45] Molina-Azorín, J.F.; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moliner, J. y Tarí J. J. (2009). "Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Journal of Cleaner Production* 17: 516-524.
- [46] Moneva, J.M. (2005). "Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias". *Revista Asturiana de Economía*, nº 34: 43-67.
- [47] Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Alvarez, I. y Garcia-Sanchez I.M. (2009). "Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting: the Ownership Structure Effect". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16: 94-107.
- [48] Priego, M.J.B. y Palacios, C.A. (2008). "Analysis of environmental statements issued by EMAS-certified Spanish Hotels". *Cornell Hospitality Quarterly* 49: 381-394.
- [49] Rodríguez-Antón, J.M.; Alonso-Almeida, M.M.; Celemin, M. y 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.
- [50] Rodríguez, F.J.G. y Cruz, Y.D.M.A. (2007). "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management* 26 (4): 824-839.

- [51] 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.
- [52] SD-M (2010). *Sustainable Development Management Standard 2010-2014 Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs): Minimum reporting standard for relevant sustainability information in annual reports/management commentaries of 68 industries* (www.sd-m.de)
- [53] Wang R. (2012). "Investigations of Important and Effective Effects of Green Practices in Restaurants". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40: 94-98.
- [54] Yin, R. K. (1994). *Case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas

Responsible behavior's, motivations, practices and results in small and medium tourism enterprises

Luis Garay,

Inició su carrera investigadora analizando el desarrollo histórico del turismo y especialmente la transformación del sector en el actual paradigma post-fordista. En relación a este último aspecto analizó el desarrollo de diferentes productos específicos, como el turismo rural o el de cruceros, así como el impacto de las TIC en las empresas turísticas. Desde 2010 ha colaborado con Xavier Font en diferentes estudios enfocados en el análisis de las razones, prácticas e impactos de la Responsabilidad Social Corporativa en la pequeña y mediana empresa turística.

lgaray@uoc.edu

Xavier Font,

La trayectoria investigadora del Dr. Xavier Font se centra en la comprensión de las razones por las que las empresas turísticas asumen la responsabilidad para ser más sostenibles y el desarrollo de los diferentes mecanismos de mercado asociados. Es experto en marketing turístico y ha escrito extensamente acerca de los estándares de sostenibilidad y los procesos de certificación en el sector, siendo consultor de organizaciones como la OMT, UNEP, IFC, UNCTAD o la Unión Europea, además de asesorar a diferentes gobiernos y organismos privados.

X.Font@leedsmet.ac.uk

Resumen

En la literatura especializada en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector turístico se suele hacer énfasis en los aspectos relacionados con el negocio para explicar el comportamiento responsable. Este estudio demuestra, a partir de una muestra de cerca de 400 empresas de alojamiento, que para las PYME turísticas además de este tipo de elementos se deberían tener en cuenta el estilo de vida y la legitimidad social como motivaciones fundamentales para el comportamiento responsable. Esto se explica en el contexto de este sector por diferentes razones, especialmente la caracterización de los propietarios de estas PYME y sus percepciones sobre la relación entre la RSC y los resultados. En este sentido, las políticas relacionadas no deberían considerar de una manera homogénea a las empresas que realizan acciones de responsabilidad, sino entender que argumentos e incentivos se relacionan mejor con las mismas.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Turismo, Ventaja Competitiva, Estilo de vida, Legitimidad social, Emprendedores.

Códigos JEL

M14, L25, L83.

Abstract

The literature on tourism' corporate social responsibility (CSR) emphasizes the importance of business-related aspects to explain responsible behaviour. From a sample of about 400 accommodation companies this study demonstrates that for tourism SMEs in addition to these elements we should take into account lifestyle and social legitimacy as key motivations for responsible behaviour. This is explained for several reasons, specially the SME owner's profile and his perception about the relationship between CSR and performance. In this context related policies should not be considered in a homogeneous manner, but understanding arguments and incentives related with responsibility introduction.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Tourism, Competitive Advantage, Lifestyle, Social legitimacy, Entrepreneurs.

JEL codes

M14, L25, L83.

Introducción

Diferentes estudios han analizado en los últimos años el proceso de implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector turístico en general (Molina-Azorín, Claver-Cortés et al., 2009; Lee y Park, 2010; Inoue y Lee, 2011) y en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en particular (Tzschentke, Kirk et al., 2008; Sampaio, Thomas et al., 2011; Barton, Schlenker et al., 2012; Garay y Font, 2012). Los objetivos de investigación más comunes han sido para el caso de las grandes empresas turísticas el observar desde una perspectiva cuantitativa las medidas introducidas y su posible relación con los resultados financieros y para el caso de las PYME el análisis de las principales motivaciones para ser responsable, especialmente a partir de estudios cualitativos. Existe no obstante un *gap* a cubrir por lo que respecta al análisis conjunto de las motivaciones y el grado de implementación de las prácticas de la RSC y sus relaciones con otras variables (incluyendo los resultados financieros) en las PYME turísticas. El objetivo de este estudio es, pues, analizar cuáles son las principales motivaciones para introducir la responsabilidad en las PYME turísticas, así como especialmente las prácticas introducidas y la posible relación entre estos elementos. Desglosando este objetivo general en diferentes objetivos más específicos, con el presente trabajo se busca:

1. Observar cuál es el perfil de estas PYME turísticas en relación a diferentes variables de negocio, destacando la introducción de medidas de Responsabilidad Social Corporativa, así como los principales motivos y barreras para introducir a estas últimas.
2. Analizar si existen relaciones significativas entre la introducción de estas medidas de RSC y el resto de variables de negocio, destacando las que se pudieran producir con las relacionadas con los resultados financieros.
3. Estudiar si podemos agrupar a estas PYME a partir de las motivaciones para introducir la RSC, qué tipo de agrupaciones surgen y de qué motivaciones se derivan estos grupos.
4. Caracterizar a estas agrupaciones o *clústeres* a partir de las diferentes variables de negocio, destacando de nuevo las medidas de RSC y observar las posibles diferencias entre estas agrupaciones por lo que respecta especialmente a la introducción de medidas de RSC.

La muestra que ha servido de base a la investigación es de cerca de cuatrocientas empresas de alojamiento situadas en un destino turístico maduro (Cataluña). En el estudio partimos de la premisa que las PYME no son versiones limitadas de las grandes empresas que imitan sus comportamientos y técnicas responsables (Jenkins, 2006; Morsing y Perrini, 2009; Russo y Tencati, 2009), sino que tienen características diferenciadas, conociendo los conceptos relacionados pero sin tener por qué conocer su procedencia teórica. En este sentido, se ha hablado para las PYME de una introducción "implícita" de la RSC, en la que cobra más importancia el hábito o la rutina que la planificación formal y sistemática (Fassin, Van Rossem et al., 2011).

Las PYME turísticas, como las de otros sectores, no suelen tener estructuras complejas de dirección y están generalmente gestionadas por sus mismos propietarios, orientados hacia la solución del día a día del negocio, estableciendo relaciones informales y cercanas con los grupos de interés (*stakeholders*) y viviendo en una realidad dependiente de las dinámicas del sector, determinada en muchas ocasiones por la acción de las empresas de mayor tamaño (Russo y Tencati, 2009). De la misma forma que ocurre en otros aspectos, las motivaciones y comportamientos responsables pueden diferir notablemente entre estas grandes empresas y las PYME turísticas. En estas últimas, tradicionalmente se habían considerado más las dificultades que las ventajas para introducir la RSC, aunque la literatura está modificando esta visión. Aunque es cierto que estas empresas suelen acusar la falta de recursos (Worthington, Ram et al., 2006) o de información acerca de los requerimientos del mercado y las oportunidades de cambio relacionadas con estas prácticas (Condon, 2004), disponen de la ventaja de reaccionar de manera más rápida y flexible a determinados aspectos (y entre ellos a los relacionados con la RSC) y tienen una relación más estrecha con sus grupos de interés (Jenkins, 2009). Además, como se verá, la toma de decisiones al respecto resulta en muchos casos una extensión de la personalidad del propietario (Perrini, 2006) y en el caso de los emprendedores esto puede ser determinante para estimular la cultura responsable y para que esta se relacione con valores distintos a la maximización de beneficios como criterio único.

Este artículo explora la consecución de los objetivos anteriormente enunciados, realizado en primer lugar un repaso a la literatura relacionada, para posteriormente presentar la metodología empleada y a continuación presentar los principales resultados obtenidos. En relación a la presentación de estos resultados se sigue una secuencia que responde a los objetivos de investigación presentados anteriormente (caracterización de la muestra, relación entre variables, segmentación por *clústeres* y caracterización de los mismos). Se pasa a continuación a realizar una discusión de estos resultados en relación con los hallazgos previos de la literatura y finalmente se presentan las principales conclusiones del estudio.

Los motivos para introducir la RSC. Revisión de la literatura

El caso de negocio

Aunque la RSC se suele definir como la contribución voluntaria a la mejora del medioambiente, la sociedad y la economía por parte de las empresas (Blowfield y Murray, 2008), más allá de estos elementos, en la literatura se ha enfatizado su posible relación con la mejora de los resultados como una de las principales motivaciones para su implementación, más allá de otros elementos no-económicos. Así, el debate al respecto de la RSC se ha sesgado en muchas ocasiones hacia una visión excesivamente centrada en la consecución de mejoras en el negocio (*business case*) y este paradigma ha dominado gran parte de la literatura sobre las motivaciones para introducir la RSC (Salzmann, Ionescu-Somers et al., 2005; Carroll y Shabana, 2010). Hay que añadir que este paradigma ha sido especialmente relevante para el caso de las grandes corporaciones y el sector industrial y en gran medida

con el objetivo de ofrecer una respuesta racional desde el punto de vista económico a las acusaciones que se habían hecho al concepto de RSC por parte del pensamiento neoliberal, que tradicionalmente ha considerado que la única responsabilidad asumible por las empresas es aquella que se deriva del retorno a los accionistas.

Para Carroll y Shabana (2010) una forma simplista de entender el *business case* por parte de los directivos es la que solo tiene en cuenta una implementación si esta proporciona un impacto directo y a corto plazo sobre el resultado financiero de la empresa, mientras que una visión más amplia tiene en cuenta todas las oportunidades económicas que puede brindar la responsabilidad. Entre estas oportunidades se citan la creación de relaciones *win-win* con los *stakeholders*, la reducción de costes y riesgos (como los de posibles sanciones) y los posibles beneficios derivados de la mejora de la reputación y el aumento de legitimidad, pero destaca especialmente la adquisición de ventajas competitivas gracias a la generación de recursos únicos. De hecho, esta última posibilidad ha sido la que ha recibido más interés en los últimos años, especialmente a través de la denominada visión basada en los recursos y competencias (*resource based view*) (Inoue y Lee, 2011), que sugiere que la implementación de la RSC puede venir motivada por la posibilidad de originar recursos y competencias, distintivos y valiosos, que podrán proporcionar a la empresa una ventaja competitiva futura basada en la diferenciación (Hart, 1995). En todo caso, para que esta ventaja pase a ser sostenida en el tiempo, es necesario que estos recursos no sean imitables sin gran esfuerzo por parte de la competencia y que realmente puedan ser identificados como únicos por parte del mercado (Inoue y Lee, 2011).

Si centramos nuestra atención en la introducción de la RSC en las PYME, hemos de empezar recordando que estas no son versiones limitadas de las grandes empresas, y que tienen una serie de características que pueden modificar las motivaciones para introducir la RSC, su propia implementación y también los resultados de la misma. Entre estas características se podría destacar el hecho de que la mayor parte de estas PYME son dirigidas por los propios propietarios, en muchas ocasiones emprendedores, que tienen una relación más estrecha con su entorno, que sufren presiones de las administraciones y los miembros de su cadena de suministro o que tienen una gestión informal y por lo general adolecen de falta de tiempo, recursos o poder (Barton, 2010). Las PYME priorizan además las operaciones de negocio más básicas, de tal manera que si para las grandes empresas la RSC puede ser vista (o no) como una oportunidad de negocio que puede producir un impacto a corto o largo plazo en los resultados, en el caso de las PYME esta asociación, considerada aisladamente, es más difícil de captar o formalizar.

Diferentes barreras hacen que la motivación económica sea la prioritaria para los propietarios de las PYME. En este sentido, la literatura ha encontrado barreras como la escasa formación de los propietarios/directivos en estos aspectos (Tilley, 2000; Roberts, Lawson et al., 2006), la creencia que la responsabilidad es cara y compleja (Revell y Blackburn, 2007; Dodds y Holmes, 2010; Zschiegner, 2011) o la percepción de escaso poder en relación a la dinámica del sector (Lepoutre y Heene, 2006). Sin la existencia de otras motivaciones no-económicas, estos elementos pueden provocar una escasa implementación o una introducción muy básica, basada en la esperanza de ahorrar costes operativos, normalmente asociados a lo "ecológico" (*ecosavings*) (Font y Harris, 2004). Desde este punto de vista, la responsabilidad puede no ser considerada un componente central de la *raison d'être* de la PYME y la posible implementación responde a equilibrios básicos del balance financiero. El coste asociado a la RSC puede ser aquí una barrera considerable y el comportamiento responsable dependerá de aspectos muy tangibles como posibles ahorros fiscales o subsidios relacionados por parte de las administraciones.

En todo caso, también pueden existir motores económicos para la posible implementación de la RSC en las PYME. Aunque se mencione habitualmente que los valores de los empresarios son básicos en el momento de introducir la RSC (Spence, Schmidpeter et al., 2003), entre estos valores se puede encontrar el pragmatismo económico y/o la necesidad de mantener cierto posicionamiento en el mercado, así como la propia presión de determinados *stakeholders* (Murillo y Lozano, 2006). Y la actitud puede ser perfectamente proactiva en la búsqueda de mejora de los resultados de la empresa a través de incrementos en la productividad, la mejora de la innovación (Perrini, 2006) o una mejor gestión del riesgo (Jenkins, 2006). Para Murillo y Lozano (2006), aunque la RSC huya en el caso de las PYME de complejos sistemas de gestión, puede constituir para estas empresas una señal de identidad en lo referente a la excelencia. Es en este sentido que se ha hablado que la introducción de la RSC en estas PYME puede ser valorada positivamente con los agentes con los que la empresa tienen un contacto más estrecho y desde una perspectiva económica esto puede relacionarse entonces con la adquisición de un capital social que los empresarios pueden valorar positivamente.

En el caso del sector turístico, y teniendo en cuenta que la mayor parte de los estudios se han centrado en grandes empresas, cadenas o grupos, el motivo más argumentado para introducir la RSC ha sido también el de favorecer el desarrollo de recursos y capacidades, en línea con el objetivo anteriormente mencionado de maximizar los resultados creando ventajas competitivas (Stabler, 1997; Knowles, Macmillan et al., 1999) y que además respondan a las nuevas expectativas de la demanda en cuanto a la responsabilidad (Bremner, 2009). Para el caso de las PYME turísticas, existe poca literatura al respecto, pero estudios como los de Tzschentke (Tzschentke, Kirk et al., 2004; Tzschentke, Kirk et al., 2008) hablan de una mezcla de consideraciones éticas, personales y económicas por parte del propietario, que en general parecen tener más fuerza que las motivaciones económicas o que en todo caso siempre aparecen de manera conjunta. En todo caso la elección dependerá también del equilibrio que este empresario asuma entre las barreras y los posibles beneficios que se perciban al respecto de la introducción de la RSC, aunque cabría añadir que es muy probable que la salud financiera sea en la mayoría de las ocasiones un pre-requisito ineludible para emprender estas acciones (Fassin, Van Rossem et al., 2011).

Otro aspecto a tener en cuenta es el de conocer hasta qué punto esta motivación económica puede facilitar efectivamente una relación positiva entre la implementación de la RSC y los resultados. Los estudios más generales al respecto ciertamente no son concluyentes, encontrando asociaciones positivas, negativas y también neutras y sin poner excesivamente el foco en la motivación que guía la implementación de la RSC (Griffin y Mahon, 1997). Para el caso del sector turístico se ha observado que esta relación puede tener la forma de una U invertida (Lee y Park, 2010), donde existe un nivel óptimo de introducción de medidas de RSC que contribuye a la mejora de los resultados, la actuación más allá del cual solo puede estar explicada por otros motivos no-económicos. Según la literatura más reciente, la mayor parte de las empresas turísticas se encuentran en las primeras fases de esa U invertida, siendo positiva la relación entre responsabilidad y resultados financieros (Rodríguez y del Mar Armas Cruz, 2007; Lee y Park, 2009; Molina-Azorín, Claver-Cortés et al., 2009; Kang, Lee et al., 2010).

La legitimidad ante los “stakeholders”

La anterior aproximación, aunque válida para un amplio conjunto de empresas, parece dejar inexplicado gran parte del comportamiento responsable. El mismo concepto de RSC se relaciona desde hace ya años con la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés y la necesidad de legitimizar las operaciones de la empresa frente a los mismos y/o frente a la sociedad en general, y cuya literatura relacionada ya tiene un recorrido considerable

(Freeman, Harrison et al., 2010). Es importante señalar que esta legitimidad va más allá del cumplimiento de los compromisos con los propietarios o accionistas para responder a un conjunto mucho más amplio de grupos de interés. Al respecto de la misma, se ha hablado también de su posible aplicación para el caso de las PYME, aunque parece claro que los grupos de interés prioritarios difieren de los de las grandes corporaciones, como ocurre en el caso de los empleados, con los que existe una mayor relación y necesidad de compromiso (Murillo y Lozano, 2006) o la comunidad donde se opera, con la que la relación también suele ser mucho más estrecha y personal (Murillo y Lozano, 2006; Perrini, 2006).

En relación con estos aspectos, se ha reconocido que aquellas PYME que están más relacionadas con la comunidad tienen también mejor relación con sus miembros, pudiendo actuar como líderes de la misma (Spence, 2007) y en definitiva facilitando la comprensión del rol que juegan estos, lo que puede contribuir a una mayor implementación de acciones de responsabilidad. En este mismo sentido, si la relación es más estrecha, es la comunidad la que tiene un mayor conocimiento de cómo actúa la empresa, a la que observa creando puestos de trabajo, comprando y vendiendo productos locales y generando riqueza en la zona (Lepoutre y Heene, 2006). En este sentido, como se avanzó anteriormente, se ha considerado que es la teoría del capital social la que mejor puede explicar estos aspectos para el caso de las PYME (Jenkins, 2009). El capital social reside en el valor de la red creada e incluye los activos intangibles que componen los principios rectores de la actuación a largo plazo de la mayor parte de las PYME: la reputación, la confianza, la legitimidad y el consenso (Russo y Tencati, 2009), muchos de los cuales pueden transformarse precisamente a través de un comportamiento responsable hacia los grupos de interés de la comunidad (o destino) donde opera.

Para el caso del sector turístico, la motivación relacionada con el cumplimiento o legitimidad ante los grupos de interés ha sido también tratada por la literatura (Byrd, Bosley et al., 2009), aunque ha recibido poca atención en relación a la importancia de este tipo de relaciones en un sector cuya producción está orientada a la demanda y donde se tiene una estrecha relación con los grupos de interés que actúan en el destino. De esta literatura se desprende un especial interés por comprender la relación con determinados grupos de interés con los que las empresas turísticas tienen mayor relación: turistas, residentes en el destino, emprendedores y administración local (Goeldner y Ritchie, 2009). Estos grupos pueden tener intereses notablemente diferentes, como se muestra en diferentes obras (Andriotis, 2005), lo que puede dar lugar a tensiones y conflictos que deterioren la marcha del sector. Es en este momento cuando los gestores del destino y las empresas deben estar alerta para tratar de identificar estos intereses e intentar equilibrar la situación. En relación a las PYME turísticas poca información existe al respecto, aunque sí encontramos referencias que enfatizan en la eficacia de las políticas públicas cuando existen proyectos comunes (*partenaires*), argumentando que la cooperación entre las empresas (generalmente PYME) y el sector público puede derivar en beneficios mutuos fundamentados en la transparencia y la confianza (Haveng-Tang y Jones, 2005; Thomas, 2007; March y Wilkinson, 2009).

Por otro lado, la relación entre la responsabilidad y el resultado de la empresa a partir de la motivación por tener una actuación legítima ante los grupos de interés resulta tan compleja como en el caso de la motivación puramente económica. Para el caso de las PYME, el énfasis sigue estando en la explicación de la ventaja competitiva potencial de la aplicación de las teorías del capital social (Fuller y Tian, 2006), que de alguna manera desmienten la teoría de que la ética empresarial es un "bien de lujo" (Spence, Schmidpeter et al., 2003). Por otro lado, ya que la responsabilidad se explica a través de la relación entre empresa y sociedad (Matten y Crane, 2005), las expectativas de la red de que la empresa sea responsable cambiarán a partir de la percepción que se tenga de su éxito empresarial. Para el caso de las PYME, la

proximidad a sus *stakeholders* reforzará la percepción de tener que comportarse de forma ética (Fuller y Tian, 2006). La conclusión es de nuevo una posible aunque no segura relación positiva y bi-direccional entre RSC y resultados de la empresa.

Los hábitos y el estilo de vida

Nuestro último marco explicativo sugiere que gran parte del comportamiento en favor de la RSC observada, y especialmente en las PYME, se explica mejor a través de los hábitos y estilos de vida de los propietarios y/o directivos que de determinadas acciones conscientes. Según la literatura, en las PYME los valores de los propietarios (morales, religiosos, personales, comunitarios, etc.) son un factor clave en la introducción de la RSC (Jenkins, 2006; Spence, 2007) y especialmente importante es también el carácter emprendedor que tienen muchos de estos (necesidad de alcanzar metas, tolerancia a la ambigüedad, mayor desarrollo moral). De la consideración conjunta de estos elementos (importancia de los valores y el carácter emprendedor) surge el concepto de *Lifestyle Entrepreneur*, que se ha planteado frecuentemente al hablar de la responsabilidad y otros aspectos en las PYME (Shaw y Williams, 2004), entendiéndose como aquel propietario que pone en balance la generación de ingresos con la preservación de su estilo de vida. Así, estos empresarios buscan obtener un equilibrio entre los objetivos relacionados con los ingresos/crecimiento y aquellos ligados al mantenimiento de un estilo de vida que se considera cualitativamente óptimo (Dewhurst y Horobin, 1998). El "éxito" para estos propietarios se basa en sus propias circunstancias y valores (Carlsen, Morrison et al., 2008), que a veces (pero no siempre) implican una gestión basada en los valores asociados a la responsabilidad (Ateljevic y Doorne, 2000).

En el caso de la empresa turística, el perfil de este emprendedor se corresponde con el de una persona casada, de mediana edad, cualificada, que tienen el negocio desde hace pocos años (Sampaio, Thomas et al., 2011) y que ha migrado de la ciudad (Shaw y Williams, 2004), para marchar a destinos específicos, con lo que tienen menos raíces en el destino y el sector, pero a la vez aportan competencias, habilidades y herramientas de su anterior experiencia profesional. En relación a estos destinos específicos, un ejemplo pueden ser las áreas rurales y especialmente las zonas protegidas que atraen en particular a este perfil de empresarios que buscan estilos de vida basados en "valores alternativos". La elección de estos destinos, generalmente ligados al valor que tienen sus paisajes (entendido en un sentido amplio) a menudo implica que este valor suponga la necesidad de actuar de forma responsable. Por otro lado, este estilo de vida se asocia frecuentemente a los hábitos y rutinas de los empresarios y es por esta razón que el estilo de vida se puede compatibilizar de manera natural y no sistematizada con los propios objetivos económicos de los empresarios. De hecho, se ha observado que la RSC en las PYME puede ser más efectiva y tener un mayor impacto si está vinculada a los hábitos y rutinas de los propietarios o directivos (en oposición a ser la consecuencia de una estructura de gestión consciente), ya que entonces forma realmente parte del ADN de este tipo de empresas (Dahlstrand y Biel, 1997). En todo caso, como se ha comentado, el beneficio económico se sitúa en estos casos en equilibrio con el estilo de vida.

En principio se podría esperar que este tipo de empresas gestionadas por *lifestyle entrepreneurs* estuviera menos interesada en introducir de manera deliberada medidas de RSC para obtener retornos económicos. De hecho, la literatura aporta ejemplos de rechazo hacia la obtención de beneficios y en general hacia el crecimiento económico a causa de la prevalencia sobre este de los valores ligados al estilo de vida, ya estén fundamentados en la responsabilidad (Ateljevic y Doorne, 2000) o en otros aspectos como la familia y la comunidad (Getz y Carlsen, 2005). Lo que habría que observar es si las medidas de RSC se introducen a

partir de motivaciones diferentes a las económicas, en equilibrio con el estilo de vida de estos empresarios, y si estas pueden dar lugar a retornos económicos a los mismos, que estén en equilibrio con el mantenimiento de sus hábitos. En todo caso es importante tener en cuenta que para estos empresarios la ética personal es un elemento clave para el comportamiento vinculado al estilo de vida, tan importante para este perfil como el hecho de proveer una óptima calidad de servicio y en ocasiones más importante que la maximización de beneficios (Ateljevic y Doorne, 2000; Shaw y Williams, 2004).

Metodología

Una vez revisada la literatura y los principales elementos que se tienen en cuenta en la misma, establecemos diferentes hipótesis relacionadas con los objetivos iniciales del trabajo:

1. El perfil de las PYME turísticas está compuesto mayoritariamente por empresas familiares gestionadas por sus propios propietarios y en las que se están introduciendo básicamente medidas medioambientales relacionadas con el ahorro de costes.
2. Los principales motivos para ser responsable serán de tipo económico, altruista y de búsqueda de legitimidad mientras las principales barreras serán económicas.
3. Existe una relación positiva entre la introducción de estas medidas de RSC y determinadas variables de negocio, entre las que se encuentran los resultados financieros.
4. Se puede agrupar a estas PYME a partir de las motivaciones para introducir la RSC.
5. Este tipo de agrupaciones realizadas a partir de los motivos para ser responsable presentarán diferencias por lo que respecta a la caracterización de las empresas y la implementación de la RSC.

Al respecto de nuestra investigación empírica, esta se llevó a cabo en Cataluña, un destino turístico tradicional que por su trayectoria, diversidad y grado de madurez puede resultar en gran medida representativo del sector en España y en otros países del Mediterráneo. Como es conocido, el turismo es un motor económico clave en la comunidad, con el 11% del PIB y cerca de 200.000 personas empleadas en este sector (Idescat, 2010), sobre todo PYME. De hecho, en este sector las pequeñas empresas y en concreto las microempresas (con 10 empleados o menos) resultan alrededor del 90% de las empresas (INE, 2003-2010), lo que además está en consonancia con las estimaciones realizadas en Europa (EU, 2004). En todo caso pensamos que no debe haber diferencias importantes con otros destinos turísticos maduros situados en países desarrollados: las razones y comportamientos de los directivos, sus recursos, las condiciones ambientales, sociales y económicas o las presiones de los *stakeholders* no difieren significativamente, a pesar de la trayectoria propia de cada uno, y aun teniendo en cuenta la existencia de elementos culturales específicos.

Por otro lado, para realizar el presente estudio se optó por realizar un análisis cuantitativo, especialmente por la necesidad de disponer de información representativa y fiable y poder establecer relaciones entre variables relevantes. De hecho, los escasos estudios realizados sobre prácticas, motivaciones e impactos de la RSC en las PYME han sido básicamente cualitativos, fundamentados en entrevistas a muestras relativamente pequeñas de empresarios. Es por este motivo que se eligió como instrumento el cuestionario y se decidió enviar el mismo a través de la red, en concreto a los correos electrónicos de directivos y/o empresarios. Internet proporciona un marco totalmente novedoso en cuanto a la posibilidad de llegar a un mayor número de participantes y conseguir muestras amplias, como se ha demostrado.

Recolección de datos y creación de la muestra

Para realizar el estudio se distribuyó el mencionado cuestionario de auto-realización a todos los propietarios y/o directivos de empresas de alojamiento turístico de la región (incluidos todos los clasificados por la Generalitat de Catalunya como hoteles, apartamentos turísticos, pensiones, campings y alojamientos de turismo rural), para analizar la relación entre los motivos para ser responsable, las medidas de RSC implementadas y otras variables de negocio. El cuestionario preguntaba a los encuestados acerca de sí mismos (sexo, edad, títulos, rol en la empresa), características del establecimiento (nombre, dirección, código postal, años desde la creación de empresas, afiliación a alguna marca o cadena, si la empresa era familiar, tipo de negocio, categoría, número de empleados, la capacidad, el promedio mensual de ocupación, la certificación de la sostenibilidad y la comunicación con los clientes), datos de estimación de los resultados financieros del negocio (salud financiera actual y satisfacción respecto a la evolución reciente) y clientes (procedencia, estancia media, transporte utilizado). A continuación se les preguntaba al respecto de las medidas de responsabilidad ambiental, social y económica, si los clientes valoraban las mismas y cómo se recopilaba y comunicaba esa información. Finalmente, se les pedía también que contestaran cuáles eran las cuatro principales razones que les motivaban para ser sostenibles (de un total de 13 opciones), las barreras para implementar las medidas de responsabilidad y por último al tipo de tareas con la que preferían trabajar (para detectar si eran más o menos innovadores o daban importancia a tareas rutinarias).

El diseño del cuestionario era además independiente del nivel de compromiso de estas empresas con la RSC, como proponían diferentes autores (Carlsen, Getz et al., 2001; Revell y Blackburn, 2007). La encuesta fue previamente testada con entrevistas en profundidad y correos a académicos especialistas en el sector, expertos en materia de RSC y profesionales del alojamiento turístico para fortalecer la validez del análisis. Los académicos nos ayudaron a ajustar las preguntas a la literatura y los expertos en RSC apuntaron a diferentes limitaciones en el estudio, como por ejemplo la necesidad de incorporar los diferentes niveles de acuerdo/desacuerdo en las respuestas acerca de la capacidad del empresario para introducir las prácticas responsables, para introducir preguntas sobre identidad local y otros aspectos socio-culturales y también tener en cuenta los comentarios de los clientes. El cuestionario refinado fue sometido a nuevos tests, en esta ocasión con dos directores de alojamientos (uno especializado en pequeñas empresas de turismo y a través de una entrevista personal con un ex responsable de la patronal hotelera y actualmente consultor de relevancia dentro del sector). Gracias a todas sus apreciaciones se identificaron deficiencias en la medición de los resultados financieros y las condiciones de trabajo y se detectaron preguntas que podrían generar controversia. Como resultado de ello, las preguntas que se consideraron potencialmente problemáticas se dejaron a la discreción del encuestado, aunque las tasas de respuesta de estas últimas se situaron siempre en índices muy altos (más de un 75% de respuestas).

Como se ha indicado, la población de este estudio fue la totalidad del sector del alojamiento turístico en Cataluña, compuesto por 5.906 establecimientos (Idescat, 2010). El marco muestral fue una base de datos con las empresas de alojamiento turístico (incluyendo mensajes de correo electrónico) proporcionados por el gobierno regional catalán (DIUE, 2010) con 3.838 establecimientos, de los cuales 3.225 tenían correos electrónicos válidos (excluimos aquellos que no funcionaban y también los casos en que un correo electrónico era utilizado por varios establecimientos relacionados). El cuestionario fue enviado a estos correos electrónicos indicando que las personas que debían responderlo serían los gestores y/o propietarios de las empresas. El estudio comenzó con una primera prueba piloto a 150 empresas. Tras validar el método de encuesta gracias a este piloto, se lanzaron tres rondas de

recolección de datos y diferentes recordatorios para recopilar las respuestas en un período de seis semanas, entre septiembre y octubre de 2010, una vez finalizada la estación veraniega. La tasa de respuesta del 12% (394 establecimientos, la mayor un destino de estas características para este tipo de estudio) garantizó resultados válidos y fiables, con un error de muestreo del 5% y un nivel de confianza mayor del 95% (Fischer, 1956) y un nivel de heterogeneidad de un 50% teniendo en cuenta los supuestos tradicionales de una distribución normal. Por otro lado, observando los datos oficiales, la muestra y la población tienen porcentajes similares de las empresas por lo que respecta al número de empleados (INE, 2003-2010), lo que sugiere generalización dentro de las limitaciones de trabajar desde un marco de muestreo de las empresas que disponen de correo electrónico.

Análisis de la muestra

Lo primero que hicimos a partir de esta muestra es realizar un estudio previo de frecuencias y tabulaciones cruzadas que fue la base de nuestro anterior trabajo (*omitido para revisión*). En todo caso, para el presente estudio nos interesaba especialmente el análisis de *clústeres* de K-medias para observar si existían agrupaciones consistentes de la muestra basadas en las motivaciones para introducir las medidas de responsabilidad. Partiendo de los datos originales y sin introducir ningún orden en cualquiera de las variables, ya que esto suele modificar los resultados de las agrupaciones (Gore, 2000), realizamos diferentes pruebas para agrupaciones de dos, tres, cuatro o cinco grupos, siendo las de tres grupos las que ofrecían datos más clarificadores y concentrados. Teniendo en cuenta las agrupaciones de tres grupos, realizamos una primera incluyendo a todas las motivaciones para ser responsable y observando los resultados de la agrupación exactamente en estas mismas variables. De las doce variables de motivación, cinco de las que habían obtenido menos respuestas (para acceder a redes de información, para mejorar la vigilancia del negocio, para cumplir con los requisitos del grupo al que pertenece, para cumplir con los requisitos del turoperador y porque era fácil llevarlo a cabo) resultaron no ser significativas en el análisis ANOVA relacionado. Se lanzó a continuación una nueva prueba de K-medias excluyendo estas variables y en este caso sí resultaron todas las incluidas con un resultado de significatividad máxima, exceptuando el motivo para ser responsable relacionado con la protección del medioambiente, que aunque significativo (0,026), lo fue en menor grado. Una vez obtenidos e identificados los grupos y verificando su validez desde el punto de vista estadístico, procedimos a realizar un análisis *crossstab* (variables categóricas, con estadísticos chi-cuadrado) de la muestra a partir de los mismos. De este análisis extrajimos la existencia de diferencias significativas para estos grupos, que se explican en el siguiente apartado de resultados. Finalmente, comentar que se ha realizado también un análisis de fiabilidad de los datos, obteniendo un valor de la Alfa de Cronbach superior al 0,8 si se consideran las medidas de responsabilidad y cercano al 0,7 para el total de ítems utilizados, con lo que pensamos que se tratan de valores aceptables para un estudio como el presente.

Resultados

Características de la muestra y relaciones entre variables

La muestra refleja fielmente el perfil de las empresas de alojamiento en un destino maduro como es Cataluña. Por lo que respecta a la caracterización de los empresarios o directivos que han respondido a la encuesta existe una mayoría de mujeres (57%), de mediana edad (un 62% entre 41 y 60 años) y con una buena formación en relación a la media (más de un 90% tiene estudios secundarios o superiores y más de un 50% estudios superiores). Un 74% de los encuestados son propietarios y el resto directores generales o de área. El 77% de las empresas tiene cinco o menos trabajadores y el 86% tienen diez o menos, por lo tanto

podemos confirmar que estamos hablando básicamente de PYME y especialmente de microempresas, aunque haya también una minoría (14%) de empresas de tamaño medio en la muestra. Es importante recordar además que dentro de una muestra donde tenemos establecimientos de alojamiento es poco probable que alguna de estas últimas tenga más de 250 empleados y que puedan ser calificadas como grandes empresas. Este hecho relacionado con el tamaño se confirma también por el hecho de que el 33% de las empresas tiene menos de 10 plazas (camas) y el 86% tienen entre 10 y 100. Por otra parte, el 90% de estas empresas son empresas familiares, el 55% han estado en funcionamiento menos de 10 años, y el 80% son empresas independientes, no afiliadas a ninguna cadena, grupo o marca. Un 55% son casas rurales, en su mayoría situadas en interior del destino y un 26% son hoteles tradicionales, la mayoría de categoría media o baja, muchos de los cuales están ubicados en las ciudades y por la costa. Finalmente, 8% son los campings y las pensiones constituyen un 11%. Es importante añadir que tan solo el 24% de estas empresas tienen algún tipo de certificación de calidad (de cualquier tipo).

El precio promedio de una habitación doble es relativamente bajo y hay poco margen entre temporadas (62 euros en temporada alta y 55 en temporada baja). Alrededor del 75% tiene menos de 4 meses de temporada alta, con una mayor parte de los establecimientos (38,6%) contando con una ocupación media del 26% al 50%, aunque también un 27% tiene entre un 51% y un 71%, una cifra relativamente elevada. En todo caso solo un 10% de los encuestados afirmó que la situación económica de su empresa era mala y solo el 15% que no está satisfecho con los resultados de su negocio en los últimos dos años (aunque la mayoría de las respuestas afirmaron que su percepción era regular). En general, los encuestados entienden que los clientes eligen su alojamiento principalmente por su calidad (30%) y ubicación (24%), mientras que el precio se percibe mayoritariamente como una variable menor (solo un 5% dijo que era la principal razón para atraer a sus clientes). Un 52% de los clientes utiliza ya Internet como principal medio de encontrar el proveedor de alojamiento, seguido por el boca a boca (20%) y los clientes que repiten (13%), mientras que los anuncios en los medios tradicionales, las agencias de viajes y los operadores turísticos son casi insignificantes. Los principales mercados son regionales (67% de los clientes son de Cataluña), internacionales (19,5%) y de otras regiones españolas (13,5%). El perfil de cliente es el de grupos familiares (40%) y parejas (22%), que se alojan dos o tres días (78%) y que llegan al establecimiento en coche (90%).

Por lo que respecta a la introducción de medidas de responsabilidad, la mayoría de estas empresas afirman que están introduciendo prácticas que van más allá de los supuestos iniciales que implicarían la introducción tan solo de simples operaciones de ahorro relacionadas con lo ecológico (*eco-savings* en la terminología anglosajona). Mientras que las prácticas de responsabilidad ambiental reportadas de forma generalizada son el reciclaje de residuos (88%) y el ahorro de energía y agua (77%), entre el 30 y el 45% de las empresas informa de la realización de algunas otras prácticas operativas y organizativas, como la rendición de cuentas ambientales, el uso de fuentes de energía alternativas y de productos ecológicos, las iniciativas de promoción medioambiental entre los clientes y el hecho de trabajar con proveedores responsables. Por lo que respecta a las prácticas de Responsabilidad Social, se observa el apoyo al desarrollo local y la conservación del patrimonio (68%), la promoción de la lengua regional (66%), la promoción de actitudes cívicas entre los clientes (65%) y la igualdad de género (56%). Entre el 30% y el 45% de las empresas informa de la colaboración en proyectos sociales, la instalación de infraestructuras adecuadas para personas de movilidad reducida o la conciliación entre vida laboral y familiar.

Entre las prácticas de responsabilidad económica se reportó la promoción del consumo de productos locales (80%), la contratación de los trabajadores de la misma localidad donde está

ubicado el establecimiento (59%), el trabajar con proveedores que promueven el desarrollo local (56%) y el pago de un salario no inferior a la media del sector (54%). Un resumen de estas frecuencias se puede ver en la Tabla 1, con el número de establecimientos que han incorporado dichas medidas y el porcentaje sobre la muestra. Los encuestados creen mayoritariamente que los clientes las valoran en ocasiones (70%), mientras un 22% cree que siempre se valoran de manera positiva y solo el 8% las ve negativamente. Las acciones de sostenibilidad se comunican de manera informal en su mayoría (61%) y con menor frecuencia a través del sitio web de la empresa (17%).

Tabla 1. Medidas de Responsabilidad Social Corporativa.
Número de establecimientos que han incorporado las medidas
y porcentaje sobre la muestra.

| Prácticas medioambientales | |
|-----------------------------------|--|
| 303 (76,9%) | Actividades de ahorro de energía y agua |
| 122 (31,0%) | Implanta y usos de fuentes de energía alternativas |
| 347 (88,1%) | Reciclaje de residuos |
| 166 (42,1%) | Usa productos respetuosos con el medio ambiente |
| 127 (32,2%) | Escoge proveedores que demuestran su responsabilidad medioambiental |
| 288 (73,1%) | Promueve entre los clientes el ahorro de energía y/o agua |
| 111 (28,2%) | Promueve entre los clientes el consumo de productos ecológicos |
| 173 (43,9%) | Promueve entre los clientes el contribuir a iniciativas de protección medioambiental |
| 125 (31,7%) | Evalúa de alguna forma el impacto ambiental de su establecimiento |
| Prácticas sociales | |
| 120 (30,5%) | Colabora en proyectos sociales |
| 267 (67,8%) | Apoya el desarrollo local y la conservación del patrimonio |
| 150 | Dispone de instalaciones adaptadas para personas |

| | |
|-----------------------------|--|
| (38,1%) | discapacitadas |
| 221 (56,1%) | En sus actividades promueve la igualdad de género |
| 31 (7,9%) | Proporciona trabajo a personas discapacitadas |
| 139 (35,3%) | Implanta medidas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar de sus trabajadores |
| 93 (23,6%) | Escoge proveedores que demuestran su Responsabilidad Social |
| 58 (14,7%) | Promueve entre los clientes el contribuir a iniciativas sociales |
| 261 (66,32) | Fomenta activamente el respeto por la lengua propia del territorio |
| 257 (65,2%) | Fomenta las actitudes cívicas entre la clientela |
| 96 (24,4%) | Evalúa de alguna forma el impacto social de su establecimiento |
| Prácticas económicas | |
| 233 (59,1%) | Preferentemente contrata a personas que viven en la localidad donde se ubica el negocio |
| 214 (54,3%) | El sueldo de sus trabajadores no es inferior a la media del sector |
| 317 (80,5%) | Promueve entre los clientes el consumo de productos locales |
| 56 (14,2%) | Promueve entre los clientes el contribuir a iniciativas solidarias |
| 221 (56,1%) | Escoge proveedores que favorecen el desarrollo local |
| 138 (35,0%) | Evalúa de alguna forma el impacto económico de su establecimiento |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en relación a los motivos y las barreras para introducir estas medidas de RSC, a los encuestados se les pidió que eligieran cuatro razones de las doce presentadas en la encuesta. Los motivos altruistas relacionados con la protección del medio ambiente (86%), el estilo de vida (64%) y el compromiso con la sociedad (61%) son las tres razones principales

para introducir estas medidas. Las razones económicas y competitivas son importantes, pero permanecen en segundo plano y solo destacan en relación a la reducción de los costes (56%) y la necesidad de diferenciar la imagen de la empresa (40%). La legitimación específica frente el sector público y el sector privado (operadores turísticos y cadenas hoteleras) es menos importante, con el cumplimiento de la legislación (29%), siendo la única respuesta significativa. Al respecto de las barreras para introducir estas medidas, la principal es la falta de presupuesto (76%), asumiendo implícitamente que la sostenibilidad aumenta los costes, o al menos la realización de inversiones. En relación con sus capacidades de gestión, la mayoría de los encuestados cree que podría mejorar su análisis sobre la RSC, superar los retos en su aplicación de la RSC, encontrar información útil relacionada, compartir experiencias con otras empresas, buscar el asesoramiento de los organismos públicos e identificar las actividades empresariales perjudiciales para el medio ambiente y las personas. Por último, en relación a la preferencia por trabajar con actividades innovadoras o habituales, se puntúan de forma similar a ambas.

Si por otro lado realizamos un análisis básico de relaciones entre variables, a través del examen de las tablas de contingencia, podremos descubrir interesantes resultados, empezando por la relación que la literatura prioriza, la que analiza la introducción de las medidas de RSC con los resultados financieros o con la satisfacción de los empresarios en este sentido. Al respecto de esta relación, se ha encontrado una relación positiva y significativa entre una mejora de la situación financiera y la introducción de una medida de ahorro básica (*eco-savings*) como la implantación de prácticas de ahorro energético y/o de agua (Sig. asintótica de 0,02), pero también se ha encontrado una relación positiva entre la mejora de los resultados financieros y otra medida más avanzada y de carácter organizacional, como es el hecho de tener salarios no inferiores a la media del sector (Sig. asintótica de 0,05). Algo parecido se observa en el caso de la satisfacción con los resultados en los dos últimos años. Existe también una relación positiva y significativa entre estos y la implantación de prácticas de ahorro energético y/o de agua (Sig. asintótica de 0,00) pero también con otras medidas de carácter más avanzado como en concreto la evaluación del impacto social de la actividad (Sig. asintótica de 0,03).

Existen además algunas diferencias significativas en la aplicación de la RSC a partir de otras variables. Por ejemplo en el caso de la tipología del alojamiento, en cuanto a la evaluación del impacto ambiental (donde destacan campings y hoteles) la promoción de productos ecológicos (donde destaca el turismo rural), el dar apoyo al desarrollo local y la conservación del patrimonio (destacando hoteles de 4 estrellas, campings y especialmente turismo rural), disponer de instalaciones adaptadas (hoteles y campings), medias de conciliación (donde destacan los hoteles), promoción de iniciativas sociales (algunas categorías de hoteles y casas rurales), fomento de actividades cívicas (algunas categorías de establecimientos), contratar a personas de la misma localidad (campings y hoteles), sueldos por encima de la media del sector (de nuevo campings y hoteles) y el consumo de productos locales (casas rurales). Si nos fijamos en otras variables, como el tamaño de la empresa, las diferencias son menores pero existen de manera significativa para las empresas más grandes en medidas como la promoción del ahorro energético y de agua, el disponer de instalaciones adaptadas, el ofrecer trabajo a personas discapacitadas, las medidas de conciliación, la contratación de personas de la misma localidad y ofrecer sueldos por encima de la media. Por otro lado, el hecho de que las empresas sean más pequeñas está relacionado positivamente con la promoción del consumo de productos locales y el apoyo al desarrollo local y la conservación del patrimonio. Es importante destacar el hecho de que la empresa esté certificada se relaciona positiva y

significativamente con todas las medidas de responsabilidad ambiental y muchas de las medidas de responsabilidad social y económica.

Segmentación por “clústeres” a partir de las motivaciones para ser responsable

Yendo un paso más allá de lo comentado en el anterior párrafo, la hipótesis principal de nuestro estudio se fundamentaba en la existencia de diferentes perfiles de empresa a partir de las motivaciones de los empresarios para introducir las medidas de responsabilidad. En este sentido, el análisis de *clústeres* de K-medias arrojó la existencia de tres perfiles bien diferenciados (ver Tabla 2), que concuerdan con los descritos en la literatura presentada y que generalmente se consideran por separado. El primer *clúster*, con el mayor porcentaje sobre el total de la muestra (44,2%) es el que hemos etiquetado como “Estilo de vida”, ya que en este caso la totalidad de sus componentes tienen esta motivación. En todo caso es un grupo donde el componente altruista está bien presente, ya que un 98% de sus miembros también está motivado por el compromiso social y un 91% por la protección medioambiental. Además, de los tres *clústeres* resultantes, es aquel donde menor es la motivación económica o comercial, ya que solo un 44% de ellos está motivado por la reducción de costes y un 21% por la diferenciación de imagen y de la misma manera está menos interesado por la legitimización frente a los *stakeholders* (no le importan prácticamente nada las subvenciones y muy poco el resto de motivaciones vinculadas a otros agentes).

Tabla 2. Razones para ser responsable. Análisis de Clusters de K-medias. Media, tamaño de cada clúster y desviación típica.

| | | Para proteger el medio ambiente | Por mi compromiso con la sociedad | Por cuestiones personales / Es mi estilo de vida | Para reducir costes | Por imagen / marketing | información / asesoramiento / redes | Para acceder a subvenciones | control del funcionamiento del negocio | legales que marca la administración... | requisitos indicados por el grupo al que pertenezco | requisitos indicados por un turoperador | Porque era fácil de llevar a cabo |
|-----------------------|-------|---------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|--|---|---|-----------------------------------|
| Estilo de vida | Media | ,91 | ,98 | 1,00 | ,44 | ,21 | ,09 | ,01 | ,10 | ,07 | ,03 | ,01 | ,15 |
| | N | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 | 174 |
| | Desv. | ,281 | ,131 | ,000 | ,497 | ,406 | ,290 | ,076 | ,298 | ,264 | ,183 | ,076 | ,358 |
| Social | Media | ,87 | 1,00 | 1,00 | ,56 | ,52 | ,13 | ,14 | ,23 | ,34 | ,08 | ,00 | ,14 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| | Desv. | ,335 | ,000 | ,000 | ,499 | ,503 | ,335 | ,350 | ,421 | ,476 | ,280 | ,000 | ,350 |

| | | Para proteger el medio ambiente | Por mi compromiso con la sociedad | Por cuestiones personales / Es mi estilo de vida | Para reducir costes | Por imagen / marketing | Para acceder a información / asesoramiento / redes | Para acceder a subvenciones | control del funcionamiento del negocio | legales que marca la administración | requisitos indicados por el grupo al que pertenezco | requisitos indicados por un turoperador | Porque era fácil de llevar a cabo |
|------------------|-------|---------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------|------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Comercial | Media | ,81 | ,00 | ,53 | ,72 | ,58 | ,08 | ,26 | ,21 | ,53 | ,05 | ,01 | ,21 |
| | N | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 |
| | Desv. | ,392 | ,000 | ,501 | ,451 | ,495 | ,273 | ,441 | ,412 | ,501 | ,212 | ,082 | ,412 |
| Total | Media | ,87 | ,61 | ,64 | ,57 | ,41 | ,09 | ,13 | ,16 | ,29 | ,05 | ,01 | ,17 |
| | N | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| | Desv. | ,339 | ,487 | ,480 | ,496 | ,492 | ,292 | ,333 | ,372 | ,456 | ,215 | ,071 | ,378 |

Fuente: Elaboración propia.

El segundo *clúster* es el que hemos etiquetado como "Social" y es el que tiene un menor número de componentes, aunque este no sea nada despreciable (18%). Es un grupo de nuevo con una caracterización muy marcada, ya que la totalidad de sus componentes está motivada por el compromiso social pero además ninguno de ellos tiene como motivación su estilo de vida. Por otro lado, el porcentaje de sus miembros motivados por la protección medioambiental es alto (87%), aunque inferior al anterior. Por el contrario, es un grupo mucho más motivado por elementos económicos como el ahorro de costes (56%) y la imagen (52%) y donde la legitimidad específica ante otros *stakeholders*, especialmente la administración (34%), es más importante. Finalmente, el tercer grupo (el segundo en importancia en la muestra con un 38% de la misma) es el que tradicionalmente podríamos encuadrar como representativo del *business case* o la búsqueda de ventajas competitivas y al que hemos denominado como "Comercial". De nuevo es un grupo con una caracterización muy marcada, ya que ninguno de sus componentes está motivado por el compromiso social, aunque sí muy especialmente por la reducción de costes (72%) y la diferenciación de su imagen (casi un 60%). En todo caso su interés económico viene también matizado por su carácter altruista en lo medioambiental (81%) y su estilo de vida (53%), siendo además el grupo con mayor interés por responder a los intereses de sus *stakeholders* (especialmente la administración, con un 53% de los miembros del grupo motivados por cumplir sus requisitos).

Al respecto de la caracterización de estos *clústeres* con respecto al resto de variables de la encuesta, y empezando por el primer grupo de "Estilo de vida" hay que señalar que este es en el que se dan un mayor número de diferencias significativas con respecto a los otros dos. Empezando por el género de sus propietarios, mayoritariamente femenino (67%) y donde destaca significativamente por encima de la muestra y de los otros grupos el porcentaje de propietarios (81%), de empresas afiliadas a alguna marca (27%) y de establecimientos de turismo rural. También es el grupo donde más microempresas existen (86,8%). De la misma forma este es el grupo donde en relación a la introducción de medidas de RSC existen más diferencias por encima de la media y de los otros grupos. Entre ellas se cuentan la evaluación del impacto ambiental, social y económico, el reciclaje, el uso de productos ecológicos, el trabajar con proveedores responsables, la promoción entre los clientes del consumo responsable y las iniciativas medioambientales y sociales, la colaboración en proyectos sociales, el apoyo al desarrollo local, el fomento de la lengua propia y las actitudes cívicas. En el resto de medidas las diferencias entre grupos y con la muestra no son significativas pero en la mayoría de los casos también los porcentajes de las mismas son mayores. Se trata además del grupo que más confía en que los clientes valoren la implantación de estas medidas y también destaca por ser un grupo donde los clientes les comunican esta valoración de manera informal. De la misma manera, y de nuevo con diferencias significativas, este es un grupo donde la comunicación de las medidas con los clientes es informal pero directa. Finalmente se trata de un grupo donde las tareas rutinarias o habituales parecen tener importancia, ya que destaca significativamente en su preferencia por trabajar en tareas que conoce bien.

En relación al segundo grupo, que denominamos "Social", este estaba compuesto por un menor (20%) número de empresas. Este es el grupo donde el porcentaje de hombres (60% frente al 42% de la muestra) es claramente mayor y donde también hay más directores generales (18,3%) pero a la vez hay un menor número de empresas afiliadas que en la muestra (15% frente al 19%). Dentro de las tipologías de establecimientos este es el grupo donde destacan por encima de la media los hoteles, especialmente de 2,3 y 4 estrellas. En cuanto al tamaño, es el grupo donde hay una mayor proporción de empresas (24% frente al 14% de la muestra) con más de 10 trabajadores. Al respecto de las medidas de RSC implementadas, en aquellas donde existen diferencias significativas, el porcentaje de implementación es el más cercano al de la media muestral en la mayoría, con alguna excepción lógica, como en el caso de la colaboración en proyectos sociales o el apoyo al desarrollo local entre las medidas de responsabilidad social o económicas, como en el caso de la promoción de iniciativas solidarias, pero con el añadido de que destaca significativamente por encima de los dos otros grupos y de la muestra en el hecho de ofrecer unos sueldos no inferiores a la media del sector. Por otro lado, es también el grupo donde la valoración de la RSC por parte de los clientes se destaca como ocasional en mayor porcentaje. Además, se trata de un grupo donde esta valoración se conoce en menor medida de manera informal (aunque sea la principal vía) y se recurre a otros medios como la realización de cuestionarios, comunicando la introducción de la RSC a través de dossieres de bienvenida y otra documentación relacionada. Finalmente, aunque también valora el hecho de trabajar con tareas habituales, no le da la importancia que tenía en el anterior grupo.

El tercero de los grupos es el que hemos etiquetado como "Comercial" y es el que responde al clásico perfil de empresa donde las razones económicas y comerciales prevalecen sobre el resto en el momento de implementar la responsabilidad. Aunque para este grupo esto no es rotundamente así, ya que también priorizan otros elementos de carácter altruista, ya se ha comentado que los motivos vinculados al ahorro de costes y la imagen resultan aquí muy

importantes. En este caso nos encontramos con un grupo con un alto porcentaje de empresas (38%), muy cercano en peso al de "Estilo de vida" y que en muchas de las variables donde existen diferencias significativas se encuentra cerca de los valores medios de la muestra, como por ejemplo en el caso del género. Se trata también del grupo donde existe un mayor porcentaje de directores de área y donde también hay un buen número de directores generales, pero curiosamente es el que menor número de establecimientos afiliados tiene. En general, el tipo de establecimientos presente en el mismo no es muy diferente del de la muestra, exceptuando algunas categorías de hoteles, pensiones y campings, donde destaca ligeramente sobre la media. En cuanto al tamaño, también tiene una mayor proporción de empresas más grandes.

Por lo que respecta a la introducción de medidas, aunque no se aleja en la mayor parte de los casos de la media muestral, hay que decir que en la mayor parte de las que se encuentran diferencias significativas es el grupo donde se realizan en menor porcentaje, aunque este siga siendo importante y en muchos casos superior al 70% (como por ejemplo en el caso del reciclaje). Se trata además del grupo donde un mayor porcentaje de empresarios cree que los clientes no valoran estas medidas. En cuanto a la forma de conocer la valoración de la RSC por parte de los clientes es similar a la del grupo "social" y cabe destacar que es el grupo que comunica más estas medidas a través de su página web (lo que concuerda con su motivo por la diferenciación de imagen y el marketing). Finalmente, por lo que respecta a la importancia que otorga a las tareas rutinarias o habituales, su comportamiento es similar al del primer *clúster* presentado.

Por último, es importante añadir que como es lógico también existe un grupo de variables en las que no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas y es por eso que no se han incluido directamente en el anterior comentario de los grupos. En todo caso es importante destacar la no existencia de diferencias significativas en la principal variable con la que se compara la introducción de la RSC, los resultados financieros y las expectativas relacionadas con los mismos. Además, por el hecho de pertenecer a un grupo u otro no existen diferencias significativas con respecto a los otros dos en otras variables relevantes como es el caso de la edad, el nivel de estudios, el ser empresa familiar, los meses de temporada alta, el porcentaje de ocupación, el hecho de estar certificado o las variables relacionadas con los clientes. Como ya se ha indicado, entre las medidas de RSC también hay muchas en las cuales no existen diferencias significativas entre grupos y la dispersión es escasa con respecto a la muestra y de la misma manera ocurre en la mayor parte de las preguntas relacionadas con las barreras para introducir la RSC y la capacidad para innovar de estas empresas.

Discusión

Este estudio confirma y amplía la literatura que muestra que para las PYME turísticas las motivaciones y las prácticas relacionadas con la RSC no son homogéneas, aunque se den diferentes perfiles bien caracterizados que puedan coexistir. Hemos identificado las medidas de responsabilidad que estas PYME realizan y como estas pueden estar relacionadas con las motivaciones de estas empresas con el objetivo de disponer de una imagen más completa de cómo y por qué las pequeñas empresas turísticas asumen el hecho de ser responsables. Al respecto de las medidas de responsabilidad se constata la presencia de medidas de responsabilidad que van más allá de los tradicionales *ecosavings* (medidas medioambientales básicas de ahorro de costes) y que se sitúan en los tres ámbitos de la sostenibilidad (social y económico aparte de medioambiental). Por lo que respecta a las motivaciones para ser responsables, hemos confirmado la aparición de los tres perfiles propuestos en la literatura

entorno a la búsqueda de ventajas competitivas, la necesidad de legitimizar las acciones frente a la sociedad y la motivación basada en el estilo de vida de los propietarios/directivos (Dewhurst y Horobin, 1998; Spence, Schmidpeter et al., 2003). Por otro lado, siguiendo la literatura (Ateljevic y Doorne, 2000; Getz y Carlsen, 2005) se esperaba también que el tamaño y la tipología del negocio tuviera influencia en la motivación de las empresas para introducir la RSC y en el tipo de medidas que incluirían, y así ha sido, tal y como se comenta en el apartado de resultados.

De la misma forma, a partir de lo observado en la literatura y propuesto en las hipótesis, se esperaba la existencia de un grupo de empresas cuya motivación fuera económica y cuya acción fuera racional en términos económicos y se encaminase a la búsqueda de ganancias, y así ha sido. En nuestro estudio hemos encontrado un 38 por ciento de empresas de este perfil. También se asumía la existencia de un grupo de empresas, cuya motivación para introducir la RSC se fundamentaba en la necesidad de legitimar sus necesidades ante sus grupos de interés o de la sociedad en general. Este grupo efectivamente aparece, aunque es el menos numeroso (20 por ciento sobre el total de la muestra) y seguiría un enfoque de la responsabilidad efectivamente más orientado hacia el exterior, aunque lleva a cabo un notable número de medidas. Por otro lado, más del 44 por ciento de los empresarios encuestados pertenecen a la categoría de empresarios motivados a partir de su estilo de vida, que en nuestro caso se corresponde además con una actitud básicamente altruista. Son a los que Dewhurst y Thomas (2003) llaman "actores comprometidos", que muestran la adopción de la mayoría de las actividades de RSC y según se deriva del estudio, lo hacen de forma implícita como parte de su rutina. Como vemos, los hábitos y el estilo de vida explican un gran porcentaje del comportamiento responsable en estas PYME turísticas. Es relevante en este sentido tener en cuenta el gran porcentaje de mujeres entre los encuestados. A pesar de disponer en ocasiones de un menor conocimiento medioambiental, estas se encuentran más dispuestas al compromiso social, medioambiental y a la construcción de capital social (García-Ramón, Canoves et al., 1995; Kollmuss y Agyeman, 2002; Spence, Schmidpeter et al., 2003).

También los datos confirman la literatura en relación a un mayor comportamiento proambiental entre los propietarios frente a los directivos no-propietarios (Carlsen, Getz et al., 2001), que interpretamos como parte de las creencias personales pero también por la necesidad de actuar en lugar de esperar a que alguien actúe en su nombre. El hecho de que gran parte de las empresas sean familiares refuerza además la explicación que vincula los hábitos relacionados con el estilo de vida con la implementación de estas medidas. En todo caso, el empresario responsable de estas PYME (Ateljevic y Doorne, 2000) no aparece como un solo grupo sino que comparte características de los tres aquí observados. Los resultados muestran cómo las PYME turísticas pueden tener una motivación de negocio, pero también se definen a sí mismas de otras maneras (Thomas y Thomas, 2006), lo que acentúa la dificultad de los análisis que cuentan con el resultado financiero como única variable crítica. Este elemento debería ser clave para los promotores de políticas públicas en el momento de querer impulsar proyectos relacionados con la RSC.

Por otro lado, a pesar de que no existen diferencias significativas entre estos tres grupos en cuanto a la relación final entre RSC y resultados financieros, sí que se ha podido demostrar una relación positiva para el total de la muestra entre la introducción de determinadas medidas y la satisfacción con la situación financiera presente y la evolución de la misma en los dos últimos años. En este caso, pues, parece que la definición de éxito financiero para los diferentes grupos no varía significativamente. En todo caso se puede desmentir la suposición que las prácticas de responsabilidad no ofrecen ahorros o ventajas que

justifiquen un esfuerzo para introducirlas (Vernon, Essex et al., 2003) y se confirma el hecho que estas empresas se encuentran en la primera fase de la relación (U invertida) entre la introducción de la RSC frente al rendimiento empresarial (Salzmann et al., 2005). Aun así, observando las medidas introducidas hasta el momento se puede constatar que aún falta camino por recorrer en lo que respecta al conocimiento de las ventajas que puede reportar una implementación más avanzada de la RSC para algunas empresas y de la simplicidad de su adopción para otras (Smerecnik y Andersen, 2011) debido a la percepción que estas tienen de que estas acciones son costosas y complejas (Dodds y Holmes, 2010).

Conclusiones

En este trabajo se presentan los motivos, prácticas e impactos del comportamiento reportado en favor de la conducta responsable en las PYME turísticas de un destino turístico maduro. A partir de los objetivos y especialmente de las hipótesis planteadas en este estudio, podemos decir que entre sus principales contribuciones se encuentran las siguientes:

1. Se ha observado el perfil de las PYME turísticas, destacando efectivamente su carácter de microempresas familiares gestionadas por sus propietarios y relativamente sostenibles en relación a la percepción que tienen los empresarios de su situación y evolución financiera. En cuanto a la introducción de medidas de Responsabilidad Social Corporativa así como los principales motivos y barreras para introducirlas, el estudio es pionero por lo que respecta a presentar información de una muestra considerable de PYME que están superando un primer estadio de introducción de medidas básicas de RSC relacionadas con el ahorros de costes para implementar medidas más avanzadas que requieren cambios organizativos.
2. Se contribuye también al conocimiento de las principales motivaciones y barreras para ser responsable. Las motivaciones predominantes son las altruistas seguidas de las económicas, mientras las ligadas a la legitimidad son relativamente marginales. Los resultados confirman la literatura y las hipótesis presentadas en cuanto al hecho de que las principales barreras serán económicas.
3. Por primera vez se dispone de información abundante que analice la relación entre la introducción de estas medidas de RSC y el resto de variables de negocio. En este sentido se ha observado una relación significativa y positiva entre la introducción de alguna de estas medidas de RSC y la percepción sobre la situación y la evolución de los resultados financieros.
4. Una de las principales contribuciones se corresponde con la agrupación de estas PYME teniendo en cuenta las motivaciones para introducir la RSC, en concreto a través de tres *clústeres* configurados a partir de las motivaciones relacionadas con el estilo de vida, el compromiso social y los aspectos relacionados con el sostenimiento económico del negocio.
5. Finalmente, se ha realizado una caracterización de este tipo de agrupaciones observando también su comportamiento responsable y observando que el grupo de PYME cuya principal motivación es el estilo de vida es el que más destaca en cuanto a la implementación de la RSC y otros elementos como la confianza y comunicación con los clientes.

Este trabajo contribuye a la comprensión de estos elementos proporcionando nuevos datos cuantitativos de los perfiles identificados antes por separado y analizados desde una perspectiva cualitativa. Es la primera vez que se dispone de una muestra tan considerable de PYME que ofrezcan información abundante sobre los por qué y los cómo introducen la

responsabilidad en su seno. Por otro lado, desde una perspectiva metodológica se constata la validez de la combinación de un análisis descriptivo básico con un análisis de agrupaciones o *clústeres* a partir de las motivaciones para introducir la responsabilidad en estas empresas.

Entre las principales implicaciones en términos generales, los resultados pueden ser útiles para la reformulación de las políticas responsables en el ámbito de las PYME turísticas por parte de las administraciones, hasta el momento sesgadas hacia una concepción de la responsabilidad fundamentada en las razones económicas, válidas para las PYME turísticas pero en menor medida que en el caso de las grandes empresas. En todo caso, será necesario un proceso holístico para eliminar la mayoría de las barreras relacionadas, ya que los valores de los individuos, sus sistemas de creencias y sus acciones relacionadas están muy arraigadas y son difíciles de cambiar en este perfil de empresas pequeñas y medianas (Blake, 1999). Además, cambiar el nivel de compromiso responsable de los individuos requiere cambios en los valores que la sociedad en su conjunto considera como centrales. Las barreras individuales están también relacionadas con estas percepciones sociales más amplias. A estas se suma su percepción de eficacia y el sentido de responsabilidad como elementos importantes, además de obviamente las barreras prácticas de acceso a los recursos, tiempo, conocimiento, instalaciones y otros aspectos (Blake, 1999).

Como se observa en este trabajo, mientras que muchos académicos y políticos tienen una visión única de la responsabilidad basada en el negocio, muchas de las empresas ya activas son reacias a explicar su comportamiento responsable en estos términos. Como se ha visto, en muchos casos, este compromiso es fundamentalmente voluntario, y por lo tanto los instrumentos políticos deben tener sentido para estos individuos, ajustarse a sus estilos de gestión y tener en cuenta sus sistemas de valores (Vernon, Essex et al., 2003; Tzschentke, Kirk et al., 2008; Sampaio, Thomas et al., 2011; Zschiegner, 2011).

En todo caso, entre las implicaciones directivas o para los responsables de las PYME turísticas que se derivan de los resultados obtenidos en este trabajo hay que destacar la constatación de que la responsabilidad está relacionada positivamente con la percepción acerca de la mejora de los resultados financieros y que esto es así tanto en relación a la introducción de medidas básicas que generen ahorros en el corto plazo como en la de medidas de carácter más avanzado en las que no se observen estos ahorros de manera inmediata. Este trabajo ratifica los hallazgos previos de la literatura para el caso de empresas turísticas de mayor tamaño por lo que respecta a estos elementos. Además, el hecho de que la implementación de la RSC se vincule a motivaciones altruistas o relacionadas con el estilo de vida o la rutina habitual de este perfil de empresas no solo no entorpece el hecho de ser más responsables sino que, por el contrario, se relaciona positivamente con el mismo de manera significativa. Aún así, y como se comentaba previamente, es necesaria una mejor comprensión del comportamiento de las PYME y de su particular caracterización en relación a las empresas de mayor tamaño, con el fin de poder potenciar los comportamientos responsables. Finalmente, los resultados en relación al impacto de estas medidas también pueden ser útiles para aquellos empresarios de PYME motivados principalmente por la generación de ganancias económicas, que en algún momento pueden ser conscientes del aprecio social y de las ventajas sostenidas que pueden reportar estas iniciativas y poco a poco pueden incorporar aspectos de la responsabilidad que puedan estar relacionados con sus valores personales.

En todo caso, a partir de lo comentado anteriormente, entendemos que se precisa más investigación cualitativa o una serie temporal, ya que este estudio presenta solo una instantánea. De acuerdo con las recomendaciones de los expertos, entendemos que sería

recomendable complementar este estudio los datos obtenidos por otras vías como la observación directa (de un porcentaje de las empresas estudiadas), datos secundarios, etc. En general, se necesitan más investigaciones para añadir dimensiones adicionales de la percepción de las influencias internas, en particular de las razones genéricas para que el negocio funcione y las competencias genéricas de los propietarios/directivos así como las influencias externas que puedan determinar las actitudes a favor de la responsabilidad, las que parecen tener un gran poder explicativo a partir de los comentado en este estudio.

Bibliografía

- [1] Andriotis, K. (2005). "Community groups' perceptions of and preferences for tourism development: Evidence from Crete". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, nº 29(1), 67-90.
- [2] Ateljevic, I. y Doorne, S. (2000). "Staying within the fence: lifestyle entrepreneurship in tourism". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 8(5), 378-392.
- [3] Barton, C., Schlenker, K. et al. (2012). *Understanding corporate social responsibility in small and medium tourism businesses*, La Trobe University.
- [4] Barton, C.E. (2010). *Understanding Corporate Social Responsibility Engagement in Small and Medium Tourism Businesses*. University of Technology. Sidney.
- [5] Blake, J. (1999). "Overcoming the "value-action gap" in environmental policy: Tensions between national policy and local experience". *Local environment*, nº 4(3), 257-278.
- [6] Blowfield, M. y Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford University Press, USA.
- [7] Bremner, J. (2009). "Sustainable tourism moves slowly in the right direction." Retrieved 09/26/09, from http://www.euromonitor.com/Sustainable_Tourism_Moves_Slowly_in_the_Right_Direction.
- [8] Byrd, E.T., Bosley, H.E. et al. (2009). "Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina". *Tourism Management*, nº 30(5), 693-703.
- [9] Carlsen, J., Getz, D. et al. (2001). "The environmental attitudes and practices of family businesses in the rural tourism and hospitality sectors". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 9(4), 281-297.
- [10] Carlsen, J., Morrison, A. ET AL. (2008). "Lifestyle Oriented Small Tourism Firms". *Tourism Recreation Research*, nº 33(3), 255-263.
- [11] Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010). "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". *International Journal of Management Reviews*, nº 12(1), 85-105.
- [12] Condon, L. (2004). "Sustainability and small to medium sized enterprises-How to engage them". *Australian Journal of Environmental Education*, nº 20(1), 57-67.
- [13] Dahlstrand, U. y Biel, A. (1997). "Pro-Environmental Habits: Propensity Levels in Behavioral Change1". *Journal of Applied Social Psychology*, nº 27(7), 588-601.
- [14] Dewhurst, H. y Thomas, R. (2003). "Encouraging sustainable business practices in a non-regulatory environment: a case study of small tourism firms in a UK National Park". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 11(4).
- [15] Dewhurst, P. y Horobin, H. (1998). *Small business owners*. London. Casell.
- [16] Diue (2010). "Llistat d'establiments turístics." Retrieved 15/12/2010, 2010, from http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/empreses_establiments/directori/index.html.
- [17] Dodds, R. y Holmes, M.R. (2010). "Sustainability in Canadian B&Bs: comparing the east versus west". *International Journal of Tourism Research*, nº 13(5), 482-495.
- [18] EU (2004). *SMEs in Europe 2003*. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities.
- [19] Fassin, Y.; Van Rossem, A., et al. (2011). "Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts". *Journal of Business Ethics*, nº 98, 425-453.

- [20] Fischer, R.A. (1956). *Statistical Methods and Scientific Inference*. Edinburgh. Oliver and Boyd.
- [21] Font, X. y Harris, C. (2004). "Rethinking standards from green to sustainable". *Annals of Tourism Research*, nº 31(4), 986-1007.
- [22] Freeman, R.E.; Harrison, J.S. et al. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge Univ Pr.
- [23] Fuller, T. y Tian, Y. (2006). "Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 287-304.
- [24] Garay, L. y Font, X. (2012). "Doing good to do well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises". *International Journal of Hospitality Management*, nº 31, 329-337.
- [25] Garcia-Ramon, M.D.; Canoves, G. et al. (1995). "Farm tourism, gender and the environment in Spain". *Annals of Tourism Research*, nº 22(2), 267-282.
- [26] Getz, D. y Carlsen, J. (2005). "Family business in tourism:: State of the Art". *Annals of Tourism Research*, nº 32(1), 237-258.
- [27] Goeldner, C.R. y Ritchie, J.R.B. (2009). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. Wiley.
- [28] Gore, A. (2000). "Cluster analysis" en *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (Brown, E.A.T.S.D.). San Diego, CA: Academic Press. 297-321.
- [29] Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997). "The corporate social performance and corporate financial performance debate". *Business & Society*, nº 36(1), 5-31.
- [30] Hart, S.L. (1995). "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review*, nº 20(4), 986-1014.
- [31] Haveng-Tang, C. y Jones, E. (2005). "2 2 The Heterodoxy of Tourism SMEs". *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*, 337.
- [32] Idescat (2010). *Anuari d'Estadística de Catalunya*. Barcelona. Institut d'Estadística de Catalunya.
- [33] INE (2003-2010). *El Directorio central de empresas (DIRCE): resultados estadísticos*. Madrid. Instituto Nacional de Estadística.
- [34] Inoue, Y. y Lee, S. (2011). "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries". *Tourism Management*, nº 32(4), 790-804.
- [35] Jenkins, H. (2006). "Small business champions for corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 241-256.
- [36] Jenkins, H. (2009). "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises". *Business Ethics: A European Review*, nº 18(1), 21-36.
- [37] Kang, K.H., Lee, S., et al. (2010). "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, nº 29(1), 72-82.
- [38] Knowles, T., MacMillan, S., et al. (1999). "The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector". *International Journal Of Tourism Research*, nº 1(4), 255-265.
- [39] Kollmuss, A. y Agyeman, J. (2002). "Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?". *Environmental education research*, nº 8(3), 239-260.

- [40] Lee, S. y Park, S.Y. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management*, nº 28(1), 105-112.
- [41] Lee, S. y Park, S.Y. (2010). "Financial impacts of socially responsible activities on airline companies". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, nº 34(2), 185-203.
- [42] Lepoutre, J. y Heene, A. (2006). "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 257-273.
- [43] March, R. y Wilkinson, I. (2009). "Conceptual tools for evaluating tourism partnerships". *Tourism Management*, nº 30(3), 455-462.
- [44] Matten, D. y Crane, A. (2005). "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization". *The Academy of Management Review*, 166-179.
- [45] Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E. et al. (2009). "Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Journal of Cleaner Production*, nº 17(5), 516-524.
- [46] Morsing, M. y Perrini, F. (2009). "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?". *Business Ethics: A European Review*, nº 18(1), 1-6.
- [47] Murillo, D. y Lozano, J.M. (2006). "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 227-240.
- [48] Perrini, F. (2006). "SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 305-316.
- [49] Revell, A. y Blackburn, R. (2007). "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors". *Business strategy and the environment*, nº 16(6), 404-420.
- [50] Roberts, S.; Lawson, R., et al. (2006). "Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility Northwest". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 275-286.
- [51] Rodriguez, F.J.G. y Del Mar Armas Cruz, Y. (2007). "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*, nº 26(4), 824-839.
- [52] Russo, A. y Tencati, A. (2009). "Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms". *Journal of Business Ethics*, nº 85, 339-353.
- [53] Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. et al. (2005). "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options". *European Management Journal*, nº 23(1), 27-36.
- [54] Sampaio, A.R., Thomas, R. et al. (2011). "Why are Some Engaged and Not Others? Explaining Environmental Engagement among Small Firms in Tourism". *International Journal of Tourism Research*.
- [55] Shaw, G. y Williams, A.M. (2004). "From lifestyle consumption to lifestyle production: changing patterns of tourism entrepreneurship" en *Small firms in tourism: International perspectives* (Thomas, R.). Oxford, Pergamon. 99-114.
- [56] Smerecnik, K.R. y Andersen, P.A. (2011). "The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 19(2), 171-196.
- [57] Spence, L.J. (2007). "CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007". *Business and Society Review*, nº 112(4), 533-552.

- [58] Spence, L.J., Schmidpeter, R. et al. (2003). "Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK". *Journal of Business Ethics*, nº 47(1), 17-29.
- [59] Stabler, M.A.J., Goodal, B (1997). "Environmental awareness action and performance in the guernsey hospitality sector". *Tourism Management*, nº 18(1), 19-33.
- [60] Thomas, R. (2007). "Tourism partnerships and small firms: power, participation and partition". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, nº 8(1), 37-43.
- [61] Thomas, R. y Thomas, H. (2006). "Micro politics and micro firms: a case study of tourism policy formation and change". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nº 13(1), 100-114.
- [62] Tilley, F. (2000). "Small firm environmental ethics: how deep do they go?". *Business Ethics: A European Review*, nº 9(1), 31-41.
- [63] Tzschentke, N.; Kirk, D. et al. (2004). "Reasons for going green in serviced accommodation establishments". *International journal of contemporary hospitality management*, nº 16(2), 116-124.
- [64] Tzschentke, N.; Kirk, D. et al. (2008). "Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms". *Service Industries Journal*, nº 28(2), 167-178.
- [65] Tzschentke, N.; Kirk, D. et al. (2008). "Going green: Decisional factors in small hospitality operations". *International Journal of Hospitality Management*, nº 27(1), 126-133.
- [66] Vernon, J.; Essex, S. et al. (2003). "The 'greening' of tourism micro businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall". *Business strategy and the environment*, nº 12(1), 49-69.
- [67] Worthington, I.; Ram, M. et al. (2006). "'Giving something back': a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises". *Business Ethics: A European Review*, nº 15(1), 95-108.
- [68] Zschiegner, A.K.C. (2011). *Leading Change for Environmental Management Practices in Tourism: the case of SMEs in South West England*. Exeter. University of Exeter.

La sostenibilidad como factor de equidad e igualdad de oportunidades en el Turismo

Sustainability as equity and equal opportunities factor in Tourism

*María Teresa Fernández Alles,
Doctora en Economía. Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados del
Departamento de Marketing y Comunicación de la Universidad de Cádiz. Coordinadora del Módulo
de Aplicación y del Módulo de Marketing Estratégico del Máster de Dirección de Empresas de la
Universidad de Cádiz. Coordinadora del Módulo de Marketing Turístico del Máster de Dirección
Turística de la Universidad de Cádiz. Miembro del Grupo de Investigación del PAI "Innovación Social
en Marketing" de la Junta de Andalucía.
Investigadora del Proyecto de Excelencia "Calidad Relacional,
Inmersión Digital y Bienestar Social desde una Perspectiva de Género.
Una Aplicación de las Redes Sociales Online en la Mujer Rural Andaluza" (SEJ-5801) de la
Consejería de Innovación, Ciencia y Empresas de la Junta de Andalucía.
Autora de diversos artículos en revistas científicas, capítulos de libros y ponencias en diversos congresos
nacionales e internacionales. Directora de dos proyectos de tesis doctoral (tesis en curso) y numerosos
proyectos fin de máster. Tutora de prácticas de empresa. Coordinadora de asignatura en el Grado en
Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad de Cádiz.
teresa.alles@uca.es*

*María Moral Moral,
Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados
del Departamento de Marketing y Comunicación de la Universidad de Cádiz.
Tesis doctoral en curso, proyecto de tesis aprobado. Miembro del Grupo de Investigación del PAI
"Innovación Social en Marketing" de la Junta de Andalucía.
Autora de diversas ponencias en diversos congresos nacionales e internacionales.
maria.moral@uca.es*

Resumen⁴

El turismo sostenible contempla tres dimensiones para su desarrollo efectivo: la eficiencia económica, la conservación medioambiental y la equidad social. Esta última introduce un principio de justicia en igualdad sustancial para el desarrollo. La Declaración Universal de los Derechos Humanos defiende la igualdad en dignidad y derechos de toda la población, así como la protección contra la discriminación y la participación en la vida de la comunidad. Con el fin de alcanzar estas metas, surge en el ámbito turístico el turismo accesible, que persigue la supresión de las barreras al turismo realizado por las personas con discapacidad, tratando de alcanzar la igualdad de oportunidades de este segmento poblacional en su acceso al ocio y al turismo.

El principal objetivo de nuestra investigación consistirá en analizar la relación entre el turismo sostenible y el turismo accesible, desde la óptica de la equidad social, profundizando en los aspectos más relevantes acerca de la población discapacitada, el turismo accesible y el diseño universal.

⁴ Este trabajo se enmarca dentro del Proyecto de Excelencia "Calidad Relacional, Inmersión Digital y Bienestar Social desde una Perspectiva de Género. Una Aplicación de las Redes Sociales Online en la Mujer Rural Andaluza" (SEJ-5801) de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresas de la Junta de Andalucía.

Palabras clave

Turismo Sostenible, Turismo Accesible, Discapacidad, Diseño Universal e Igualdad de Oportunidades.

Códigos JEL

L83, Q01, D63.

Abstract

Sustainable tourism involves three dimensions for effective development: economic efficiency, environmental conservation and social equity. The latter introduces the principle of equal justice, substantial development. The Universal Declaration of Human Rights defends the equality in dignity and rights of all people, as well as protection against discrimination and participation in community life. In order to achieve these goals, arises in the field of tourism accessible tourism pursued by the removal of barriers to tourism by people with disabilities, trying to achieve equal opportunities for this population in their access to leisure and tourism. The main objective of our research is to analyze the relationship between sustainable tourism and tourism accessible, from the viewpoint of social equity, delving into the most important aspects about the disabled population, tourism, accessible and universal design.

Keywords

Sustainable Tourism, Tourism Accessible, Disability, Universal Design and Equal Opportunities.

JEL codes

L83, Q01, D63.

Introducción

El término "sostenibilidad", "desarrollo sostenible" o "sustentable" tiene su origen en el conocido Informe Brundtland (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (C.M.M.A.D., 1987), aplicándose a cualquier ámbito de la sociedad (Higgins-Desbiolles, 2010). Particularmente, el punto de referencia de las actuaciones en torno a la sostenibilidad en el turismo se sitúa en el año 1995 con la aprobación de la Carta Mundial sobre Turismo Sostenible en la isla de Lanzarote, sobre la cual se establecen los principios básicos de esta concepción del turismo, fruto de la celebración previa, en 1992, de la Cumbre de Río de Janeiro. A partir de este momento, se aprueban diferentes medidas en este ámbito, siendo las más reseñables la "Agenda 21 para la industria de viajes y turismo: Hacia un desarrollo ecológicamente sostenible" (WTTC, 1996) y el "Código Ético Mundial para el Turismo" (O.M.T., 1999).

En el ámbito europeo, el interés por la promoción de la sostenibilidad del turismo se puso de manifiesto con la aprobación por la Comisión Europea de la "Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo" en el año 2007, mientras que en España es el Plan del Turismo Español – Horizonte 2020 (M.I.C.T., 2008) el que hace referencia al turismo sostenible, estableciendo unos objetivos encaminados a lograr un sistema turístico más competitivo y sostenible para el año 2020.

El actual desarrollo del turismo sostenible es fruto de las múltiples conferencias y reuniones desarrolladas en el seno de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.), sobre la necesidad

de alcanzar un desarrollo que no comprometiera la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Informe Brundtland, 1987).

A nivel académico, la incorporación de la sostenibilidad a las investigaciones sobre turismo se produce en los años 80 y 90 (Ho, 2011; Moscardo, 2008; Choi y Sirakaya, 2005). En todos estos años han surgido diversas acepciones en torno al turismo sostenible, reconociéndose entre los investigadores la falta de consenso entre la comunidad científica para establecer un concepto universalmente reconocido, debido al carácter interdisciplinar del término, lo que ha dado lugar a un amplio debate académico (McDonald, 2009). Por ejemplo, Wall (1997) establece una distinción entre "turismo sostenible", enfoque cuyo objetivo radica en "sostener el turismo", es decir, en desarrollar una serie de actividades y estrategias dirigidas a mantener la industria turística; y el "desarrollo sostenible en un contexto del turismo", enfoque orientado a satisfacer el bien común o las necesidades humanas a través de la actividad turística, ofreciendo una óptica más abierta que la anterior al centrarse no solo en aspectos puramente económicos sino también en cuestiones sociales y medioambientales.

Las definiciones más destacadas del término Turismo Sostenible corresponden a la Federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (EUROPARC, 1999) y a la Organización Mundial del Turismo (O.M.T., 2004).

La Federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (EUROPARC), en la Carta Europea del Turismo Sostenible, define el turismo sostenible como "cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales y que contribuya de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos" (EUROPARC, 1999).

Por otra parte, la propuesta por la Organización Mundial del Turismo (O.M.T., 2004), una de las más relevantes, tanto por su nivel de aceptación a nivel normativo como por su continuo reflejo en la literatura existente sobre este campo de investigación, define el turismo sostenible como "el turismo que tenga plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida", teniendo en cuenta que "el turismo sostenible también debe mantener un alto nivel de satisfacción del turista y asegurar una experiencia significativa para los mismos, aumentando su conciencia acerca de los temas de sostenibilidad y la promoción de prácticas de turismo sostenible entre ellos" (O.M.T., 2004).

Por tanto, son cuatro visiones o interpretaciones predominantes que, a lo largo de la literatura, se han realizado en torno a la conceptualización del turismo sostenible (Ayuso, 2003):

- Sostenibilidad económica del turismo: se trata de una interpretación cuyo objetivo principal es la viabilidad exclusivamente económica de la actividad turística.
- Turismo ecológicamente sostenible: se trata de un enfoque orientado hacia la conservación y protección de los recursos naturales y de los ecosistemas, limitando el desarrollo o acceso turístico a determinadas zonas, visión adoptada generalmente hacia la protección de determinadas reservas o parques naturales.
- Desarrollo turístico sostenible: se trata de una postura que combina las dos anteriores, ya que destaca por un lado la necesidad de asegurar la viabilidad económica de la actividad turística, reconociendo la obligación de proteger y conservar el entorno medioambiental.

- Turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible: perspectiva que concede la misma importancia a la conservación medioambiental, a la eficiencia económica y a la equidad social, contemplando que el desarrollo efectivo de un turismo sostenible debe implicar tres dimensiones, la económica, la social y la medioambiental (Figura 1).

Figura 1. Las tres dimensiones de la Sostenibilidad.

Fuente: Wallis et al., 2011; Ayuso, 2003.

Siguiendo este último enfoque, entre las principales razones que justifican la aplicación de un desarrollo sostenible en la industria turística no solo se encontrarían las referidas al mantenimiento de unas correctas relaciones sociales con su entorno, sino, además, a la conservación futura del beneficio empresarial, la reducción de los costes operativos, la satisfacción de las expectativas de los clientes, el logro de una ventaja competitiva a través de la calidad del producto, la difusión de los criterios ambientales adoptados por la empresa entre inversores y empleados, el mejor conocimiento de las necesidades del negocio, así como al cumplimiento de la ley (Macleod y By, 2007).

Esta última visión, que contempla la eficiencia económica, la conservación medioambiental y la equidad social para el desarrollo efectivo del turismo sostenible, es la óptica más aceptada hoy en día, al no limitarse a los aspectos medioambientales, haciendo referencia además al enfoque económico y de equidad.

La incorporación de estos tres enfoques crea una relación directa entre el turismo sostenible y el turismo accesible, por cuanto este último se basa en estos tres principios para alcanzar sus objetivos. En primer lugar, en la equidad social, siendo su objetivo fundamental la eliminación de las barreras existentes en el turismo para lograr la igualdad de toda la sociedad en este ámbito, de manera que cualquier persona, con o sin discapacidad, pueda acceder al turismo en igualdad de condiciones y sin discriminaciones. En segundo lugar, en la conservación medioambiental, por cuanto persigue la intervención sobre los productos y servicios turísticos con la finalidad de que todas las personas, incluidas las generaciones futuras, puedan disfrutar del entorno turístico, con independencia de cuál sea su edad, género, capacidad o cultura. Y, en tercer lugar, desde el punto de vista económico, el turismo accesible conlleva el aumento del número de turistas debido a la mayor afluencia de personas con discapacidad al ámbito turístico, con los consecuentes beneficios económicos para empresas y destinos turísticos.

Concretamente, la herramienta necesaria para garantizar la accesibilidad y la sostenibilidad de un destino turístico, desde el punto de vista social y medioambiental, es el Diseño Universal, elemento clave del turismo accesible, el cual se basa en "la intervención sobre los entornos, productos y servicios con la finalidad de que todas las personas, incluidas las generaciones futuras, independientemente de la edad, el género, las capacidades o el bagaje cultural, puedan disfrutar participando en la construcción de nuestra sociedad con igualdad de oportunidades" (Fundación Diseño para Todos, 2012).

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, en este trabajo se trata de avanzar en un nuevo campo de investigación en torno al turismo sostenible, estableciendo su interconexión con el turismo accesible, siendo el objetivo fundamental de la investigación

analizar la relación existente entre la sostenibilidad y la accesibilidad en el ámbito turístico, poniendo de manifiesto la relevancia de eliminar las barreras, así como de incorporar el diseño universal para lograr la sostenibilidad en el turismo, bajo las ópticas de la equidad social, la eficiencia económica y el respeto medioambiental, tal y como proponen autores como Darcy *et al.*, (2010).

Nuestra investigación queda estructurada en cinco apartados en los que estudiaremos, una vez realizada la justificación teórica así como planteado el objetivo central de la misma en este primer apartado, el turismo accesible desde la óptica de la equidad social, uno de los principios en los que se fundamenta el turismo sostenible recogido en el segundo apartado, centrándonos, a continuación, en el tercer epígrafe, en la cuantificación del segmento poblacional beneficiario de la incorporación de la accesibilidad y el diseño universal en el turismo, para analizar el enfoque económico del mismo, y profundizar, posteriormente, en el apartado cuarto en el estudio del diseño universal como factor de sostenibilidad. Completaremos nuestro trabajo estudiando en el apartado quinto la importancia de la sostenibilidad y la accesibilidad como factores de diferenciación claves de competitividad de los destinos turísticos.

Turismo sostenible y turismo accesible

La equidad social, uno de los principios en los que se sustenta el turismo sostenible, es un derecho reconocido por la *Declaración de los Derechos Humanos*, la cual hace referencia en su artículo 1º al derecho a la igualdad para todos los humanos, la protección contra la discriminación y la participación en la vida de la comunidad, al expresar que “todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derecho”.

Con ese mismo propósito se celebró la Convención Nacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006), fijándose como objetivos fundamentales de la misma el promover, proteger y garantizar el disfrute pleno y equitativo de los derechos humanos por parte de las personas con discapacidad, lo que fue ratificado por España, entrando en vigor en este país el 3 de mayo de 2009. Si bien, con anterioridad ya se habían dado varios pasos en el ordenamiento jurídico español con la aprobación de diversas normas (Fernández Alles, 2012), entre las que destacamos la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad, entre cuyos objetivos básicos se encuentran el establecimiento de medidas que garanticen y hagan efectivo el derecho a la igualdad de las personas con discapacidad fijados en los artículos 9.2, 10, 14 y 49 de la Constitución, delimitando, asimismo, las pautas de actuación en materia de discapacidad.

La Unión Europea ha aprobado diversas normas para tratar de mejorar la inclusión social, el bienestar y el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad (Fernández Alles, 2012), siendo la más reciente la Comunicación de la Comisión Europea, de 15 de noviembre de 2010, denominada “Estrategia Europea sobre Discapacidad: 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras”, COM (2010) 636. Esta acción, basada en la Convención de las Naciones Unidas, se inscribe en el marco de la “Estrategia Europa 2020” (Comunicación de la Comisión Europea, de 3 de marzo de 2010, COM (2010)), y se basa en las disposiciones de la Carta Europea de los Derechos Fundamentales (1999) y del Tratado de Lisboa (2007).

Al igual que en otros ámbitos, en el turístico se ha luchado por lograr la igualdad de todas las personas. Así, la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.), en la Asamblea General celebrada en Manila el 27 de septiembre de 1980, recogió el derecho al turismo con las

mejores condiciones de acceso y sin discriminación, afirmando que “el derecho a la utilización del tiempo libre y en particular el derecho de acceso a las vacaciones y a la libertad de viajar y de turismo, consecuencia natural del derecho al trabajo, son reconocidos como elementos de expansión de la persona humana por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como también por la legislación de una gran cantidad de países”, lo que ha tenido fiel reflejo en el marco normativo de la mayoría de los países, con la aprobación de leyes encaminadas a lograr la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad en su acceso al turismo (Fernández Alles, 2012).

A pesar de ello, la realidad pone de manifiesto cómo, en la actualidad, son muchas las personas con discapacidad que no viajan. Son múltiples los motivos que lo justifican, siendo la existencia de barreras uno de los más relevantes, originando de esta manera una situación de discriminación de las personas con discapacidad frente al resto poblacional (Huesca y Ortega, 2004). De hecho, la existencia de barreras, tanto en los lugares elegidos como destino turístico, como en el momento de hacer la reserva de los viajes o en los medios de transportes utilizados para acudir a ellos, entre otros ámbitos, constituyen uno de los principales inhibidores al turismo realizado por las personas con discapacidad.

Ante estas circunstancias, y al objeto de lograr la igualdad de todas las personas en su acceso al turismo, se creó el Turismo Accesible, el cual persigue la supresión de las barreras al turismo realizado por las personas con discapacidad (Fernández Alles, 2007). Con la aparición del Turismo Accesible se asocia, por primera vez, el turismo a la accesibilidad, término que hace referencia a “la cualidad que tienen el conjunto de espacios relacionados con el turismo para que cualquier persona, incluso las afectadas de discapacidades de movilidad o comunicación, pueda llegar a todos los lugares y edificios que desee sin sobreesfuerzos, acceder a los establecimientos en los que se le ofrecen servicios turísticos y poder, en caso de emergencia, evacuarlos en condiciones de seguridad, y hacer uso de las instalaciones y servicios que se prestan en dichos establecimientos turísticos con comodidad” (Real Patronato sobre Discapacidad, 2004:15). Así, el turismo accesible persigue adecuar el entorno turístico (instalaciones, medios de transporte, etc.) a la diversidad de sus turistas y visitantes, tanto reales como potenciales, y a sus necesidades.

La importancia del turismo accesible se basa en cuatro grandes razones (PREDIF, 2005:4):

- El turismo es un elemento básico de la vida cotidiana, un derecho de nuestra sociedad, del que no puede ser apartado ninguna persona por el hecho de padecer una discapacidad.
- Es un factor de integración social, al facilitar el acceso al turismo de toda la población, con o sin discapacidades.
- Es una oportunidad de negocio, por cuanto la eliminación de barreras conlleva un aumento del flujo de turistas con discapacidad, los cuales suelen realizar sus viajes en temporada baja, contribuyendo a ocupar los establecimientos turísticos en las épocas de menor demanda, evitando así las consecuencias negativas de la estacionalidad.
- Es un elemento básico de calidad de la oferta turística, dado que la accesibilidad de las instalaciones turísticas es reconocido como un factor de calidad.

A estos factores habría que añadir, en primer lugar, la importancia numérica del segmento poblacional al que van dirigidas, en mayor medida, las acciones que implica el turismo accesible, el de las personas con discapacidad, aspecto que analizaremos a continuación, así como su consideración como factor desestacionalizador de la demanda turística, puesto que como ha quedado de manifiesto en estudios realizados (Huesca y Ortega, 2004; IMSERSO,

2002), las personas con discapacidad prefieren realizar sus viajes en las épocas de menor afluencia turística para evitar las aglomeraciones.

Como podemos comprobar, tanto el turismo accesible como el turismo sostenible tienen como objetivos fundamentales lograr la igualdad de todas las personas y la eliminación de cualquier discriminación, permitiendo una plena integración del individuo independientemente del contexto social o personal, creándose así un nexo de unión entre el turismo sostenible y el turismo accesible, desde el punto de vista social, siendo la supresión de barreras un factor clave para lograr la equidad social, elemento básico de la sostenibilidad en el turismo.

La población con discapacidad y el turismo

El Turismo Accesible, entendido como aquel que persigue la supresión de las barreras al turismo realizado por personas con discapacidad, tiene como objetivo fundamental eliminar uno de los principales causantes que provocan que haya personas que no viajen o, aun haciéndolo, lo hagan en condiciones de desigualdad, inseguridad, dependencia y discriminación.

Según la Clasificación Internacional de la Organización Mundial de la Salud (O.M.S., 2009), se define la discapacidad como “la restricción o ausencia de la capacidad para realizar una actividad, en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano” (Marcos Pérez y González Velasco, 2003:40). También podemos definirla como “toda limitación o dificultad grave o importante que, debido a una deficiencia, tiene una persona para realizar actividades de la vida cotidiana, tales como desplazarse, cuidar de sí mismo, ver, oír, relacionarse con otros, etc.” (IMSERSO, Libro Blanco de la Accesibilidad, 2003:21).

La existencia de barreras en cualquier ámbito de la vida, conlleva que las personas que padecen algún tipo de discapacidad tengan limitadas las posibilidades de acceder y disfrutar a un gran número de bienes y servicios puestos a disposición del mercado. Las barreras son obstáculos que dificultan el acceso de las personas con discapacidad a los servicios básicos como la educación, la información, el empleo o la salud. Estas barreras son tan diferentes como lo son los tipos de discapacidad, así podemos distinguir entre los siguientes tipos de barreras según donde se presenten (IMSERSO, 2003:20):

- Barreras arquitectónicas, en los edificios.
- Barreras urbanísticas, en la estructura e instalaciones urbanas y en los espacios no edificados de dominio público y privado.
- Barreras en el transporte, en las unidades de transporte ya sean particulares o colectivas, terrestres, marítimas, fluviales o aéreas.
- Barreras en las telecomunicaciones, en la comprensión y captación de los mensajes, vocales y no vocales y en el uso de los medios técnicos disponibles.

Todas estas barreras llevan a situaciones de discriminación que impiden una integración real y efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad, dificultando el desarrollo de un auténtico turismo accesible y sostenible (Darcy *et al.*, 2010).

El segmento de las personas con discapacidad es muy heterogéneo, pudiendo hacer referencia el término “discapacidad” a un gran número de limitaciones funcionales diferentes. Así podemos hablar de “deficiencia física, intelectual o sensorial, una dolencia que requiera atención médica o una enfermedad mental” (IMSERSO, Libro Blanco de la Accesibilidad, 2003:233).

Distinguir los distintos tipos de discapacidad nos va a permitir conocer las necesidades específicas de cada uno de ellas y, consecuentemente, las exigencias en materia de accesibilidad para cada tipo. Concretamente, la Comisión Europea (1996) ha identificado cinco tipos de discapacidades con implicación en las infraestructuras y los equipamientos turísticos (Dirección General XXIII de la Comisión Europea, *Por una Europa Accesible a Turistas con Discapacidades. Manual para la Industria del Turismo*):

- Una discapacidad física que incluye una movilidad deficiente, por lo que la persona disminuida suele utilizar silla de ruedas, bastones, muletas, etc.
- Una discapacidad sensorial, deficiencias visuales o personas ciegas, hipoacústicas o sordas.
- Una discapacidad para aprender, el grado de comprensión es menor que lo esperado de una persona de su edad.
- Personas con problemas mentales, depresión, ansiedad, temores irracionales, fobias y demencia.
- Otras discapacidades comunes no detectables como enfermedades del pecho y problemas respiratorios, diabetes, epilepsia, insuficiencia renal, alergias.

Según el Observatorio de la Sostenibilidad en España (2012), estas discapacidades las padecen actualmente 650 millones de personas en todo el mundo, es decir, el 10% de la población mundial. Por otro lado, se cifran en 50 millones las personas con discapacidad en Europa, de las cuales casi 40 millones viven en algún país de la Unión Europea (O.M.S., 2009). Según los últimos datos publicados por la Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia (EDAD) (I.N.E., 2008), el número de personas con discapacidad, en España, asciende a un total de 3.847.900.

No obstante, si hacemos alusión a la personas que se beneficiarían de la supresión de barreras en el turismo tendríamos que hablar de una población aún mayor, puesto que no solo tendríamos que ceñirnos a las personas con una discapacidad permanente, sino, además, a las personas mayores sin discapacidades y los que padecen una discapacidad temporal, todos los cuales representan, según el Instituto Nacional de Estadística, alrededor del 40% de la población española (I.N.E., 2008). Así, entre las personas que integrarían el segmento de las personas beneficiarias de la supresión de barreras serían (I.N.E., 2008):

- Las personas con discapacidad permanente (3.847.900 personas en España).
- Las personas mayores sin discapacidades (4´4 millones de personas en España).
- Las personas con discapacidad temporal. En este grupo poblacional, a efectos estadísticos, el Instituto Nacional de Estadística incluye los segmentos poblacionales integrados por las mujeres embarazadas, las personas enyesadas y los niños, entre otros (8´1 millones de personas en España).

Pues bien, aun tratándose de un segmento de mercado de gran relevancia en el conjunto poblacional, como acabamos de poner de manifiesto, y a pesar del aumento de las ayudas técnicas y económicas destinadas a las personas con discapacidad, lo que ha propiciado un incremento del número de viajes realizado por este segmento poblacional, todavía son muchas las personas que padeciendo una discapacidad no viajan. Los motivos son múltiples, destacando entre ellos, principalmente, el gasto extraordinario que implican los viajes, las barreras internas o dificultades de carácter individual al decidirse a viajar y las barreras existentes en los destinos y en los medios de transportes (Huesca y Ortega, 2004), predominando entre las empresas una reducida conciencia de los beneficios empresariales y

organizativos que pueden derivarse de la adopción de los principios de un turismo accesible y sostenible (Darcy *et al.*, 2010).

Así, como se ha puesto de manifiesto en diversos estudios (Fernández Alles, 2007; PREDIF, 2004; IMSERSO, 2002), las barreras repercuten negativamente en el número de viajes realizados por las personas con discapacidad. Consecuentemente, podemos afirmar que la supresión de barreras en los destinos turísticos y en los medios de transportes utilizados en los viajes tiene un impacto positivo en el flujo de turistas con discapacidad, constituyendo, a su vez, un factor desestacionalizador de la demanda turística, por cuanto las personas con discapacidad suelen preferir la temporada baja para realizar sus viajes, evitando las aglomeraciones que se producen en la temporada alta (Huesca y Ortega, 2004).

Las personas con discapacidad conforman un segmento con gran disponibilidad de tiempo libre y de ocio, lo que les permite realizar viajes en épocas del año en las que otros segmentos, por motivos laborales o por tener hijos a su cargo en edad escolar, no pueden. De hecho, suelen realizar sus viajes fuera de temporada alta para evitar, fundamentalmente, el congestionamiento de los destinos turísticos en dichas épocas del año. Su afluencia turística en las temporadas media y baja evitaría algunos de los efectos negativos de la estacionalidad, como son el cierre de las empresas y las consecuentes reducciones de plantilla, lo que a su vez influiría positivamente en la revitalización de la economía de la zona. En definitiva, se lograría un mayor aprovechamiento de la oferta turística, redundando positivamente en la creación de empleo directo e indirecto.

Según el documento "Accesibilidad a Turistas con Discapacidades", la demanda potencial de viajes de los europeos con discapacidades se puede estimar en (Dirección General XXIII de la Comisión Europea (1996), *Por una Europa Accesible a Turistas con Discapacidades. Manual para la Industria del Turismo*):

- 8 millones que viajarían al extranjero.
- 15 millones los que viajarían dentro del país.
- 22 millones de excursionistas locales de un día.

Lo que supondrían un potencial de 35 millones de viajeros que pernoctan y 630 millones de noches de hotel cada año. A lo que habría que añadir el hecho de que, según publica la Comisión Europea (1991) en el documento "Por una Europa Accesible a turistas con Discapacidades", se calcula que cada viaje realizado por una persona con discapacidad atrae a 1,5 acompañantes. De hecho, los turistas con discapacidad son considerados multivalentes, ya que cuando acuden a un destino turístico suelen ir acompañados familiares o amigos, al requerir la asistencia de los mismos para sus traslados, con lo cual atraer turistas con discapacidad aumentaría el número de clientes en el destino (IMSERSO, 2012).

No obstante, debemos tener en cuenta que no todas las personas con discapacidad pueden viajar, ya sea por no disponer de suficientes recursos económicos para hacer turismo y/o padecer discapacidades que les impiden viajar.

Teniendo en cuenta todos estos datos, la accesibilidad debe ser considerada como un elemento clave para lograr la sostenibilidad del turismo desde el punto de vista económico, pudiendo considerarse el segmento de las personas con discapacidad una oportunidad de negocio para empresas y destinos turísticos, no solo por la importancia numérica de este segmento de mercado en el conjunto poblacional y por sus previsiones futuras, debido al aumento de la esperanza de vida y al envejecimiento poblacional, sino, además, por su

contribución a la desestacionalización de la demanda turística, argumentos esgrimidos anteriormente.

El Diseño Universal como factor de sostenibilidad

Hoy en día, el concepto de Accesibilidad va directamente asociado al de Diseño Universal. Así, el desarrollo del modelo de vida independiente, unido a la conjunción de una serie de factores entre los que se encuentran el aumento del número de personas con discapacidad, el movimiento asociativo en favor de los mismos, los avances en las tecnologías de la rehabilitación y el desarrollo de ayudas técnicas o la lucha en defensa de los derechos de las personas con discapacidad (IMSERSO, Libro Blanco de la Accesibilidad, 2003:20), ha llevado a la implantación de lo que se ha denominado Diseño Universal.

El Diseño Universal hace referencia al “diseño de productos y entornos aptos para el uso del mayor número de personas sin necesidad de adaptaciones ni de un diseño especializado”⁵ o, también, como el “proceso de crear productos, servicios y sistemas que sean utilizables por la mayor gama posible de personas con distintas habilidades, abarcando el mayor tipo de situaciones posibles” (PREDIF, 2005:3).

El término Diseño Universal incluye como beneficiarios del Turismo Accesible no solo a las personas con discapacidad sino a todos los posibles usuarios, buscando mejorar las condiciones de uso y la calidad de vida de todos los mismos y no de un segmento de mercado concreto. Así, la mejora de la accesibilidad a través del Diseño Universal tiene como objetivo favorecer a toda la población. De hecho, todas las personas pasan a lo largo de su vida por alguna situación que limita su libertad de movimiento o comunicación, en mayor o menor medida. Cuando se es niño/a se está limitado por la estatura, cuando se es mayor por discapacidades propias de la edad, y entre ambos extremos pueden surgir limitaciones, a parte de las generadas por enfermedades, por motivos diversos como pueden ser accidentes o embarazos. En este sentido, el problema de la accesibilidad afecta o afectará a todo el mundo en algún momento de su vida. No obstante, hay grupos de personas a los que la existencia de barreras condiciona en mayor medida su vida, nos estamos refiriendo, a las personas con discapacidad, las personas mayores y aquellas otras que de manera temporal tienen discapacidades diversas (I.N.E., 2008).

En definitiva, el diseño universal, pieza clave del turismo accesible, se basa en “la intervención sobre los entornos, productos y servicios, con la finalidad de que todas las personas, incluidas las generaciones futuras, independientemente de la edad, el género, las capacidades o el bagaje cultural, puedan disfrutar participando en la construcción de nuestra sociedad con igualdad de oportunidades” (Fundación Diseño para Todos, 2012). Bajo esta óptica, el turismo accesible no solo estaría contribuyendo a lograr la equidad social, elemento clave de un turismo sostenible, sino que, además, el diseño universal, dirigido a mejorar la calidad de vida de todo usuario independientemente de cuáles sean sus condiciones personales, implicaría el diseño de infraestructuras y espacios respetuosos con el entorno natural, siendo este, uno de pilares del turismo sostenible, así como uno de los elementos a través de los cuáles es posible garantizar una mayor calidad de vida entre los residentes de un destino turístico (Macleod y By, 2007). Es, por ello, que el diseño universal contribuye al desarrollo de un turismo ambientalmente más sostenible, en la medida en que permite alcanzar, en un sentido amplio y real, una efectiva mejora de la calidad de vida de cualquier tipo de usuario a través de la conservación y el diseño de un entorno turístico más accesible.

⁵ The Center for Universal Design (1995): Universal Design, North Carolina State University. Tomado de IMSERSO (2003): Libro Blanco de la Accesibilidad (ACCEPLAN), pp.21.

La diferenciación a través del Diseño Universal

La accesibilidad se ha convertido en un elemento estratégico clave para la mejora de la calidad, tanto de los destinos turísticos como de la vida de los turistas que acuden a ellos, siendo un factor para la atracción especialmente relevante hacia el segmento de mercado que integran las personas con discapacidad. Si tenemos en cuenta el incremento experimentado en las últimas décadas en el nivel de competencia entre los destinos turísticos, mayor relevancia cobra para los destinos ostentar un factor que les diferencie por una mayor calidad de sus recursos turísticos, así como por llevar a cabo políticas de sostenibilidad, todo lo cual redundará en un mejor posicionamiento en el mercado.

Por ello, la sostenibilidad y la accesibilidad son considerados, en la actualidad, dos elementos de diferenciación claves para incrementar la competitividad de un destino turístico. Pero para lograr la diferenciación en el mercado a través de los mismos es preciso que el mercado identifique, reconozca y valore estos factores como diferentes y superiores con respecto al resto de las ofertas del mercado.

Tal como han puesto de manifiesto diversas asociaciones de personas con discapacidad en España, una de las quejas más comunes del colectivo al que representan cuando viajan es la falta de información fiable respecto al nivel de accesibilidad de las infraestructuras y recursos turísticos (Huesca y Ortega, 2004). En este sentido, no es extraño que los turistas con discapacidad se quejen de que al llegar al destino elegido el hotel que han reservado no es accesible, o que no existen o son insuficientes los medios de transporte accesibles, que la oferta cultural no permite el acceso de las personas con discapacidad, o que haya, incluso, dificultades para encontrar un restaurante sin barreras. Ante estas circunstancias, la certificación de las instalaciones que son accesibles por parte de empresas de reconocido prestigio, como es el caso de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en España, se ha convertido en una garantía para la población con discapacidad de que lo que van a encontrar en sus desplazamientos realmente se corresponde con sus expectativas.

Actualmente, el reconocimiento de la accesibilidad y el diseño universal de una instalación turística se logra a través del Sistema de Gestión Normalizado (UNE 170001-2) de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Se trata de una norma que certifica la accesibilidad universal en todos los sectores públicos y privados donde los ciudadanos puedan hacer uso de los servicios públicos (transportes, hospitales, centros de atención primaria, universidades, ayuntamientos, comunidades autónomas y administración central) y los emplazamientos empresariales, ya sean de atención con el cliente final (hoteles, museos, centros comerciales, oficinas bancarias, etc.) o bien entornos laborales de cualquier organización, sea pública o privada.

Esta norma, que se constituyó en España en el año 2001, gracias a un convenio de colaboración entre la Fundación ONCE y AENOR, como Organismo Nacional de Normalización, un Comité Técnico de Normalización, denominado AEN/CTN 170, sobre "Necesidades y adecuaciones para personas con discapacidad", en el que se consideró la obligatoriedad de lograr que el uso y disfrute de los bienes y servicios sean accesibles para todas las personas, con o sin discapacidad, consta de dos partes en las que quedan recogidas el conjunto de requisitos exigidos para crear un entorno accesible para todos los individuos (FEDIJIF, 2009):

1. Parte 1: UNE 170001-1:2007. Accesibilidad global. Esta norma certifica que el Sistema de Gestión de Accesibilidad Global adaptado por una determinada organización garantiza el

acceso a cualquier parte del entorno, así como el uso y disfrute de los servicios en ella prestados por cualquier persona, independientemente de que padezca algún tipo de discapacidad, y todo ello con la mayor autonomía posible en su utilización. Los criterios que tiene en cuenta esta norma para facilitar la accesibilidad al entorno son los denominados Requisitos DALCO que hacen referencia a la facilidad existente en el entorno para la deambulación, aprehensión, localización y comunicación, independientemente de la capacidad restringida que, de forma temporal o permanente, pudiera presentar el cliente.

- a) Deambulación: acción de desplazarse de un sitio a otro. Hace referencia al pavimento (uniformidad y deslizamiento), el espacio de maniobra (dimensiones, obstáculos, mobiliario, apoyos o ayudas y asientos), las zonas de circulación (dimensiones, obstáculos, puertas y elementos de cierre) y los cambios de plano (escaleras y rampas).
- b) Aprehensión: acción de coger o asir una cosa. Incluye todos los aspectos relacionados con la accesibilidad en los sistemas de accionamiento, agarre y transporte.
- c) Localización: acción de averiguar el lugar preciso en el que está algo o alguien. Incluye todo lo referente a la señalización, así como otros medios de localización.
- d) Comunicación: acción de intercambio de información para el desarrollo de una actividad, haciendo alusión a la comunicación interactiva y no interactiva (señales paneles, señales acústicas, otros medios gráficos, etc.).

2. Parte 2: UNE 170001-2:2001. Sistema de gestión de la accesibilidad global. Esta norma supone el compromiso social de la organización con la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas y está referida a la rotulación accesible.

Ambas normas establecen una serie de requisitos genéricos de accesibilidad aplicables por todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o actividad. La estructura de la norma es compatible con otros sistemas de gestión, concretamente, con la norma UNE-EN ISO 9001, siendo una herramienta útil para aquellas organizaciones que quieran garantizar la igualdad de oportunidades de todos sus posibles usuarios, dando a conocer con la obtención de esta certificación que son eficaces en materia de accesibilidad a través del cumplimiento de los criterios que integran la norma.

Desde que en el año 2003 se concediera el primer certificado de Accesibilidad Universal al Museo Guggenheim de Bilbao, diversas organizaciones e instalaciones del ámbito turístico, como playas, museos, palacios de congresos y hoteles, se han certificado con la norma UNE-170001 de Accesibilidad Universal, lo que les ha llevado a su reconocimiento como entornos turísticos sostenibles desde el punto de la equidad social por parte de diversas empresas, instituciones y personas con discapacidad, tal y como han puesto de manifiesto algunas de las empresas consultadas (Museo Guggenheim, Cadena Confortel, etc.), si bien, no hay constancia de estudios realizados en los que se hayan puesto de manifiesto los impactos provocados por la incorporación de medidas de accesibilidad y la obtención de la norma UNE 170001 de Accesibilidad Universal.

Entre las organizaciones e instalaciones turísticas que actualmente poseen la certificación UNE 170001 de Accesibilidad Universal caben destacar, entre otras, las siguientes (AENOR, 2011):

- Playas: la Playa del Puerto de Sagunto, La Malvarrosa y El Cabanyal en Valencia y la playa de Ribadesella en Asturias.
- Museos: el Museo Guggenheim de Bilbao.

- Hoteles: la cadena hotelera de la Corporación Empresarial ONCE (CEOSA) tiene certificados trece hoteles: Confortel Atrium, Confortel Caleta Park, Confortel Aqua 3 y Aqua 4, Confortel Suites Madrid, Confortel Barcelona, Confortel Auditori, Confortel Almirante, Confortel Bel Art, Confortel Puerta de Triana, Confortel Romareda, Confortel Alcalá Norte y el Hotel Golf Badajoz.
- Palacios de Congresos: el Palacio de Congresos Kursaal de San Sebastián y el Palacio de Congresos de Málaga.
- El centro cultural La Casa Encendida de Caja Madrid.

Como hemos comentado anteriormente, aunque no ha sido cuantificado el aumento experimentado en el número de clientes en las empresas certificadas como consecuencia de la aplicación de los requisitos exigidos por la norma UNE 170001 de Accesibilidad Universal, no existiendo aún estudios acerca del impacto que la obtención de esta certificación ha tenido para las empresas que la poseen, sí podemos afirmar que existe un reconocimiento por parte del mercado, tanto por los clientes como por los touroperadores, de las empresas certificadas. Esto es debido a que la certificación de AENOR es una garantía de accesibilidad que evita situaciones desagradables en las que la información proporcionada al cliente acerca de la accesibilidad de las instalaciones turísticas no se corresponde con la realidad, con los consecuentes perjuicios para los turistas con discapacidad, dañando, a su vez, la imagen y el prestigio del destino turístico.

Conclusiones

El turismo sostenible referido a "cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales y que contribuya de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos" (EUROPARC, 1999), contempla tres dimensiones para su desarrollo efectivo: la eficiencia económica, la conservación del entorno natural y la equidad social, no limitándose a aspectos medioambientales, sino que incluye, además, la mejora de la actividad empresarial, de la percepción de los servicios que presta por parte del mercado y el objetivo de la equidad social, entre los principales beneficios, todo lo cual repercute en la atracción de nuevos clientes.

El turismo accesible, basado en la eliminación de las barreras existentes en los entornos y empresas turísticas, como vía para satisfacer las necesidades de los turistas con discapacidad, está íntimamente relacionado con el turismo sostenible, desde estas tres ópticas, la económica, la social y la medioambiental.

En primer lugar, la eliminación de barreras es un factor de equidad social a través de la cual se pretende lograr que las personas con discapacidad puedan acceder al turismo en igualdad de condiciones y sin discriminación, puesto que es a través de la accesibilidad y el diseño universal como se pueden garantizar las condiciones de seguridad, comodidad e independencia que reclaman las personas con discapacidad cuando viajan.

En segundo lugar, el diseño universal, herramienta indispensable para lograr la accesibilidad en el turismo, se basa en la intervención sobre los productos y servicios turísticos con la finalidad de que todas las personas, incluidas las generaciones futuras, puedan disfrutar del entorno turístico, con independencia de cuál sea su edad, género, capacidad o cultura. Un ejemplo lo encontramos en el Programa Vías Verdes, desarrollado desde 1993 por el Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medioambiente, actual Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, en colaboración con ADIF, RENFE y FEVE, y en el que

participan activamente diversas instituciones públicas a nivel autonómico, provincial y local, así como grupos ecologistas, ciclistas y ciudadanos. A través de este programa se están recuperando caminos rurales y antiguos trazados ferroviarios para ser recorridos, entre otros colectivos, por las personas con movilidad reducida, permitiendo, además, la recuperación medioambiental de dichos espacios.

En tercer, y último lugar, la accesibilidad y el diseño para todos supone la creación de oportunidades de negocios para las empresas y los destinos turísticos, cumpliendo así con otro de los principios de un turismo sostenible referido a su dimensión económica, estableciéndose la compatibilidad entre el diseño universal y el incremento del negocio. Las razones son evidentes, las personas con discapacidad constituyen una oportunidad de negocio para el sector turístico al integrar un segmento de mercado de gran peso en el conjunto poblacional, con un volumen de ingresos mayor, debido a la aprobación de medidas que han propiciado una mayor incorporación de los mismos en el mercado laboral, y que, además, contribuyen a desestacionalizar la demanda turística al preferir los meses de menor afluencia turística para realizar sus viajes, evitando así la infrutilización de los recursos turísticos y las consecuentes pérdidas de empleo y negocio.

Aunque los empresarios turísticos han sido reticentes a la hora de eliminar las barreras en sus infraestructuras, debido al temor de asumir los costes que conlleva la incorporación de la accesibilidad, cada vez es mayor el número de empresas turísticas que ofrecen instalaciones accesibles, poniéndose de manifiesto los beneficios que aporta el desarrollo de unas prácticas sostenibles desde el punto de vista de la accesibilidad, con el aumento del número de turistas. Tal es el caso del Museo Guggenheim que, según la dirección del mismo, desde que obtuvo la certificación UNE 170001-2 de Accesibilidad Universal en el año 2003, ha visto incrementado el número de visitantes con discapacidad a sus instalaciones por parte de diversos organismos de personas con discapacidad tanto públicos como privados de todo el país (Estadísticas del Museo Guggenheim, 2011). De hecho, aunque no pueden aportar una cifra concreta, sí han constatado la visita de un mayor número de asociaciones y colegios de personas con discapacidad procedentes de toda España.

Así, en los últimos años se ha venido observando una actitud favorable en el ámbito turístico hacia la aplicación de unas prácticas más sostenibles en materia de accesibilidad, lo que ha quedado reflejado en el creciente número de organismos e instalaciones que han solicitado la certificación UNE 170001 de Accesibilidad Universal con la finalidad de lograr la equidad social a través de la igualdad de oportunidades, así como la satisfacción de las necesidades de todos los turistas, padezcan o no una discapacidad. Si bien, debemos tener en cuenta que sería necesario llevar a cabo investigaciones en las que se pongan de manifiesto los beneficios económicos y medioambientales derivados de la eliminación de barreras a través de la accesibilidad y el diseño universal en el turismo, así como de la certificación con la norma UNE 170001, tanto para las empresas como para el mercado, además de cuantificar realmente cuál es el incremento experimentado en el número de turistas tras la obtención de esta certificación.

A pesar de esta limitación, la cual planteamos como futura línea de investigación, en este trabajo, hemos establecido la interconexión existente entre la accesibilidad y la sostenibilidad en el ámbito turístico, puesto que ambos pretenden, como objetivo común, alcanzar la igualdad social y la no discriminación, basándose igualmente en la eficiencia económica y la conservación medioambiental como pilares fundamentales, pudiendo considerarse el turismo accesible como una de las vías para lograr la sostenibilidad en el turismo. De ahí que actualmente se considere necesaria la realización de un mayor esfuerzo

académico para profundizar y avanzar en el conocimiento de la relación existente entre la accesibilidad y la sostenibilidad (Darcy *et al.*, 2010).

Concretamente, desde el enfoque de la equidad social, es necesario que exista un compromiso en la aplicación de un desarrollo sostenible por parte de los gerentes turísticos, tratando de satisfacer las necesidades de todos los turistas bajo la óptica de la igualdad de oportunidades, todo lo cual puede convertirse en una ventaja competitiva de primer orden. Para ello, hay que tener una percepción clara y precisa de los beneficios que conllevaría la puesta en marcha de acciones sostenibles en materia de equidad social, oportunidad de negocio y conservación medioambiental a través de la accesibilidad y el diseño universal.

Como afirman Vargas *et al.*, (2004), la inclusión de un desarrollo sostenible en la industria turística es uno de los grandes retos de la economía española y europea, resaltando, asimismo, la necesidad de concienciar a los turistas, residentes y, fundamentalmente, a los gerentes de los alojamientos hoteleros y rurales, debido al impacto que puede ocasionar sobre el entorno la no adopción de unas prácticas sostenibles en dichos establecimientos (López-Guzmán y Lara, 2005; Vargas *et al.*, 2004).

Bibliografía

- [1] Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2011). Sistema de Gestión de la Accesibilidad Universal UNE 170001. Disponible en: www.aenor.es/aenor/certificaciones/turismo.asp. Consultado en: noviembre de 2011.
- [2] Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística: retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- [3] Ayuso, S. (2007). "Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 15. Nº2, pp 144-159.
- [4] Bigné Alcañiz, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC. Madrid.
- [5] Bramwell, B y Lane, B. (2008). "Priorities in Sustainable Tourism Research". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 16. Nº 1, pp 1-4.
- [6] Comisión Europea (1991). "Por una Europa Accesible a Turistas con Discapacidades". Disponible en: ec.europa.eu. Consultado en: agosto de 2011.
- [7] Comisión Europea. Dirección General XXIII – Unidad de Turismo (1996). Por una Europa Accesible a Turistas con Discapacidades. Manual para la Industria del Turismo. CECA-CE-CEEA. Bruselas. Luxemburgo.
- [8] Comisión Europea (2010). Comunicación de la Comisión Europea, de 15 de noviembre de 2010, denominada "Estrategia Europea sobre Discapacidad: 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras", COM (2010) 636. Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries.
- [9] Comisión Europea (2010). Comunicación de la Comisión Europea, de 3 de marzo de 2010, COM (2010), "Estrategia Europa 2020". Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries.
- [10] Consejo de Europa. Comité de Ministros (2006). "Recomendación Rec(2006)5 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre el Plan de Acción del Consejo de Europa para la promoción de derechos y la plena participación de las personas con discapacidad en la sociedad: mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad en Europa 2006-2015". Disponible en: sid.usal.es. Consultado en: 2007.
- [11] Constitución Española (1999). *La Constitución Española de 1978*. 2ª ed., reimpresión. Civitas. Madrid.
- [12] Choi, H.C. y Sirakaya, E. (2005). "Measuring resident's attitude towards sustainable tourism: development of sustainable tourism attitude scale". *Journal of Travel Research*. Vol 43, Nº 4, pp 380-394.
- [13] Choi, H.C. y Murray, I. (2010). "Resident attitudes toward sustainable community tourism". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 18. Nº 4, pp 575-594.
- [14] Crosby, A. (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística. Madrid.
- [15] Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (C.M.M.A.D.) (1987). "Our Common Future". Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Consultado en: agosto de 2011.
- [16] Darcy, S.; Cameron, B. y Pegg, S. (2010). "Accessible tourism and sustainability: a discussion and case study". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 18. Nº 4. pp 515-537.
- [17] Farrell, B. y Twining-Ward, L. (2005). "Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 13. Nº 2, pp 109-122.

- [18] Federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (EUROPARC) (1999). "Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos". Disponible en: <http://www.redeuroparc.org/cartaeuropeaturismosostenible.jsp>. Consultado en: septiembre 2011.
- [19] Federación Provincial de Asociaciones de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Jaén (FEDIJIF) (2009). Normas para facilitar la accesibilidad global al entorno. AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. Disponible en: www.fedijif.org. Consultado en: septiembre de 2011.
- [20] Fernández Alles, M.T. (2007). *Turismo Accesible: Análisis de la Accesibilidad Hotelera en la Provincia de Cádiz*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Cádiz.
- [21] Fernández Alles, M.T. (2012). "Los consumidores de la tercera edad y el diseño universal". *Boletín de Información Comercial Española*. Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España.
- [22] Fundación Diseño para Todos (2012). Diseño Universal. Disponible en: www.designforall.org.
- [23] Hall, C.M. (2009). "Degrowing Tourism: Décroissance, Sustainable Consumption and Steady-State Tourism". *International Journal of Tourism and Hospitality Research*. Vol 20. Nº 1, pp 46-61.
- [24] Higgins-Desbiolles, F. (2010). "The elusiveness of sustainability in tourism: The culture-ideology of consumerism and its implications". *Tourism and Hospitality Research*. Vol 10. Nº 2, pp 116-129.
- [25] Ho, P.T. (2011). "An empirical study of resident's attitudes to tourism impact management strategies". *The Journal of American Academy of Business*. Vol 17. Nº 1, pp 232-238.
- [26] Hobson, K. y Essex, S. (2001). "Sustainable Tourism: A View from Accommodation Businesses". *The Service Industries Journal*. Vol 21. Nº4, pp 133-146.
- [27] Huesca, A.M. y Ortega, E. (2004). "Hábitos y actitudes hacia el turismo de las personas con discapacidad física. Informe de resultados 2004". Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos (PREDIF). Madrid.
- [28] Hunter, C. (1997). "Sustainable Tourism as an adaptive paradigm". *Annals of Tourism Research*. Vol 24. Nº 4, pp 850-867.
- [29] Instituto de Mayores y Asuntos Sociales (IMSERSO) (2002). *Diagnóstico y Bases para un Plan Integral de Supresión de Barreras*. Plan de Accesibilidad. Proyecto ACCEPLAN. Libro Verde. Madrid.
- [30] Instituto de Mayores y Asuntos Sociales (IMSERSO) (2003). Plan de Accesibilidad 2003-2010. ACCEPLAN. Libro Blanco. "Por un nuevo paradigma, el Diseño para Todos, hacia la plena igualdad de oportunidades". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de Mayores y Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- [31] Instituto de Mayores y Asuntos Sociales (IMSERSO) (2003). I Plan Nacional de Accesibilidad 2004-2012. Secretaría General de Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- [32] Instituto Nacional de Estadística (2008). Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia (EDAD). Junta de Andalucía. Disponible en: www.ine.es. Consultado en: septiembre de 2011.
- [33] Ko, T.G. (2001). "Assessing progress of tourism sustainability". *Annals of Tourism Research*. Vol 28. Nº 3, pp 817-820.

- [34] López-Guzmán, T.J y Lara, F. (coords). (2005). "Turismo sostenible: un enfoque multidisciplinar e internacional". Servicio de publicaciones Universidad de Córdoba. Córdoba.
- [35] Macleod, C. y By, R.T. (2007). "Performance, conformance and change: towards a Sustainable Tourism Strategy for Scotland". *Sustainable Development*. Vol 15, pp 329-342.
- [36] Marcos, D. y González, D.J. (2003). *Turismo Accesible*. Instituto de Mayores y Servicios Sociales. Secretaría General de Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- [37] McDonald, J.R. (2009). "Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 17. Nº 4, pp 455-471.
- [38] McNamara, K.E. y Gibson, C. (2008). "Environmental Sustainability in Practice? A Macro-scale Profile of Tourist Accommodation Facilities in Australia's Coastal Zone". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 16. Nº 1, pp 85-100.
- [39] Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2008). "Plan del Turismo Español Horizonte 2020 – Documento ejecutivo". Disponible en: <http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion>. Consultado en: septiembre 2011.
- [40] Moscardo, G. (2008). "Sustainable tourism innovation: challenging basic assumptions". *Tourism and Hospitality Research*. Vol 8. Nº 1, pp 4-13.
- [41] Observatorio de la Sostenibilidad en España (2012). Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. Gobierno de España. Disponible en: www.sostenibilidad-es.org.
- [42] Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (1995). "Carta del Turismo Sostenible". Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. Lanzarote. Disponible en: <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf>. Consultado en: agosto 2011.
- [43] Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (1999). "Código Ético Mundial para el Turismo". Resolución adoptada por la Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo en Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.terresdelebre.org/cat/doc/Castellano.pdf>. Consultado en: agosto 2011.
- [44] Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (2004). "Sustainable Development of Tourism: misión Statement". Disponible en: <http://www.unwto.org>. Consultado en: agosto y septiembre de 2011.
- [45] Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (1999). "Código Ético Mundial para el Turismo". Resolución adoptada por la Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo en Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.terresdelebre.org/cat/doc/Castellano.pdf>
- [46] Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (2011). "E-bulletin: Sustainable Development Tourism". Nº 19. Disponible en: <http://www.unwto.org/sdt/ebulletin>. Consultado en: octubre de 2011.
- [47] Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) (2009). *Sistema de Información Estadística de la OMS (WHOSIS)*. Disponible en: <http://www.who.int>. Consultado en: septiembre de 2011.

- [48] Organización de Naciones Unidas (O.N.U.) (1992). "Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible. Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo". Disponible en: http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/res_riodecl.shtml. Consultado en: septiembre de 2011.
- [49] Pérez de las Heras, M. (2004). *Manual de turismo sostenible: cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Mundi-Prensa. Madrid.
- [50] Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos (PREDIF) (2005). *Hoteles Accesibles para personas con movilidad reducida*. Disponible en: www.predif.org. Consultado en: Septiembre de 2011.
- [51] Real Patronato sobre Discapacidad (2004). *Curso de Turismo Accesible*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- [52] Unión Europea (2007). "Agenda para la Sostenibilidad y Competitividad del Turismo Europeo". COM/2007/0621 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu>. Consultado en: septiembre de 2011.
- [53] Vargas, A.; Vaca, M.A. y García de Soto, E. (2004). *Turismo rural y medioambiente. Diagnostico mediambiental de los alojamientos rurales de la provincia de Huelva*. Fundación Biodiversidad. Huelva.
- [54] Vargas Sánchez, A., Vaca Acosta, R.M. y García De Soto Camacho, E. (2006). "Sostenibilidad de la empresa hotelera: indicadores para su medición". Disponible en: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/UEMA%202005.pdf. Consultado en: agosto de 2011.
- [55] Vargas-Vargas, M. y Mondéjar-Jiménez, J. (2010). "Environmental Impact and Business Management in Rural Tourism". *The Journal of Applied Business Research*. Vol 26. Nº 3, pp 93-98.
- [56] Wall, G. (1997). "Is ecotourism sustainable?" *Environmental Management*. Vol 21. Nº 4, pp 483-491.
- [57] Wallis, A.M; Graymore, M.L.M. y Richards. A.J. (2011). "Significance of environment in the assessment of sustainable development: the case for south west Victoria". *Ecological Economics*. Vol. 70, pp 595-605.
- [58] World Travel and Tourism Council (WTTC), World Travel Organization (WTO) y Earth Council (EC). (1997). "Agenda 21 for the travel and tourism industry". WTO. Madrid. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/content>. Consultado en: septiembre de 2011.
- [59] Yu, C.P., Chancello, H.C., y Cole, S.T. (2011). "Measuring resident's attitudes toward sustainable tourism: a reexamination of the sustainable tourism attitude scale". *Journal of Travel Research*. Vol 50, Nº1, pp 57-63.

Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial: un estudio híbrido en el sector hotelero⁶

Environmental certification, competitiveness and firm performance: a mixed method research in the hotel industry

*María Dolores López Gamero,
Doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante.
Profesora Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.
md.lopez@ua.es*

*José Francisco Molina Azorín,
Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante.
Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.
jf.molina@ua.es*

*Eva Pertusa Ortega,
Doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante.
Profesora Titular de Organización de Empresas de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.
eva.pertusa@ua.es*

*Juan José Tarí Guilló,
Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante.
Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.
jj.tari@ua.es*

*Jorge Pereira Moliner,
Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante.
Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.
jorge.pereira@ua.es*

Resumen

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

⁶ Los autores agradecen el apoyo financiero del Ministerio de Economía y Competitividad a través del proyecto ECO2009-12231 del Plan Nacional de I+D+i.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Gestión Medioambiental, resultado empresarial, método híbrido de investigación, sector hotelero.

Códigos JEL

M1 Administración de Empresas, Q2 Medio Ambiente.

Abstract

Corporate Social Responsibility in general, and environmental management in particular, may influence firm performance and competitiveness. The main aim of this paper is to analyse the relationship between environmental certification, competitiveness and firm performance in the Spanish hotel industry. In addition, this study also analyses and compares the levels of environmental pro-activity for the group of certified and non-certified hotels. We use a mixed methods design, combining two phases: qualitative and quantitative. The results indicate that the hotels that have certified its environmental management system achieve higher levels of firm performance measured in terms of occupancy rate and revenue per available room (RevPAR). Furthermore, certified hotels obtain higher environmental performance than non-certified hotels. With regard to competitive advantage, certified hotels develop a significantly higher differentiation advantage.

Keywords

Corporate Social Responsibility, environmental management, firm performance, mixed methods research, hotel industry.

JEL codes

M1 Administración de Empresas, Q2 Medio Ambiente.

Introducción

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

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

Aunque no hay un consenso total sobre la definición de Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1999; McWilliams *et al.* 2006), la idea central es que trata de reflejar los imperativos sociales y las consecuencias sociales del éxito empresarial (Matten y Moon, 2008). Desde los trabajos clásicos de Bowen (1953), que defendía que los directivos debían tomar decisiones

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

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

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

Una forma de desarrollar una cultura responsable por el medio ambiente a nivel empresarial es a través de la certificación de los sistemas de Gestión Medioambiental⁷, por ejemplo la norma ISO 14001 y el reglamento europeo EMAS. Cada vez son más las empresas que implantan y certifican su sistema de Gestión Medioambiental, por lo que resulta de interés para los directivos comparar el rendimiento de las empresas que están certificadas con el que consiguen las empresas no certificadas. El objetivo principal de este trabajo es comparar los resultados obtenidos por empresas hoteleras certificadas y no certificadas en Gestión Medioambiental. En concreto, para estos dos grupos de hoteles, se compara el grado de proactividad medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental y la ventaja competitiva. Por tanto, nuestra principal cuestión de investigación es la siguiente: ¿qué relación existe entre la certificación medioambiental y el grado de proactividad medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental y las ventajas competitivas alcanzadas? Para analizar esta cuestión, en este trabajo, se utiliza un método de investigación híbrido, combinando una parte cualitativa y otra cuantitativa. Además, se identifican las características de los hoteles certificados y no certificados en cuanto a número de estrellas, tamaño del hotel y tipo de gestión, pues son variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos en este sector.

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

Responsabilidad Social, gestión medioambiental, competitividad y resultado empresarial

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

Un aspecto importante de interés académico y directivo en el ámbito de la Responsabilidad Social y la Gestión Medioambiental es su relación con el resultado y la competitividad empresarial. En este sentido, existen argumentos teóricos que apoyan tanto una relación negativa como positiva. Por lo que respecta a la influencia negativa de la Responsabilidad Social sobre la rentabilidad empresarial, podemos señalar, en primer lugar, el argumento económico clásico propuesto por Milton Friedman (Lee, 2008). Friedman (1962) indica que la única responsabilidad de una corporación debería ser ganar dinero para sus accionistas,

⁷ La Gestión Medioambiental consiste en el desarrollo de una serie de prácticas medioambientales en la organización con el fin de proteger el medio ambiente. Puede ocurrir que los hoteles realicen prácticas medioambientales pero no tengan certificado un sistema de Gestión Medioambiental.

considerando cualquier actividad de Responsabilidad Social como una amenaza, como un coste y como una carga injusta. En este sentido, si se dedican recursos financieros a implantar medidas de Responsabilidad Social, habrá menos recursos disponibles para la realización de las actividades principales de la empresa (productivas, comerciales, de innovación, etc.). Además de los costes añadidos de las actividades de Responsabilidad Social, otro factor que también puede hacer que esas actividades reduzcan la rentabilidad económica de las empresas es que la planificación y ejecución de esas actividades puede distraer a los directivos de sus funciones principales vinculadas a las actividades centrales de la empresa (Wang y Bansal, 2012).

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

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

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

Con relación a la certificación medioambiental, práctica en la que nos centramos en este trabajo, existen estudios que indican que la implantación y certificación de la norma ISO 14001 puede generar diversos beneficios (Poksinska *et al.*, 2003; Zutshi y Sohal, 2004): reducción del coste de la gestión de residuos, ahorros en el consumo de energía y materias

primas, beneficios derivados de la mejora de la imagen de la empresa, ahorros de costes de regulación y beneficios derivados de la mejora en la relación con los clientes y otros grupos de interés. Sin embargo, la implantación de un sistema de gestión ambiental certificado implica una serie de costes vinculados a la burocracia en que se apoya el sistema, los costes de las auditorías y los vinculados al mantenimiento del sistema. Desde el punto de vista empírico, algunos trabajos obtienen que la certificación ISO 14001 ejerce un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento (Wahba, 2008), mientras que otros no encuentran diferencias entre las empresas certificadas y las que no lo están (Watson *et al.*, 2004). Por lo tanto, puede ser de interés seguir realizando estudios que examinen esta relación.

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

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

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

Investigación cualitativa

Diseño de la investigación cualitativa

La principal técnica de recogida de información cualitativa ha sido la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas sobre diversos aspectos relacionados con las

implicaciones competitivas y estratégicas de la Gestión Medioambiental en el sector hotelero.

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

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

| | Apertu ra | Tamañ o | Estrel las | Clasificaci ón | Tipo de gestión | Certificaci ones |
|-------|--------------|------------|---------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Hotel | 12 | 466 | 3 | Vacacional | Cadena | ISO 14001 |
| Hotel | 12 | 126 | 4 | Vacacional | Cadena | ISO 14001, |
| Hotel | 12 | 539 | 4 | Vacacional | Cadena | Ninguna |
| Hotel | 12 | 212 | 3 | Vacacional | Cadena | Ninguna |
| Hotel | 12 | 85 | 3 | Urbano | Cadena | Ninguna |
| Hotel | 8 | 82 | 4 | Vacacional | Cadena | EMAS |
| Hotel | 12 | 194 | 3 | Mixto | Independi | Ninguna |

* Meses que abre el hotel al año.

** Número de habitaciones.

*** Vacacional, urbano o mixto.

Fuente: elaboración propia.

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

Resultados de la investigación cualitativa

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

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

Otro director indicó:

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

Un representante de una asociación hotelera también enfatizó esta relación:

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

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

“Aunque los hoteles intentan usar la implantación de prácticas medioambientales como un elemento de diferenciación respecto a los competidores, normalmente la Gestión Medioambiental no influye en el nivel de satisfacción del cliente, y estos no suelen tener en cuenta si el hotel tiene certificado su sistema de gestión ambiental”.

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

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

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

Como conclusión de este apartado, de las entrevistas se dedujo que la Gestión Medioambiental en el sector hotelero tiene efectos positivos sobre la competitividad (fundamentalmente vía costes), el resultado financiero empresarial y el rendimiento

medioambiental sobre todo a través de la reducción del consumo de recursos (principalmente, agua y energía). Por tanto, lo que tratamos de comprobar con la investigación cuantitativa es si los hoteles certificados presentan mejores niveles en estas variables que los hoteles no certificados.

Investigación cuantitativa

Diseño de la investigación cuantitativa

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

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

Tabla 2. Ficha técnica de la investigación cuantitativa.

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia.

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

- *Rendimiento medioambiental.* Debido a que los datos disponibles sobre las variables medioambientales son limitados o no son públicos, las variables de rendimiento ambiental y de proactividad de la Gestión Medioambiental se han medido normalmente en términos de percepción de los directivos. En nuestro caso, usamos medidas perceptuales porque no había datos disponibles públicamente sobre estas variables medioambientales de los hoteles en España. En concreto, el rendimiento medioambiental se ha medido a partir de 10 ítems obtenidos a partir de Wagner (2009).

Los directivos tenían que indicar en qué medida el esfuerzo que realizaban para mejorar el medio ambiente contribuía a reducir los impactos medioambientales indicados. Cada ítem fue medido usando una escala Likert de 7 puntos, donde 1 indicaba que su impacto era nulo y 7 que era muy alto. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un único factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,945).

- *Ventaja competitiva.* Consideramos 8 ítems para medir la variable ventaja competitiva. Los ítems se obtuvieron a partir de diferentes trabajos (Beal, 2000; Govindarajan 1988; Lee y Miller, 1996; Miller, 1988). Los directivos debían indicar en una escala de 1 (no usaban la estrategia señalada en absoluto) a 7 (la estrategia era muy importante para su establecimiento) su opinión respecto a las estrategias competitivas seguidas en su organización. Se realizó un análisis factorial de los ítems, obteniendo dos factores con autovalor > 1 . El primer factor recogía ítems vinculados con la ventaja competitiva en diferenciación (alfa de Cronbach = 0,850). El segundo factor agrupaba ítems vinculados con la ventaja competitiva en costes (alfa de Cronbach = 0,630).
- *Grado de proactividad medioambiental.* Los directivos debían evaluar esta variable en un rango de 7 puntos desde el 1, si su establecimiento nunca había adoptado la práctica medioambiental indicada, a 7 si la realizaba siempre. Se utilizaron cuatro dimensiones: sistemas operativos, sistemas de información, sistemas estratégicos y sistemas técnicos. Estas dimensiones e ítems que las constituyen se basan fundamentalmente en Curkovic *et al.* (2000) y López-Gamero *et al.* (2008). La dimensión sistemas operativos estaba formada por cuatro ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,907). La dimensión sistemas de información estaba formada por cuatro ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,935). La dimensión sistemas estratégicos estaba formada por seis ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,938). Finalmente, la dimensión sistemas técnicos estaba formada por seis ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,876).

Las variables de ventaja competitiva, rendimiento medioambiental y grado de proactividad medioambiental son perceptuales por lo que es necesario comprobar su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, una de las clasificaciones más aceptada es la que distingue entre validez de contenido, constructo y criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios como para medir el constructo en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio. La validez de constructo se ha comprobado realizando un análisis factorial para cada medida y como resultado se ha obtenido que todos los constructos se agrupan en un único factor, a excepción de la ventaja competitiva formada por dos factores, uno vinculado con costes y otro con diferenciación. Por lo que respecta a la validez de criterio, se ha comprobado a través de correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de constructos de Gestión Medioambiental, rendimiento medioambiental y ventaja competitiva. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con las variables de resultados. Además, se ha analizado la fiabilidad a partir del alfa de Cronbach, como se ha indicado anteriormente para cada variable. En este sentido, el nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos, excepto en

el caso de la ventaja competitiva en costes (0,630). Hair *et al.* (1998) indican que un alfa de 0,6 puede ser aceptable.

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

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

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

Variables

Proactividad medioambiental. Sistemas Operativos

Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los directivos y responsables de área

Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los empleados

Se consideran las cuestiones medioambientales a la hora de ofrecer los distintos servicios del establecimiento

Se evalúa el historial medioambiental de los proveedores

Proactividad medioambiental: Sistemas de Información

La información/datos medioambiental es revisada y actualizada periódicamente

Se favorece la comunicación ambiental entre los empleados y directivos del establecimiento

Se elabora un informe o memoria medioambiental para divulgar las actividades medioambientales realizadas por el establecimiento

Se utilizan indicadores financieros y operativos para medir e informar sobre los impactos medioambientales del establecimiento y sus costes

Proactividad medioambiental: Sistemas Estratégicos

Se comunica formalmente la política del establecimiento y su estrategia medioambiental a todos sus empleados

Se definen y documentan procedimientos para todas las actividades, productos y procesos que tienen, o pueden tener si no se controlan, un impacto significativo directo o indirecto sobre el medio ambiente

Variables

Se evalúan los resultados vinculados a la reducción del impacto medioambiental obtenidos por los empleados

Se aportan los recursos necesarios para llevar a cabo las mejoras medioambientales en el establecimiento

Las quejas y sugerencias de los clientes son evaluadas para mejorar las prácticas medioambientales

Se desarrollan indicadores para determinar el grado de satisfacción del cliente con las prácticas medioambientales

Proactividad medioambiental: Sistemas Técnicos

Se seleccionan productos de bajo impacto ambiental

Se realiza una eliminación/tratamiento/almacenamiento conveniente de los desechos

Se abordan prácticas para reducir el consumo de agua

Se utilizan técnicas para reducir el consumo energético

Se incorporan prácticas para el consumo de menos recursos

Se favorece la reutilización/reciclaje de los productos

Rendimiento medioambiental

Reducción del consumo de agua

Reducción del consumo de energía

Reducción del consumo de recursos no-renovables

Reducción del consumo de materiales tóxicos

Reducción de residuos sólidos

Reducción de vertidos

Reducción de emisiones

Reducción de ruidos

Reducción del daño paisajístico

Reducción del riesgo de accidentes graves

Ventaja competitiva

Variables

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

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la investigación cuantitativa

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

Tabla 6. Certificación y grado de proactividad medioambiental.

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

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

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la tabla 7 muestra que la categoría hotelera que más se suele certificar son los hoteles de 5 estrellas. Además, con relación al tamaño, es en el grupo de hoteles grandes donde aparece el mayor porcentaje de hoteles certificados. Por último, también se observa claramente que los establecimientos pertenecientes a una cadena presentan una mayor propensión a la certificación medioambiental. Esto se puede deber a que este tipo de hoteles dispone de más recursos para conseguir los certificados aquí analizados.

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

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

Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

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

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

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

Con relación a la ventaja competitiva, los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior y, por lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles certificados son los que mayor puntuación obtienen aunque la diferencia no es significativa. Estos resultados muestran que los directivos no consideran que haya una mejora considerable de su posición de costes en relación con sus competidores por invertir en medio ambiente, pero sí dan importancia a cuestiones de diferenciación tales como ganar imagen de marca, ofrecer un servicio de mayor calidad o realizar importantes innovaciones en el servicio. Es decir, los efectos más significativos se observan en el ámbito de la innovación del servicio, el marketing y la mejora de la imagen. Con estos resultados podemos indicar que, con el fin de incrementar su ventaja competitiva en diferenciación, los directivos deberían establecer relaciones estrechas con sus clientes y otros *stakeholders* para conseguir fidelidad y legitimidad a partir de la protección del medio ambiente (Sharma *et al.*, 2007).

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

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

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

Considerando los resultados mostrados, indicamos algunas limitaciones del estudio y posibles líneas futuras de investigación. Una limitación del trabajo es que los resultados y conclusiones del estudio cuantitativo se basan sobre la percepción de los encuestados más que sobre realidades objetivas. Además, el análisis de diferencias significativas entre grupos puede mostrar una asociación entre las variables analizadas, pero no podemos concluir que estas diferencias sean debidas exclusivamente a la certificación. Por tanto, a través de la aplicación de técnicas estadísticas más avanzadas, una investigación futura que puede resultar de interés es analizar la secuencia causal, es decir, si la certificación del sistema de Gestión Medioambiental da lugar a mejores resultados o si por el contrario son las empresas que obtienen mejores resultados las que más se certifican. Además, en el futuro sería interesante para los hoteleros conocer la opinión sobre los aspectos tratados de los directivos, las asociaciones hoteleras, los empleados e incluso realizar estudios para analizar los efectos del desarrollo de un sistema de Gestión Medioambiental en el establecimiento hotelero de manera más profunda. En concreto, sería interesante conocer la opinión de los directivos sobre los obstáculos o barreras que va a conllevar la certificación e integración de este sistema

de gestión, los motivos para implantarlo y los beneficios que se derivan de ello. Asimismo, también sería relevante estudiar los diferentes grados de interiorización de los certificados medioambientales, en el sentido de que pueden existir empresas que solo están interesadas en conseguir el “papel” que demuestra que cumple con los requisitos de las normas, mientras que otras compañías van más allá, tratando no solo de obtener esos certificados sino de aprovechar todos los posibles beneficios de aplicar una filosofía y cultura de mejora continua en toda la organización.

Bibliografía

- [1] Ann, G.; Zailani, S.; y Wahid, N. (2006). "A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia". *Management of Environmental Quality*, Vol. 17, pp. 73-93.
- [2] Ayuso, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analysing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 207-220.
- [3] Bajo, N. y Durán, J.J. (2009). "Responsabilidad social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 2, pp. 51-76.
- [4] Baughn, C.C. y Bodie, N.L. (2009). "Influencias socio-políticas y económicas en la responsabilidad medioambiental corporativa en Europa". *Revista de Responsabilidad Social*, Nº 1, pp. 139-159.
- [5] Beal, R.M. (2000). "Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms". *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Nº 1, pp. 27-47.
- [6] Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row.
- [7] Bravo, R.; Fraj, E. y Matute, J. (2006). "La estrategia de *ecologismo de empresas* en el sector de bienes de consumo final". *Universia Business Review*, Vol. 9, pp. 58-73.
- [8] Carrero, I. y Valor, C. (2012). "La relación del consumidor con el etiquetado responsable". *Revista de Responsabilidad Social*, Nº 10, ISSN Versión digital: 1989-6417.
- [9] Carroll, A. (1979). "A three dimensional model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- [10] Carroll, A. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, Vol. 34, pp. 39-48.
- [11] Carroll, A. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct". *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-295.
- [12] Chan, E. y Wong, S. (2006). "Motivations for ISO 14001 in the hotel industry". *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 481-492.
- [13] Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117.
- [14] Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.F.; Pereira-Moliner, J. y López-Gamero, M.D. (2007). "Environmental strategies and their impact on hotel performance". *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 15, pp. 663-679.
- [15] Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, COM(2001) 366, pp. 1-35.
- [16] Creswell, J.W. y Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA, Sage.
- [17] Curkovic, S.; Melnyk, S.A.; Handfield, R.B. y Calantone, R.J. (2000). "Investigating the linkage between total quality management and environmentally responsible manufacturing". *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 47, pp. 444-464.
- [18] Del Brío, J. y Junquera, B. (2004). "Competitividad y situación medioambiental de los centros productivos certificados en España". *Universia Business Review*, Vol. 4, pp. 64-77.
- [19] Delmas, M. (2001). "Stakeholders and competitive advantage: The case of ISO 14001". *Production and Operations Management*, Vol. 10, pp. 343-358.

- [20] Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development". *California Management Review*, Vol. 36, pp. 90-100.
- [21] Elkington, J. (2004). "Enter The Triple Bottom Line". En: Henriques, A., Richardson, J. (eds.): *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London, Earthscan Publications Ltd.
- [22] Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press.
- [23] García, M.J. (2010). "La gestión sostenible del agua en la empresa: el caso de los hoteles NH". *Revista de Responsabilidad Social*, Nº 5, ISSN Versión digital: 1989-6417.
- [24] Govindarajan, V. (1988). "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy". *Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nº 4, pp. 828-853.
- [25] Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall.
- [26] Hull, C. y Rothenberg, S. (2008). "Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation". *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 781-789.
- [27] IET (INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS) (2012). "Trabajadores afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo, según alta en la seguridad social. Diciembre de 2011. Datos definitivos".
- [28] INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA) (2012). "Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010".
- [29] Jaffe, A., Peterson, S., Portney, P.Y. y Stavins, R. (1995). "Environmental regulation and the competitiveness of U.S. manufacturing: what does the evidence tell us?". *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, pp. 132-63.
- [30] Jones, T. (1995). "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 404-37.
- [31] Kirk, D. (1998). "Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, pp. 33-47.
- [32] Lee, J. y Miller, D. (1996). "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea". *Organization Studies*, Vol. 17, Nº 5, pp. 729-750.
- [33] Lee, M. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, pp. 53-73.
- [34] Link, S. y Naveh, E. (2006). "Standardization and discretion: does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?". *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 53, pp. 508-519.
- [35] Lockett, A.; Moon, J. y Visser, W. (2006). "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 115-136.
- [36] López-Gamero, M.D.; Claver-Cortés, E. y Molina-Azorín, J.F. (2008). "Complementary resources and capabilities for an ethical and environmental management: A Qual/Quan study". *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, pp. 701-732.

- [37] López-Gamero, M.D.; Claver-Cortés, E. y Molina-Azorín, J.F. (2011). "Environmental perception, management and competitive opportunity in Spanish hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52, pp. 480-500.
- [38] Martínez-Campillo, A.; Cabeza-García, L. y Marbella-Sánchez, F. (2013). "Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las Cajas de Ahorro". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, pp. 54-68.
- [39] Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit and explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp. 404-424.
- [40] McWilliams, A.; Siegel, D. y Wright, P. (2006). "Corporate social responsibility: strategic implications". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 1-18.
- [41] Melnyk, S.; Sroufe, R. y Calantone, R. (2003). "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 329-351.
- [42] Miles, M. y Covin, J. (2000). "Environmental marketing. A source of reputational, competitive and financial advantage". *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, pp. 299-311.
- [43] Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications". *Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nº 2, pp. 280-308.
- [44] Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. y Tari, J. (2009a). "Environmental practices and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, pp. 516-524.
- [45] Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M.D. y Tari, J.J. (2009b). "Green management and financial performance: a literature review", *Management Decision*, Vol. 47, Nº 7, pp. 1080-1100.
- [46] Morilla, R. y López, F. (2011). "Responsabilidad social corporativa integrada (RSCi). Metodología para la implantación de la pirámide responsable ético ambiental (PERA)". *Revista de Responsabilidad Social*, Nº 8, ISSN Versión digital: 1989-6417.
- [47] Nieto, M. y Fernández, R. (2004). "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, Vol. 1, pp. 28-39.
- [48] Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.
- [49] OMT (Organización Mundial del Turismo) (2011). "Panorama OMT del turismo internacional". Edición 2011. http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf (acceso el 15 de junio de 2012).
- [50] Pelozo, J. (2009). "The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance". *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 1518-1541.
- [51] Preston, L. y O'Bannon, D. (1997). "The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis". *Business & Society*, Vol. 36, pp. 419-429.
- [52] Poksinska, B.; Dahlgard, J. y Eklund, J. (2003). "Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, benefits and comparison with ISO 9000". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, pp. 585-606.
- [53] Porter, M. y Van Der Linde, C. (1995). "Green and competitive. Ending the stalemate". *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 120-134.

- [54] Segarra-Oña, M.V.; Peiró-Signes, A.; Verma, R. y Miret-Paster, L. (2012). "Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 53, pp. 242-256.
- [55] Schmidheiny, S. (1992). *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*, Cambridge, MIT Press.
- [56] Sharma, S.; Aragón-Correa, J.A. y Rueda-Manzanares, A. (2007). "The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European Ski Resorts". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 24, pp. 268-283.
- [57] Starik, M. y Marcus, A. (2000). "Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment. A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 539-546.
- [58] Tashakkori, A. y Teddlie, C. (eds.) (2010). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2nd edn, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [59] Turismo 2020 (2012). "Plan del Turismo Español 2020". Secretaría de Estado de Turismo. <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/Turismo2020/Paginas/Turismo2020.aspx> (acceso el 14 de febrero de 2012).
- [60] UNWTO (UNITED NATIONS – WORLD TOURISM ORGANIZATION) (2010). World Tourism Day 2010. Tourism and Biodiversity. 27th September. China. <http://www.unwto.org/worldtourismday/about/about.php?lang=E&op=2>.
- [61] Wagner, M. (2009). "Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, pp. 291.
- [62] Wahba, H. (2008). "Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, pp. 89-99.
- [63] Walley, N. y Whitehead, B. (1994). "It's not easy being green". *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp. 46-52.
- [64] Wang, T.; Bansal, P. (2012). "Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation". *Strategic Management Journal*, Vol. 33, pp. 1135-1153.
- [65] Watson, K.; Klingenberg, B.; Polito, T. y Geurts, T. (2004). "Impact of environmental management system implementation on financial performance". *Management of Environmental Quality*, Vol. 15, pp. 622-628.
- [66] Wilkins, H.; Merrilees, B. y Herington, C. (2007). "Towards an understanding of total service quality hotels". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, pp. 840-853.
- [67] Zutshi, A. y Sohal, A. (2004). "Environmental management system adoption by Australasian organisations: part 1: Reasons, benefits and impediments". *Technovation*, Vol. 24, pp. 335-357.

Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels International

Corporate Social Responsibility: definition and practice in the hospitality sector. Meliá Hotels International case study

Patricia Martínez García de Leaniz,

Pertenece al Programa de Formación del Profesorado Universitario (FPU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Sus intereses de investigación se centran en la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito turístico, la identidad e imagen corporativas, y el comportamiento del consumidor. Sus trabajos han sido publicados en revistas internacionales, como Journal of Travel and Tourism Marketing, Service Business o International Journal of Advances in Management and Economics. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales de reconocido prestigio como los organizados por EMAC, ACEDE y el Congreso Nacional de Marketing, organizado por AEMARK.
martinezp@unican.es

Andrea Pérez,

Profesora Ayudante Doctor del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria. Sus intereses de investigación incluyen la Responsabilidad Social Corporativa, el marketing corporativo y el comportamiento del consumidor. Sus estudios se centran en trabajos tanto teóricos como empíricos en los sectores bancario y turístico. Sus artículos más recientes han sido publicados en revistas de impacto internacional como Service Business, European Journal of Marketing, Journal of Business Ethics, Corporate Reputation Review, International Journal of Bank Marketing y Universia Business Review. También es autora de tres libros de RSC y marketing y de un capítulo en una obra colectiva, en colaboración con los otros autores de este trabajo. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales de reconocido prestigio como los organizados por EMAC, ACEDE y el Congreso Nacional de Marketing, organizado por AEMARK.
perezran@unican.es

Ignacio Rodríguez del Bosque,

Catedrático del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Cantabria (España). Sus áreas de investigación se centran en el turismo, la comunicación empresarial, el marketing relacional y los canales de distribución. Sus artículos han sido publicados en varias revistas internacionales, como Annals of Tourism Research, Tourism Management, Journal of Retailing o Industrial Marketing Management.
rbosquei@unican.es

Resumen⁸

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un área de gran interés en la actualidad. Sin embargo, existe cierta ambigüedad en torno a su significado, el papel que juega en el sector hotelero y el modo en que ha de desarrollarse en esta industria. Esta investigación ofrece un estudio exploratorio e ilustrativo basado en el análisis de Meliá Hotels International (MHI) –empresa líder en el sector con presencia en 27 países–. Analizando el caso de MHI se aportará información relevante sobre aspectos relativos a la RSC tales como la definición de este concepto, el nivel de conocimiento por parte de la empresa, sus preocupaciones en materia de RSC, el tipo de iniciativas socialmente responsables desarrolladas y el nivel de participación de la compañía en dichas actividades. Este estudio aporta información relevante para el incremento de la

⁸ Agradecimientos: Los autores agradecen la inestimable ayuda recibida por la compañía Meliá Hotels International para el desarrollo de la presente investigación.

eficiencia en el desarrollo de estas estrategias en el sector hotelero al tiempo que permite la difusión de buenas prácticas.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad, definición RSC, práctica RSC, Triple Bottom Line, turismo, sector hotelero.

Códigos JEL

M14 - Social Responsibility.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is an area of great interest. However little is known about what CSR means and how it should be practiced in organizations. This research provides an exploratory and illustrative analysis based on Meliá Hotels International (MHI) –leading company with presence in 27 countries–. Analyzing the business case study of MHI this study will provide useful information on aspects of CSR such as MHI's definition of this concept, its level of knowledge, its CSR concerns, socially responsible initiatives developed and MHI's level of involvement in CSR. This study provides significant information for increasing efficiency in the development of these strategies in the hotel sector while allowing the dissemination of good practice.

Key words

Corporate Social Responsibility, sustainability, CSR definition, CSR practice, Triple Bottom Line, tourism, hospitality sector.

JEL codes

M14 - Social Responsibility.

Introducción

A pesar de que multitud de académicos e investigadores consideran que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la actualidad se ha convertido en una función necesaria en los negocios, existe una gran ambigüedad en torno a su significado, el papel que juega en las organizaciones y el modo en que se ha de llevar a cabo. De hecho, el término RSC no se encuentra aceptado, ni en su concepto ni a nivel práctico (Truscott et al, 2009), por ello, la literatura en torno a esta noción se ha señalado como carente de cohesión y de consenso resultando en ocasiones confusa y ambigua (Godfrey, 2005). Toda esta confusión se refleja en los dispersos estudios sobre la práctica de la RSC (Matten y Moon, 2004), aspecto que raramente se estudia en la literatura académica (Truscott et al, 2009). Como resultado de este debate sobre el significado y la práctica de la RSC, algunos académicos consideran que su desarrollo y difusión deberían ser restringidos, identificando qué prácticas son relevantes y contextualizándolas apropiadamente en la empresa (Marquis et al, 2007).

En la literatura académica se ha propuesto que parte de esta confusión se debe a que el significado de la RSC varía en función del sector de actividad en el que nos encontremos (Whitehouse, 2006). De este modo, el contexto social, cultural, político y económico en el que las compañías operan juega un papel clave en la determinación de las responsabilidades de las empresas y, consecuentemente, en sus respuestas a cuestiones relativas a la RSC (Cizmar y Vlahov, 2010). Además, la elección sobre qué aspectos sociales y medioambientales deberían ser abordados por las empresas varía en función del sector de

actividad en el que se opera (Whitehouse, 2006). Así, y ya que el modo en que las compañías definen, diseñan e implementan sus políticas de RSC depende en gran medida de las características contextuales del entorno, este estudio se centra en el sector turístico, concretamente en el subsector de alojamiento hotelero, en cuanto que la relevancia de este sector como motor de desarrollo y crecimiento de la economía española es un hecho incuestionable.

Hasta la fecha, pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSC en el sector hotelero (Bohdanowicz y Zientara, 2009; McGehee et al, 2009) a pesar de que la literatura académica ha reconocido que esta industria posee obligaciones concretas e identificables más allá de la esfera de los negocios, debido a su estrecha relación con los entornos naturales, sociales y culturales, puesto que estos son facetas de los productos y servicios ofrecidos (Henderson, 2007; McGehee et al, 2009). A pesar de que gran número de investigadores y profesionales del sector coinciden en que la RSC se ha convertido en una función necesaria, gran parte de la investigación se ha centrado en la relación entre la RSC y los resultados financieros (Lee y Park, 2009), dedicando una menor atención a aclarar cómo se define esta noción, qué papel desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en este sector (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012). Además, la mayoría de estudios existentes sobre la práctica de la RSC en este sector se limitan a cuestiones medioambientales restando importancia a aspectos sociales y culturales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011). Por lo tanto, resulta necesario explorar las implicaciones que posee la RSC para el sector hotelero aprovechando la experiencia de una empresa de reconocido prestigio en el sector. En consecuencia, el presente estudio, basado en un análisis exhaustivo de Meliá Hotels International (MHI), empresa líder en el sector hotelero con presencia en 27 países, pretende explorar ciertas cuestiones y problemáticas relacionadas con la RSC en el contexto de la gestión hotelera. De este modo, se destacarán líneas futuras de investigación. Por tanto, se espera que este estudio profundice en la comprensión de los fenómenos de estudio, lo que contribuirá al cuerpo de conocimiento existente.

En concreto, a través de este estudio exploratorio e ilustrativo se describirá como MHI define el concepto de RSC y lo desarrolla en la práctica, con el objetivo de identificar pautas específicas de acción que ayuden al conjunto de gerentes del sector hotelero a instaurar políticas más consistentes y eficaces de RSC para la difusión de buenas prácticas en el sector. En concreto, las cuestiones de investigación planteadas permiten alcanzar los siguientes objetivos: (1) Definir el significado de la RSC que posee MHI, (2) explorar el nivel de conocimiento de la compañía sobre este concepto, (3) identificar sus principales preocupaciones en materia de RSC y cómo las hace frente, (4) dilucidar las iniciativas de RSC desarrolladas por la compañía y (5) su nivel de participación. Para conseguir dichos objetivos esta investigación se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, este artículo revisa la literatura sobre RSC y su aplicación en el sector hotelero. En segundo lugar, se indica la metodología de investigación incluyendo el enfoque propuesto para recopilar la información. Por último, se presentan los resultados del estudio así como las conclusiones finales del trabajo.

Revisión de la literatura

La Responsabilidad Social Corporativa

La RSC se ha posicionado como uno de los tópicos más acuciantes en la agenda corporativa de multitud de organizaciones. A pesar de que este concepto es uno de los términos más destacados en la literatura académica y la realidad empresarial, es difícil aportar una

definición precisa y completa del mismo. Tal y como Votaw y Sethi (1973) señalan: *"la RSC significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo"*. Como resultado, no existe un consenso en la literatura que proporcione una base sólida para la correcta puesta en práctica de este concepto o sobre el que se base la investigación académica (Henderson, 2001). La alternativa propuesta por algunos académicos consiste en la definición de diferentes enfoques adaptados a los diversos contextos (ideales) en los que operan las empresas (van Marrewijk and Werre, 2003). En este sentido, no hay una receta estándar para la implementación de este concepto en la gestión empresarial. Cada empresa debe elegir el enfoque en torno a la RSC que considere la mejor opción, haciendo coincidir sus objetivos empresariales con la estrategia corporativa como una respuesta a las circunstancias específicas en las que la compañía opera (van Marrewijk, 2003).

A este respecto, varios autores han identificado una secuencia de enfoques (cada uno trascendiendo al anterior) tratando de dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿frente a quién son responsables las organizaciones?* (Freeman, 1984; Göbbels, 2002). En los años 60 el *enfoque de los shareholders* representaba el punto de vista clásico sobre la RSC. El máximo representante de este enfoque es Friedman (1962) quien afirmó que el único objetivo de las empresas es la maximización de los beneficios para los accionistas. Sin embargo, hoy en día se acepta la idea de que la maximización del valor para los accionistas no es incompatible con la satisfacción de los intereses de determinados grupos de interés. Así, en los años 80 el enfoque basado en la *teoría de los stakeholders* (Freeman, 1984) destacó entre los académicos y profesionales. Freeman (1984) definió a los grupos de interés como aquellos colectivos que poseen algún tipo de interés en la empresa o algún derecho sobre la misma. Siguiendo esta propuesta las empresas no son responsables ante la sociedad en su conjunto, sino que han de responder a las demandas de distintos colectivos tales como consumidores, empleados, accionistas o el medio ambiente (Freeman, 1984). De acuerdo con este enfoque las empresas han de prestar especial atención a los factores corporativos externos puesto que el impacto de estos grupos de interés es crucial para el éxito futuro de la compañía. Teniendo en cuenta la importancia de los potenciales impactos negativos del sector hotelero, las compañías de este sector deben establecer una serie de principios y procesos para dar respuestas a sus grupos de interés e implementar programas que mejoren las relaciones de la empresa con estos colectivos. Por último, el *enfoque social* (van Marrewijk, 2003) es la visión más amplia y reciente en materia de RSC. Siguiendo este enfoque las empresas son responsables frente a la sociedad (de la que son parte integrante) en su conjunto. Las empresas deben operar por consenso público con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad de una manera constructiva (van Marrewijk, 2003). Una propuesta pragmática dentro de este enfoque social es el *"Triple Bottom Line"* (triple balance o triple cuenta de resultados) (Elkington, 1998), concepto que varios autores han identificado como sinónimo al de RSC (van Marrewijk y Werre, 2003; van Marrewijk, 2003) y que se ha utilizado tanto para la gestión de la RSC como en su nivel operativo (Adams y Zutshi, 2004). Desde esta perspectiva la línea estándar de la prosperidad –beneficio– debería ser paralela a las líneas del planeta –medio ambiente– y personas –sociedad–. Son varios los autores que apoyan este enfoque sobre todo en el contexto turístico de este trabajo (Henderson, 2001), resultando este modelo, a priori, especialmente apropiado para la presente investigación, ya que es el que mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse et al, 2005). Este enfoque está íntimamente ligado con el concepto de Sostenibilidad (van Marrewijk, 2003; Panwar et al, 2006). No en vano, la Sostenibilidad posibilita la conversión de la tradicional línea base de rentabilidad económica por la triple cuenta de resultados (Garriga y Melé, 2004).

En este sentido, los principios de la RSC tienen mucho en común con los de la Sostenibilidad, y ambos términos se utilizan indistintamente en muchas ocasiones (van Marrewijk y Werre, 2003). Una empresa que persigue la Sostenibilidad es, por definición, socialmente responsable. En general, la Sostenibilidad y la RSC hacen referencia a las actividades de las compañías, voluntarias por naturaleza, que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios y en las relaciones con sus grupos de interés (van Marrewijk, 2003). La Sostenibilidad, sin embargo, es considerada como el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La RSC, por tanto, se entiende como una fase intermedia donde las compañías tratan de equilibrar la triple cuenta de resultados. Esta propuesta implica una descomposición de dimensiones, distinguiendo Sostenibilidad de Responsabilidad. Los tres aspectos de la Sostenibilidad –económico, social y medioambiental– pueden traducirse en un enfoque de Responsabilidad Corporativa por el que las empresas han de preocuparse (van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003).

En la actualidad, uno de los debates sobre la relevancia de la RSC y la Sostenibilidad se centra en determinar cómo han de integrarse en la gestión empresarial. En este sentido, la práctica de estos conceptos apenas se ha estudiado en la literatura académica (Truscott et al, 2009), y las pocas investigaciones que han tratado este punto se han basado en perspectivas teóricas (Garriga y Melé, 2004). Tal y como indican diversos autores: *“la práctica en torno a las acciones de RSC es diversa y las reglas de aplicación son relativamente abiertas”* (Matten y Moon, 2004). Diversas investigaciones han intentado definir un marco para delimitar la práctica de este concepto (Matten y Moon, 2004; Martínez et al, 2012), sin embargo, estos esfuerzos son aún limitados. En el caso concreto de la industria del turismo esta ha respondido con una amplia gama de iniciativas voluntarias para mostrar su compromiso con la RSC y la Sostenibilidad, a pesar de que el sector hotelero continúa en una posición más retrasada en comparación con otros subsectores del turismo y por detrás de otras industrias (Dodds y Joppe, 2005). Por otra parte, las acciones de RSC analizadas en la literatura se limitan a cuestiones ambientales las cuales tienen un impacto positivo en el negocio (Ayuso, 2006). Estas cuestiones se analizarán en profundidad en el siguiente epígrafe.

La RSC en el sector hotelero

La RSC está comenzando a adquirir relevancia en la industria del turismo (Dodds y Joppe, 2005). El sector hotelero, como elemento clave en la cadena de actividad del sector turístico, ocupa un papel especialmente importante en la implementación de políticas de RSC tanto por su aportación en términos de renta y empleo, como por sus impactos en las esferas económica, social, cultural y medioambiental (Bohdanowicz y Zientara, 2009). Por ello, los establecimientos hoteleros se perfilan como claros candidatos para beneficiarse de las implicaciones de dichas políticas comenzando a extenderse entre sus directivos la necesidad de disponer de políticas de RSC efectivas como base para la Sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios en el largo plazo (Erdogan y Baris, 2007).

Sin embargo, la industria hotelera también es responsable de un gran número de impactos negativos en estos entornos, incluyendo la contaminación atmosférica, la pérdida de biodiversidad o la generación de residuos (Chan, 2011). Del mismo modo, las empresas hoteleras consumen agua, energía, alimentos, papel, ropa de cama, aire, materiales de limpieza y otros recursos, generando aguas residuales, contaminación acústica y polución en el aire (Chan, 2011). Además, muchos hoteles se ubican próximos a lugares de gran interés

cultural o natural atrayendo a un creciente número de turistas lo que impone una creciente huella ecológica (Bohdanowicz, 2005).

Como resultado, los distintos agentes sociales muestran una progresiva demanda no solo en términos de una mayor calidad de los servicios hoteleros, sino también sobre otras iniciativas que las empresas desarrollan para proteger la identidad y personalidad cultural de los destinos, junto con sus recursos naturales y patrimoniales (Bigné et al, 2000). En este sentido, ya que esta industria ofrece actividades que interactúan constantemente con estos sistemas, las empresas tienen una gran capacidad para iniciar cambios significativos en el entorno económico, natural, social y cultural (Bohdanowicz, 2005; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Chan, 2011).

El análisis de la aplicación de políticas de RSC en el sector hotelero ha dado lugar a diversos debates, desde cuáles deben ser las áreas operativas de implementación, hasta la conveniencia o no de llevarlas a cabo, pasando por cuestiones como el nivel de implicación con las mismas (Fernández y Cuadrado, 2011). En cuanto a la visión de la RSC en el sector parece que existe una amplia confusión entre los directores de compañías hoteleras en torno a los conceptos de RSC y Sostenibilidad (Ayuso, 2006). Por otro lado, en cuanto a la adopción y práctica de la RSC, investigaciones previas se centran en los aspectos relativos al impacto ecológico y ambiental de la actividad hotelera (Fernández y Cuadrado, 2011). En concreto, diversos estudios muestran que los directivos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno declarando frecuentemente un compromiso mayor con el mismo del que realmente han adquirido y faltando un conocimiento real del impacto de las compañías hoteleras sobre el medio (Bohdanowicz, 2005). Por otra parte, la toma de decisiones de los directivos se encuentra determinada por sus conocimientos explicándose de esta forma la diferencia entre aquellos directores concienciados que emprenden acciones socialmente responsables y aquellos que no (Ayuso, 2006). Además, existe un *gap* entre la teoría y la práctica en el campo de la RSC ya que, en el caso de llevarse a cabo, solo se desarrollan aquellas iniciativas que revierten de forma directa en la consecución de objetivos puramente empresariales (Knowles et al, 1999). Por todo ello, varios autores reclaman la necesidad de un mayor número de estudios en materia de RSC que se centren en la aplicación integral de políticas de RSC en el sector hotelero, y no únicamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales (Fernández y Cuadrado, 2011). Así, en el presente estudio se analiza en profundidad la definición del concepto de RSC que presenta MHI así como la adopción de medidas socialmente responsables por parte de esta compañía, con el objeto de mostrar los logros de MHI en estas áreas y diseminar buenas prácticas.

Metodología del estudio

A continuación se incluye una breve presentación de la aplicación del presente estudio al sector hotelero y la enumeración de las cuestiones de investigación del mismo, como paso previo a la presentación de los resultados finales.

Aplicación del estudio al sector hotelero español

El sector turístico es uno de los sectores con mayor capacidad para promover un desarrollo equilibrado y sostenible de la sociedad configurándose como una industria estratégica para nuestro país. El turismo representa aproximadamente el 11% del PIB en España (Instituto de Estudios Turísticos, 2011). De igual modo, España se posiciona como cuarto destino turístico más visitado del mundo detrás de Francia, EE.UU y China (Organización Mundial del Turismo, 2011). Además, las cifras de recepción de turistas internacionales se cerraron con unos saldos

de 52,7 y 52,8 millones de visitantes en 2010 y 2011, respectivamente (Instituto de Estudios Turísticos, 2011).

En este marco y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser uno de los principales motores para la consolidación económica, social y medioambiental de nuestro país. De los diversos agentes que componen el sector turístico en esta investigación se analiza el sector de alojamiento, concretamente el subsector hotelero, por cuanto esta es una de las industrias básicas en el ámbito turístico, que sirve a millones de personas en todo el mundo, y que también se espera que crezca significativamente en la próxima década. Según los últimos datos disponibles, la industria hotelera en España supone un volumen de negocio de 14.077 millones de euros, siendo el número de empresas vinculadas a este sector 11.833 y el número total de ocupados 237.945 (Instituto Nacional de Estadística, 2011). Debido a su dimensión el sector de la hostelería contribuye de forma significativa a la economía local y nacional a través de la generación de beneficios directos e indirectos, así como a la creación de empleo.

Por otro lado, los consumidores muestran una exigencia progresiva no solo en términos de mayor calidad de servicios hoteleros e infraestructuras en general, sino también en materia de las iniciativas que adicionalmente asuman las empresas del sector para proteger la personalidad e identidad cultural, los recursos naturales, patrimoniales y humanos que integran las actividades de esta industria (Bigné et al, 2000). De este modo, los clientes requieren que la rentabilidad del sector se mida cada día más a través de criterios de Responsabilidad y Sostenibilidad bajo una triple cuenta de resultados: económica, social y medioambiental. Atendiendo a la estructura empresarial del sector destaca la especial contribución de las principales cadenas hoteleras al desarrollo sostenible de las actividades de esta industria. Concretamente, en el año 2011 existían en España 385 cadenas hoteleras que poseían el 66,57% de la cuota de mercado (Hostelmarket, 2011). Basándonos en un análisis de sus páginas web, estudios previos deducen que, prácticamente en su totalidad, realizan algún tipo de iniciativa de carácter responsable o sostenible (Plaza y Escamilla, 2011). En este sentido, los grupos hoteleros con mayor implicación en materia de RSC y Sostenibilidad son: Meliá Hotels International, NH, Barceló, Iberostar, Marriott, Accor, Wyndham y Paradores. Además, diversas investigaciones han resaltado, especialmente el caso de Meliá Hotels International (MHI), ya que su política de RSC y Sostenibilidad ha demostrado ser una de las más completas, puesto que abarca aspectos específicos vinculados con dimensiones tanto económicas, como medioambientales, sociales y culturales (Plaza y Escamilla, 2011).

Así, el estudio pormenorizado de esta cadena permitirá avanzar en el conocimiento de los conceptos RSC y Sostenibilidad en el ámbito del sector hotelero. De igual modo, el hecho de analizar una organización líder como MHI supondrá una guía para el resto de empresas a la hora de implementar un modelo de RSC. De este modo, las cuestiones de investigación que se plantean en el presente estudio son las siguientes:

CI1: ¿Cómo define Meliá Hotels International la noción de RSC?

CI2: ¿Cómo se articula a nivel práctico la RSC en la gestión empresarial de Meliá Hotels International?

Respondiendo a estas cuestiones de investigación se permiten alcanzar los siguientes objetivos: (1) Conocer el significado de la RSC para MHI, (2) explorar el nivel de conocimiento de la compañía sobre este concepto, (3) identificar sus principales preocupaciones y cómo las hace frente, y (4) dilucidar las iniciativas de RSC desarrolladas por la compañía y (5) su nivel de participación.

Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se lleva a cabo una investigación cualitativa exploratoria, explicativa y creativa (Rialp et al, 2005) basada en el estudio en profundidad del caso de MHI a partir de un análisis de documentación facilitada por la propia empresa, de información externa referente a MHI y, finalmente, de trece entrevistas en profundidad realizadas con directivos y miembros de diversas áreas funcionales y niveles jerárquicos de la compañía (Tabla 1). Las entrevistas semiestructuradas duraron un promedio de una hora y fueron realizadas por los propios autores. Todas fueron grabadas y transcritas en su totalidad antes de ser sometidas a análisis. Las mismas se realizaron en las oficinas corporativas de MHI en Madrid y Mallorca. Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Tabla 2).

Tabla 1. Directivos entrevistados.

| | |
|---|----------------|
| Non-Executive Vice Chairman | (Directivo 1) |
| Institutional Office and Corporate Diplomacy Senior Vice President (SVP) | (Directivo 2) |
| Strategic Planning Group Vice-President | (Directivo 3) |
| Tryp Brand Guest Experience & Marketing Director | (Directivo 4) |
| General Manager of Gran Meliá Hotel | (Directivo 5) |
| General Manager of Meliá Palas Atenea Hotel | (Directivo 6) |
| Meliá & Inhouse Brand SVP | (Directivo 7) |
| Sustainable Development Director | (Directivo 8) |
| Sol Brand Activities & Quality Director | (Directivo 9) |
| Leisure Real State Director | (Directivo 10) |
| Marketing Strategy & Loyalty Director | (Directivo 11) |

| | |
|--|----------------|
| Environmental Executive Manager | (Directivo 12) |
| Design & Development Director | (Directivo 13) |

Tabla 2. Ficha técnica del estudio del caso.

| | |
|------------------------------|--|
| Metodología | Estudio de casos |
| Caso | Meliá Hotels International |
| Información a recoger | Cualitativa – opiniones y valoraciones sobre Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Cuantitativa – datos de inversión y práctica empresarial en Sostenibilidad |
| Recogida información | Análisis documental: información interna y externa. Entrevistas en profundidad: directivos y miembros de departamentos de la compañía |
| Software estadístico | ATLAS.ti v.5 |

El estudio de casos es una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa y ha sido aplicada al estudio de la Sostenibilidad y RSC en diversas ocasiones (Whitehouse, 2006; Truscott et al, 2009; Martínez et al, 2012; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012). De esta manera el estudio de casos se define como una investigación empírica que analiza un fenómeno dentro de su contexto real permitiendo al investigador conocer efectivamente la manera en que este opera y se relaciona con el entorno (Berg, 2007). En primer lugar, se realiza un análisis documental de fuentes secundarias, tanto controladas por la empresa como no controladas (Tabla 3), lo que permite conocer los aspectos más objetivos y cuantificables de la RSC de la empresa. En segundo lugar, se llevan a cabo entrevistas en profundidad a directores y miembros de diversas áreas de MHI.

Tabla 3. Fuentes secundarias para el análisis documental.

| Documento | Fecha | Fuente |
|---|--------------|-------------------|
| Concepto de eventos sostenibles Meliá Hotels International | - | Documento interno |

| Documento | Fecha | Fuente |
|---|--------------|---|
| Green Meetings: Presentación concepto y creatividad | - | Documento interno |
| Manual de Desarrollo Sostenible | - | Documento interno |
| Posicionamiento en Sostenibilidad en Meliá Hotels International | - | Documento interno |
| Modelo de Despliegue de Responsabilidad Social para Sol Meliá | - | Documento interno |
| Política Global de Sostenibilidad | 2008 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la memoria 2009 | 2009 | Documento interno |
| Memoria Premios Cinco Días Innovación Empresarial | 2010 | Documento interno |
| Resumen ejecutivo Premios Cinco Días Innovación Empresarial | 2010 | Documento interno |
| Memoria de Sostenibilidad 2010 | 2010 | http://es.melia.com/ |
| Memoria de Sostenibilidad 2011 | 2011 | http://es.melia.com/ |
| Perfil de Compañía 2011 | 2010 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la memoria 2010 | 2010 | Documento interno |
| Datos extraídos de los anexos de la memoria 2011 | 2011 | Documento interno |
| La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial: Caso Sol Meliá | 2010 | Contrastes: Revista Cultural |

| Documento | Fecha | Fuente |
|--|-------|---|
| Nota de prensa lanzamiento nueva marca corporativa | 2011 | http://es.melia.com/ |
| Web corporativa | 2011 | http://es.melia.com/ |

Para el análisis de la información obtenida se acude al programa estadístico ATLAS.ti v.5, software diseñado para ayudar a la investigación cualitativa. El proceso de análisis comienza con la identificación de unos códigos que se asignan sistemáticamente a la información y citas halladas en los textos. Estos códigos se generan a partir tanto de la revisión teórica previa, como de la identificación espontánea de focos de interés a medida que se van analizando las aportaciones. Concretamente, para este estudio se identificaron un total de 78 códigos. De estos, 57 son códigos identificados a partir de la revisión previa de la literatura y 21 son códigos espontáneos o *"in vivo"*, es decir, denominados con palabras utilizadas por los propios entrevistados (Anexo I). Con el fin de hacer más operativo el estudio todos los códigos fueron agrupados en familias por un equipo de dos investigadores lo que permitió reducir el número de códigos y agrupar la información para que fuese más interpretable pero sin perder contenido. Finalmente, una vez analizada la información, las familias fueron agrupadas en varias categorías temáticas –Identidad corporativa, estrategia corporativa, perfil de MHI y áreas funcionales, sostenibilidad y RSC, y grupos de interés–. Para concluir, se analiza la fiabilidad y validez del estudio que permiten confirmar la solidez de los resultados que se muestran en este informe. A este fin, se analiza la validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin, 2003). Una síntesis de los aspectos que permiten confirmar estas características se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Fiabilidad y validez del estudio del caso.

| Concepto | Propuesta teórica | Estudio del caso |
|---------------------------|--|--|
| Validez del modelo | Desarrollo de medidas operativas que evitan los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos | Utilización múltiples fuentes de información (triangulación de datos): entrevistas personales, documentación interna y documentación externa |
| Validez interna | Objetividad de la investigación: el estudio de casos debe reflejar y explicar la verdadera situación analizada | Triangulación de datos, especialmente a través de 13 entrevistas a miembros de distintas áreas de la empresa |
| Validez externa | Capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos | n.a. (caso individual e ilustrativo) |

| Concepto | Propuesta teórica | Estudio del caso |
|-------------------|--|---|
| Fiabilidad | Demostración de que las operaciones de un estudio y los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con los mismos resultados | Protocolo de recogida de información para todos los casos estudiados: guión entrevistas personales Creación base de datos – transcripción entrevistas y documentos de trabajo– y sistematización en ATLAS.ti |

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (2003).

Resultados

MHI como ejemplo de RSC en la industria hotelera: Premisas básicas

Las citas e información extraídas para la redacción de este epígrafe pertenecen a las siguientes categorías identificadas durante el proceso de análisis con el software Atlas.ti: “Identidad corporativa”, “Estrategia corporativa”, “Perfil y áreas funcionales” y “Sostenibilidad y RSC” (ver Anexo I). Los códigos analizados aparecen entre corchetes.

Gabriel Escarrer Juliá –Fundador y Presidente de Meliá Hotels International– evidencia el papel que juega la RSC y la Sostenibilidad en el desarrollo de la estrategia de MHI: “Hacer de la Sostenibilidad la principal seña de identidad corporativa de la compañía” [Objetivos sostenibilidad: 42:4, Filosofía corporativa 46:1, Personalidad corporativa: 42:4]. Las razones para gestionar la estrategia del grupo tomando como base criterios de Responsabilidad y Sostenibilidad provienen de los propios fundadores. Tal y como indica uno de los directivos entrevistados: “La familia propietaria [...] ha decidido que la empresa se perpetúe para las generaciones futuras y que este sea el instrumento para transmitir sus valores a estas generaciones. La familia Escarrer cree que la Sostenibilidad y la RSC son el mejor instrumento para transmitir los valores empresariales a las personas y a la sociedad en su conjunto. De hecho, la Sostenibilidad queda identificada en el protocolo familiar como un valor esencial y en los últimos años se ha pasado a gestionar de manera formal en la organización” (Directivo 2) [Justificación sostenibilidad: 25:16].

En la actualidad, MHI se encuentra inmersa en una nueva etapa caracterizada por el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico 2012-2014, el cual posee un claro enfoque hacia la internacionalización, el desarrollo de su capacidad gestora y el desarrollo de su posicionamiento en Sostenibilidad [Plan estratégico 2012-2014: 27:11, 32:9, 43:45]. Toda la política empresarial del grupo se ha traducido en una estrategia empresarial cuyos aspectos básicos se detallan a continuación. En primer lugar, se destaca la creación en el año 2008 del Plan Estratégico 2008-2010 de la compañía, con cinco líneas de actividad estratégicas –Brand Equity, Conocimiento y Contacto con el Cliente, Desarrollo del Leisure Real Estate y las Fórmulas de Propiedad Mixta, Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad y Sostenibilidad–, el cual permitió integrar formalmente el concepto de Sostenibilidad (RSC) en el organigrama de la empresa [Historia sostenibilidad: 27:1, 39:1, Plan estratégico 2008-2010: 27:1, 27:3, 32:9, 39:1, 39:6]. El objetivo perseguido por la compañía creando una nueva línea estratégica volcada exclusivamente en aspectos sostenibles fue hacer de este concepto

el principal distintivo de la marca corporativa [Plan estratégico 2008-2010: 39:6, 39:41, 39:42, 42:2, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 42:3]. El principal desafío para la empresa fue el modo de integración de este concepto en todos los sistemas y procesos administrativos y de gestión del grupo. Finalmente, se optó por la integración de la línea de Sostenibilidad como un elemento transversal al resto de procesos ya instaurados de manera que todas las áreas fueran partícipes: *“La integración de la RSC y la Sostenibilidad en la estrategia empresarial es como incluir ese ADN en todos los procesos, sistemas y formas de operar del negocio. La línea de Sostenibilidad es una línea mucho más transversal y mucho más integradora que cualquier otra línea dentro del plan estratégico. Lo que se ha intentado con este plan estratégico es hacer partícipes a todas las áreas”* (Directivo 3) [Estrategia corporativa: 32:4, 32:5, Plan estratégico 2012-2014: 32:4, Influencia de la sostenibilidad en las áreas: 32:5].

Esta línea *“transversal”* de Sostenibilidad depende del departamento de Desarrollo Sostenible, creado específicamente para gestionar todos los aspectos estratégicos y operativos de la Sostenibilidad en la organización [Estructura organizativa: 37:6, 39:7, 39:39, Desarrollo sostenible: 35:25, 39:38]. A su vez, este departamento depende funcionalmente del área Strategic Planning Group encargado de desarrollar y gestionar el plan estratégico de la compañía [Estructura organizativa: 27:14, 37:8, Strategic planning group: 27:14]. De este modo, la Sostenibilidad se ha convertido en un atributo común a todas las marcas de la compañía de manera que todos los grupos de interés puedan identificar a MHI con este atributo [Objetivos sostenibilidad: 33:11, 33:18]. Este objetivo a largo plazo se materializó en el medio plazo a través de dos objetivos estratégicos: crear valor para todos los grupos de interés de la compañía y crear valor para MHI a través de la Sostenibilidad [Objetivos sostenibilidad: 25:6, 45:3]. Para ello, se crearon dos planes directores: (1) el Plan Director de Posicionamiento Público (nivel externo) y (2) el Plan Director de Desarrollo Sostenible (nivel interno) [Líneas estratégicas sostenibilidad: 45:4, Planes de trabajo estratégicos: 47:7]. El Plan Director de Posicionamiento Público se creó para acometer la versión externa de la Sostenibilidad y para conseguir el posicionamiento como empresa responsable y sostenible [Plan Director Posicionamiento: 42:19, 42:32, 47:9, Estrategia corporativa: 47:9]. Por otro lado, el Plan Director de Sostenibilidad se basó en gestionar la versión interna de la Sostenibilidad. Su finalidad fue la transmisión de los criterios de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en cada una de las políticas, procesos y normas internas que rigen las actuaciones diarias de MHI [Plan Director Sostenibilidad: 42:11, 43:30, 47:8, Estrategia corporativa: 47:8]. Finalmente, en el anexo II se incluye el perfil de la compañía.

Definición de RSC en MHI

Para responder a esta cuestión de investigación se analizó la información y las citas relacionadas con algunos de los códigos pertenecientes a la categoría de *“Sostenibilidad y RSC”* identificada durante el proceso de análisis con el software Atlas.ti. Se puntualiza que para MHI los conceptos de Sostenibilidad y RSC son sinónimos. Sin embargo, al objeto de incidir en la idea de perdurabilidad en el tiempo y la preocupación por las generaciones futuras, el grupo prefiere utilizar la noción de Sostenibilidad *versus* RSC [Definición RSC vs. sostenibilidad: 25:17]. Así, para MHI la definición de Sostenibilidad coincide plenamente con la aportada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (1987), en la que se define el desarrollo sostenible como *“aquel que satisface las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”* [Definición RSC vs. sostenibilidad: 41:1]. Sin embargo, se observa una clara discrepancia entre las propuestas teóricas y la visión de MHI respecto a las dimensiones que componen esta noción. Para la compañía la noción de Sostenibilidad se compone de tres dimensiones que no coinciden con las propuestas a nivel académico. La Sostenibilidad en MHI

abarca una triple esfera –medioambiental, social y cultural– sin integrar la dimensión económica [Definición RSC vs. sostenibilidad: 26:33, 33:8, Dimensiones sostenibilidad: 32:17, 33:7, 33:8, 33:9, 37:29]. Para la compañía, la dimensión económica se da por supuesta [Dimensiones sostenibilidad: 25:14]. Se trata de un nivel previo y necesario para realizar las actividades en el resto de esferas de actuación [Dimensiones sostenibilidad: 25:15]. Así, es necesario que la compañía disponga de una cuenta de resultados “sólida” que permita realizar el resto de actuaciones sostenibles [Dimensiones sostenibilidad: 25:12]. Además, la dimensión cultural adquiere una importancia vital para la compañía, lo que provoca que esta dimensión se separe del dominio social para adquirir esencia propia. Estas ideas se reflejan en diversas citas de los directivos entrevistados:

“Para nosotros la Sostenibilidad abarca la triple esfera: medioambiental, social y cultural” (Directivo 1) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 33:8, Dimensiones sostenibilidad: 33:9].

“La dimensión económica es prioritaria, pero no es objeto del trabajo de Sostenibilidad. Para MHI es una consecuencia. El trabajar de un modo sostenible, provocará que seas económicamente sostenible [...] La Sostenibilidad es algo que utilizas para que tu cuenta de resultados sea sostenible, pero la compañía no trabaja sobre el concepto económico. Se da por sentado que existe una cuenta de resultados que permite trabajar el resto de dimensiones” (Directivo 2) [Dimensiones sostenibilidad: 25:12; 25:14, 25:15].

“La dimensión cultural es vital en el turismo. Explica en muchas ocasiones por qué un cliente elige un destino u otro” (Directivo 2) [Cultura: 25:13, 46:7, Dimensiones sostenibilidad: 25:13].

Si comparamos el modelo de Sostenibilidad y RSC de MHI con el clásico enfoque del “Triple Bottom Line” pueden observarse claramente las diferencias. Este modelo clásico además de aspectos económicos incluye cuestiones sociales y medioambientales (Elkington, 1998; van Marrewijk, 2003; Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006), los cuales se han de tener en cuenta a la hora de determinar los resultados de una organización. No obstante, se observan ciertas inconsistencias internas en cuanto al entendimiento de los conceptos de desarrollo sostenible y RSC en la propia organización. No todos los entrevistados entienden del mismo modo ambas nociones, provocando una confusión a nivel interno. Desde el nivel corporativo, la noción de Sostenibilidad y RSC se manifiestan de la siguiente manera: “Desde MHI entendemos que la RSC es un medio y la Sostenibilidad es el fin. Haciendo RSC (siendo socialmente responsable) consigues ser sostenible” (Directivo 2) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 25:14]. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados conciben la RSC como un concepto más amplio que el de Sostenibilidad, tal y como se puede observar en algunos extractos de las entrevistas realizadas:

“La RSC es algo más amplio (que la Sostenibilidad). Son una serie de principios que emanan de la empresa... sobre cómo se debería comportar adecuadamente (la empresa) a través de la escucha de los grupos de interés” (Directivo 7) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 35:60].

“Cuando hablamos de RSC, entiendo que hay más [...] Se trata de un concepto más amplio” (Directivo 11) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 34:8].

“Entiendo que lo que se pretende (desde el nivel corporativo) es diseñar el concepto de Sostenibilidad como un concepto más amplio que el de RSC. Es decir, que la Sostenibilidad posea una mayor entidad en la compañía, que sea más global, que

abarque más cosas que la propia RSC” (Directivo 8) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 37:34].

“A mi entender, la RSC y la Sostenibilidad son dos conceptos un poco distintos. Cuando hablamos de RSC, se hace referencia a un ámbito mayor de actuación” (Directivo 3) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 32:78].

Esta idea discrepa con la noción de Sostenibilidad y RSC aportada en la literatura académica más reciente, donde se considera que la Sostenibilidad es el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Linnanen y Panapanaan, 2002; van Marrewijk, 2003). Siguiendo esta línea de pensamiento, la RSC se entendería como una fase intermedia donde las compañías tratan de equilibrar la triple línea de rendimiento abarcando a todos los participantes en su proceso de desarrollo.

La práctica de la RSC en MHI

Para responder a esta segunda cuestión de investigación diversos códigos pertenecientes a todas las categorías (ver Anexo I) fueron analizados. En concreto, la información y las citas analizadas se relacionaron con los códigos que aparecen entre corchetes. A la vista de los documentos analizados y las entrevistas realizadas, el grupo está altamente implicado en el desarrollo e implantación de la Sostenibilidad y la RSC, no solo en España, sino también a nivel internacional. MHI ha buscado la integración de los valores y principios asociados a la Sostenibilidad y la responsabilidad en todas las operaciones de negocio y en relación con todos los grupos de interés de la compañía [Filosofía corporativa: 33:27, 39:12, 46:1, 46:23, Valores corporativos: 27:42, Grupos de interés: 37:36, 41:2, 46:21, 48:1]. Tal y como sostiene uno de los directivos entrevistados, *“MHI desarrolla su política de RSC de una manera proactiva, colaborativa y estratégica con el objetivo de crear valor para la empresa y sus grupos de interés”* (Directivo 3) [Filosofía corporativa: 33:27, Objetivos sostenibilidad: 33:25].

De este modo, la compañía ha integrado estos conceptos en su operativa diaria, definiendo unas pautas básicas de actuación atendiendo a las dimensiones que componen este concepto: (1) Cultura, (2) Sociedad y (3) Medioambiente [Dimensiones sostenibilidad: 32:17, 33:7, 33:8, 33:9, 37:29]. Entre las dimensiones mencionadas, la dimensión medioambiental de la Sostenibilidad cobra una vital importancia seguida de la dimensión social. De hecho, algunos directores de hotel de la compañía reconocen que el aspecto ambiental es el aspecto en el cual se ha trabajado más. Entre los motivos argumentados se encuentra el importante ahorro en los costes que suponen este tipo de actuaciones: *“Creo que este ámbito es donde más se ha trabajado [...] Es algo que está dentro de nosotros, que lleva más tiempo dentro de nosotros, dentro de nuestro ADN, de nuestra filosofía corporativa [...] Además, no hay que olvidar que va aparejado a un ahorro de costes muy importante”* (Directivo 5) [Dimensiones sostenibilidad 29:27, Medioambiente: 29:27, Resultados sostenibilidad: 29:28].

Todas las acciones de ahorro y eficiencia energética de los hoteles de la compañía se engloban dentro del Proyecto SAVE [Medioambiente: 43:79, Proyecto SAVE: 43:79, 43: 186]. Esta iniciativa tiene como objetivo aumentar la eficiencia energética de la compañía y engloba actuaciones como el seguimiento de consumos energéticos, hídricos y de emisiones de CO₂, inversiones en materia de ahorro y eficiencia energética, estandarización de sistemas y productos energéticamente eficientes, y actividades de concienciación y formación [Medioambiente: 37:60, 39:32, Proyecto SAVE: 43:79, 43: 186, Líneas estratégicas sostenibilidad: 48:2, 48:58, 48:71]. Esta iniciativa posee una sección propia en la Intranet de la compañía para divulgar entre todos los empleados medidas de concienciación, las mejores

prácticas por marca, acuerdos de estandarización y medidas de mejora en sistemas técnicos. Los establecimientos incluidos en este proyecto deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico correcto y actualizado de sus consumos energéticos en los últimos cinco años. Cada mes se realiza un seguimiento de consumos energéticos e hídricos en los hoteles que participan en el proyecto y se analizan las posibles desviaciones [Cuantificación sostenibilidad: 48:71, Proyecto SAVE: 43:75, 43:79]. Hoy en día, 202 hoteles participan en este proyecto. Junto con el Proyecto SAVE, otra de las actividades clave en la gestión ambiental de la compañía es el Proyecto de la Huella de Carbono [Medioambiente: 26:28, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 27:25]. Se trata de un proyecto que involucra tanto a clientes, como a empleados y proveedores, es decir, se trata de un proyecto 360°. Tal y como indica uno de los entrevistados: *"De este proyecto hemos obtenido [...] la huella de carbono de la cadena de suministro y la huella de carbono del ciclo de vida del hotel [...] Un hotel tiene una fase de diseño, de construcción, de explotación, de reforma y, llegado el caso, una fase de demolición. Durante el ciclo de vida y las distintas etapas de este ciclo, el impacto en términos de huella de carbono y en huella ecológica es distinto. También es diferente un hotel de costa que un hotel urbano, como es diferente un hotel en Alemania que un hotel en Bali [...] Entonces, estamos llevando a cabo este proyecto que integra a todas las marcas y a todas las tipologías de hotel [...] y también a todas las áreas y departamentos corporativos. Se trata de un proyecto 360°"* (Directivo 2) [Medioambiente: 27:26, Proyectos 360°: 27:26, Líneas estratégicas sostenibilidad: 27:25].

Actualmente las áreas de actuación primordiales en la gestión ambiental de la compañía son: (1) mitigación de los efectos del cambio climático, a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, (2) disminución del consumo hídrico, (3) protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico preservando con ello su riqueza en biodiversidad y (4) minimización del impacto ambiental generado, entre otros, por el consumo de recursos y la generación de residuos y vertidos generados [Medioambiente: 37:64, 39:37, 41:7, 41:8, 41:9, 43:64, 43:81, 45:6]. De igual modo, y con el objetivo de no dispersar esfuerzos y aportar coherencia a la política corporativa de certificación, la compañía optó por obtener un certificado ambiental a nivel global. De este modo, la compañía ha obtenido la Certificación de Compañía Hotelera de la Biosfera [Suscripción de tratados: 43:36, 49:14]. Esta certificación permite garantizar el cumplimiento de los estándares no solo en materia ambiental sino también en materia social y cultural, tanto para las unidades corporativas como para las unidades hoteleras [Suscripción de tratados: 42:28]. La decisión de obtener un certificado global viene motivada por el gran número de certificados que disponía la empresa en cada uno de sus hoteles [Medioambiente: 32:20, 34:7, Suscripción tratados: 34:6, 43:36].

Respecto a la dimensión social de la política de Sostenibilidad de la compañía, el compromiso con la infancia es el eje del posicionamiento social del grupo [Sociedad: 43:34, Infancia: 43:25, 43:34, 46:18, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 43:145, 46:14, 46:18]. El motivo apuntado es el siguiente: *"Hemos apostado por esta causa social que, frente a otras posibles como la educación, la discapacidad o el hambre, tiene más sentido en una empresa familiar debido al efecto legado a generaciones futuras. Además, es una causa que te permite trabajar 360°, es decir, infancia-empleado, infancia-cliente, infancia-sociedad..."* (Directivo 2) [Sociedad: 27:28, Infancia: 27:28, Proyectos 360°: 27:28, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 27:28].

De este modo, se ha desarrollado una alianza estratégica con UNICEF para la protección de la infancia de manera que todas las marcas de la compañía a nivel global dispongan de unas guías generales de actuación buscando evitar la explotación laboral y sexual de los niños [Sociedad: 43:34, Alianzas estratégicas: 33:13, 43:1, 43:35, 43:121, Infancia: 36:11, 36:24, 43:10,

Líneas estratégicas sostenibilidad: 37:57]. Esta alianza sirve como herramienta interna a la compañía para ayudar a cumplir el despliegue interno y externo de la Sostenibilidad (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público) [Alianzas estratégicas: 43:35]. La decisión de crear una alianza estratégica con una entidad social como UNICEF vino motivada por el disperso posicionamiento social de la compañía con anterioridad al desarrollo del plan estratégico 2008-2010: *“Antes del plan estábamos comprometidos con todas las causas sociales. Disparábamos a todo: infancia, pobreza, discapacidad.... Y estábamos perdiendo la fuerza por ese efecto de dispersión [...] Hemos llegado a trabajar con 700 ONG y 900 proyectos [...], aportando más de un millón de euros, pero eso no tenía sentido. Finalmente se planteó un posicionamiento social único”* (Directivo 2) [Decisiones sostenibilidad: 27:27, Estrategia corporativa: 27:27, Sociedad: 27:27, Historia sostenibilidad: 33:35, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 37:57].

La infancia, por su vulnerabilidad y por ser los receptores futuros del legado del grupo, supone el eje central del mensaje de la compañía. Pero esto no significa que el grupo no colabore con otros colectivos. De hecho, el grupo presta especial interés a dos de los colectivos más desfavorecidos: como las personas mayores y las personas con discapacidad. Hoy en día los proyectos sociales de la compañía se centran en las siguientes líneas de actuación: (1) Proyectos de apoyo a la educación infantil, bajo el lema “Todo por ellos”, (2) proyectos de apoyo a las personas con discapacidad, dentro del Programa Empresa y Sociedad, (3) colaboración de los hoteles con las comunidades en las que operan, generalmente a través de organizaciones del Tercer Sector y (4) fondo de ayuda a empleados de la compañía afectados por catástrofes naturales [Sociedad: 37:27, 41:18, 43:26, 43:166; 43:190; 46:17, 54:58, Líneas estratégicas sostenibilidad: 39:24].

Por lo que respecta al ámbito cultural, MHI trata de implicarse en el ámbito local integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos de cada lugar, respetando y defendiendo el patrimonio histórico de cada zona. Esta dimensión abarca desde los lugares históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como las tradiciones pasadas y presentes. Se incluye igualmente el paisaje, tanto en el ámbito urbano, monumental, de montaña o de costa, entre otros. En este sentido, los hoteles del grupo integran elementos de la cultura del destino en su oferta a través de las siguientes vías: (1) inclusión de platos típicos de la gastronomía local, (2) incorporación de elementos de la cultura local en actividades de animación (música, cuentos, expresiones creativas, actividades deportivas tradicionales o juegos, entre otros), (3) información al cliente de los recursos existentes para la práctica del turismo cultural (monumentos, museos, paisajes culturales, espectáculos o fiestas tradicionales, entre otros), y (4) el fomento desde la propia unidad de negocio de los recursos culturales del destino a través de espacios de apertura a valores culturales tales como artesanía, música, salas de interpretación o recintos de expresión artística [Cultura: 41:17, 41:20, 41:21, 41:34, 43:117, 43:119, 45:17, 46:19, 48:31, 48:40; 48:53].

En las diversas actuaciones llevadas a cabo en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad se pretende respetar el principio de *“pensar globalmente y actuar localmente”* [Estrategia corporativa: 32:44, Orientación local: 32:44, 42:14, 43:60]. Para ello, por un lado, se busca preservar los entornos naturales y socioculturales de los destinos turísticos en los que la compañía está presente y, por otro, se contempla la actuación a nivel global. En todas las acciones las pautas derivan del nivel corporativo de la organización pero dejando un espacio para la propia actuación de los hoteles en las comunidades locales en las que operan. Esta idea queda reflejada en las siguientes intervenciones:

“Tienes que dejar ese margen de movimiento, pero tienes que dar la autopista, tienes que indicar el carril, y dentro de la autopista, tienes que decir: Tú eres Tryp (por ejemplo) y tienes que moverte en este ámbito” (Directivo 4) [Orientación local: 26:25].

“La Sostenibilidad tiene una aplicación muy local. No es lo mismo un hotel gran lujo en Madrid, que un hotel vacacional en Cancún [...] cada hotel posee sus condicionamientos políticos, sus ayuntamientos cercanos, su comunidad local... Para respetar la personalidad de cada marca, de cada hotel y de cada comunidad, se deja un espacio para que el hotel lleve proyectos a nivel local. Pero todo ello dentro de un marco, para que todo lo que se haga sume” (Directivo 2) [Orientación local: 25:10, Nivel corporativo: 26:24]

“Siempre tiene que haber un espacio para que el hotel interactúe con su comunidad local” (Directivo 5) [Orientación local: 29:14]

Otro de los directivos entrevistados añade que en ocasiones son los propios directores de hotel los que a petición de sus grupos de interés locales proponen actividades a desarrollar, siempre manteniendo el posicionamiento global de la compañía: *“En muchos casos son los propios directores, sabiendo los condicionantes y el entorno en el cual están implicados, los que proponen líneas de actuación. Posteriormente, la compañía evalúa estas actividades. En el nivel directivo nos apoyamos en la experiencia que ellos tienen y en su propio criterio y dinamismo [...] A pesar de que en el marco general todos actuamos de la misma manera, puntualmente y, sabiendo que estamos presentes en 4 continentes, hay que reforzar el mensaje que queremos transmitir y para ello se da una independencia guiada a esos directores de hoteles y ellos colaboran con sus acciones concretas de manera que el impacto sea más positivo en las comunidades locales” (Directivo 7) [Orientación local: 35:18, Estrategia corporativa: 35:18; Coordinación interdepartamental: 35:22].*

En este sentido, en la elaboración de los planes de trabajo de la compañía (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público) se tuvieron en cuenta tres factores que configuran la actividad y la naturaleza del negocio [Plan estratégico 2012-2014: 42:8, Estrategia corporativa:42:8]. En primer lugar, el factor de personalización a través de las marcas comerciales. Este factor ayuda a priorizar y adaptar los proyectos de acuerdo con las señas de identidad y la configuración del negocio de cada una de las marcas y categorías en las que la compañía opera [Perfil compañía: 42:42, Personalidad corporativa: 42:42]. Seguidamente, se valora el factor geográfico. La compañía opera en 27 países y para el desarrollo operativo de cada hotel es imprescindible respetar la situación social, cultural, económica, etc.,... De cada zona [Perfil compañía: 42:10, Orientación local: 42:9]. Por último, ya que los hoteles de la compañía pueden variar en régimen de propiedad, alquiler, gestión o franquicia (Anexo II), se hace necesario tener en cuenta el factor de relación de negocio, el cual determina la capacidad de maniobra de MHI en cada uno de sus hoteles [Orientación local: 26:33, Perfil compañía: 42:10].

Conclusiones, implicaciones prácticas y líneas futuras de investigación

Aunque esta investigación presenta un estudio de caso ilustrativo y la generalización de los resultados es limitada, pueden extraerse ciertas conclusiones. Los resultados proporcionan contexto para una mayor comprensión de la RSC en la industria hotelera y permiten contemplar y recomendar posibles áreas de investigación futura. De este modo, el análisis del caso empresarial de MHI ha aportado información relevante para el planteamiento y diseño de una estrategia sólida de RSC. Este trabajo muestra cómo MHI ha integrado formalmente la RSC en su estrategia empresarial con el objetivo de que este concepto se

convierta en el principal distintivo de la marca. Este hecho refuerza la coherencia, fuerza y solidez de la estrategia del grupo.

Sin embargo, un aspecto a destacar es la delimitación conceptual de estos elementos en la empresa, puesto que se identifica una nueva esfera cultural en la conceptualización de la RSC en el sector hotelero. MHI no define exactamente este concepto de acuerdo a los postulados clásicos del *"Triple Bottom Line"*, sino que incluye una dimensión cultural "extra", íntimamente ligada al atractivo de los destinos turísticos y que se configura como un eje esencial de la RSC en el sector. Este resultado sugiere varias conclusiones relevantes. En primer lugar, los resultados apuntan a que la estrategia de RSC de la compañía posee una visión más cercana al *enfoque social* (van Marrewijk, 2003), que al enfoque de los *stakeholders* (Freeman, 1994), debido a la importancia concedida a las dimensiones propuestas por el enfoque *"Triple Bottom Line"* por la compañía. En segundo lugar, los resultados subrayan la idea de que no existe un proceso estándar para la implementación de la RSC (van Marrewijk y Werre, 2003). En este sentido, MHI ha elegido el enfoque en torno a la RSC que considera la mejor opción haciendo coincidir sus objetivos empresariales con su estrategia empresarial como respuesta a las circunstancias específicas en las que la compañía opera. Estas ideas refuerzan el carácter contextual de la RSC (Whitehouse, 2006). De esta manera, el estudio del caso de MHI contribuye a la generación de conocimiento sobre RSC en el sector hotelero español, por cuanto permite plantear una nueva dimensión de estudio en el campo de la RSC: la dimensión cultural. Igualmente, se observan ciertas inconsistencias internas entre los directivos entrevistados en cuanto al entendimiento del concepto de RSC provocando cierta confusión lo que sugiere un cambio en el nivel de formación de los directivos y responsables de los establecimientos hoteleros en materia de RSC y Sostenibilidad (Ayuso, 2006; Fernández y Cuadrado, 2011).

También se ha hecho referencia a que el desarrollo de estas acciones responde a un compromiso claro y en el largo plazo por parte de MHI. Es decir, no se trata de un conjunto de acciones puntuales, basadas en el seguimiento de la pauta desarrolla por otras empresas del sector o simplemente un intento por reflejar una imagen "responsable" de la empresa ante sus grupos de interés, sino que se trata de desarrollar iniciativas coherentes con la filosofía y cultura corporativa, transmitidas a toda la empresa desde los propios fundadores. El objetivo final no es otro que actuar de un modo responsable y sostenible de modo que estos conceptos se integren en el núcleo de sus negocios.

Igualmente el presente estudio ha identificado cuáles son las preocupaciones de la compañía en materia de RSC, el modo en el que las hace frente y su nivel de participación. En este sentido, las actuaciones de la compañía se centran en tres dimensiones básicas: cultura, sociedad y medio ambiente. A la vista del análisis documental y de las entrevistas realizadas se observa cómo el nivel de participación por parte de la compañía es desigual. De hecho, la compañía enfatiza en gran medida sus actuaciones en materia medioambiental, especialmente las acciones encaminadas al ahorro de energía y agua, y la gestión de residuos, destacando el ahorro de costes derivado de dichas actividades. Las prácticas de RSC implementadas por parte de MHI coinciden con estudios anteriores donde la reducción de costes operativos y el consumo de recursos son las medidas más comunes (Ayuso, 2006). Estos resultados (a falta de un análisis más exhaustivo) apoyan la idea de que la RSC atrae beneficios económicos a las empresas hoteleras, identificando una relación positiva entre la RSC y el resultado financiero (Lee y Park, 2009).

Sin embargo, como aporte a la literatura, esta investigación también ha demostrado que existen otras prácticas propias realizadas a través de la *"Triple Bottom Line"* más allá de estas

iniciativas medioambientales, implementando prácticas sociales y culturales, tales como el desarrollo local y la conservación del patrimonio, la promoción de la identidad cultural local de los destinos, el consumo de productos locales o la contratación de empleados locales. Este hecho es importante porque la mayoría de la literatura académica en el sector hotelero se ha centrado en cuestiones medioambientales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011). De este modo, se demuestra que MHI no solo desarrolla iniciativas de RSC que revierten de forma directa en la consecución de objetivos puramente empresariales (Knowles et al, 1999) demostrando su compromiso en torno a la RSC y la Sostenibilidad. A este respecto, muchas empresas llevan a cabo actividades socialmente responsables y sostenibles pero no van más allá intentando mejorar las comunidades locales en las que operan ni vinculando a sus grupos de interés. La evaluación global de MHI muestra sus esfuerzos por vincular su política de Sostenibilidad y RSC con su estrategia empresarial y su comportamiento, teniendo en cuenta a sus grupos de interés y mejorando a sus comunidades locales. La orientación local en sus actuaciones, que asegura que cada hotel cuente con pautas corporativas para su actuación en materia de Sostenibilidad a la vez dispone de un espacio para desarrollar su personalidad propia, y los proyectos 360° definidos en la estrategia empresarial del grupo, los cuales permiten que varios grupos de interés apoyen una misma causa, aseguran estos puntos. Estos aspectos de la gestión son dos de las fortalezas detectadas en MHI, siendo dos de los aspectos que aportan mayor credibilidad y solidez a su estrategia empresarial en materia de Sostenibilidad y RSC que podrían extrapolarse a otras empresas del sector.

Todas estas ideas conllevan una serie de implicaciones para la gestión empresarial en el contexto hotelero. En primer lugar, los resultados de esta investigación pueden ayudar a los profesionales del sector a determinar qué prácticas socialmente responsables son contextualmente más apropiadas para su empresa, lo que provocaría un uso más eficaz de los recursos y avanzar hacia la consolidación de los conceptos RSC y Sostenibilidad en esta industria. Los resultados también pueden ser utilizados por los profesionales para fomentar el compromiso empresarial con las políticas y prácticas de RSC. En segundo lugar, los resultados sugieren que las empresas deben comprender que las iniciativas de RSC pueden representar una sólida estrategia para mejorar su imagen y reputación corporativas lo que permitiría a los profesionales del sector turístico obtener importantes ventajas competitivas y beneficios económicos, especialmente en el actual entorno competitivo donde los diversos grupos de interés poseen fuertes preocupaciones no solo en el ámbito económico sino también social, cultural y medioambiental. Así mismo, se aportan unas guías generales para la implementación de prácticas RSC más eficaces a través de la involucración de varios colectivos implicados en la actividad empresarial y tratando de mejorar las comunidades locales en las que las empresas hoteleras desarrollan su actividad.

Sin embargo, este estudio presente ciertas limitaciones. En primer lugar, se destaca la imposibilidad de generalizar los resultados, a la vista de la naturaleza ilustrativa del estudio. En segundo lugar, se ha entrevistado a un número reducido de directivos, todos pertenecientes a los niveles directivos de la organización. Sería interesante entrevistar a empleados de todos los niveles de la compañía para profundizar en las cuestiones de investigación planteadas. Además, no se ha especificado el rendimiento de MHI, ni la relación de las iniciativas de RSC con los resultados financieros, lo que podría abordarse en futuras investigaciones.

Dicho esto, los resultados de esta investigación se presentan como una ayuda a los profesionales del sector para determinar qué prácticas de RSC son "contextualmente" más apropiadas para su empresa, dando como resultado un uso más eficaz de los recursos y un

movimiento hacia la consolidación definitiva de la RSC y la Sostenibilidad en la industria turística. Los resultados también pueden ser utilizados por los gerentes para fomentar un mayor compromiso empresarial con las políticas y prácticas de RSC.

Finalmente, y al objeto de matizar las conclusiones ya descritas, se exponen a continuación algunas líneas futuras de investigación. El presente estudio se configura como una base para futuros estudios en el sector turístico que investiguen prácticas de implementación de la RSC y la Sostenibilidad en la estrategia empresarial. En primer lugar, se hace necesario profundizar en los aspectos culturales de los destinos turísticos como una nueva dimensión a explorar en la definición e implementación de la RSC en la gestión hotelera. Igualmente, se hace necesario determinar la importancia para los diversos grupos de interés de las dimensiones descritas en este estudio, al objeto de establecer una relación jerárquica entre ellas. Es decir, determinar qué dimensiones de la Sostenibilidad y la RSC (y qué actividades desarrolladas en cada una de ellas) son más valoradas por cada uno de los grupos de interés de las organizaciones. De este modo, podría incrementarse la eficacia de estas estrategias. Como extensión de estas ideas, futuras investigaciones podrían centrarse en analizar si otras empresas y agentes del sector turístico integran estos conceptos en sus estrategias y cómo estos ponen en práctica estas nociones. Igualmente, estudios adicionales podrían centrarse en identificar los motivos y barreras en la implementación de la Sostenibilidad y la RSC en las empresas del sector. A modo de conclusión, aunque los resultados del presente estudio muestran el caso de una empresa líder en el sector turístico, solvente y comprometida, hay una necesidad de mayor investigación y avanzar en el conocimiento empírico sobre los conceptos de Sostenibilidad y RSC en el sector turístico. En particular, estudios en otros subsectores de la industria turística beneficiarían en gran medida este campo de investigación, al estimular nuevas discusiones y análisis sobre la integración de aspectos éticos y socialmente responsables en la gestión empresarial de las compañías.

Bibliografía

- [1] Adams, C. y Zutshi, A. (2004). "Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable". *Australian Accounting Review*, 14, 3, pp.31-45.
- [2] Ayuso, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 207-220.
- [3] Berg, B.L. (2007). "Qualitative research methods for the social sciences 6th edition". Boston, MA: Allyn & Bacon.
- [4] Bigné, J.E., Font, X. y Andreu, L. (2000). "Marketing de los destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo". ESIC Market.
- [5] Bohdanowicz, P. (2005). "European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 2, pp. 188-204.
- [6] Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009). "Hotel companies contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees". *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, pp. 147-158.
- [7] Chan, E.S.W (2011). "Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels: Obstacles". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, 1, pp. 3-23.
- [8] Cizmar, S. y Vlahov, A. (2010). "Crisis management in hospitality industry: Case of Croatia. An Enterprise Odyssey". *International Conference Proceedings*, pp 1576-1592.
- [9] Dodds, R. y Joppe, M. (2005). "CSR in the tourism industry: the status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines". World Bank/IFC, Washington, DC.
- [10] Elkington, J. (1998). "Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business". Ltd. Oxford: Capstone Publishing.
- [11] Erdogan, N. y Baris, E. (2007). "Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management*, 28, pp. 604-614.
- [12] Fernández, M.T. y Cuadrado, R. (2011). "La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica". *Cuadernos de Turismo*, 28, pp. 47-57.
- [13] Font, X.; Walmsley, A.; Cogotti, S.; McCombes, L. y Häusler, N. (2012). "Corporate social responsibility: The disclosure performance gap". *Tourism Management*, 33, 1544-1553.
- [14] Freeman, R.E. (1984). "Strategic Management: A stakeholder approach". Boston: Pitman.
- [15] Friedman, M. (1962). "Capitalism and freedom". University of Chicago Press, Chicago.
- [16] Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53, 1/2, pp. 51-71.
- [17] Göbbels, M. (2002). "Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion".
- [18] Godfrey, P.C. (2005). "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective". *The Academy of Management Review*, 30, 4, pp. 777-791.
- [19] Henderson, D. (2001). "Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility". Wellington: New Zealand Business RoundTable.
- [20] Hostelmarket (2011). "Organigrama del sector hotelero".
- [21] Instituto de Estudios Turísticos (2011). "Balance del turismo año 2010: Resultados de la actividad turística en España".
- [22] Instituto Nacional de Estadística (2011). "Encuesta de ocupación hotelera".

- [23] Kakabadse, N.K.; Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, 4, pp. 277-302.
- [24] Knowles, T.; Macmillan, S.; Palmer, J.; Grabowski, P. y Hashimoto, A. (1999). "The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector". *International Journal of Tourism Research*, 1, 4, pp. 255-265.
- [25] Lee, S. y Park, S. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management*, 28, 1, 105-112.
- [26] Marquis, C.; Glynn, M.A. y Davis, G.F. (2007). "Community isomorphism and corporate social action". *The Academy of Management Review*, 32, 3, pp. 925-938.
- [27] Martínez, P.; Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2012). "Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Un estudio de casos". *Cuadernos de Turismo*, 30, pp. 145-164.
- [28] Matten, D. y Moon, J. (2004). "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe". *ICCSR Research Paper Series*, 29.
- [29] McGehee, N.G.; Wattanakamolchai, S.; Perdue, R.R. y Calvert E.O. (2009). "Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: An exploratory study". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33, 417-437.
- [30] Organización Mundial del Turismo (2011). "Tourism highlights".
- [31] Panwar, R.; Rinne, T.; Hansen, E. y Juslin, H. (2006). "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry". *Forest Products Journal*, 56, 2, pp. 4-12.
- [32] Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2012). "The role of CSR in the corporate identity of banking service providers". *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 145-166.
- [33] Plaza, P. y Escamilla, S. (2011). "Grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa: implantan políticas de responsabilidad social empresarial?". XXV Congreso Anual De AEDEM, Valencia.
- [34] Truscott, R.; Bartlett, J. y Tywoniak, S. (2009). "The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia". *Australasian Marketing Journal*, 17, 2, pp. 84-91.
- [35] Tsai, W.H.; Hsu, J.L.; Chen, C.H.; Lin, W.R. y Chen, S.P. (2010). "An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 3, 385-396.
- [36] Turker, D. (2009). "Measuring corporate social responsibility: A scale development study". *Journal of Business Ethics*, 85, 4, pp. 411-427.
- [37] Van Marrewijk, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion". *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, pp. 95-105.
- [38] Van Marrewijk, M. y Werre, M. (2003). "Multiple levels of corporate sustainability". *Journal of Business Ethics*, 44, 2, pp. 107-119.
- [39] Whitehouse, L. (2006). "Corporate social responsibility: Views from the frontline". *Journal of Business Ethics*, 63, 3, pp. 279-296.
- [40] World Business Council for Sustainable Development (2012). "A framework for dialogue on national market participation and competitiveness".
- [41] Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexo I. Códigos utilizados para el análisis cualitativo
del caso de Meliá Hotels International.

| IDENTIDAD CORPORATIVA | ESTRATEGIA CORPORATIVA | PERFIL y ÁREAS FUNCIONALES | SOSTENIBILIDAD y RSC | GRUPOS DE INTERÉS |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------|
| Comunicación corporativa* ¹ | Planes de trabajo estratégicos | Coordinación interdepartamental | Alianzas estratégicas | Accionistas* |
| Filosofía corporativa* | Coordinación interdepartamental | Desarrollo sostenible* | Barreras Sostenibilidad* | Clientes* |
| Misión corporativa* | Estándares | Estructura organizativa* | Brandbooks | Empleados* |
| Personalidad corporativa* | Estrategia corporativa* | Gabinete institucional* | Comunicación Sostenibilidad* | Grupos de interés* |
| Simbolismo corporativo* | Estructura organizativa* | HBS* | Cuantificación Sostenibilidad | Propietarios* |
| Valores corporativos* | Nivel corporativo | Influencia Sostenibilidad áreas | Cultura* | Proveedores* |
| Planes de Trabajo estratégicos | Orientación local | Marketing* | Decisiones Sostenibilidad* | Sindicatos* |
| Plan estratégico 2008-2010 | Plan Estratégico 2008-2010* | Nivel corporativo | Definición RSC vs. Sostenibilidad* | Sociedad* |
| Plan Director Sostenibilidad* | Plan Estratégico 2012-2014* | Perfil compañía* | Dimensiones Sostenibilidad* | Subgrupos interés* |
| Plan Director Posicionamiento* | Proyectos 360° | Strategic Planning Group* | Historia Sostenibilidad | |
| Posicionamiento* | Guías actuación | Actividades | Infancia* | |
| Diplomacia Corporativa* | Brandbooks | Compras* | Influencia Sostenibilidad en las áreas* | |
| Visión Corporativa* | | Social Media* | Justificación Sostenibilidad* | |

| IDENTIDAD CORPORATIVA | ESTRATEGIA CORPORATIVA | PERFIL y ÁREAS FUNCIONALES | SOSTENIBILIDAD y RSC | GRUPOS DE INTERÉS |
|-----------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------|
| | | Group Marketing* | Líneas estratégicas Sostenibilidad | |
| | | Global Sales* | Medioambiente* | |
| | | Leisure Real State* | Modelo CERCA* | |
| | | Hoteles* | Modelo de Despliegue de RSC* | |
| | | | Objetivos Sostenibilidad* | |
| | | | Orientación local | |
| | | | Participación en foros de expertos | |
| | | | Proyectos 360º | |
| | | | Resultados Sostenibilidad* | |
| | | | Retos Sostenibilidad* | |
| | | | Sociedad* | |
| | | | Subscripción de tratados | |
| | | | Paneles de Expertos | |
| | | | Observatorio Sostenibilidad | |
| | | | Economía* | |
| | | | Imagen Sostenibilidad* | |
| | | | Identificación C-E* | |
| | | | Tendencias Sostenibilidad* | |
| | | | Proyecto SAVE* | |

Los códigos teóricos se identifican con un asterisco, el resto son códigos espontáneos o “in vivo”

Anexo II. Perfil de la compañía.

| | |
|-----------------------------|---|
| Constitución | Palma de Mallorca (1956) |
| Consejo de Dirección | Fundador y Presidente: Gabriel Escarrer Juliá Vicepresidente No Ejecutivo: Sebastián Escarrer Jaume Vicepresidente Ejecutivo: Gabriel Escarrer Jaume |
| Productos | Segmento urbano (41%) y vacacional (59%): 3* (16%); 4* (47%); 5 *y 5* Deluxe (31%). |
| Marcas | Meliá Hotels (Urbano y Vacacional 4* y 5*); Me by Meliá (Urbano y Vacacional); Tryp by Wyndham (Urbano 3* y 4*); Innside (Urbano); Sol Hotels (Vacacional 3* y 4*); Paradisus Resorts (Vacacional 5*); Club Meliá |
| Hoteles | 309 |
| Diversificación | Gestión (40.27%); Propiedad (21.84%); Alquiler (28.33%); Franquicia (9.56%) |
| Habitaciones | 77.821 |
| Empleados | 35.680 |
| Beneficios | 1.250 millones € |
| EBITDA | 235 millones € |

Turismo socialmente responsable en destino: la comunidad autónoma de Galicia

Socially responsible tourism in destination: the region of Galicia

María Dolores Sánchez Fernández,

Diplomada en Ciencias Empresariales por la UOC. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la UOC. Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado por la UOC. Bachelor's of Science of Architecture Interior Design for Bircham University. Máster en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la UOC; Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales por la UNIR. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales especialidades Seguridad; Ergonomía y Psicología Aplicada e Higiene Industrial en el Colegio Oficial de Ingenieros de Minas de Noroeste de España. Ha realizado estancias de Investigación en las Universidades de Minho y Algarve en Portugal, Universidad de Huelva y Universitat Jaume I en España. Premios: mejor investigación en el congreso Global Conference on Business and Finance; premio a la segunda mejor comunicación oral en el I Congreso Internacional de Acción Social y Condiciones de Trabajo en las Administraciones Públicas Investigadora en el proyecto de Investigación denominado "Inclusión socio-laboral de la mujer en el entorno rural de Galicia a través de la alfabetización digital". Actualmente es Profesora del área de Organización de Empresas del Departamento de Análisis Económico y ADE de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña. Líneas de investigación: Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Universitaria, sector turismo, sector hotelero.
msanchezf@udc.es

Resumen

La incursión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector turístico conlleva que se adopten cambios en la accesibilidad hotelera. Los nuevos modelos de gestión en los hoteles derivan de la necesidad de la búsqueda de la eficacia y el éxito. En la actualidad, las empresas competitivas y con futuro son aquellas que hacen de la RSC un factor clave de gestión, no solo se basan en el beneficio y la rentabilidad obtenida. Bajo un marco en el cual se presupone un comportamiento responsable en función de dónde operen las empresas, la incorporación de prácticas de RSE según diversos autores se adoptará en función del desempeño financiero y la influencia de la dirección, así como dependerá de las regulaciones e incentivos por parte de las instituciones normativas y culturales. Este estudio se centra en la accesibilidad de los hoteles que están ubicados en Galicia.

Palabras clave

Accesibilidad hotelera, RSE, prácticas de RSE, comportamiento responsable.

Códigos JEL

L83, M14.

Abstract

The incursion of Corporate Social responsibility (CSR) in the tourism sector leads to changes hotel accessibility. New models of management in hotels derive from the search for efficiency and success. Currently, competitive companies with future are those that make

CSR a key factor in management and are not only are based on producing benefits and profits. Under a framework which requires responsible behavior depending on where the companies operate, the incorporation of CSR practices according to various authors will depend on the financial performance; the influence of management, as well as regulations and incentives by policy and cultural institutions. This study focuses on the accessibility of hotels that are located in Galicia.

Keywords

Hotel accessibility, CSR, , CSR practices, responsible behavior practices.

Introducción

Las dificultades en el desarrollo de muchas actividades para las personas con discapacidad aún siguen presentes, a pesar de los avances que se han logrado en la regulación de sus derechos, siendo también trasladadas, dichas limitaciones y problemas, al disfrute de un derecho básico como lo es el ocio y el turismo. Hablamos de esas personas calificadas como discapacitadas, incapacitadas, inválidas, impedidas, imposibilitadas, entre otras acepciones que ponen de manifiesto la existencia de una disfuncionalidad en su organismo, por la cual se encuentran con mayores o menores dificultades a lo largo de su vida según manifiesta (Millán, 2010).

No siempre se ha abordado la necesidad de paliar las carencias de este grupo de personas, incluso es oportuno recordar que se han producido comportamientos que hoy no dudamos en calificar de vergonzoso. También se puede afirmar que es muy reciente toda la normativa promulgada al efecto desde las distintas administraciones. Afortunadamente, la protección legal actual, reconociendo a estos colectivos y sus necesidades, tiene una amplia cobertura en España y en todo su entorno. Pero esta protección no supone, en ningún caso, que toda su problemática esté resuelta.

Ante la infinidad de espacios en donde se presentan las limitaciones, es en el sector del ocio y, en su dimensión más amplia, el sector turístico, en donde se pueden ver las barreras e impedimentos que sufre este colectivo. Sin embargo, lejos de considerarlos poco importantes, se puede destacar que el ocio es un derecho humano básico, como la educación, el trabajo y la salud, nadie debe ser privado del mismo por razones de género, orientación sexual, edad, raza, religión, creencia, nivel de salud, discapacidad o condición económica.

El ocio se refiere a un área específica de la experiencia humana, con sus beneficios propios, entre ellos la libertad de elección, creatividad, satisfacción, disfrute y placer, y una mayor felicidad. Comprende formas de expresión o actividad amplias cuyos elementos son, con frecuencia, tanto de naturaleza física como intelectual, social, artística o espiritual. Algunos investigadores sostienen que la conducta del hombre, tanto en la diversión como en el juego, no está condicionada por factores externos a él, sino por sus aspiraciones personales, porque se entrega a ello por propia voluntad. Por esta razón el ocio se constituye en una fuerza social. La conducta del hombre es recreadora, en cuanto que la diversión es, en principio, compensatoria del aburrimiento y, posteriormente, es la expresión manifiesta de los valores individuales y sociales que afirman su verdadero modo de ser como individuo y su relación con los demás.

La diversión, el juego, integran acciones recreadoras del hombre y su medio; adquiere, además, una dimensión relevante que es permitir la creación y proyección de una vida imaginaria, en la que el hombre vive sensaciones y valores distintos a los de su vida habitual.

El ser humano es consciente de que esa vida imaginaria es pasajera, pero también es la que permite regresar a lo cotidiano en condiciones físicas y mentales más satisfactorias. Es precisamente en este contexto donde radica la *naturaleza incluyente* de la práctica recreativa, como núcleo de la actividad turística, al integrar a todos los seres humanos sea cual fuere su condición física y psicológica.

Es de resaltar la importancia que adquiere la posibilidad de poner al alcance de todos, el disfrute del ocio y el turismo, destacamos un fragmento de la Carta del Ocio⁹ con la convicción de que en sus objetivos se verá reflejada buena parte de la filosofía que impregna la inclusión social:

“Conforme a los objetivos generales de la educación del ocio en la sociedad, los objetivos son los siguientes:

1.1. Capacitación: desarrollar la capacidad del individuo y del grupo para aumentar la calidad de vida durante el ocio y aumentar la auto-organización.

1.2. Accesibilidad: trabajar con (todos, por supuesto) los grupos existentes en la comunidad para minimizar las barreras y optimizar el acceso a los servicios de ocio.

1.3. Aprendizaje de por vida: promover el aprendizaje durante todo el ciclo de la vida humana como una meta viable.

1.4. Participación Social: crear oportunidades para desarrollar redes sociales necesarias para todos los seres humanos.

1.5. Disminución de Impedimentos: proporcionar estrategias creativas para minimizar los impedimentos para satisfacer las necesidades personales, familiares y de la comunidad.

1.6. Inclusión: desarrollar una comunidad incluyente reconociendo los aspectos multiculturales, socioculturales (desfavorecidos), de género, edad, habilidad y otros grupos constitutivos de la sociedad.

1.7. Responsabilidad Cívica y Moral: desarrollar un sentido de ciudadanía comunitaria nacional e internacional a través de una conducta de ocio responsable y serio

1.8. Preservación: aumentar la conciencia de la preservación y conservación de los recursos naturales y culturales”.

La Carta hace referencia a las premisas, tales como la capacitación, el aprendizaje, la disminución de impedimentos y la inclusión, que justifican el objetivo de este trabajo que, como se ha señalado, es analizar las posibilidades que encuentran los discapacitados para ejercer su derecho al ocio y el turismo.

La fracción de mercado que integran las personas que padecen algún tipo de discapacidad está cobrando cada vez mayor relevancia para el turismo. El gran número de personas que integran esta cuota de mercado, unido a su creciente participación en el ámbito, conlleva a que debe ser un colectivo que se ha de tener en consideración como potencial nicho de mercado en el negocio turístico.

Por este motivo es necesario conocer las necesidades y deseos de las personas discapacitadas en su comportamiento como turistas, tratando de perfilar una oferta turística

⁹ La Carta Internacional para la Educación del Ocio, fue aprobada en el Seminario Internacional sobre Educación del Ocio (Jerusalén /1993), por la Asociación Mundial de Ocio y Recreación (WLRA).

adecuada, la cual contribuya a dar mayor satisfacción a los turistas discapacitados y mayor competitividad a las empresas turísticas (Fernández, 2009).

En la esencia del turismo predomina una visión de la vida diferente: un enfoque de aventura y de alteridad que traspasa las formas más genuinas del turismo. De esta manera se puede pensar que la imagen de la *"periferia del placer y del ocio"* según (Nicolás, 1996: 40) nos conduce a la ilustración del desarraigo, de la diferencia y del cambio, aunque sea temporal, para todos los grupos sociales.

Como el turismo no es un aspecto aislado de la vida, ni una práctica temporal y de reducido alcance, el turismo *"(...) hace sentir sus efectos progresivamente en todos los sectores de la vida colectiva: en las instituciones, las mentalidades, las concepciones de identidad y hasta en la idea que la sociedad se hace de sí misma"* (Lanfat, 1995:434).

Si partimos de una conceptualización en la que la sociedad margina el funcionamiento "normal" al turismo, la base sería errónea considerando que no existe relación entre el turismo y sociedad. Por lo que surge la necesidad de estudiar propuestas de inclusión social. Los principios de inclusión social son: la aceptación de las diferencias individuales, la valoración de cada persona, la convivencia dentro de la diversidad, y el aprendizaje a través de la cooperación. Según (Sasaki, 1997:42) las actividades turísticas, de ocio y de recreación se inician a partir del diálogo con *"los diferentes"*. Cuando nos referimos al diálogo con los diferentes, queremos reafirmar la importancia de permitir la expresión y la inclusión de todas las personas en la organización de la sociedad considerándose sus sueños, sus esperanzas, sus ideales, sus deseos, en el momento de planear y poder disfrutar de un espacio público.

El desafío propuesto es el siguiente: pensar un espacio turístico que permita la coexistencia de los *"diferentes"*. Para llevar a cabo este reto propuesto se deben adoptar las medidas oportunas para garantizar, mediante la creación de servicios adecuados, iguales oportunidades de acceso a la información, ocio y recreación de todos los ciudadanos.

Al contrario de otras reflexiones, nos posicionamos en que el turismo es, en primer lugar, una práctica social colectiva que integra mecanismos distintos de relación con el espacio, la identidad y el otro. Por este motivo consideramos que, más que una actividad económica, el turismo es una práctica generadora de actividad económica en la misma forma que la religión, el deporte o la guerra. Según (Nicolás, 1996:41) *"en la esencia espacial del turismo, se encuentra la posibilidad de ejercer prácticas sociales distintas a las tradicionales o socialmente reconocidas..."*

En esta línea se entiende la construcción de la *"sociedad inclusiva"* y del *"turismo accesible"* a través de la proposición de actividades turísticas, de ocio y recreación. Entendemos que la lógica del ocio es la construida sobre bases psíquicas y sociales sumamente complejas a las cuales no se ha dedicado el estudio suficiente. El elemento aventura es uno de sus componentes esenciales. *"La aventura posee principio y final en un sentido mucho más nítido de lo que acostumbramos a predicar de otras formas de nuestros contenidos vitales..."*. El ocio se basa no solo en la aventura, sino en la negación de las condiciones de la lógica de la producción. En estos momentos, el confinamiento de clases sociales determinadas por la producción puede ser superado por la forma de identificarse con un estrato de clase social superior o inferior al que se está posicionado, mientras que para otros es el momento de disfrutar de momentos de ocio en los espacios a los cuales la sociedad les deniega el acceso (Simmel, 1988:12).

Su construcción depende de que el poder público adopte medidas con la perspectiva de asegurar que todas las personas, en especial las portadoras de discapacidad, tengan

igualdad de oportunidades para ejercer sus actividades diarias y participar de otras actividades propuestas, tanto en el espacio urbano como en el espacio rural. Además de esto, la sociedad debería establecer normas de convivencia y receptividad dado que, en su mayoría, los espacios públicos no están pensados para resolver los problemas del día a día de gran parte de las personas con discapacidad (Brinckman *et al*, 2003).

Además, debemos tener en cuenta que el turismo accesible, según Alemán (2011), ofrece un gran abanico de ventajas, tanto para los destinos como los establecimientos turísticos que se orientan a la atracción de turistas con necesidades especiales, entre las que se señalan a continuación: garantiza la igualdad de oportunidades en el uso y disfrute de la oferta turística; dota a la oferta turística de una mayor calidad; desde un punto de vista económico, el grupo de las personas con discapacidad y las personas mayores es un segmento de mercado en crecimiento; el segmento de personas con discapacidad puede ser considerado como "multicliente" (aproximadamente una de cada dos personas con discapacidad viaja con un acompañante); la captación de este segmento de mercado posibilita la reducción de la acusada estacionalidad del sector turístico.

Los colectivos con necesidades especiales, señala Alemán (2011), que *"a la hora de hablar de los turistas con discapacidad y otras necesidades especiales, se hace alusión a todas las personas que por circunstancias transitorias o permanentes se encuentran en una situación que precisa atención especial o unas infraestructuras turísticas con unas características particulares. Esto pone de manifiesto que, a lo largo de nuestra vida, cualquiera de nosotros puede formar parte de este grupo"*.

EL segmento de los discapacitados y el turismo

El colectivo de personas con discapacidad es un segmento de mercado en crecimiento. El número es elevado a nivel estatal, en España hay alrededor de 4 millones de personas con discapacidad, subiendo la cifra de forma considerable si tomamos Europa como referencia, 50 millones, y alrededor de unos 500 millones de personas con discapacidad en el mundo (Alemán, 2011). Debido a los cambios demográficos a lo largo de los años en los países más desarrollados, el número de personas mayores se ha incrementado considerablemente, se estima que en España la población de personas con 65 y más años entre el período comprendido de 2005 a 2050 habrá duplicado la población. Basándonos en los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), este grupo de potenciales clientes pasará de un 17% a un 31%.

Los discapacitados tienen los mismos deseos y necesidades turísticas que todas las personas. Sin embargo, viajar en un contexto diseñado, principalmente, para personas con discapacidad posee desafíos únicos.

Kwai-Sang *et al*, (2004) realizaron un estudio en el que exploraron las experiencias turísticas de personas con discapacidad física o visual. Los resultados de su investigación revelan que estas personas experimentan la transición de cinco etapas o estados en el proceso de convertirse en *"personas que viajan activamente"*: personal, re-conexión, análisis del turismo, viaje físico, la experimentación y reflexión. Revelan en sus estudios que un mejor entendimiento de estas etapas va a permitir entender las necesidades en el sector turístico de las personas con discapacidad.

Vivir con una discapacidad tiene retos específicos a la hora de realizar muchas actividades, lo que puede llegar a condicionar la participación en muchas de ellas. El turismo es una de las únicas actividades que las personas con discapacidad sienten que pueden relegar y sacrificar

ya que requiere una actividad conjunta del aspecto físico y mental, además afecto a la capacidad de interacción social, comprometidas a causa de una discapacidad. No obstante, es ampliamente conocido el deseo de viajar de las personas, posean o no algún tipo de discapacidad. Mientras que algunas personas con discapacidad jamás viajan, otras desarrollan sus deseos y necesidades turísticas de una forma más activa. Sin embargo, convertirse en una persona activa turísticamente no es algo fácil, es un proceso al cual las personas con discapacidad deben enfrentarse a muchos obstáculos, los cuales impiden su participación por completo en la actividad turística. Las personas con discapacidad tienen que tener en consideración más aspectos y desafíos que afrontar antes y durante un viaje que el resto de las personas. Inclusive, se puede considerar que el viaje que hacen encierra un viaje-desafío personal. Entendiendo mejor sus experiencias, se espera que la sociedad entienda sus necesidades. Disponiendo del conocimiento de esta realidad la industria del turismo va a estar más preparada para ofrecer una inclusión y servicios sin barreras para las personas con discapacidad (Germ, 1997).

Turistas con discapacidades

En la revisión de la literatura se manifiesta que las personas con discapacidades deben enfrentarse a un buen número de barreras si quieren ser partícipes en la sociedad. Debido a la existencia de abundantes obstáculos a los que se enfrentan las personas con necesidades especiales, poseen menor acceso a las oportunidades turísticas en comparación con las personas que no poseen discapacidad. Este trabajo representa un aporte en el avance de la investigación sobre la evaluación de las barreras y obstáculos a los que se enfrenta un turista con discapacidad ante la búsqueda de un programa adecuado de turismo en destino. Se pueden identificar tres tipos de barreras principales: barrera ambiental, incluyendo la actitudinal, la arquitectónica y los factores ecológicos; la barrera interactiva relacionadas con la competencia de cualidades incongruentes y los obstáculos de comunicación; y, por último las barreras intrínsecas asociadas con el nivel físico, fisiológico y el funcionamiento cognitivo de cada participante. Las barreras intrínsecas se las reconoce como aquellas que producen mayores dificultades, es decir, representan una menor interacción social por parte de este grupo, representan el mayor obstáculo para las personas con discapacidades (Maguire, 1984; Murray *et al* ,1990; Smith, 1987). Los sentimientos de incompetencia en actividades recreativas pueden llevar, con el tiempo, a un sentimiento generalizado de impotencia que puede dar lugar, en el futuro, a una menor interacción social por parte de este colectivo. La primera experiencia turística es la mayor barrera que determina si un sujeto con discapacidad va a continuar viajando o no (Murray *et al*, 1990). La suposición subyacente es si realmente dichas barreras son eliminadas, los índices de participación, automáticamente, se elevarían. Durante los últimos 20 años se ha llevado a cabo un progresivo proceso de eliminación de barreras, y de esta manera, hoy en día, el transporte, el alojamiento y los sectores de atracción turística son de forma más amplia accesibles. Sin embargo, todavía una pequeña porción de personas con discapacidad es partícipe del "*turismo no accesible*" (Darcy, 1998). La industria del turismo en general, y el sector de alojamiento en particular, aparentemente, reciben poca demanda para las facilidades accesibles que proporcionan. A raíz de estos acontecimientos, España y Europa endurecen la legislación con nuevos requisitos de accesibilidad. La Clasificación Internacional del Funcionamiento, dependiente de la Organización Mundial de la Salud, argumenta que una relación lineal de causa-efecto entre las discapacidades y la participación basada, principalmente, en discapacidades es incorrecta y limitante (Who, 2001). En cambio, reconoce que la participación en las situaciones cotidianas de la vida involucran interacciones complejas, incluyendo actitudes sociales, estructuras naturales o construidas por el hombre, actitudes familiares, policiales,

entre otras, donde la discapacidad es solamente uno de los factores a considerar, entre otros que contribuyen, y posiblemente no son la clave para desarrollar la habilidad de participación de los sujetos en las actividades comunes como el turismo. La eliminación de las barreras físicas para acceder solo trata una parte del problema. Deben facilitarse ambientes apropiados para que las personas con discapacidad puedan aprovechar las ventajas que ofrecen dichos espacios en torno al turismo. Efectivamente, la carrera turística de cada individuo es una materia que no se ha examinado de una manera completamente comprensiva. Algunos autores, aunque en número limitado, han escrito y desarrollado investigaciones acerca de sus propias experiencias, pero siempre adoptando un estilo editorial, en lugar de presentar dicho trabajo de una manera empírica que sirva de base para futuros cambios (Kaufman, 1995; Parry, 1995; Patching, 1990).

El segmento del mercado turístico para el colectivo de discapacitados ha aumentado en los últimos años debido, fundamentalmente, a su gran disponibilidad de tiempo libre y sus grandes deseos de viajar, potenciados estos últimos por la existencia de un mayor número de ayudas técnicas y económicas. Todo ello ha aumentado las posibilidades de las personas discapacitadas a la hora de materializar sus deseos de viajar. Sin embargo, el hecho más relevante no solo es el creciente número de personas y viajes que realizan sino la época del año en la que suelen realizar sus viajes. Se destaca que las personas discapacitadas, ya sea que viajen solos o con amigos que sufren discapacidad, realizan sus viajes en las denominadas temporadas bajas, es decir, las de menor afluencia turística (Huesca *et al*, 2004). Esto se debe a que durante estas épocas no existen aglomeraciones de personas y los precios, suelen ser más bajos.

Uno de los principales problemas del sector turístico es la concentración de la acumulación de turistas en determinadas épocas del año, es decir, la estacionalidad de la demanda, que tiene como consecuencias el cierre de los establecimientos hoteleros y hosteleros en las denominadas épocas bajas. Es decir, esta estacionalidad de la demanda lleva una infrutilización de los recursos turísticos, y es por ello que surge la necesidad de buscar alternativas que contribuyan a paliar este problema. En la medida en que las personas que padecen algún tipo de discapacidad contribuyan a reducir este problema, atraerlos hacia los destinos turísticos debe ser un objetivo a tener en cuenta en la planificación estratégica de los mismos (Fernández, 2009).

Sin embargo, aquí se presenta otro problema: ¿están preparados los destinos y el mercado turístico para las personas discapacitadas? Para que una persona discapacitada pueda y quiera viajar, no solo es necesario que disponga de tiempo libre y deseos de hacerlo, la ausencia de barreras cuando sale de su entorno habitual se convierte en un aspecto fundamental, y la realidad demuestra que son muchas las personas discapacitadas que no viajan, no por falta de tiempo o deseos de viajar, sino por temor a no encontrar destinos turísticos accesibles, es decir, sin barreras. Por lo tanto, debemos tener en cuenta a la hora de viajar que el turista discapacitado busca, fundamentalmente, calidad y seguridad, aspectos que no les garantizan los actuales destinos turísticos, los cuales presentan múltiples barreras que abarcan desde los medios de transporte hasta los alojamientos turísticos, pasando por los lugares de ocio o las playas, entre otros.

Esta inaccesibilidad en el turismo se ve justificada, desde el sector turístico, en parte, por la escasa atención que se les ha prestado a las personas discapacitadas a su derecho al ocio y al disfrute del tiempo libre. Sin embargo, en las dos últimas décadas han surgido iniciativas, tanto públicas como privadas, en favor del derecho de estas personas a la igualdad de trato en el ocio y el turismo, lo que ha provocado una mayor concienciación en diversos ámbitos

empresariales, políticos y sociales. Específicamente, en la última década se han aprobado múltiples disposiciones y reglamentaciones consignadas a lograr un entorno accesible para las personas discapacitadas, evitando así que las mismas sean objeto de un trato desigual.

Llegando a la actualidad a crear una disciplina de estudio que se conoce como *Turismo Accesible*, la cual está generando una verdadera concienciación en todas las empresas del sector turístico por mejorar la accesibilidad para las personas discapacitadas, con fines lucrativos pero también sociales. Señalamos a continuación diferente normativa que tiene como objetivo el avance hacia la accesibilidad.

A nivel europeo disponemos las siguientes normas: la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (Art. 1, Art. 21, Art. 26); el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (Art. 10, Art. 19); la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de las Naciones Unidas y Estrategia Europea sobre discapacitados 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras.

A nivel estatal se dispone de la siguiente legislación en esta materia: Ley 49/1960, 21 de julio, sobre propiedad horizontal reformada por la 8/1999; Ley 13/1982, de 7 de abril de Integración social de minusválidos; Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad; Instrumento de ratificación de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad hecho en Nueva York el 13 de diciembre de 2006 (entró en vigor en 2008); Real Decreto 1417/2006, de 1 de diciembre, por el que se establece el sistema arbitral para la resolución de quejas y reclamaciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad por razón de discapacidad; Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de Edificación; Ley 49/2007, de 26 de diciembre, por la que se establece el régimen de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad; Real Decreto 366/2007, de 16 de marzo, por el que se establecen las condiciones de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad en sus relaciones con la Administración General del Estado; Real Decreto 505/2007, de 20 de abril, por el que se aprueban las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los espacios públicos urbanizados y edificaciones; Real Decreto 1494/2007, de 12 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento sobre las condiciones básicas para el acceso de las personas con discapacidad a las tecnologías, productos y servicios relacionados con la sociedad de la información y medios de comunicación social; Real Decreto 1544/2007, de 23 de noviembre por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y utilización de los modos de transporte para personas con discapacidad; Orden PRE/446/2008, de 20 de febrero, por la que se determinan las especificaciones y características técnicas de las condiciones y criterios de accesibilidad y no discriminación establecida en el Real Decreto 366/2007; Orden VIV/561/2010 de 1 de febrero por la que se desarrolla el documento técnico de condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y utilización de los espacios públicos urbanizados; Real Decreto 173/2010, de 19 de febrero, por el que se modifica el Código Técnico de la Edificación aprobado por el Real Decreto 314/2006 de 17 de marzo, en materia de accesibilidad, y no discriminación de personas con discapacidad; Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.(Real Decreto 1276/2011, adaptación a la ley anterior); Real Decreto 1856/2009, de 4 de diciembre, de procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de discapacidad, y por el que se modifica el Real Decreto 1971/1999, de 23 de diciembre (BOE de 26 de diciembre de 2009); Real Decreto 1855/2009, de

4 de diciembre, por el que se regula el Consejo Nacional de la Discapacidad (BOE de 26 de diciembre de 2009); Real Decreto 1851/2009, de 4 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 161 bis de la Ley General de la Seguridad Social en cuanto a la anticipación de la jubilación de los trabajadores con discapacidad en grado igual o superior al 45 por ciento (BOE de 22 de diciembre de 2009) y Real Decreto 1853/2009, de 4 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 177/2004, de 30 de enero, por el que se determina la composición, funcionamiento y funciones de la Comisión de protección patrimonial de las personas con discapacidad (BOE de 16 de diciembre de 2009).

Completando el compendio de legislación con la específica de accesos a edificios públicos: Real Decreto 173/2010, de 19 de febrero, por el que se modifica el Código Técnico de la Edificación aprobado por el Real Decreto 314/2006 de 17 de marzo, en materia de accesibilidad, y no discriminación de personas con discapacidad y Real Decreto 505/2007, de 20 de abril, por el que se aprueban las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los espacios públicos urbanizados y edificaciones.

La normativa específica de Galicia más actualizada hace referencia al Decreto 446/2009, de 17 de diciembre, por el que se modifica el Decreto 143/2008, de 3 de julio, por el que se crea el Consejo Asesor para la Integración de la Discapacidad en la Función Pública Gallega (DOG de 12 de enero de 2010).

En este apartado hemos señalado la principal normativa que da alcance a nuestro trabajo y muestra el avance en materia de accesibilidad y eliminación de barreras y obstáculos para personas con discapacidad.

Turismo accesible en destino

En la década de los ochenta, en la Declaración de Manila por la Organización Mundial del Turismo (OMT) se relacionan dos términos de importancia, el turismo y la accesibilidad. Constituye este el primer avance como medida de seguimiento de las recomendaciones manifestadas en los años noventa en el documento aprobado por la Asamblea General de Buenos Aires, *"Para un turismo accesible a los minusválidos en los años 90"*. A nivel Europeo, en el año 2001 se concretó la necesidad de llevar a cabo el plan "Turismo para todos", en el que se establece la necesidad de desarrollar de forma adecuada la señalización tanto de accesos como de infraestructuras. Dos años después, en 2003 se firmó el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo "Por un Turismo Accesible a todas las personas y socialmente sostenible", con el objetivo de que todas las personas con discapacidad pudieran disfrutar del turismo de forma plena.

En el año 2005, por parte de la OMT en la Resolución A/RES/492(XVI)/10 "Hacia un turismo accesible para todos" se establecen las líneas básicas para que las personas con discapacidad dispongan de igualdad de oportunidades en el sector turístico. En mayo de 2006 se crea la European Network for Accessible Tourism (ENAT) con el fin de promocionar, estudiar y poner en marcha la práctica del turismo accesible. En septiembre de 2006 el Comité Económico y Social Europeo elaboró un Dictamen sobre "Turismo Social en Europa", en el que identifican que, a través de la práctica del turismo, las personas con discapacidad se incorporan de forma plena como personas.

Desde 2009 surgen iniciativas de reconocimiento a ciudades accesibles promovidas por la ENAT. Como compromiso a largo plazo se elabora la Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020, la cual trata de establecer para toda Europa el que se promueva una lista de

acciones concretas a desarrollar para conseguir la Europa sin barreras, acciones que se completan con las individuales de cada uno de los Estados miembros. En la actualidad se sigue reflejando el interés por el avance del turismo accesible, la Comisión Europea ha decidido que a partir de 2012 se otorguen premios reconocidos a los destinos accesibles, reconociendo así la labor realizada y los avances, así como animando a los destinos a convertirse en destinos accesibles mediante el “European Destination of Excellence”.

Las organizaciones privadas, en su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa, también deben de estar implicadas, para ello se realiza esta investigación del turismo en destino, el sector hotelero. El turismo en destino abarca todas las instalaciones y servicios que posee el alojamiento hotelero, así como el entorno físico y los diferentes recursos disponibles, tanto específicos como genéricos.

Cabe destacar, en primer, lugar los diferentes obstáculos a los que se enfrentan las personas con discapacidad. En la tabla 1 están representadas las diferentes barreras que se encuentran las personas con discapacidad cuando planifican un viaje desde la reserva, el transporte hasta su llegada en destino.

Tabla 1. Barreras en la planificación de un viaje para personas con discapacidad

| Momento | Barreras |
|-------------------|--|
| Reserva | <p>Internet: Web no accesible</p> <p>Agencias de viajes: entorno inaccesible. Falta de formación del personal en el trato con personas de estos colectivos.</p> |
| Transporte | <p>Desplazamiento al punto de partida/ origen desde el domicilio</p> <p>Acceso a las terminales de transporte: estación, puerto, aeropuerto.</p> <p>Acceso al interior del medio de transporte.</p> <p>Ausencia de servicios adaptados en el medio de transporte: WC, sistemas de información, emergencias, etc.</p> |
| Destino | <p>Interior del establecimiento turístico: habitaciones, zonas comunes, servicios, zonas de ocio, deportivas, etc.</p> <p>Desplazamiento por el entorno físico del destino</p> <p>Acceso a los recursos turísticos (naturales, culturales, etc.) y a los genéricos (tiendas, supermercados, farmacias...)</p> <p>Actividades de ocio y culturales (teatro, cines, museos...)</p> |

Fuente: adaptación Mónica Molina (2010) a partir de Alonso y Dinarès (2006).

Una vez que tenemos en consideración las barreras identificadas por Molina (2010) y Alonso Dinarés (2006) de cara a la planificación de un viaje, iniciamos la planificación del viaje.

Exploramos la información que se dispone en el portal web de Turismo de Galicia¹⁰ para adentrarnos al cómo realizaría la planificación de un viaje un usuario, centrándonos en el viaje en destino, procediendo en primer lugar analizar en la web la información publicada. Se extrae la información relativa a los lugares donde alojarse, en este caso seleccionamos los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Se utiliza la última actualización, la Guía 2011 (Folleto de alojamientos en Galicia 2011 “Alojamientos”) para extraer la información relativa a los diferentes servicios que se ofrecen a las personas con discapacidad física. En cuanto a las instalaciones accesibles en los alojamientos hoteleros, desglosadas por Turismo de Galicia para discapacitados físicos, se encuentran las que exponemos a continuación:

- Aparcamiento plaza para minusválidos
- Ascensor accesible a garaje
- Ascensor accesible entre plantas
- Ayudante de minusválidos
- Cuartos especialmente adaptados
- Garaje plazas minusválidos
- Piscina accesible
- Piscina climatizada accesible
- Restaurante accesible
- WC accesible
- WC con barras de apoyo

Caso de estudio. Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas situados en la comunidad autónoma de Galicia

Se plantea en esta investigación si los hoteles adoptan en su organización medidas de Responsabilidad Social Corporativa orientadas a la accesibilidad. El estudio se realiza de forma exploratoria en la zona geográfica delimitada por la Comunidad Autónoma de Galicia. Se extrae la información de la Guía 2011 para saber si los hoteles seleccionados están preparados para acoger a personas discapacitadas físicas, como opción turística, desde la perspectiva de un potencial usuario. Para ello, seleccionamos todos aquellos hoteles catalogados en tres, cuatro y cinco estrellas, estableciendo una comparativa entre los mismos. La información que expone Turismo Galicia en su portal corporativo se extrae de todo el listado perteneciente a 2011, en el que se reflejan si los hoteles poseen o no accesibilidad para los discapacitados. De forma separada, además, especifican si los hoteles disponen de instalaciones para discapacitados, como pueden ser wc adaptados, plazas de aparcamiento para discapacitados, etc. La muestra seleccionada se compone de un total de 230 hoteles situados en la Comunidad Autónoma de Galicia.

En la tabla 2 podemos visualizar el desglose de los hoteles analizados, representando la totalidad de hoteles de la Comunidad Autónoma de Galicia correspondiente a los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, reflejados en la Guía 2011 de Turismo Galicia.

Tabla 2. Hoteles de Galicia 3*,4* y 5*.

| Hoteles |
|---------|
|---------|

¹⁰ TURISMO DE GALICIA. Website de Turismo Galicia: <http://www.turgalicia.es/>

| Hoteles | |
|-------------------|----------------|
| Categorías | Galicia |
| 3* | 134 |
| 4* | 88 |
| 5* | 8 |
| Total | 230 |

Fuente: Elaboración propia (Turismo Galicia. Alojamientos 2011).

Para el análisis de los hoteles se seleccionan todos aquellos que tienen la categoría de tres estrellas, 134 hoteles, de cuatro estrellas, un total de 88 hoteles, y menor representación los de categoría superior, cinco estrellas, 8 hoteles; hacen un total de 230 hoteles a tener en cuenta en el estudio.

En el gráfico 1 están representados los diferentes hoteles según la categoría: tres, cuatro y cinco estrellas situados en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Gráfico 1. Hoteles de Galicia según categoría.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

Los hoteles con mayor representación son los que poseen la categoría de tres estrellas en las provincias de Pontevedra, A Coruña y Lugo, seguido de los de cuatro estrellas. En la provincia de Orense tienen igual representación de hoteles. Los hoteles de cinco estrellas, en pequeña proporción están situados en las dos principales provincias, A Coruña y Pontevedra, no disponiendo de esta categoría de hoteles las provincias de Lugo y Orense.

En el gráfico 2 podemos visualizar la representación de la accesibilidad a discapacitados e instalaciones que disponen los hoteles de Galicia según la identificación en función de la clasificación de las diferentes categorías: tres, cuatro y cinco estrellas.

Gráfico 2. Hoteles de Galicia con acceso a discapacitados.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

En cuanto al acceso a los diferentes hoteles, podemos visualizar que los hoteles de cuatro estrellas reflejan mayor accesibilidad. Goza la provincia de Orense de la mayor representación, el 90% de los hoteles de cuatro estrellas dispone de accesibilidad, seguido

de Lugo, el 75% de los hoteles, muy cerca con un 74% Pontevedra y sobrepasando la franja del 70% A Coruña con un 72% de sus hoteles, correspondiendo a la categoría de 4 estrellas. En el análisis de los hoteles de cinco estrellas, se tiene en consideración la limitación, que tan solo en la provincia de A Coruña y Pontevedra se encuentran hoteles de esta categoría, no se pueden comparar con otras comunidades autónomas. El 40% de los hoteles situados en A Coruña de cinco estrellas disponen de acceso a discapacitados, frente al 33%, un porcentaje mucho menor, los pertenecientes a la provincia de Pontevedra. Gozan el 30% de los hoteles de tres estrellas de acceso a discapacitados. En Lugo y Orense, al no disponer de hoteles de cinco estrellas, su representación es nula.

En el gráfico 3 están representados los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas que poseen alguna instalación para discapacitados.

Gráfico 3. Hoteles de Galicia con alguna instalación para discapacitados.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

La totalidad de los hoteles de cinco estrellas de la provincia de A Coruña disponen de alguna instalación para discapacitados, el 88% los hoteles de cuatro estrellas y el 80% de los hoteles de tres estrellas. Lugo no dispone de hoteles de cinco estrellas, representan la mayor categoría los hoteles los de cuatro estrellas con un 83% que disponen de alguna instalación accesible, siguiéndole el 73% los hoteles de tres estrellas. Orense tampoco dispone en su oferta hoteles de cinco estrellas, la totalidad de los hoteles de cuatro estrellas poseen instalaciones para discapacitados, con menor representación tan solo el 60% de los hoteles de tres estrellas reflejados en el estudio. En Pontevedra los hoteles de cuatro estrellas son los que representan el mayor porcentaje, incluyendo instalaciones para discapacitados el 91% de los hoteles, los de tres estrellas, el 78% de los hoteles, y el último lugar representativo en porcentaje, los hoteles de cinco estrellas, tan solo el 33% dispone de alguna instalación para discapacitados.

Instalaciones accesibles

Los servicios accesibles identificados en la Guía 2011 de Turismo Galicia no poseen ninguna representación, es decir, ningún hotel analizado dispone de estos servicios o instalaciones: ayudante de minusválidos, plazas de garaje para minusválidos, wc con barras de apoyo o bien ascensor accesible a garaje. Tan solo un 1% en la provincia de Pontevedra dispone de una piscina climatizada accesible, y en las provincias de A Coruña y Lugo tienen acondicionadas las piscinas de forma accesible. La información relativa a estos servicios está desglosada pero no resulta de gran relevancia ya que no se dispone de la misma en los hoteles analizados.

Gráfico 4. Servicios accesibles en la provincia de A Coruña según categoría del hotel.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

En la provincia de A Coruña, con referencia al resto de servicios analizados, el porcentaje de los mismos varía, pero no necesariamente en función de la categoría del hotel. Solo se cubre el 100% de los cuartos especialmente adaptados en los hoteles de cinco estrellas, llegando a un 59% en los hoteles de cuatro estrellas y por último los de tres estrellas, con un 44%. La menor representación y de gran importancia es la disposición de baños accesibles, tan solo el 40% de los hoteles de cinco estrellas posee wc accesible, disponiendo de esta instalación el 53% de los hoteles con categoría de cuatro estrellas y tan solo un 32% de los hoteles de tres estrellas. Preocupante el aparcamiento, dispone de plazas para minusválidos el 27% de los hoteles con categoría de 3 estrellas, siguiéndole con un 40% los hoteles de cinco estrellas y el de mayor representación, los hoteles de cuatro estrellas, alcanzando la mitad de los hoteles. Los ascensores accesibles entre las diferentes plantas tienen mayor representación, el 80% de los hoteles de cinco estrellas posee ascensores accesibles, seguido de un aproximado 70% los hoteles tanto de categoría de tres y cuatro estrellas. Gran diferencia la representan también los restaurantes, el 70% de los restaurantes que pertenecen a los hoteles de cuatro estrellas son accesibles, siguiéndoles los hoteles de cinco estrellas con una representación del 60%, alcanzando una pequeña proporción los hoteles de tres estrellas, el 37%.

Gráfico 5. Servicios accesibles en la provincia de Lugo según categoría del hotel.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

En el caso de estudio de la provincia de Lugo no se tienen en cuenta los hoteles de cinco estrellas, ya que esta provincia no dispone de hoteles de esta categoría. En el análisis del mismo, la mayor representación de los servicios la poseen los hoteles de cuatro estrellas, el 85% los hoteles posee ascensores accesibles entre plantas, un 77% dispone tanto de restaurantes accesibles como de wc accesibles. Tan solo un 69% de los hoteles dispone de cuartos especialmente adaptados y el 46% de los hoteles de cuatro estrellas dispone de plazas de aparcamiento para minusválidos. Los hoteles de tres estrellas tienen una baja representación en cuanto a disponer de servicios para discapacitados, el 60% posee un restaurante accesible, el 53% ascensores accesibles entre plantas, tan solo un 47% dispone de cuartos especialmente adaptados y un 40% los baños son accesibles. El 33% de los hoteles de tres estrellas dispone de alguna plaza de aparcamiento para minusválidos.

Gráfico 6. Servicios accesibles en la provincia de Orense según categoría del hotel.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

Orense posee una pequeña representación de cuartos especialmente adaptados, un 50% en los hoteles de cuatro estrellas y un 40% en los de tres estrellas. Llegan a un 70% los hoteles de cuatro estrellas que poseen restaurantes accesibles y la mitad de los hoteles de tres estrellas. Para la accesibilidad entre las diferentes plantas por medio de los ascensores, el 70% de los hoteles de cuatro estrellas dispone de ascensores accesibles y el 60% de los hoteles de tres estrellas. Tan solo el 40% de los hoteles de cuatro estrellas posee wc accesibles y en menor proporción, el 30% los hoteles de 3 estrellas. La menor representación, alcanzando un 20%,

tanto de los hoteles de tres como cuatro estrellas, los cuales poseen alguna plaza de aparcamiento para discapacitados. Orense tampoco dispone de hoteles de cinco estrellas, por ello no aparecen representados en este estudio.

Gráfico 7. Servicios accesibles en la provincia de Pontevedra según categoría del hotel.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Turismo de Galicia (Guía 2011).

Los hoteles de cinco estrellas en la provincia de Pontevedra no disponen de los servicios de plaza de aparcamiento para minusválidos, cuartos especialmente adaptados ni wc accesibles. Los hoteles de cinco estrellas tan solo en un 33% tiene cubiertos los servicios de restaurante accesible y disponen de ascensores accesibles entre plantas. Los hoteles de cuatro estrellas disponen, el 71% de servicios de restaurante accesible y el 74% del ascensor accesible entre plantas. El 59% de los hoteles de cuatro estrellas dispone de cuartos especialmente adaptados, el 50% dispone de wc accesible y el 47% de los hoteles tiene alguna plaza de aparcamiento para minusválidos. En los hoteles de tres estrellas el 56% dispone de ascensor accesible entre plantas, el 43% tiene restaurante accesible, el 32% dispone de wc accesible, el 22% tiene reservada alguna plaza de aparcamiento para discapacitados.

Conclusiones

Las aportaciones de este estudio contribuyen a enfatizar la gran dificultad a la que se enfrentan las personas con discapacidad cuando planifican un viaje. Resaltar las necesidades y la realidad de lo mucho que aún queda por trabajar en accesibilidad y eliminación tanto de obstáculos como de barreras. Además, se pone de manifiesto las medidas que ha de tener en consideración toda organización que pretenda orientarse a la captación de potenciales turistas con necesidades especiales.

Se refleja a lo largo de estos últimos años la preocupación a nivel mundial por el sector del turismo, en especial el hacer que la actividad turística sea accesible a todas las personas, tal como podemos ver a lo largo de la revisión normativa desde los años noventa hasta la actualidad.

Una vez realizado el análisis de la información que se dispone desde la página web de Turismo de Galicia acerca de los alojamientos, los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, se detectan las dificultades con las que se encuentran los discapacitados en el lugar de destino. Los hoteles disponen de instalaciones y servicios de forma muy limitada o casi nula para el adecuado desarrollo de alguna actividad básica en el lugar de alojamiento por parte de personas con alguna discapacidad. Escasos son los recursos e instalaciones para el apropiado disfrute de los potenciales clientes discapacitados físicos en las diferentes provincias. Si bien se desglosa la información de los servicios esenciales para el viajero discapacitado, la gran mayoría de los hoteles no dispone de servicios tales como el acceso a wc adaptados, disposición de cuartos especialmente adaptados y en el caso de acercarse con su propio vehículo, disfrutar de alguna plaza de aparcamiento para minusválidos. Cabe resaltar que aunque sí se ha trabajado para poner diferentes servicios e instalaciones a disposición del turista discapacitado, se debe trabajar más en este campo para lograr salvar las barreras de accesibilidad que se disponen en el propio lugar de destino. De forma general, en este

estudio exploratorio se refleja que los hoteles que disponen de las mejores condiciones para la accesibilidad de discapacitados son los hoteles de cuatro estrellas, en Galicia. Con referencia a las instalaciones, el comportamiento es similar, aunque en proporción, el número de hoteles que están dotados de alguna instalación accesible o adaptada es mucho menor.

En la revisión de la información disponible para el potencial turista detectamos que se producen incoherencias en la accesibilidad, como por ejemplo, algún hotel manifiesta que se dispone de un restaurante accesible pero no de baños accesibles para las personas con discapacidad. O bien se dispone de habitaciones adaptadas para discapacitados pero no se puede acceder a ellas debido a que no tienen ascensores accesibles. La coherencia y equilibrio de las instalaciones, accesos y servicios, debe ser adecuada y revisada, para que realmente una persona con discapacidad pueda acceder y disfrutar de cada uno de los servicios y actividades ofrecidas por los destinos turísticos.

Es de destacar el análisis tan profundo que requiere la planificación de un viaje por parte de las personas con discapacidad, lo que representa un obstáculo en sí mismo. Si se desea cubrir las necesidades de este potencial mercado se debe investigar más, invertir esfuerzos en examinar la coherencia de la información y accesibilidad disponible de las instalaciones y servicios para las personas con necesidades especiales.

Resaltar el potencial que puede tener esta tipología de turista en destino, lo que permitiría orientarse al turismo de calidad y captar clientela en épocas de baja temporada. Destacar que la información disponible para el turista con discapacidad debe ser ampliada y mejorada, además debe mostrarse de forma coherente para las personas con necesidades especiales.

La gran limitación que nos encontramos en este estudio es la disposición de información e interpretación de la misma. Ya que se realiza desde el punto de vista del viajero, la información y el análisis es limitada. Esta se solventaría consultando más fuentes de información para el análisis, aunque se dejaría de adoptar el papel del viajero en el análisis. Por lo que se propone, como futuras líneas de investigación ,ampliar las fuentes de información que permitirán un estudio más amplio.

Para completar este estudio se propone, por una parte, recoger las opiniones de personas con necesidades especiales mediante un estudio cualitativo, entrevistas y *focus group*. De esta forma enriqueceríamos la investigación desde el punto de vista del potencial turista. Por otra parte, se realiza la propuesta de la recogida de la información desde la óptica del gestor del hotel para la toma de decisiones, convendría incluir las opiniones, la perspectiva de la estrategia y gestión del hotel con orientación a la captación del potencial turista con discapacidad. Esto se podría recoger mediante la realización de diversas entrevistas a los directores/as de hotel.

Otro de los estudios que se proponen para el seguimiento de esta investigación es el estudio de caso de al menos un hotel que se declare accesible, lo que nos permitiría profundizar más en un caso concreto. Se propone un estudio en el que se investigue la evolución en la accesibilidad a lo largo de los años, esto permitiría también visualizar si las políticas adoptadas surgen efecto en el avance de la accesibilidad. Por último, se recomienda completar el estudio recogiendo información de diversas fuentes primarias y secundarias, comparando la investigación desde la óptica de la figura del potencial turista con discapacidad y la del investigador, el cual dispone de mayores recursos para obtener información.

Agradecimientos

Agradecer los comentarios plasmados por los revisores asignados a la lectura de mi texto para la consideración en esta publicación.

Bibliografía

- [1] Alemán Selva, T. (2011). *Turismo Accesible*, BRPD n.73, 16-19.CEDD.
- [2] Alonso, F. y Dinarès, M. (2006). *El hotel accesible. Guía para su diseño, organización y gestión*. Colección Manuales y Guías Serie Servicios Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. IMSERSO.
- [3] Brinckmann, W.E. y Wildgen, J.S. (2003). "Desafíos para los estudiosos del turismo: la construcción de la "sociedad inclusiva" y del "turismo accesible", en Cuadernos de Turismo, (11), Brasil, pp. 41-58.
- [4] Darcy, S. (1998). "Anxiety to Access: Tourism Patterns and Experiences of Disabled New South Wales People with a Physical Disability". Sydney: Tourism New South Wales.
- [5] Fernández Alles, M.T. (2009). "Turismo accesible: importancia de la accesibilidad para el sector turístico". *Entelequia Revista Interdisciplinar*, (9), 211-24.
- [6] Huesca, A.M. y Ortega, E. (2004). "Hábitos y actitudes hacia el turismo de las personas discapacitadas físicas. Informe de resultados 2004". Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos (PREDIF). Madrid.
- [7] Kaufman, C. (1995). "Shop Till You Drop: Tales from a Physically Challenged Shopper". *Journal of Consumer Marketing*, 12:16.
- [8] Kwai-Sang Yau, M., McKercher, B., Paker, T.L. (2004). "TRAVELING WITH A DISABILITY More than an Access Issue", en: *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 946-960, Great Britain.
- [9] Lanfant, M.F. (1995). *Identité, mémoire, patrimoine et "touristification" de nos sociétés*. Société, 46: 433-9, Paris.
- [10] McGuire, F. (1984). "A Factor Analytic Study of Leisure Constraints in Advanced Adulthood". *Leisure Sciences* 6:313-326.
- [11] Millán Escriche, M (2010). "Turismo accesible/Turismo para todos, un derecho ante la discapacidad". *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas* nº 2, Murcia, pp. 101-126.
- [12] Molina Hoyo, M. y Cánoves Valiente, G. (2010). *Turismo accesible, turismo para todos: la situación en Cataluña y España*. Cuadernos de Turismo [en línea], [citado 2011-09-17]. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39813352002>. ISSN 1139-7861.
- [13] Murray, M. y Sproats, J. (1990). "The Disabled Traveler: Tourism and Disability in Australia". *Journal of Tourism Studies* 1:9-14.
- [14] Nicolas Hiernaux, D. (1996). "Elementos para un análisis sociogeográfico del turismo". En: RODRIGUES, Adyr AB, (1996). *Turismo e Geografia: Reflexoes teóricas e enfoques regionais*, Sao Paulo: Hucitec, 39-54.
- [15] Parry, T. (1995). "Transport for the Visually Impaired: A Look at Urban Britain". *World Transport Policy and Practice* 1:5.
- [16] Patching, B. (1990). "Leisure for Persons with a Disability". Townsville: Division of Sport and Recreation.
- [17] Sasaki, R.K. (1997). *Inclusao de pessoa com deficiencia no Mercado de trabalho*. Sao Paulo, PRODEF, Apostila, 16.
- [18] Simmel, G. (1988). *Sobre la aventura –ensayos filosóficos*. Madrid, Península, Col. Homo Sociologicus, n. 45, 285.

- [19] Smith, R. (1987). "Leisure of Tourist with a Disability: Barriers to Travel". *Annals of Tourism Research* 14:376-389.
- [20] Turismo de Galicia (2011). Descargas. "Alojamientos" actualización del 2011. Folletos [en línea] 2011, [citado 2011-03-15]. Disponible en Internet: http://www.turgalicia.es/pdfs/xfolletospdfs.asp?cidi=G&ctre=folletospdfs&menu=12&subMenu_1=1
- [21] Who (2001). International Classification of Functioning (ICF). Geneva: World Health Organization.

Procesos de integración en el sector hotelero español

Integration processes in the spanish hotel industry

*Gonzalo González Jiménez de la Espada,
Profesional de banca de inversión (miembro del equipo fundador del banco de inversión Lazard, en
España) con cerca de 15 años de experiencia en el área de (i) fusiones y adquisiciones y (ii)
reestructuraciones de deuda corporativa,
que le ha permitido participar en algunas de las transacciones
más relevantes de la industria turístico hotelera y sectores relacionados.
Gonzalo González ha trabajado anteriormente en el departamento
de Análisis de Warburg Dillon Read (Madrid), en Morgan Stanley Dean Witter (EE.UU.)
y en la Cámara de Comercio de España en EE.UU.
Gonzalo González es Doctor en Economía aplicada por la U.N.E.D.
y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por C.U.N.E.F.
gonzalo.gonzalez.je@gmail.com*

Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa ("RSE") se ha popularizado recientemente como una herramienta al servicio de la estrategia de las empresas. De la misma forma que las estrategias competitivas de Michael Porter han pasado del ámbito empresarial al ámbito de las naciones, las herramientas estratégicas que utilizan las empresas pueden y deben aplicarse a la dinámica estratégica de nuestros sectores económicos. El sector hotelero español, dada su relevancia económica y social, debe jugar un papel dinamizador en la economía española de acuerdo con la definición de RSE¹¹. En este artículo se presenta cómo podría hacerse esta contribución.

Durante los últimos quince años, los modelos de crecimiento de las empresas del sector han estado marcados por procesos de integración vertical, especialmente en el segmento hotelero vacacional. Estos procesos han permitido a dotar a España de una masa crítica suficiente, alcanzando una base recurrente de 50-60 millones de turistas anuales.

La industria turístico-hotelera española ha conseguido afianzarse como referente a nivel mundial. Sin embargo, ha llegado el momento de re-enfocar los destinos turísticos y los productos hoteleros hacia modelos más sostenibles en el tiempo. Debemos ofrecer un servicio de mayor calidad, con mayor diferenciación y especialización; y destinado a un público más selecto y exclusivo, con capacidad para apreciarlo y para realizar un mayor gasto en destino.

Para conseguir estos objetivos debemos migrar desde procesos de integración vertical hacia Procesos de Integración Horizontal. Estos procesos permitirán crear grupos hoteleros con la suficiente notoriedad e independencia frente a grupos de tour operación y agencias de viajes, cuyos intereses geográficos y modelo de negocio son diferentes y cambiantes en el tiempo; y además impiden al hotelero tener un acceso directo al cliente final.

¹¹ RSE, el "conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario." (Organización Internacional del Trabajo).

Además de la creación de grandes grupos hoteleros que consoliden el sector mediante Procesos de Integración Horizontal, para mejorar la sostenibilidad de la industria turístico-hotelera española, será imprescindible conseguir: un mayor liderazgo de la Administración Central en materia turístico hotelera; una adecuada Reforma del Sistema Financiero español; y por ende, la recuperación de la inversión en España y en su sector el sector turístico-hotelero.

Palabras clave

Procesos de Integración Horizontal, Liderazgo de la Administración Central, Reforma del Sistema Financiero español, La recuperación de la inversión en España.

Códigos JEL

L0 L1 L8.

Abstract

The Corporate Social Responsibility ("CSR") has recently become popular as a tool within the corporate strategy. In the same way that the competitive strategies of Michael Porter have evolve from the corporate area to the area of the nations, the strategic tools use by corporates can and must be applied in order to dynamice our strategic economic sectors. The Spanish hotel industry, given its economic and social importance, must play a dynamic role within the Spanish economy in accordance with the definition of CSR¹². This paper presents how to addres and execute this contribution.

Over the last fifteen years, the growth models of industry companies have been driven by vertical integration processes, especially within the leisure hotel segment. These types of processes have allowed Spain to achieve a significant critical mass, reaching a recurrent base of 50-60 million annual tourists.

The Spanish tourism and hotel industry has managed to establish itself as a world-class reference. However, now is time to re-focus the tourist destinations and the hotel products towards more sustainable business model over time. The new business model must offer high quality service standards, combined with greater differentiation and specialization, and must be aimed towards a more selective and exclusive target client, with capacity to appreciate and paid higher standards of services and to perform a high expenditure on the destinations.

To achieve these goals we must migrate from precedent processes of vertical integration towards Horizontal Integration Processes. These types of processes will allow to create larger hotel groups with sufficient visibility and independency from tour operator and travel agency operator groups, whose geographical interests and business model are different and variable in time, and moreover prevent the hotelier to have direct access to the end customer.

Besides the creation of larger hotel groups to consolidate the sector through Horizontal Integration Processes, in order to improve the sustainability of the Spanish tourism and hotel industry, it will also be key to achieve: higher leadership and higher competencies for the Central Government **within the tourism and hotel fields**; implementation of an appropriate Spanish Financial System Reform; **and also**, restore the investment confidence in Spain **and its tourism and hotel industry**.

¹² CRS, "set of actions that companies take into account so that their activities have a positive impact on society and affirm their principles and values that govern both their own internal methods and processes and the relationship with the other actors. CSR is a voluntary initiative." (International Labour Organization).

Key Words

Horizontal Integration Processes, Leadership for the Central Government, Spanish Financial System Reform, Restore the investment confidence in Spain.

JEL codes

LO L1 L8.

Contexto Sectorial

Los últimos 30 años han servido para consolidar nuestra industria turístico-hotelera en los primeros puestos del ranking mundial. En el año 2011, España ocupaba la segunda posición en el ranking mundial de ingresos por turismo extranjero; c. €43.000 millones, por detrás de EE.UU.; y el cuarto puesto en el ranking de países por llegada de turistas extranjeros, c. 57 millones de turistas, por detrás de Francia, EE.UU. y China (González, G., 2012).

Además, España no debe ser considerado solo como un destino de repetición (entre 50-60 millones de turistas anuales), sino que también es un destino refugio durante las épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (ej. la Primavera Árabe, la guerras de los Balcanes y las guerras del Golfo Pérsico). A modo de ejemplo, los años 2001-2002 y 2011, en los que se produjeron los terribles atentados del 11-S en Nueva York y la revuelta social conocida como la Primavera Árabe, han sido los años con el mayor saldo de la balanza comercial por este concepto (González, G., 2012).

Por otro lado, debemos destacar que este modelo presenta importantes carencias y debilidades, entre las que podemos destacar (González, G., 2012):

- i. *ausencia de liderazgo y coordinación de la Administración Central para promocionar España bajo un hilo conductor común, la marca España;*
- ii. *comercialización deficiente y poco estructurada y estudiada de nuestros destinos y sus atributos. Seis CC.AA. concentraban el 93% del gastos turístico en el año 2010;*
- iii. *sobreoferta hotelera (3,1% TACC 2000-2010 plazas hoteleras vs. 1,6% TACC 2000-2010 pernoctaciones hoteleras), guerras de precios y caídas estructurales de rentabilidad (margen GOP inferior al 30%);*
- iv. *una base de clientes con poca capacidad de gasto en destino (turismo de masas con un gasto medio diario por turista de €98 en el año 2010);*
- v. *dependiente de los grupos de tour operación (ej. en Baleares o Canarias las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzan el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007)*
- vi. *dependiente de nuestros principales mercados emisores (ej. Reino Unido, Alemania y Francia representan el 48% del gasto turístico y el 59% de las pernoctaciones de no residentes en 2010)*
- vii. *modelo de crecimiento muy intensivo en capital y muy bancarizado, frente a modelos internacionales (75-100% de contratos de gestión o franquicia) con bajo nivel de endeudamiento (c.1x EBITDA);y*
- viii. *atomizado y sin vocación de concentración, apostando por procesos de integración vertical (TT.OO. y turismo de volumen) y por mercados exteriores menos estacionales con una base de costes inferior.*

Las debilidades de nuestro actual modelo turístico-hotelero se han traducido en una pérdida de competitividad e importancia relativa en la contribución al PIB nacional.

A pesar de los resultados de los años 2010 y 2011, que colocan al sector turístico como uno de los sectores más importantes de la economía española, 10,2% y 10,65% del PIB nacional respectivamente, su peso relativo es muy inferior si se compara con el año 2000, donde representó el 11,6% de PIB, siguiendo una dinámica diferente a la experimentada en anteriores décadas.

Ante esta situación, y con la sensación de no haber aprovechado los años de bonanza económica, se impone una revisión del modelo turístico español en general y del modelo hotelero en particular, para identificar los objetivos y grandes líneas maestras que debe seguir este sector durante las próximas décadas. Realizando, en definitiva, un ejercicio de Responsabilidad Social Corporativa aplicado al sector turístico – hotelero español, con el fin último de mejorar su sostenibilidad, su prosperidad y su capacidad para generar riqueza, bienestar y trabajo para la sociedad.

Estos grandes objetivos deben contribuir positivamente a (González, G., 2012):

- i. *dinamizar el sector: recuperando niveles de inversión hotelera similares al año 2006 (€1.700 millones);*
- ii. *generar riqueza: alcanzando el PIB turístico una contribución superior al 12% del PIB nacional;*
- iii. *generar nuevos productos y destinos: potenciando los destinos del interior y reduciendo la actual concentración de gasto turístico por CC.AA.;*
- iv. *generar prosperidad: alcanzando niveles gastos medios diarios por turista similares a los del turista norte-americano (c. €135 en 2010 vs. €88-€92 de Reino Unido o Alemania respectivamente);*
- v. *controlar el exceso de oferta existente;*
- vi. *mejorar los niveles de precios y rentabilidad: alcanzando márgenes operativos brutos de c. 35%-40%;*
- vii. *crear nuevos puestos de trabajo: desarrollando proyectos en los segmentos altos de mercado (ej. cinco estrellas oro), que son los que mayor empleo generan (9% TACC 2000-2010 vs 3% TACC 2000-2010 en el mercado nacional) y demandan (96 empleados por establecimiento en 2010 vs. 13 empleados en promedio nacional).*

Por tanto, pese a los éxitos y a la prosperidad cosechada desde hace más de treinta años en el sector turístico-hotelero español, si dentro de treinta años queremos seguir pudiendo disfrutar de éxitos, prosperidad, rentabilidad y sostenibilidad en este sector estratégico, es necesario imprimirle un mayor nivel de análisis, estudio, rigor, profesionalidad y exigencia (González, G., 2012).

Resulta fundamental aprovechar la coyuntura actual de crisis, al objeto de realizar importantes cambios estructurales en el sector. Así, desde este trabajo se aportan un conjunto de objetivos que deben perseguirse en las seis grandes áreas que configuran el sector (González, G., 2012):

- i. Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelero:
 1. *Resaltar y comunicar mejor los atributos de España, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y conseguir que sea percibido como:*
 - a) *un destino turístico de repetición;*
 - b) *un destino turístico de refugio;*

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 98-11 | 01 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|----|
| TOP 5 Cadenas Hoteleras | 64.33 9 | 67.76 3 | 76.32 7 | 79.92 7 | 82.90 2 | 84.31 8 | 85.42 3 | 86.57 2 | 86.35 4 | 86.63 9 | 88.17 2 | 93.81 0 | 85.53 4 | 83.77 1 | 2% | |
| <i>% Total</i> | 11% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 11% | 11% | 12% | 12% | 11% | 11% | | |
| TOP 10 Cadenas Hoteleras | 90.54 7 | 94.58 0 | 108.4 73 | 114.3 60 | 120.9 05 | 123.3 35 | 126.7 61 | 125.8 04 | 125.9 60 | 127.3 13 | 129.8 95 | 135.5 39 | 129.6 62 | 128.8 70 | 3% | |
| <i>% Total</i> | 16% | 16% | 17% | 18% | 18% | 18% | 18% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% | 16% | 16% | | |
| Top 25 Cadenas Hoteleras | 145.4 96 | 150.8 81 | 162.4 27 | 170.2 12 | 181.7 61 | 188.4 59 | 198.8 11 | 201.1 81 | 203.4 03 | 205.8 72 | 209.8 90 | 215.4 10 | 213.8 36 | 214.6 90 | 3% | |
| <i>% Total</i> | 26% | 26% | 26% | 26% | 27% | 27% | 28% | 27% | 27% | 27% | 27% | 28% | 27% | 27% | | |
| Total Cadenas Hoteleras | 304.1 75 | 328.5 45 | 346.6 63 | 366.2 62 | 390.0 67 | 408.1 10 | 427.2 68 | 436.7 22 | 450.2 33 | 455.1 90 | 460.9 71 | 518.5 56 | 523.5 86 | 527.3 51 | 4% | |
| <i>% Total</i> | 54% | 57% | 56% | 57% | 58% | 58% | 59% | 59% | 60% | 60% | 60% | 66% | 67% | 67% | | |
| Grupos Independientes | 262.2 36 | 244.9 25 | 275.7 18 | 278.6 23 | 281.7 16 | 290.6 18 | 294.4 66 | 302.3 35 | 304.0 70 | 306.6 03 | 302.9 97 | 262.4 39 | 262.9 23 | 263.5 18 | 0% | |
| <i>% Total</i> | 46% | 43% | 44% | 43% | 42% | 42% | 41% | 41% | 40% | 40% | 40% | 34% | 33% | 33% | | |
| Total Oferta Controlada (Habitaciones) | 566.4 11 | 573.4 70 | 622.3 81 | 644.8 85 | 671.7 83 | 698.7 28 | 721.7 34 | 739.0 57 | 754.3 03 | 761.7 93 | 763.9 68 | 780.9 95 | 786.5 09 | 790.8 69 | 3% | |
| <i>% Total</i> | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| Cadenas (exc. top 25) e Independientes | 420.9 15 | 422.5 89 | 459.9 54 | 474.6 73 | 490.0 22 | 510.2 69 | 522.9 23 | 537.8 76 | 550.9 00 | 555.9 21 | 554.0 78 | 565.5 85 | 572.6 73 | 576.1 79 | 2% | |
| <i>% Total</i> | 74% | 74% | 74% | 74% | 73% | 73% | 72% | 73% | 73% | 73% | 73% | 72% | 73% | 73% | | |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Vemos como la elevada atomización del sector en España, lejos de cambiar se ha mantenido. Aunque, si bien existen otros mercados menos atomizados (ej. mercado americano), la situación a nivel mundial también es bastante similar. Así, en el año 2009, el mundo existían un total de c. 342.000 activos hoteleros identificados con c. 18 millones de habitaciones, de los cuales el 10% están en manos de las principales 10 cadenas hoteleras del mundo y el 90% restante está en manos de otras cadenas hoteleras y grupos independientes (*Valadés, P.A., 2011*). En el siguiente gráfico podemos observar que tanto Europa como España, en comparación con el mercado americano, tienen un importante camino que recorrer para consolidar su sector (*Otus&Co, 2010*).

Gráfico 1. Niveles de concentración y crecimiento en el sector hoteleros a nivel mundial

Fuente: elaboración por Otus & Co. (Otus&Co, 2010).

La industria hotelera española continúa estando muy falta de empresas líderes con suficiente capacidad para afrontar los retos que necesita el sector. La industria hotelera española está claramente marcada por la presencia de empresas familiares de pequeña y mediana dimensión, que cuentan con un nivel de profesionalización, dimensión económica y especialización muy bajo.

En el periodo 1995-2011, el sector en España ha optado por un modelo de crecimiento orgánico. Así, las operaciones relevantes en el mercado hotelero español entre los 25 primeros grupos del sector han brillado por su ausencia. Entre los escasos Procesos de Integración Horizontal en el mercado nacional destacan fundamentalmente cuatro operaciones, dos operaciones entre grupos españoles (compra de Tryp por Sol Meliá y la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH y la toma de un 25% de Hesperia en NH) y otras dos operaciones de un grupo extranjero sobre entre un grupo español (empresa conjunta creada por AC- Marriott y la venta de la marca Tryp por Sol Meliá a Wyndham).

Un elemento fundamental para entender por qué hay tan pocos procesos de concentración lo constituye el carácter de sus empresarios y sus estilos de dirección y gestión empresarial. Habitualmente encontramos entre los empresarios del sector estilos de dirección muy personalistas, que sin duda dificultan los procesos naturales de integración y concentración que necesita el sector.

Cuadro 2. Evolución de los principales grupos hoteleros en España (habitaciones)¹⁴

¹⁴ Elaborado a partir del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de cadenas y establecimientos independientes de más de 40 unidades.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wyndham incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp. Los datos de los a

A modo de ejemplo, podemos destacar las “guerras” de poder mantenidas entre los grupos NH-Hesperia, durante más de 7 años, disputándose el control del NH y el acceso por parte de Grupo Hesperia al Consejo de Administración de NH. Finalmente, se consiguió alcanzar un acuerdo que provocó (i) la compra de la gestora de Grupo Hesperia por parte de NH, (ii) la entrada en el Consejo de Administración de NH de los representantes de Grupo Hesperia y (iii) la salida a principios de 2011 del presidente de NH durante más de una década (Sr. Gabriele Burgio). Bien es cierto que este acuerdo fue propiciado fundamentalmente por la debilidad de la coyuntura económica y muy especialmente por la fragil situación de ambos grupos y de sus accionistas.

En los últimos quince años, los modelos de crecimiento de las empresas del sector fundamentalmente han seguido en tres grandes direcciones: (i) procesos de integración

vertical, especialmente en el mercado vacacional, entre grupo hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes); (ii) procesos orgánicos de expansión y diversificación internacional, principalmente mediante pequeñas compras o inversiones en activos localizados en mercados internacionales, en detrimento de la inversión en el mercado doméstico; y (iii) el desarrollo de un negocio hotelero con una visión familiar y muy patrimonialista (60% de la planta hotelera española son hoteles independientes) que contrasta con otros modelos como el americano de grandes cadenas, donde dos tercios de los establecimientos son en régimen de gestión o franquicia (Blanco, Y., 2011).

Cuadro 3. Modelos de negocio y niveles de endeudamiento del sector hotelero.

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|
| Contratos en franquicia o gestión (%) | 21% | 53% | 47% | 74% | 93% | 99% | 79% | 98% | 23% |
| Deuda Neta / EBITDA' 10 | 7,1x | 6,0x | 0,8x | 0,0x | 2,5x | 1,3x | (0,7x) | 2,2x | 1,2x |

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).

Desde finales del año 2007, la irrupción de la crisis financiera global y las posteriores crisis del sector inmobiliario y financiero en nuestro país, han provocado operaciones destinadas a aligerar la carga financiera de las principales cadenas de nuestro país. Así, hemos asistido a operaciones de (i) desinversiones de activos, como la venta de activos de NH Hoteles por valor de más de €300 millones; (ii) procesos de venta de marcas, como Tryp o AC Hoteles; (iii) refuerzo de la estructura financiera de grandes y medianas cadenas, como las emisiones de bonos convertibles de Sol Meliá o ampliaciones de capital en NH Hoteles; y (iv) refinanciaciones de deuda (ej. NH o HUSA). La situación de España (riesgo sistémico) y de su sistema financiero, a principios del año 2012, hacen presagiar que los procesos reajuste de balance van a continuar durante los próximos años.

Por otro lado, hemos asistido a importantes procesos de operaciones corporativas de ámbito internacional lideradas por nuestros empresarios (ej. Sol Meliá en Alemania y China (Jin Jiang); NH en Italia (Jolly), Benelux (Krasnapolski) o Alemania (Astron); Barceló en EE.UU. (Crestline Capital, Tidewater), etc.).

Además, en el periodo 1995-2010, con la excepción de Accor, debemos destacar cómo los grandes operadores internacionales no han sido muy activos para consolidar su presencia en España. De los 25 primeros operadores del mercado español, tan solo encontramos a tres grupos internacionales: AC-Marriott (puesto 5º), Accor (puesto 7º) y Wyndham (puesto 11º tras la compra de la marca Tryp) - (Blanco, Y., 2011). Tal y como señala J.W. Marriott Jr., algunos motivos que explican esta situación son: (i) la baja especialización y profesionalización del sector hotelero español; (ii) la escasa flexibilidad operativa y los elevados niveles estandarización y de personal que habitualmente requiere el producto hotelero de las

grandes cadenas americanas; (iii) la agresividad en precios, el exceso de oferta existente y la fortaleza de las cadenas nacionales, que generalmente no han estado muy dispuestas a participar en Procesos de Integración Horizontal (Blanco, Y., 2011). No obstante, la debilidad económico-financiera del país y de nuestro sistema financiero en el año 2012, unido a la fragilidad del entorno sectorial, principalmente en el segmento urbano, puede propiciar un cambio en la percepción de España por parte de los grandes grupos hoteleros internacionales. Así, durante 2010 y 2011, ya se han concretado dos operaciones que han supuesto la entrada de dos grupos hoteleros internacionales, Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.), en dos grandes grupos hoteleros españoles AC-Hoteles y Tryp.

Cuadro 4. Ranking de cadenas hoteleras a nivel mundial (habitaciones y hoteles) - 2010.

| | Compañía | Nº de Habitaciones | Nº Hoteles |
|----|-------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| 1 | Intercontinental Hotel Group (R.U.) | 647.161 | 4.437 |
| 2 | Marriott (EE.UU.) | 618.104 | 3.545 |
| 3 | Wyndham (EE.UU.) | 612.735 | 7.207 |
| 4 | Hilton (EE.UU.) | 604.781 | 3.671 |
| 5 | Accor (Francia) | 507.306 | 4.229 |
| 6 | Choice Hotels (EE.UU.) | 495.145 | 6.142 |
| 7 | Starwood (EE.UU.) | 308.736 | 1.041 |
| 8 | Best Western (EE.UU.) | 308.692 | 4.038 |
| 9 | Carlson (EE.UU.) | 162.143 | 1.064 |
| 10 | Hyatt (EE.UU.) | 127.507 | 453 |
| 15 | Meliá Hotels Intl. (España) | 87.000 | 350 |
| 20 | Iberostar Hotels & Resorts | 67.400 | 101 |
| 22 | NH Hoteles (España) | 58.687 | 397 |
| 26 | Barceló (España) | 46.922 | 182 |
| 30 | RIU (España) | 42.000 | 107 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Revista Hotels (Blanco, Y.13, 2011).

Cuadro 5. Ranking de cadenas hoteleras en España
(habitaciones y hoteles) - 2011.

| | Compañía | Nº de Habitaciones | Nº Hoteles |
|---------|-------------------------------------|--------------------|------------|
| 1 | Meliá Hotels International | 27.159 | 91 |
| 2 | NH Hoteles | 21.255 | 176 |
| 3 | Barceló Hotels & Resorts | 13.216 | 49 |
| 4 | RIU Hotels | 12.273 | 42 |
| 5 | Marriott H&R (AC-H) | 9.868 | 84 |
| 6 | Iberostar Hotels & Resorts | 9.650 | 34 |
| 7 | Accor Hotels | 9.159 | 81 |
| 8 | H10 Hotels | 8.847 | 34 |
| 9 | HUSA Hoteles | 8.725 | 87 |
| 10 | Best Hotels | 8.718 | 29 |
| 11 | Wyndham Hotels Worldwide | 7.884 | 57 |
| | | | |
| 26 | Intercontinental Hotel Group (R.U.) | 4.057 | 33 |
| 30 | Starwood (EE.UU.) | 3.242 | 16 |
| 10 5 | Hilton (EE.UU.) | 1.210 | 5 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wyndham incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp.

Tipología de operaciones en el sector

El autor de este artículo, en su trabajo de investigación sobre la "Evolución y retos del sector hotelero en España" (González, G., 2012), realiza un estudio detallado de las operaciones realizadas por los 25 primeros grupos hoteleros españoles en el periodo 1995 – 2012, además de clasificarlas por tipologías de operación.

En este artículo tratamos de hacer una reflexión sobre el tipo de operaciones que necesita el sector para los próximos años. Para ello, hemos establecido nueve tipos de operaciones y /o procesos de integración:

- i. Integración vertical
- ii. Integración horizontal
- iii. Integración diagonal
- iv. Operaciones inmobiliarias
- v. Alianzas, marcas y distribución
- vi. Operaciones de mercados de capitales
- vii. Operaciones internacionales
- viii. Operaciones de financiación y capital riesgo
- ix. Escisiones y proyectos fallidos

Integración vertical

Los últimos quince años han estado marcados fundamentalmente por operaciones de integración vertical entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes). La lógica que ha propiciado este tipo de operaciones ha sido fundamentalmente: (i) permitir a los hoteleros garantizarse un flujo constante de clientes estables procedentes del mundo de la tour operación, sin exigencia de importantes labores de venta por parte de los hoteleros; y (ii) garantizar a los tour operadores unas favorables condiciones comerciales y de disponibilidad de cupos y camas en los respectivos destinos hoteleros.

Así hemos asistido a distintas operaciones en las que los hoteleros toman participaciones en los tour operadores (ej. RIU en TUI, Fiesta en TUI, Barceló en Globalia, Accor en Globalia, etc.) o viceversa (ej. Thomas Cook en Iberostar, Condor en Creativ Hotel Buenaventura, S.A. de Lopesán, TUI en Grupotel, My Travel en Hotetur, etc.).

Estos procesos han supuesto un importante incremento de clientes en los hoteles a la vez que un importante esfuerzo en precios por parte de los hoteleros y principalmente en el segmento vacacional. Este segmento es más dependiente del negocio de la tour operación que el segmento de la hotelería urbana, donde encontramos una menor dependencia de la tour operación y una mayor venta directa, mayor desintermediación y un mejor acceso al cliente final.

A pesar del elevado número de operaciones que han tenido lugar en el sector, pensamos que en el futuro este tipo de operaciones cada vez contarán con un menor atractivo para la industria hotelera nacional.

España ha conseguido posicionarse como una potencia mundial en materia de turismo, cuenta con una base recurrente de 50-60 millones de turistas anuales, siendo considerado no solo como destino de repetición, sino también como destino refugio ante situaciones de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (ej. Primavera Árabe, Guerra de los Balcanes y Guerras del Golfo).

Por tanto, los operadores hoteleros nacionales no deben seguir compitiendo en precio sino en calidad, o de lo contrario el posicionamiento de sus destinos y productos puede seguir deteriorándose de forma irreversible. Además, los intereses de los grupos emisores no siempre evolucionan en la misma dirección que los intereses de los grupos hoteleros. Los

intereses de grupos emisores son cambiantes en el tiempo, promoviendo un producto hotelero / destino en detrimento de otro, en función de las mayores o menores expectativas de ingresos y beneficios que a ellos les pueda suponer (ej. España vs Norte de África o Mediterráneo Oriental). Por el contrario, los intereses de los hoteleros son más estables y están supeditados a la ubicación de sus activos fijos (hoteles).

En la actualidad, tanto en nuestro mercado emisor como en otros mercados emisores internacionales (*Casado, R., 2011*), también estamos asistiendo a situaciones financieras muy adversas por parte de grupos del mundo de la tour operación, que les han llevado a procesos concursales (ej. Marsans) o a complejas refinanciaciones (ej. Thomas Cook ha tenido que vender su participación en Iberostar). Por tanto, no parecen estar en su mejor momento para seguir siendo el socio adecuado de los grupos hoteleros españoles.

Es preciso que los principales grupos hoteleros españoles traten de enfocarse en la diferenciación y en la especialización de su producto y de sus clientes, realizando una discriminación positiva de su base de clientes, cuya consecuencia última deberá ser la mejora de la calidad del producto, su reposicionamiento y la mejora de las condiciones comerciales y de rentabilidad. En definitiva, pensamos que las operaciones de integración vertical, que fundamentalmente aportaban volumen de clientes para los hoteles a precios menos atractivos, deberían perder importancia relativa en beneficio de los Procesos de Integración Horizontal que permitan una mejor posición negociadora frente a los grupos emisores (tour operación y agencias de viajes) y frente a sus proveedores y demás clientes, permitiendo alcanzar importantes sinergias tanto en el ámbito de los ingresos como en el ámbito de los gastos operativos y de estructura.

Integración horizontal

Salvo raras excepciones, como han sido la compra de Tryp por parte de Sol Meliá o la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH, los procesos de integración entre empresas hoteleras españolas han brillado por su ausencia. Existen un conjunto de factores han impedido el éxito de estos procesos de integración, habituales en otros sectores y países.

Sin embargo, como se ha explicado a lo largo de este artículo, los Procesos de Integración Horizontal deben marcar la evolución del sector hotelero en los próximos años, al objeto de crear grupos sólidos con los que afrontar, conjuntamente con las AA.PP. y con las EE.FF., los objetivos y cambios estructurales que necesita la industria turística hotelera española.

Integración diagonal

En lo relativo a procesos de integración diagonal, vemos cómo en su mayoría han sido procesos fundamentalmente (i) con compañías constructoras o inmobiliarias (FCC en Grubarges, Fadesa con Barceló, Globalia, Occidental o HUSA, Urvasco con Silken; Vincci con NECSO, etc.); y (ii) con entidades financieras (BBVA en Grubarges, BBVA en Occidental, etc.).

En general, este tipo de operaciones no suelen ser proyectos de larga duración y suelen responder a oportunidades y / o necesidades puntuales coincidentes en el tiempo por ambas partes (ej. grupo Fadesa, antes de entrar en concurso de acreedores, realizó numerosos acuerdos con distintos grupos hoteleros).

Así, en los últimos quince años, hemos visto como numerosos grupos inmobiliarios promovían la construcción de hoteles y campos de golf, con el fin de utilizarlos como herramienta comercial para la venta de sus promociones inmobiliarias. Por este motivo, necesitaban asociarse con un operador hotelero que le ayudase en la gestión de sus hoteles. Transcurrido un tiempo, una vez concluida la venta de la promoción, este tipo de acuerdo

terminaba rompiéndose, bien con la venta del activo al grupo hotelero o bien con la cancelación del contrato de gestión / alquiler. El resultado dependía de la evolución operativa del hotel, muy condicionado por su ubicación y el atractivo de la zona en la que se había desarrollado la promoción y el hotel.

Es interesante destacar que este tipo de acuerdos tienen vigencia tanto en épocas de bonanza económica para potenciar un negocio (ej. venta de casas), como en épocas de crisis para buscar soluciones a problemas existentes (ej. activos hoteleros propiedad de entidades financieras). Pensamos que un tipo de alianza estratégica de interés en los próximos años sería el que entidades financieras otorguen a reputados operadores hoteleros contratos de alquiler o de gestión sobre activos ejecutados a sus propietarios originales o activos que pasan dificultades operativas puntuales. De la misma manera, pensamos que con el excedente de suelo y/o activos en manos de entidades financieras, no es descartable pensar en alianzas puntuales para promover productos hoteleros viables, gestionados o arrendados a/por profesionales reputados del sector (ej. BBVA en Grubarges).

Operaciones Inmobiliarias

Desde la irrupción de la crisis financiera global y de las posteriores crisis del sector inmobiliario y hotelero en nuestro país, hemos asistido a operaciones destinadas a rebajar la deuda financiera de las principales cadenas hoteleras. Estas operaciones se han concretado en numerosos procesos de desinversiones de activos.

Así, durante el periodo 2008-2011 (primera mitad) los grandes grupos hoteleros han puesto a la venta activos por valor de €1.000 millones. Destacan, entre otras, las ventas de activos por valor de más de €300 millones realizada por NH Hoteles en el periodo 2009 a primera mitad del año 2011.

Históricamente, a diferencia de otros mercados hoteleros, en España ha existido siempre una cierta apetencia por desarrollo de un negocio hotelero con una visión muy patrimonialista (60% de la planta hotelera española son hoteles independientes), que contrasta con otros modelos como el americano de grandes cadenas, donde dos tercios de los establecimientos son en régimen de gestión o franquicia (*Blanco, Y.5, 2011*). Sin embargo, en la actualidad los grupos hoteleros españoles tienen sus objetivos puestos en: (i) aligerar la carga financiera de sus balances, mediante la venta de activos; y (ii) desarrollar su negocio bajo una estrategia poco intensiva en capital, conocida como "asset light", donde el objetivo es conseguir operar hoteles en régimen de alquiler, gestión y franquicia (*Blanco, Y.2, 2011*). No obstante, no es descartable que en el futuro sigamos viendo compras oportunistas de activos por parte de grupos hoteleros tanto a grupos inmobiliarios como a entidades financieras. Así en 2011, hemos visto por ejemplo la compra por parte del Grupo H-10 de un hotel en Barcelona por €25 millones al grupo inmobiliario Reyal-Urbis, grupo que atraviesa una difícil situación financiera (*Hosteltur, 2011*).

Cuadro 6. Principales operaciones de ventas de activos hoteleros (2008-Abril 2011).

| Fecha | Inmueble | Vendedor | Comprador | Importe (€ millones) |
|-------|----------|----------|-----------|----------------------|
| | | | | |

| Fec ha | Inmueble | Vendedor | Comprador | Importe (€ millones) |
|-------------------|---|-----------------|-----------------------------|--|
| 2011 | Cinco hoteles en Alemania y Austria | NH Hoteles | Invesco | 168 |
| 2009 | Meliá Princesa (Madrid) | Sol Meliá | BBVA Renting | 88 |
| 2010 | St. Ermin's Londres | NH Hoteles | Angelo, Gordon & Co y otros | 76 |
| 2010 | Sol Pelícanos Ocas (Benidorm)* | Sol Meliá | BBVA Renting | 74 |
| 2008 | Congress Barcelona | Prestige | Alexandre | 50 |
| 2010 | Cristal Barcelona | Hotusa | Familia Pérez Baquero | 50 |
| 2011 | Meliá Lebreros (Sevilla) | Sol Meliá | BBVA Renting | 49 |
| 2010 | Homewood Suites Washington DC (EE.UU.) | Grupo Barceló | No disponible | 44 |
| 2010 | Hilton Guadalajara, Garden Inn Monterrey y Garden Inn Ciudad Juárez | NH Hoteles | No disponible | 41 |
| 2010 | NH Ischia Thermal Spa (Italia) | NH Hoteles | No disponible | 36 |
| 2011 | Lotti de París (33%) | NH Hoteles | Hotel Cortes | 35 |
| 2010 | Abba Castilla Plaza Hotel (Madrid) | Abba Hoteles | Grupo Millenium | 33 |
| 2010 | NH Ligure (Italia) | NH Hoteles | No disponible | 22 |
| 2011 | Selenza Madrid | Selenza Hoteles | In Hotels | 18 |
| 2010 | NH Luzerna (Suiza) | NH Hoteles | No disponible | 15 |

| Fec ha | Inmueble | Vendedor | Comprador | Importe (€ millones) |
|--------|-----------------------------------|---------------|-----------------|----------------------|
| 2009 | AC Som (Barcelona) | AC Hoteles | Invisa Hoteles | 13 |
| 2010 | Activos no hoteleros minoritarios | NH Hoteles | No disponible | 13 |
| 2011 | Barceló Casablanca (Marruecos) | Grupo Barceló | Inversor local | 13 |
| 2009 | Tryp Alondras (Madrid) | Sol Meliá | Grupo Millenium | 12 |
| 2010 | Tryp Los Gallos (Córdoba) | Sol Meliá | No disponible | 10 |
| 2010 | AC Vilamarí (Barcelona) | AC Hoteles | Viajes Olympia | 6 |

Fuente: elaboración propia a partir del artículo de Blanco, Y.11 (2011), "NH, Sol Meliá y Hesperia venden hoteles por 1.000 millones de euros", *Diario Expansión* (30 de abril de 2011).

En general, el apetito por el ladrillo ha ido evolucionando de forma significativa entre los grandes grupos hoteleros españoles, mostrando un claro comportamiento cíclico. Así, en el año 2007, los grandes grupos hoteleros españoles protagonizaron el 50% de las operaciones de compraventa de inmuebles hoteleros que alcanzaron un valor de €1.300 millones.

Por tanto, vemos que en estos últimos quince años la apetencia por el ladrillo entre los grupos hoteleros españoles ha evolucionado en función de (i) la situación financiera de los grupos hoteleros; (ii) del ciclo económico y de la liquidez en los mercados financieros; y (iii) el momento del ciclo inmobiliario.

Alianzas, marcas y distribución

Durante estos años hemos asistido a numerosos tipos de acuerdos entre grupos hoteleros: (i) *con propósitos comerciales*, destacando la iniciativa desarrollada por la comercializadora de hoteles y reservas Hotusa, o incluso acuerdos para la promoción mutua de dos grupos hoteleros en distintas regiones del mundo (ej. NH-Amresorts, NH-Thisle, Sol Meliá- Jin Jiang, HUSA-Hospitality Holding, etc.); (ii) *con propósitos de ahorro en costes operativos*, que han propiciado la creación de centrales de compras (ej. Coperama de HUSA-NH, Hocatsacinco de Catalonia, etc.); y (iii) *con propósitos de desarrollo de un negocio de forma conjunta* (ej. alianza AC Hoteles y H10 en Italia, alianza frustrada de NH y HNA en China, etc.).

Además, hemos asistido a *acuerdos de entre grupos hoteleros y otras empresas de servicios*, destinados a promover iniciativas comerciales con oportunidades de negocio cruzadas (ej. Hoteles Hard Rock gestionados por Sol Meliá, JV Caja Madrid-NH para explotar actividades de restauración y turismo, acuerdo comercial Warner Bros y Sol Meliá, etc.). En general

hemos visto que este tipo de acuerdos suelen ser puntuales, de carácter oportunista y generalmente no suelen perdurar en el tiempo.

Recientemente, en el contexto actual de crisis financiera e inmobiliaria hemos asistido a *acuerdos de franquicias y ventas de marcas y gestoras*, cuyo propósito fundamental es aligerar la carga financiera de los grupos hoteleros a la vez que permitir un mejor desarrollo comercial (ej. venta de la marca Tryp a Wyndham, donde Sol Meliá comenzará a explotar sus hoteles de la marca Tryp como franquiciado; o la venta del 50% la marca AC Hoteles y de una participación del 50% en su gestora al grupo Marriott, etc.).

Operaciones en mercados de capitales

En los últimos quince años, la actividad de mercados de capitales no ha sido muy relevante, porque entre los grupos hoteleros españoles solo encontramos dos grupos cotizados, NH y Sol Meliá, y la dimensión de las compañías no es lo suficientemente significativa como para tener muchos grupos cotizados.

Si analizamos el tipo de operaciones de mercado que se han producido, tenemos que destacar los siguientes cinco tipos de operaciones: (i) OPA u Ofertas Pública de Adquisición de acciones, destacando operaciones como Hesperia sobre NH, Barceló sobre Crestline, NH sobre Krasnapolski, NH sobre Sotogrande en dos ocasiones, NH sobre Jolly y Sol Meliá sobre su división inmobiliaria MIA; (ii) Salidas a Bolsa, tan solo hemos asistido a dos operaciones relevantes como fueron la salida a Bolsa de Sol Meliá y posteriormente de su división inmobiliaria MIA; (iii) ampliación de capital realizada por NH, en 2009, suscrita en su mayoría por sus principales accionistas de referencia en ese momento; (iv) emisiones de obligaciones convertibles como la realizada por Sol Meliá en 2009, en el contexto de la refinanciación de sus deudas; (v) creación de vehículos cotizados de inversión inmobiliaria (REIT) para la compra de activos hoteleros y su posterior gestión, desatancado el lanzamiento del fondo Highland Hospitality Trust por parte de Grupo Barceló.

Pensamos que, según se consiga avanzar en el proceso de concentración de los grupos hoteleros españoles, habrá un aumento significativo de las operaciones en mercados de capitales, al ganar estos grupos una mayor dimensión y notoriedad. Del mismo modo, parece lógico pensar que cuanto más se profesionalice la gestión de los grupos hoteleros españoles, será más factible acudir a fuentes de financiación alternativas en los mercados de capitales (ej. bonos, obligaciones convertibles, etc.) en detrimento de fuentes de financiación más tradicionales (bancaria).

Operaciones internacionales

En los últimos quince años, además de los llamados procesos de integración vertical, el sector ha estado marcado por la diversificación y expansión internacional de las grandes cadenas españolas, en detrimento del mercado doméstico (ej. México, Rep. Dominicana, Norte de África, capitales europeas, etc.).

Esta tendencia se ha manifestado fundamentalmente mediante un proceso de crecimiento orgánico vía desarrollo, compra, alquiler o gestión de un activo o de un pequeño conjunto de activos (ej. Fiesta en Jamaica y Brasil, Iberostar en México, etc.). También, aunque en menor medida, hemos asistido a operaciones de compra de grupos empresariales tales como las protagonizadas por NH con Krasnapolski (Benelux), NH con Astron (Alemania y Austria), NH con Jolly (Italia) o NH con Krystal (México), Barceló con Crestline (EE.UU.), Sol Meliá con Inside Premium (Alemania), etc.

Paradójicamente, debemos destacar que pese a los mencionados los estilos de gestión personalistas existentes entre numerosos empresarios hoteleros españoles, se ha producido una importante coincidencia entre todos ellos a la hora de elegir los destinos para su expansión internacional y diversificar su exposición geográfica. Este ha sido sin duda el punto de coincidencia entre los distintos operadores del sector, que si bien no han sido capaces de ponerse de acuerdo a la hora de integrarse, sí han sido capaces de ir juntos a los mismos destinos internacionales.

A modo de ejemplo, en el año 2001 un total de 21 cadenas hoteleras españolas operaban en Rep. Dominicana y Caribe Mexicano (*Hosteltur, 2004*) y dieciséis años antes, 1985, se iniciaba la expansión en la zona del primer grupo español (*Grupo Barceló, 2010*). En 2007, los grupos españoles ya controlaban la mitad de los hoteles en República Dominicana (*Alimarket, 2007*). En la actualidad, la cuota de mercado de las cadenas hoteleras españolas en zonas de la ribera centroamericana alcanza el 70% y casi el 100% en algunos destinos como Cuba (*Folgado, R., 2011*).

Operaciones de financiación/capital riesgo

En los últimos años hemos asistido a numerosas operaciones de financiación bancaria tradicional (ej. Grupo Urvasco firma un crédito sindicado por €137m para refinanciar su deuda, NH firma un crédito de €650m para refinanciar su deuda y financiar su plan de expansión, etc.)

También, aunque en menor medida, hemos asistido a operaciones donde entidades financieras o entidades de capital riesgo han invertido en grandes grupos hoteleros de nuestro país (ej. Banco Santander, 3i y Sa Nostra han invertido en AC Hoteles, Banco Popular y Unicaja han invertido en Globalia, BBVA, La Caixa y Mercapital han invertido en Occidental, Unicaja en Playa Senator, Dinamia y Nmas1 en High Tech, etc.)

La actual débil situación financiera en la que numerosos grupos del sector se encuentran, puede generar numerosas oportunidades de inversión, tanto en el capital como en la deuda, para los llamados fondos "distress". Estos fondos invierten comprando deuda con importantes descuentos o inyectando pequeños importes de capital al objeto de reflotar grupos en serios apuros financieros (ej. el fondo "Posibilitum" que se ha hecho con el control de Marsans-Hotetur y que ha cedido la gestión de los negocios hoteleros a la gestora AlAndalus Management, Hiperión Capital Management ha entrado en el accionariado de Playa Sol, etc.)

Por último, también están ocurriendo y es previsible que sigan surgiendo nuevas oportunidades para la de toma de participaciones en buenas compañías del sector, que atraviesan problemas transitorios en su estructura de capitales. Estas situaciones, sin duda, puede representar una buena oportunidad de inversión para aquellos inversores, industriales o financieros, que estén dispuestos a participar en el medio y largo plazo en la recuperación ciclo tanto en el sector hotelero e inmobiliario como en la economía española (ej. entrada fallida, en el año 2011, del conglomerado industrial y financiero chino "HNA" en el capital de NH Hoteles, para tomar una participación del 20%, suscribiendo una ampliación de capital con renuncia de derechos de suscripción preferente por valor de €431 millones).

Escisiones y proyectos fallidos

En el sector hotelero español, recientemente estamos asistiendo a numerosos procesos concursales motivados por la adversa situación en la que nos encontramos fruto de una crisis financiera global y de una crisis inmobiliaria y hotelera local. Así, hemos asistido a numerosos

procesos concursales tales como los de Hotasa (Grupo Nueva Rumasa), Hotetur (Grupo Marsans), TRH (Inmobiliaria Tremon), etc.

En línea con el marcado carácter personalista de los empresarios hoteleros españoles, debemos de destacar cómo numerosos grupos hoteleros han surgido fruto de diferentes escisiones, ventas o separaciones entre antiguos socios. Entre las más conocidas destacan (i) la cadena Silken, creada de la escisión de Grupo Hesperia, (ii) Abba, creada por antiguos socios de Silken, (iii) Vincci, creada por Rufino Calero antiguo socio de Tryp y antiguo accionista de Sol Meliá, (iv) High Tech, creada por ex-directivos de la cadena Tryp, etc.

Por último, hemos de destacar cómo los escasos intentos de alianzas entre empresas del sector no han conseguido el suficiente éxito y continuidad (ej. alianza AC-H10 para el mercado Italiano, gestión de hoteles de Mytravel por Grupo Hotetur y por Hoteles Globales-Optursa, la entrada y salida de Barceló en First Choice, creación y disolución de Grubarges, el complicado acuerdo entre Oasis y Globalia, la entrada y salida de Iberostar en Clickair, la entrada y salida de numerosos grupos del sector en Air Madrid, la compra de Tryp y la posterior venta de su marca por parte de Sol Meliá, etc.).

En definitiva, como se apuntaba al principio de esta sección, los procesos de integración entre empresas del sector no solo no han sido muy habituales sino que los pocos que han ocurrido tampoco han tenido mucho éxito, con independencia del tipo de proceso de integración que se haya producido (ej. horizontal, alianzas, etc.).

El autor de este artículo, en su trabajo de investigación sobre la "Evolución y retos del sector hotelero en España" (González, G., 2012), realiza un estudio detallado de las operaciones realizadas por de los 25 primeros grupos hoteleros españoles en el periodo 1995 – 2012, además de clasificarlas por tipologías de operación.

Propuestas

Durante los últimos quince años hemos asistido fundamentalmente a dos grandes tipos de operaciones en nuestro país: (i) los procesos de integración vertical y (ii) los procesos de expansión internacional y diversificación geográfica, en detrimento de la inversión en el mercado doméstico, por parte de las grandes cadenas españolas. No obstante, esta expansión internacional, se ha visto parcialmente compensada por el ciclo inmobiliario en España, que ha tenido un periodo expansivo, desde el año 1995 hasta el año 2007, que sin duda ha provocado la entrada de nuevos operadores en el sector (ej. grupos inmobiliarios) y el crecimiento de la oferta hotelera muy por encima de la demanda, generando un entorno competitivo más complejo y menos rentable.

Los procesos de integración vertical han supuesto una clara apuesta del sector por el crecimiento en volumen (turismo de masas) y en ingresos absolutos en detrimento de un enfoque de rentabilidad y precios superiores, con servicios más exclusivos, de mayor calidad, orientados y especializados en clientes que realizan un mayor gasto en destino. Así, en el periodo 1995-2011, el número de turistas ha crecido desde 39 millones (1995) hasta casi 59 millones (2007) y los ingresos turísticos han crecido desde €18.900 millones (1995) a más de €43.026 millones (2011E) (Molina, C., 2011 y DBK, 2011).

Cuadro 7. Principales magnitudes de turistas, pernoctaciones, facturación e ingresos (1995-2010).

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 E | TAC C | T C |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|--------|
| Ingresos del exterior: turismo y viajes (€ millones) | 18.913 | 20.697 | 23.197 | 26.096 | 29.408 | 32.446 | 34.222 | 33.557 | 35.047 | 36.376 | 38.558 | 40.715 | 42.061 | 41.901 | 38.125 | 39.621 | 43.026 | 5% | 9 |
| Facturación Est. Hoteleros (€ millones) | 5.746 | 5.920 | 6.344 | 6.852 | 7.334 | 7.932 | 8.500 | 8.550 | 8.920 | 9.330 | 9.860 | 10.700 | 11.250 | 11.400 | 10.050 | 10.700 | 11.600 | 4% | 9 |
| Llegadas de turistas a España (millones) | 39 | 41 | 37 | 42 | 45 | 46 | 49 | 50 | 51 | 52 | 56 | 58 | 59 | 57 | 52 | 53 | 57 | 2% | 9 |
| Viajeros (millones) | | | | 52 | 59 | 59 | 60 | 60 | 63 | 67 | 71 | 82 | 84 | 83 | 77 | 82 | 85 | | 9 |
| Pernoctaciones (millones) | | | | 200 | 231 | 227 | 229 | 223 | 228 | 235 | 246 | 267 | 272 | 269 | 251 | 268 | 287 | | 9 |
| Ingresos del exterior: turismo y viajes / Llegadas de turistas a España (€) | | | | 624 | 648 | 699 | 706 | 667 | 690 | 694 | 690 | 701 | 717 | 733 | 730 | 753 | 759 | | 9 |
| Ingresos del exterior: turismo y viajes / Viajeros (€) | | | | 504 | 502 | 547 | 571 | 561 | 560 | 544 | 546 | 497 | 498 | 505 | 494 | 482 | 504 | | 9 |
| Facturación Est. Hoteleros /Pernoctaciones (€) | | | | 34 | 32 | 35 | 37 | 38 | 39 | 40 | 40 | 40 | 41 | 42 | 40 | 40 | 40 | | 9 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE, Banco de España y DBK y el artículo de Molina, C. (2011), "El tirón de las Semana Santa anticipa un gran año turístico", Diario Cinco Días (26 de abril de 2011) A partir del año 2006, los datos de viajeros y pernoctaciones no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En el año 2010, se inició la senda de la recuperación tanto en términos de turistas, como de ingresos y facturación. Además, los distintos acontecimientos y revueltas sociales ocurridos en el Norte de África, desde finales de 2010, han contribuido de forma significativa a la mejora de los ingresos, facturación y turistas durante 2011 (Molina, C., 2011). Esto mismo ya ocurrió durante la guerra de los Balcanes, periodo 1997 – 2000, provocando el aumento de la cifra de turistas a España desde 37 millones hasta 46,4 millones.

Esta evolución tan favorable, confirma algo que ya ha ocurrido en otras épocas, (i) España es un destino de repetición consolidado a nivel mundial, siendo uno de los cuatro grandes

referentes del turismo mundial, junto con Francia, EE.UU y recientemente China, y además (ii) España es un destino refugio en momentos de conflictos o revueltas bélicas internacionales.

En definitiva, los procesos de integración vertical han ayudado de forma muy significativa a consolidar nuestra industria dotándola de una masa crítica muy relevante. Sin embargo, después de habernos afianzado como referente en el turismo europeo y mundial, llega el momento de re-enfocar nuestro producto hotelero y nuestros destinos turísticos hacia segmentos de mayor calidad, mayor diferenciación y especialización, capaces de ofrecer un mejor servicio y destinarlo a un público más selecto y exclusivo con capacidad para valorarlo y para realizar un mayor gasto en destino.

Este es el caso de los turistas procedentes de: (i) los países nórdicos que, en promedio en el periodo 2004-2010, han gastado en destino 20 euros más al día que la media de turistas que visitan España; y (ii) los turistas de largo radio (ej. el turista de EE.UU. que ha gastado 64 euros más al día que la media de turistas que visitan España). Otros ejemplos, los encontramos en Andalucía, donde el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional (*INE, 2004-2010 y Velasco, L., 2011*).

Modelo de integración deseable

En el contexto actual el objetivo que proponemos para el sector no es otro que reposicionar el producto hotelero hacia los segmentos de mayor calidad y mayores precios, dirigiendo y especializando el producto hacia un público con un mayor poder adquisitivo, realizando una selección positiva de la base de turistas-clientes existentes hacia los segmentos más exclusivos y especializados de mercado. Resulta fundamental que se produzca una evolución desde procesos de integración vertical a Procesos de Integración Horizontal, al objeto de conseguir grupos hoteleros con la suficiente notoriedad e independencia frente a grupos de tour operación y agencia de viajes cuyos intereses geográficos y modelo de negocio son diferentes (modelo de turismo de masas con márgenes muy estrechos), cambiantes en el tiempo (ej. pueden pasar de una temporada a otra de vender Norte de África a vender Baleares y Canarias) y además impiden al hotelero un acceso directo al cliente final.

Los Procesos de Integración Horizontal van a permitir crear grupos más sólidos con mejor implantación y poder negociador frente a proveedores y clientes. Para conseguir que se produzcan Procesos de Integración Horizontal, es necesario que se invierta la tendencia de los último quince años, y que los grupos hoteleros españoles vuelvan a realizar una apuesta decidida por el mercado nacional (*Robledo, V., 2007*) y por la creación de grupos líderes con suficiente relevancia en el mercado doméstico.

Como se ha explicado en el punto 2 de este artículo, los Procesos de Integración Horizontal, representan una oportunidad idónea para afrontar conjuntamente con las AA.PP. y las EE.FF., los retos que necesita la industria turístico hotelera española.

Además, los Procesos de Integración Horizontal, permitirán la creación de empresas líderes, capaces de generar riqueza, prosperidad y empleo, a partir de los numerosos beneficios operativos, sinergias y fuentes adicionales de negocio y financiación que pueden conseguir. Así, las principales bondades que podemos destacar por el hecho de crear empresas líderes en el contexto actual son los siguientes (*Grupo Barceló, 2010*):

- i. *Sinergias ingresos;*
 1. volumen de negocio de un grupo líder
 2. poder de negociación de la marca con gran notoriedad

3. creación de una red de hoteles que incremente la venta directa y la penetración en los distintos canal de distribución (empresas, TT.OO., agencias de viaje, etc.)
4. incremento de la venta directa a través de:
 - a) la página “web” del grupo hotelero y “call centers”,
 - b) campañas destinadas al consumidor final y desarrollo de este canal
5. prescripción de los hoteles, al tener una cartera de hoteles que esté dentro de los “top-5” hoteles en cada destino
6. oportunidades de venta cruzada: entre hoteles vacacionales y urbanos
- ii. *Sinergias centrales - Costes de estructura y economías de escala;*
 1. servicios compartidos por los hoteles
 2. ahorro de gastos de estructura al incorporar cadenas hoteleras
 3. plataforma de compras
 4. plataformas de publicidad y promoción (ej. compra de palabras en Google, etc.)
- iii. *Sinergias operativas – transferencia de “Know How” a los nuevos hoteles / cadenas adquiridas / integradas;*
- iv. *Masa crítica para renegociar de rentas de alquiler de hoteles a la baja;*
- v. *Reposicionamiento de hoteles (aumentando el número de estrellas);*
- vi. *Desarrollar una estrategia de rotación de la cartera de hoteles, evitando el estancamiento del producto;*
 1. estrategias de: (i) desinversión directa o de (ii) lavado de cara y desinversión
 2. venta de activos en su nivel operativo óptimo
- vii. *Realizar adquisiciones a valoraciones razonables.* En el contexto actual permite integrar activos a un valor razonable y beneficiarse de la recuperación mercado inmobiliario.

Los Procesos de Integración Horizontal que proponemos para las empresas del sector no han de ser necesariamente intensivos en capital. Existe un amplio espectro de tipologías de operaciones de integración que no son muy intensivas en capital:

- i. Fusiones entre cadenas hoteleras;
- ii. Integración de hoteles con contratos de arrendamiento;
- iii. Integración de hoteles con contratos de gestión;
- iv. Integración de gestoras hoteleras (ej. NH-Hesperia);
- v. Aportación de inmuebles hoteleros para que sean gestionados, mediante un contrato de gestión garantizado, por un operador de primer nivel que los comercialice bajo su marca;
- vi. Desarrollo de hoteles franquiciados (ej. hoteles propiedad de Sol Meliá operados por con la marca Tryp), etc.

No obstante, por el momento no se vislumbran movimientos por parte de los principales operadores del sector, que lejos de apostar por el mercado español, cada vez disminuyen su cuota de mercado y exposición. Así, después de la reciente compra de la marca Tryp por parte de Wyndham, el líder del sector Sol Meliá ha reducido su cuota de mercado, en función de las marcas comerciales, desde el 4,6% que tenía en 2009 hasta el 3,54% en 2010.

De todas formas, si la iniciativa no viene del lado de los industriales nacionales, es muy posible que finalmente sean los grandes grupos internacionales (ej. Marriott o Wyndham) quienes terminen por consolidar su presencia en nuestro mercado (Blanco, Y., 2011 y Catalán,

A., 2011). Además, dada la mayor atomización del segmento vacacional en comparación con el segmento urbano, y las malas experiencias de los grandes operadores internacionales en el segmento vacacional español, podemos señalar que la posible entrada de los grandes grupos internacionales se produciría antes en el segmento urbano que en el vacacional, que además cuenta con un producto más estandarizado, profesional y replicable en comparación con el segmento vacacional.

Por último, debemos recordar que, al igual que ha ocurrido en anteriores situaciones de recesión económica y crisis, los procesos de concentración entre empresas del sector suelen prolongarse unos años hasta que se concretan, cuatro o cinco años desde el valle de la crisis. Así, tal y como recientemente auguraba Simón Pedro Barceló, se espera que a partir de 2013 se produzcan numerosos procesos de concentración en el sector (*Barceló, S.P.1, 2011*).

En definitiva, a lo largo de este artículo, el autor quiere poner de manifiesto que los Procesos de Integración Horizontal constituyen una acción concreta de Responsabilidad Social Corporativa, que debe ser promovida por los grandes grupos hoteleros españoles. Esta iniciativa permitirá afrontar en mejores condiciones los cambios estructurales que necesita el sector, y en última instancia contribuirá a mejorar los niveles de sostenibilidad, prosperidad y capacidad para generar riqueza y trabajo para la sociedad.

Bibliografía

- [1] www.accor.com (2011). *Chronology, Press Releases Spain*.
- [2] Aivoy (2009). *Playa Senator*. www.aivoy.com (9 de enero de 2009).
- [3] www.alacrastore.com (2011). *AC Hoteles de Golf, S.L., Accor, S.A.- Mergers and Acquisitions*.
- [4] Alimarket (1999-2012). *Noticias del sector publicadas en el Boletín Hostelmarket y en la Revista Hostelmarket*. www.alimarket.es (enero de 1999-2011).
- [5] Alonso, I. (2011). *Lujo irreductible*. Revista Excelente, Iberia – Business Class Magazine (Julio de 2011).
- [6] Arrieta, E. (2011). *Tui Mantoni (Consejero Delegado de Bang & Olufsen): Bang & Olufsen, nunca entrará en la guerra de precios, siempre será lujo*. Diario Expansión (3 de octubre de 2011).
- [7] Arthur D. Little (2010). *Project Bravo: Review of the Bravo Investment Opportunity*.
- [8] Aznar, J.M. (2011). *Aznar: España no puede competir con 17 CCAA que quieren ser mini-estados*. Agencia EFE (31 de enero de 2011).
- [9] Barceló, S.P. (2011). *Habrà numerosa compraventas de hoteles a partir de 2013*. Diario El Mundo (18 de enero de 2011).
- [10] Barceló, S.P. (2011). *La CEOE debe autofinanciarse, pero las organizaciones sindicales también*. Diario El Mundo (16 de enero de 2011).
- [11] Baumgarten, J.C. et al (2010). *Como asegurar inversiones turísticas en nuevos destinos*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [12] BBVA (2010). *Grupo H-10*. BBVA – Wholesale Banking and Asset Management (Marzo de 2010).
- [13] Bernardo, R. (2011). *Diez empresas de Nueva Rumasa se acogen al procedimiento especial concursal*. www.cadenaser.com (17 de febrero de 2011).
- [14] Blanco, Y. (2012). *Nuevo rumbo para las alianzas aéreas*. Diario Expansión (5 de mayo de 2012).
- [15] Blanco, Y. (2012). *La estrategia para que una empresa sea rentable no puede ser despedir*. Diario Expansión (14 de marzo de 2012).
- [16] Blanco, Y. (2012). *NH hace un guiño a la banca y dice adiós al ladrillo*. Diario Expansión (7 de marzo de 2012).
- [17] Blanco, Y. (2012). *Hesperia refinancia su deuda de 500 millones de euros*. Diario Expansión (10 de febrero de 2012).
- [18] Blanco, Y. (2012). *Quiniela a la Gallega para presidir Paradores*. Diario Expansión (26 de enero de 2012).
- [19] Blanco, Y. (2012). *Antonio Catalán: La única solución para Paradores es una sociedad público-privada*. Diario Expansión (20 de enero de 2012).
- [20] Blanco, Y. (2012). *Grupo Barceló estrena 2012 con tres nuevos tour operadores*. Diario Expansión (20 de enero de 2012).
- [21] Blanco, Y. (2012). *Mariano Pérez-Claver: La deuda de NH no nos preocupa ni a mi ni a los bancos*. Diario Expansión (18 de enero de 2012).
- [22] Blanco, Y. (2012). *Iberostar eleva un 8% sus ingresos en 2011*. Diario Expansión (18 de enero de 2012).
- [23] Blanco, Y. (2012). *Gabriel Escarrer: Meliá sumará un mínimo de cien hoteles en tres años*. Diario Expansión (18 de enero de 2012).

- [24] Blanco, Y. (2012). *El gobierno del PP baraja la venta de AENA a través de una OPV*. Diario Expansión (17 de enero de 2012).
- [25] Blanco, Y. (2012). *Meliá acelera la venta de activos para aligerar su endeudamiento*. Diario Expansión (7 de enero de 2012).
- [26] Blanco, Y. (2011). *Antonio Catalán: Soy y seguiré siendo amigo de Zapatero*. Diario Expansión (15 de octubre de 2011).
- [27] Blanco, Y. (2011). *Mallorca busca acabar con el turismo low cost*. Diario Expansión (1 de octubre de 2011).
- [28] Blanco, Y. (2011). *American Express y Barceló salen al rescate de viajeros*. Diario Expansión (21 de Julio de 2011).
- [29] Blanco, Y. (2011). Entrevista a Jaime Buxó: *Barceló habla con el cliente en las redes sociales*. Diario Expansión (21 de Julio de 2011).
- [30] Blanco, Y. (2011). *Quiénes son los reyes que mandan en el verano hotelero español*. Diario Expansión (11 de Julio de 2011).
- [31] Blanco, Y. (2011). *Los bancos guardan la llave de la inversión hotelera en España*. Diario Expansión (7 de Julio de 2011).
- [32] Blanco, Y. (2011). *Iberostar permite a sus huéspedes elegir habitación*. Diario Expansión (4 de Julio de 2011).
- [33] Blanco, Y. (2011). *Los viajes exclusivos causan furor este año*. Diario Expansión (4 de Julio de 2011).
- [34] Blanco, Y. (2011). Entrevista J.W. Marriott J. R.: *Es difícil entrar en España por la fuerza de las cadenas nacionales*. Diario Expansión (14 de Junio de 2011).
- [35] Blanco, Y. (2011). *China irrumpe en el mercado hotelero español con la compra del 20% de NH*. Diario Expansión (11 de mayo de 2011).
- [36] Blanco, Y. (2011). *NH, Sol Meliá y Hesperia venden hoteles por 1.000 millones de euros*. Diario Expansión (30 de abril de 2011).
- [37] Blanco, Y. (2011). *La caída de Marsans debilita la red de agencias*. Diario Expansión (19 de abril de 2011).
- [38] Blanco, Y. (2011). *Las grandes cadenas de hoteles buscan plaza en España*. Diario Expansión (23 de febrero de 2011).
- [39] Blanco, Y. (2011). *Las cadenas hoteleras quieren pareja de baile*. Diario Expansión (18 de febrero de 2011).
- [40] Blanco, Y. (2011). *Sol Meliá se une al gigante chino Jin Jiang para crecer en Europa y Asia*. Diario Expansión (18 de febrero de 2011).
- [41] Blanco, Y. (2011). *AC by Marriott sumará 400 nuevos hoteles en los próximos 10 años*. Diario Expansión (21 de enero de 2011).
- [42] Blanco, Y. (2011). Gabriel Escarrer: *Si Sol Meliá no fuera española, no habríamos pedido aplazar la deuda*. Diario Expansión (20 de enero de 2011).
- [43] Blanco, Y. (2011). *Gabriele Burgio: NH Hoteles se plantea volver a dar dividendo a sus accionistas en 2012*. Diario Expansión (19 de enero de 2011).
- [44] Blanco, Y. (2011). *La crisis de Túnez pone en jaque el negocio de las empresas españolas*. Diario Expansión (15 de enero de 2011).
- [45] Cagliani, G. (2011). *Ken Cato: España se promociona mal porque no se conoce bien a sí misma*. Diario Expansión (16 de marzo de 2011).

- [46] Caribeinside.com (2003). *Sol Meliá y Rank Group se unen para el desarrollo de la nueva marca de hoteles Hard Rock*. www.caribbeannewsdigital.com (18 de junio de 2003).
- [47] Casado, R. (2011). *Thomas Cook vende sus hoteles en España para reducir deuda*. Diario Expansión (24 de noviembre de 2011).
- [48] Casado, R. (2011). *La crisis del tour operador Thomas Cook amenaza al turismo español*. Diario Expansión (23 de noviembre de 2011).
- [49] Catalán, A. (2011). *Catalán: AC by Marriott abrirá este año 20 hoteles*. Diario Cinco Días (21 de enero de 2011).
- [50] Cayón Costa, M. (2007). tesis doctoral *Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada. Aplicado a empresas hoteleras en España*. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.
- [51] CEHAT, Price Waterhouse Coopers (2008-2010). *Observatorio de la industria hotelera española*.
- [52] www.cincodias.com (2005). *La familia Cosmen compra el 14,1% de AC Hotels*. (29 de diciembre de 2005)
- [53] DBK (2001-2011). *Establecimientos Hoteleros*. DBK Análisis de sectores.
- [54] De la Dehesa, G. et al (2010). *Cuando fluirán de nuevo los recursos financieros al sector turístico*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [55] Diario Expansión (2012). *Un saneamiento bancario exprés para reactivar el crédito*. Diario Expansión (26 de enero de 2012).
- [56] Elizalde, I. (2011). *Louis Vuitton se renueva en España*. Diario Expansión (2 de junio de 2011).
- [57] Ernst & Young (2011). *Top Thoughts for 2011*. Global Hospitality Insights.
- [58] Ernst & Young (2010). *Project Bravo: Compilation of historical information*.
- [59] Ernst & Young (2010). *Hospitality and leisure outlook Europe, Middle East, India and África*.
- [60] Ernst & Young (2010). *Project Bravo: Financial Vendor Due Diligence Report*.
- [61] Ernst & Young (1997-2012). *Indicadores económicos en la industria hotelera española*.
- [62] Escarrer, S. (2010). *Sol Meliá pide la creación de un Ministerio de Turismo*. www.cincodias.com (26 de octubre de 2010).
- [63] Escarrer, S. (2010). *Políticas para favorecer una recuperación turística global y sostenible*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [64] Escarrer, S. et al (2010). *Retos del entorno en el escenario post crisis*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [65] www.expansion.com (2010). *AC Hoteles arma su caja con una ampliación de capital de 50 millones*. (15 de octubre 2010)
- [66] Favilla, M. et al (2010). *Nuevas políticas y estrategias para liderar la recuperación turística*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [67] Fiesta Hotel Group (2011). *Historia*. www.fiestahotelgroup.com.
- [68] Folgado, R. (2011) *Hoteles y constructoras conquistan el Caribe*. Diario Expansión (10 de junio de 2011).
- [69] Fuster, B. et al (2009). *Expansión y Crecimiento de los Grupos Turísticos Españoles*. Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional, XXXV Reunión de Estudios Regionales, IV Jornades valencianes d' estudis regionals (26 y 27 de noviembre de 2009).

- [70] Fuerte, P. (2010). *El mercado hotelero presenta las mejores oportunidades de compra de los últimos 20 años*. KRM Information Services (12 de marzo de 2010).
- [71] Gesif Axesor (2010). *La morosidad de la banca española caerá al 5,2% en diciembre*. www.financierodigital.es (5 de octubre de 2010).
- [72] Globalia (2007). *Historia del Grupo Globalia*. www.globalia.com
- [73] González, G. (2012). *Evolución y retos del sector hotelero en España*. U.N.E.D. (diciembre de 2012).
- [74] González, Y. (2012) *El Gobierno impondrá a las autonomías una regulación única para el sector turístico*. Diario Expansión (30 de mayo de 2012).
- [75] González, Y. (2012). *El Gobierno dará financiación barata a emprendedores y pymes turísticas*. Diario Expansión (18 de marzo de 2012).
- [76] González, Y. (2012). *Rebelión en las ciudades turísticas para tener una ley comercial como Madrid*. Diario Expansión (2 de marzo de 2012).
- [77] González, Y. (2012). *Entrevista a Jaime García-Legaz, Secretario de Estado de Comercio: España da una imagen muy deficiente si cada autonomía hace su propia promoción exterior*. Diario Expansión (16 de febrero de 2012).
- [78] Grupo Barceló (2010). *Presentación Corporativa*. elaborado por el Banco Lazard a partir de datos de Grupo Barceló (mayo de 2010).
- [79] Grupo Iberostar (2008). *Historia de Grupo Iberostar*. www.grupoiberostar.com.
- [80] Grupo HUSA (2007). *Dossier de Prensa*.
- [81] G.Y. (2012). *Industria estudia la entrada de capital privado en Paradores*. Diario Expansión (11 de enero de 2012).
- [82] Hinjosa, A. (2011). *Hoteles urbanos, la nueva apuesta de Riu*. www.informador.com.mx (18 de febrero de 2011).
- [83] Homerenting (2010). *¿Qué es una SOCIMI?*. www.alquilerinteligente.es
- [84] Hoteles Servigroup (2011). *Sobre nosotros*. www.servigroup.com
- [85] Hostelmarket (1999-2012). *"Censo de hoteles de Hostelmarket". "Organigrama del sector hotelero" y "Estructura de las principales cadenas hoteleras por establecimientos"*. www.alimarket.es (enero de 1999-2011).
- [86] Hosteltur (2004). *10º Aniversario*. Nº 124 de la Revista Hosteltur (junio de 2004).
- [87] Hosteltur (2001-2011). *Noticias del sector publicadas en Otras Secciones: Notas de Prensa*. www.hosteltur.com.
- [88] Gaspart, J. (2012). *Las 20 propuestas del sector al Ministerio de Industria, Energía y Turismo*. Hosteltur, (27 de abril de 2012).
- [89] Hotusa (2008). *Nuestra Historia*. www.hotusa.com.
- [90] INE (1994-2011). *Notas de Prensa, Coyuntura Turística Hotelera, EOH/IPH/IIH/IRSH*. www.ine.es.
- [91] Jorrín, J.G. (2011). *La industria turística pide unificar normas en todo el país*. Diario Cinco Días (21 de Julio de 2011).
- [92] Klecker, A. (2012). *Los retos del sector turístico español para mejorar su competitividad*. Informe de PWC, Diario Expansión (12 de enero de 2012).
- [93] La Llave (2012). *El sector inmobiliario español sigue estancado, con aproximadamente entre 700.000 y 800.000 viviendas nuevas sin vender...* Diario Expansión – La Llave (25 de febrero de 2012).

- [94] Lamet, J. y Rivero, C. (2012). *El Gobierno negociará en la UE adaptar el déficit al nuevo escenario de recesión*. Diario Expansión (26 de enero de 2012).
- [95] Lamet, J. (2011). *El stock de pisos nuevos sin vender sigue creciendo en 14 autonomías*. Diario Expansión (21 de enero de 2011).
- [96] Lopesán Hotels and Resorts (2011). *Historia*. www.lopesanhoteles.com.
- [97] López, M. (2011). *La atracción por lo exclusivo o como ofrecer más que el resto*. La Gaceta (19 de enero de 2011).
- [98] Mars, A. (2006). *La nueva aerolínea de bajo coste de Iberia se llamará Clickair y estará presidida por un ejecutivo de ACS*. www.elpais.com (26 de julio de 2006).
- [99] Martínez, M. y Ruiz, R. (2012). *La banca acumula 140.000 viviendas valoradas en 26.700 millones de euros*. Diario Expansión (5 de marzo de 2012).
- [100] Martínez, M. y Zuloaga, J. (2012). *El sector financiero tiene un riesgo de casi 95.000 millones en suelo*. Diario Expansión (20 de enero de 2012).
- [101] Martínez, M. (2010). *El Banco de España cifra en 45.000 millones los créditos para suelo*. Diario Expansión (28 de diciembre de 2010).
- [102] Miguel, I.; Cocke, R. y García Martínez, V. (2011). *NH and peers could consolidate if cajas unload shares*. www.mergermarket.com, (8 de julio de 2011)
- [103] Ministerio de Economía y Competitividad (2012). *Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo*. Ministerio de Economía y Competitividad, Madrid (11 de mayo de 2012).
- [104] Ministerio de Economía y Competitividad (2012). *Nota de prensa: Reforma del Sistema Financiero*. Ministerio de Economía y Competitividad, Madrid (2 de febrero de 2012).
- [105] Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2016 - Documento de Avance*. Secretaria de Estado de Turismo (17 de abril de 2012).
- [106] Molina, C. (2011). *El tirón de las Semana Santa anticipa un gran año turístico*. Diario Cinco Días (26 de abril de 2011).
- [107] Moral Rincón, M.J. (2006). *El sector hotelero español. Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración*. Boletín económico de ICE nº 2884 (del 17 al 30 de julio de 2006).
- [108] Navas, N. (2012). *La venta de Paradores o cómo privatizar marca y pérdidas*. Diario Cinco Días (16 de enero de 2012).
- [109] NH (2011). *Hoteleras cotizadas: Análisis de resultados semestrales*. NH Hoteles, S.A. (Septiembre de 2011).
- [110] NH (2006). *Hecho Relevante de CNMV: oferta pública de adquisición de acciones de Sotogrande, S.A.*. NH Hoteles, S.A. (4 de septiembre de 2006).
- [111] NH (2000). *NH Hoteles, S.A.: Folleto Informativo Completo Ampliación de Capital*. NH Hoteles, S.A. (28 de julio de 2000).
- [112] Otus&Co (2010). *NH Hoteles: Strategic Review*. Otus&Co (15 de diciembre de 2010).
- [113] Paradores (2011). *Nuestra Historia*. www.paradores.es.
- [114] Pérez Ramos, M.C. (2001). *La Moratoria Balear Y Las Instituciones Canarias*. www.eldia.es (13 de febrero de 2001).
- [115] Porras, C. (2011). *Los empresarios del turismo piden un pacto de estado para el sector*. Diario La Gaceta (11 de enero de 2011).
- [116] www.preferente.com (2008). *Los destinos maduros buscan cómo reducir la oferta hotelera*. (12 de agosto de 2008).

- [117] PWC (2012). *Temas candentes del turismo para 2012*. Consultora PWC, www.pwc.es (enero de 2012).
- [118] Ramón, A. (2010). *Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica*. Universidad de Alicante en el marco de la colaboración y consultoría profesional realizada a la División de Desarrollo Productivo de la CEPAL – Naciones Unidas (enero de 2010).
- [119] Ramón Rodríguez, A.B. (2000). tesis doctoral *La internacionalización de la industria hotelera española*. Universidad de Alicante, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- [120] Ratto, L. (2009). *Llegan las Socimis*. www.finanzas.com (16 de octubre de 2009).
- [121] Ratto, L. (2009). *Socimis*. www.finanzas.com (5 de octubre de 2009).
- [122] www.referenceforbusiness.com (2011). *Sol Meliá*.
- [123] Recuero, M. (2012). *El turismo quiere rescatar a España*. Diario El Mundo (15 de enero de 2012).
- [124] Robledo, V. (2007). *Las grandes cadenas hoteleras continúan perdiendo peso en España* Revista Alimarket (enero de 2007).
- [125] Sabría, S. (2003). *Hesperia lanza una OPA sobre NH Hoteles*. www.diariocordoba.com (23 de mayo de 2003).
- [126] Secretaría General de Turismo (2007). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y Plan 08-12*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros el 7 de noviembre de 2007).
- [127] Semprún, Á. (2012). *Escarrer: Estamos muy interesados en estudiar hacernos con la gestión de Paradores*. www.eleconomista.es (30 de enero de 2012)
- [128] Subías, G. et al (2010). *Tendencias de distribución y hábitos del consumidor en el escenario actual*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- [129] Turismo 2020 (2007). *"Turismo 2020: Plan del Turismo Español Horizonte 2020" y "Plan del Turismo Español 0812"*. Ministerio de Industria Turismo y Comercio (7 de noviembre de 2007)
- [130] V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (2010). *"Retos y perspectivas de recuperación turística para 2010/2011 – Síntesis de sus intervenciones y conclusiones"*. Exceltur (enero de 2010).
- [131] Valadés, P.A. (2011). *Hotel Industry Overview for Alex*. Copyright Valnest Hospitality (Abril 2011)
- [132] Valverde, M. (2011). *Las grandes empresas piden reformas decididas*. Diario Expansión (22 de Febrero de 2011).
- [133] Vázquez, A.; Escarrer, G.; Pérez Claver, M. y Hidalgo, J.J. (2011). *Las Peticiones Empresariales: Turismo*. Diario Expansión (14 de noviembre de 2011).
- [134] Velasco, L. (2011). *Preparado para recuperar el terreno perdido*. Diario Expansión (22 de junio de 2011).
- [135] Villaécija, R. (2012). *LVMH supera la crisis española por el turismo*. Diario Expansión (7 de febrero de 2012)
- [136] www.wasesores.com (2010). *Reserva para inversores en Canarias (RIC)*. (10 de mayo de 2010).
- [137] Zoreda, J.L. (2011). *Ganar competitividad turística: retos de la nueva legislatura autonómica y municipal*. Santander (20 de julio de 2011).

- [138] Zoreda, J.L. (2010). *El turismo crece más que la economía española por primera vez en la década*. Diario de Almería (20 de octubre de 2010).
- [139] Zoreda, J.L. (2010). *Exceltur prevé que el año se cerrará con un crecimiento del 0,6% del PIB turístico*. www.infohoreco.es (21 de octubre de 2010).
- [140] Zoreda, J.L. (2010). *Exceltur mejora sus previsiones y espera que el PIB turístico caiga tres décimas menos hasta un 0,6%*. www.expansión.com (20 de julio de 2010).
- [141] Zoreda, J.L. et al (2010). *Nuevos enfoques de cooperación público-privada para impulsar el desarrollo turístico más sostenible*. Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Colaboraciones,
documentos, buenas
prácticas
y casos

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo inclusivo de comunidades rurales pobres?

Can tourism be an efficient and sustainable tool for the reduction of poverty and the inclusive development of the rural communities?

*Mónica Gil-Casares Mesonero-Romanos,
Departamento Investigación e Innovación Social Fundación CODESPA*

En los últimos años, Iberoamérica ha tenido un crecimiento significativo y constante, alcanzando una tasa del 4% de crecimiento anual en 2010 –en un contexto de crisis internacional–, y en algunos casos, como Perú, superando el 8%. Dentro de este crecimiento económico, el turismo constituye uno de los sectores de generación de divisas más significativos.

Algunos países andinos cuentan con importantes atractivos turísticos, como es el caso del Machu Picchu en Perú, el Lago Titicaca en Bolivia y las islas Galápagos y el Chimborazo en Ecuador, todos ellos con un reconocido posicionamiento a nivel internacional. En estos países el turismo se ha incrementado, llegando en 2010 al 1,8%¹⁵ del Producto Interior Bruto en Bolivia (con casi mil visitantes), al 1,4% en Ecuador (con más de un millón) y al 1,9% en Perú (con más de dos millones de turistas), datos que ponen en evidencia las potencialidades del sector para sus economías.

Sin embargo, la otra cara de la moneda nos muestra que la región se caracteriza por ser la más desigual del planeta en cuanto a la distribución de los ingresos entre su población, según indica el índice de Gini¹⁶. El 33% de la población iberoamericana vive en la pobreza, y el 52% de esta habita en el medio rural¹⁷. Paradójicamente, es en estas zonas rurales donde se encuentran los atractivos turísticos mencionados.

En este contexto, el Turismo Rural Comunitario (en adelante, TRC) surge como una oportunidad de generación de ingresos para las comunidades rurales, por el patrimonio cultural y natural del que disponen. Dirigido a un turista interesado en experimentar vivencias únicas, conocer otras culturas y conectar con la naturaleza, el TRC puede ser también una herramienta de desarrollo para mejorar la calidad de vida de personas pobres; un medio para lograr integrar a estas comunidades como actores importantes dentro del desarrollo económico de su región y revalorizar sus culturas indígenas.

¹⁵ Véase Comisión Económica para América Latina 2009. Cuadernos Estadísticos. América Latina y el Caribe: indicadores macroeconómicos del turismo, nº 39.

¹⁶ El coeficiente de Gini es una medida de desigualdad en los ingresos. El índice es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

¹⁷ Véase Comisión Económica para América Latina 2009, Comunidad Andina.

Foto 1. Guía turístico – Fundación CODESPA.

Para aprovechar la oportunidad de desarrollo que brinda el turismo, las comunidades deben ser capaces de afrontar con éxito diferentes desafíos, alguno de los más importantes son: contar con un producto turístico de calidad, desarrollar sus capacidades y fortalecer su asociatividad, tener acceso a sistemas de comunicación y establecer alianzas estratégicas con otros actores públicos y privados.

Frente a este reto, Fundación CODESPA, Organización No Gubernamental dedicada desde hace 26 años al desarrollo socioeconómico de personas pobres en países en vías de desarrollo¹⁸, diseñó el proyecto 'Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes'. Este proyecto, de carácter regional, ha tenido una duración de tres años (finalizó en julio de 2011) y se ha llevado a cabo en comunidades pobres situadas cerca de los atractivos turísticos del Chimborazo, el Lago Titicaca y el Macchu Picchu. Ha sido el proyecto más grande del Cluster de turismo del FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹⁹ y ha contado con otra financiación de ámbito nacional²⁰.

El proyecto nació con el objetivo principal de crear ingresos adicionales a las comunidades pobres (tradicionalmente dedicadas a la agricultura) en la época alta de llegada de turistas, y lograr un desarrollo inclusivo de estas en el sector turístico. Para ello, el proyecto ha desarrollado una cadena de valor del turismo que respondiera a una oferta y demanda con calidad, articulada en torno a los siguientes elementos: (1) la autogestión y comercialización directa por parte de las comunidades rurales, (2) los productos turísticos de calidad que revalorizan la cultura local y conservan el entorno natural, (3) el desarrollo de capacidades desde el reconocimiento de sus saberes, (4) la promoción de las alianzas públicas y privadas a diferentes niveles locales, nacionales e internacionales, y (5) la comercialización trabajada durante la duración del proyecto.

Gráfico 1. Modelo de gestión del turismo rural comunitario de Fundación CODESPA.

El proyecto ha desarrollado productos turísticos en cada país de forma participativa con las comunidades, partiendo del potencial existente en ellas y formando circuitos turísticos entre varias, para conseguir una oferta más completa. Durante la ejecución, se ha puesto especial énfasis en recuperar y mantener la identidad y cultura local, ayudando a poner por escrito canciones, leyendas, actividades ancestrales y otras prácticas comunitarias.

¹⁸ La misión de la Fundación CODESPA es proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Confía en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo.

¹⁹ El Clúster de Turismo del FOMIN tiene el propósito de financiar proyectos de apoyo al desarrollo sostenible del turismo mediante la mejora del funcionamiento del sector, la capacidad y competitividad de las PYMES participantes del mismo.

²⁰ El proyecto ha sido financiado principalmente por el FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo (60%) y el 40% restante por Fundación CODESPA mediante recursos obtenidos junto con varios financiadores españoles como la Fundación Repsol, Fundación Roviralta, la Junta de Andalucía y el Fons Català.

Foto 2. Producto turístico 'Desvelando el textil andino' desarrollado por Fundación CODESPA.

Con el objetivo de conseguir unos estándares mínimos de calidad manteniendo el estilo cultural, se ha formado a las comunidades en la acogida de turistas y se han habilitado habitaciones para el hospedaje. Todo ello se ha desarrollado a través de formación técnica en temas como gastronomía, atención al cliente o calidad; formación empresarial y comercialización; y mediante la elaboración de planes de negocio para cada emprendimiento turístico en los tres países.

Foto 3. Hospedajes en Quilla Pacari (arriba) y Nizag (abajo) en Ecuador y Bolivia (derecha).

El proyecto ha trabajado en potenciar la estructura organizativa de las comunidades en torno a la actividad turística, con roles y ocupaciones definidas para la gestión turística. Se ha sensibilizado sobre la importancia de los conceptos de la asociatividad comunitaria para establecer las bases, se han realizado intercambios de experiencias con otras comunidades organizadas para conocer las ventajas de la asociatividad empresarial, se han identificado líderes para llevar a cabo nuevas funciones (i.e. guías nativos), se ha promovido la formación de asociaciones por emprendimientos y en redes de segundo nivel, y se han fortalecido a través de planes de fortalecimiento organizacional y formalización legal.

En cuanto a la comercialización, el proyecto se ha centrado en los siguientes aspectos: la creación de estructuras de venta en las comunidades y en puntos clave de los flujos turísticos, la selección de líderes con perfil comercial así como el desarrollo de capacidades de venta y empoderamiento para cerrar acuerdos por sí solos. Como se ha comentado previamente, el enfoque del proyecto ha sido de desarrollo inclusivo; no se han creado sistemas paralelos de venta sino que se ha integrado a los emprendedores en los circuitos de turismo y se han creado alianzas con operadoras y agencias locales importantes del sector – especialmente agencias centradas en turismo vivencial o de aventura y/o con estrategia de Responsabilidad Social Corporativa-. Con ese objetivo, se invitaron a operadoras turísticas a visitar el proyecto para que evaluaran la calidad de los productos, propusieran mejoras y los incluyeran en su cartera de productos turísticos (*fam trips*). También, se participó en ferias locales e internacionales, siendo uno de los canales de venta más importantes en el sector turismo.

Con el objetivo de potenciar el desarrollo de los emprendimientos turísticos se han establecido alianzas estratégicas tanto a nivel internacional como local. En el ámbito privado internacional, se destaca la colaboración con Amadeus IT Group para integrar a los emprendimientos de turismo rural comunitario en su red de agencias turísticas. Por el lado público, se acompañó a las comunidades para hacer un acercamiento a las autoridades locales y presentarles el modelo organizativo y el producto turístico. Además, el proyecto ha impulsado la creación de mesas de concertación, en las que se han sentado las comunidades con las empresas privadas y los funcionarios de las municipalidades para dialogar sobre el

desarrollo del sector turístico en la región. Estas reuniones han permitido que las comunidades del proyecto participen en espacios de decisión.

En el ámbito público local se destacan varios ejemplos: el caso de la municipalidad de Copacabana, donde CODESPA ha apoyado la articulación de la dirección de desarrollo turístico y la concesión de un espacio para la oficina de enlace de la red APTHAPI en el local municipal; en Perú, la municipalidad de Lucre ha aportado significativamente a la promoción del producto gastronómico, y la municipalidad de Pisac ha ofrecido un espacio de venta en su plaza artesanal, la cual es visitada por 1.500 turistas al día. En Ecuador, la alianza con la empresa pública de ferrocarriles permitió la reactivación de la línea de ferrocarril que conduce a la zona de Nariz del Diablo garantizando el transporte de turistas hasta la comunidad de Nizag.

Fotos 4. Espacio cedido por la municipalidad de Pisac para el funcionamiento de la oficina de ventas, en Cuzco Perú (izquierda) y Estación de Sibambe, Nizag, Ecuador (derecha).

En cuanto a los participantes, el proyecto ha permitido desarrollar un total de 52 emprendimientos turísticos (familiares, asociativos o comunitarios), beneficiando directamente a un total de 1.533 cabezas de familia en los tres países. En Ecuador, se han apoyado a once emprendimientos en once comunidades; en Bolivia a tres asociaciones integradas en la red de turismo comunitario del lago Titicaca (APTHAPI), y en Perú a nueve asociaciones (incluyendo la Sociedad gastronómica Sumac Mijuy de Lucre) y dos redes de asociaciones (Red Taqé Orcoco de Pisac y la Red Qolqe Punco de Lamay). Considerando un promedio de cinco miembros por familia para la población indígena andina, el proyecto ha apoyado a nueve mil personas en total.

El número de turistas en las zonas de implementación del proyecto creció de forma considerable. Del año 2008 al 2011, el número de turistas que recibieron los emprendimientos apoyados por el proyecto creció un 318% (de 15.427 a 64.543). Esta multiplicación de turistas llevó a un incremento de ingresos en el mismo periodo de tiempo del 188% (de 86.679 a 250.470 dólares), brindándoles de promedio unos ingresos anuales adicionales a la agricultura de 163 dólares.

Aunque los resultados se han centrado principalmente en la generación de ingresos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, también se han conseguido otras mejoras sociales en la calidad de vida de los emprendedores y sus familias. Por ejemplo, las familias han entendido que mejorando sus prácticas nutricionales y de higiene y evitando los malos tratos entre sus miembros, el turista se encuentra más a gusto y consigue un producto turístico más exitoso. Esto ha sido el medio para enseñarles buenas relaciones y ha tenido un impacto muy positivo en sus condiciones familiares y sociales. Al tratarse de un proyecto que engloba a una familia –puesto que el hospedaje tiene lugar en sus casas– y a las comunidades –ya que se trata de una oferta de turismo de una comunidad en su conjunto– se han fortalecido las estructuras familiares, se ha trabajado el asociativismo dentro y fuera de su comunidad, y se ha creado tejido social.

Otro aspecto importante que hay que resaltar del proyecto ha sido la presencia y el papel de la mujer en las comunidades y el desarrollo de liderazgo entre los jóvenes. Algunas de las asociaciones están formadas íntegramente por mujeres y otras son de composición mixta. Las mujeres han asumido roles de liderazgo, no solo en cuanto a su dedicación a los negocios de artesanía, hotelería o gastronomía, sino también en la toma de decisión y gestión de la actividad turística.

Foto 5. Microempendedoras de la actividad turística – Fundación CODESPA.

Basándose en esta experiencia, y gracias a un proceso de sistematización y reflexión dentro de su estrategia de Gestión del Conocimiento, CODESPA ha publicado el documento 'Modelo de turismo rural comunitario. Una experiencia regional andina' (disponible en la web de CODESPA). El objetivo de esta publicación es compartir con otros actores de la cooperación internacional el modelo de intervención de CODESPA, sus resultados, los aprendizajes y las principales recomendaciones y conclusiones extraídas de la experiencia práctica. Por último, les animamos a que disfruten de unas vacaciones únicas en www.puruharazurku.com (Ecuador), www.yachaqs.com (Perú) y www.titicacaturismo.com (Bolivia).

El Turismo Sostenible

The Sustainable Tourism

*María Rodríguez,
Presidenta de Honor de CECU (Confederación de Consumidores y Usuarios)
y Consejera del CERSE (Consejo Estatal de RSE).*

El turismo, la primera industria del mundo

A pesar del retroceso producido en la última década, en paralelo a la crisis del sector financiero mundial, el turismo sigue siendo hoy la industria más grande del mundo, por delante incluso de sectores punteros como la industria del petróleo o la automovilística. Sus cifras macroeconómicas son reveladoras: en el año 2010, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) se registraron 935 millones de llegadas de turistas internacionales, con un crecimiento respecto a 2009 del 6,7%. En cuanto a los ingresos, las cifras son también gigantescas: 919.000 millones de dólares o lo que es lo mismo 693.000 millones de euros, una cantidad que supone entre el 10 y 10,5% del PIB mundial. El negocio turístico dio empleo a 220 millones de personas, y para este año que termina la propia OMT pronostica un crecimiento de entre un 4% y un 5%, a punto de llegar por tanto a la barrera psicológica de los mil millones de turistas.

Las repercusiones de todo tipo que genera el turismo son muchas, variadas y obviamente positivas. La primera y más importantes es, claro está, la creación de puestos de trabajo que permite a su vez un aumento de la riqueza, con sus repercusiones positivas sobre el PIB nacional de cada país. El turismo tiene, además, un efecto multiplicador puesto que genera riqueza en sectores como la hostelería, la restauración, el comercio o el transporte entre otros. Pero, además, sus efectos se dejan sentir a otros niveles. En muchos países, por ejemplo, el desarrollo de la industria turística ha propiciado que tanto los ciudadanos como los Gobiernos “descubrieran” su propio medio natural y por consiguiente, poco o mucho, se sensibilizaran y defendieran un fenómeno que en otros casos habría pasado inadvertido. No hay que menospreciar tampoco los beneficios que genera el turismo en el campo cultural, sobre todo en lo que supone de mejora y desarrollo en la formación de las comunidades locales (idiomas, costumbres, historia, etc.), y por supuesto su aportación a la modernización de los países, con la creación de nuevas y más modernas infraestructuras. Por último, no cabe duda de que la actividad turística, con su uso intensivo de mano de obra no especializada, “ancla”, por decirlo así, a las poblaciones a su propio entorno, evitando de esta forma los fenómenos de emigración forzosa con sus secuelas de marginación, aislamiento y exclusión social por todos conocidas.

La otra cara de la industria

Pero este inmenso negocio ha generado también un modelo, el llamado turismo de masas, que ha empezado a dar muestras de agotamiento en los últimos años, hasta el punto de que se ha puesto en cuestión como respuesta a las nuevas exigencias provenientes no solo de la demanda sino también desde el propio mercado y las instituciones. Básicamente, los problemas que se han detectado son de tres tipos: económicos, medio ambientales y socio culturales.

Empezando por lo más relevante, la economía, y dentro de ésta el empleo, no cabe duda que el turismo genera riqueza y empleo, pero en muchas ocasiones se trata de un empleo de escasa calidad, estacional, poco cualificado y a menudo mal pagado. A eso hay que sumar la inestabilidad propia de la industria ya que hablamos de un sector sometido a grandes vaivenes donde la competencia, a veces, está condicionada por factores ajenos a la propia salud del turismo local, como por ejemplo el desarrollo de nuevos medios de transporte que posibilitan la apertura de nuevas zonas y destinos. Otro tanto podríamos decir de la creación o modernización de nuevas infraestructuras. El problema reside, sin embargo, en que su construcción responde, en la mayoría de los casos, a las propias prioridades turísticas, ajenas, por lo general, a las necesidades de la propia zona y a su propio desarrollo interno, con lo que esto tiene de desequilibrio para los pobladores del lugar.

Otro factor añadido a esa suerte de desequilibrio que suele generar el turismo de masas es el impacto que este tiene sobre los recursos propios, autóctonos, y que tienden a alterar – encareciéndolos– la oferta y la demanda de los pequeños mercados locales. Como consecuencia de estos impactos, la demanda sobre el suelo, el agua o los alimentos da lugar a procesos inflacionistas que terminan encareciendo la cesta de la compra, dificultan el acceso a una vivienda, o acaban expulsando a los campesinos incapaces de soportar el aumento de las rentas agrarias. En definitiva, el desarrollo turístico lleva en sí, a la construcción de nuevas infraestructuras y la creación de empleo, pero a su vez tiende a generar nuevas precariedades o a sustituirlas por otras nuevas, de tal forma que el antiguo campesino acaba, sustituida en urbanizable su otrora tierra de cultivo, como obrero de la construcción o de trabajador en el sector servicios. Y lo que es peor, con la llegada del turismo se redujo también la soberanía alimentaria de antaño y fue necesaria la importación de los alimentos, más caros, y a los que solo se podía acceder en el mercado.

Impactos medio ambientales y culturales

El otro gran impacto, y de importancia creciente, es el que afecta al medio ambiente. Su incidencia se ha hecho sentir de formas muy diversas, por ejemplo la urbanización de zonas naturales o no integradas en el paisaje para favorecer actividades recreativas y de ocio –golf, esquí, parques temáticos, etc.–. También el agua, tanto por la sobreutilización derivada de los nuevos desarrollos turísticos como la contaminación por residuos líquidos ha generado problemas muy importantes y de alto coste económico. Y lo mismo se podría decir del tratamiento y reciclado de las basuras o de la contaminación del aire como consecuencia del aumento de coches, calefacción, etc. Por lo demás, la influencia que la industria turística tiene en muchos países ha originado una cierta inhibición legislativa, que de otra manera podría tal vez impedir la aparición de fenómenos especulativos muy perjudiciales.

Por último, y aunque tal vez más invisibles pero no por ello menos importantes, están los impactos que el modelo de turismo de masas produce en las formas de vivir y de relacionarse de los países afectados. En general, las culturas locales tienden, por motivos económicos, a transformar en mercancías más o menos visibles los elementos más representativos y significativos de su tradición cultural, aquellos dotados precisamente de un significado y un lenguaje propios, que una vez despojados de sus señas de identidad acaban convertidos en un mero objeto de uso y consumo, una actitud sin duda muy negativa y de nefastas consecuencias.

Sostenibilidad y turismo

Junto a esto, y en paralelo, también se han ido produciendo cambios en la demanda. Un sector cada vez más importante de turistas empieza a demandar una práctica turística más

viable económicamente y más respetuosa con el medio ambiente y las tradiciones culturales, que apuesta por métodos de transportes limpios y que huye de la masificación. Se trata de un consumidor turístico más consciente y responsable, un viajero más que un turista, que busca otra forma de relacionarse, y que quiere disfrutar plenamente su viaje, pero sin dejar una huella negativa a su paso por los mundos que visita. Esta ha sido la apuesta también de algunas organizaciones de consumidores que, como la Confederación de Consumidores y Usuarios de Madrid (CECUMadrid), vienen defendiendo desde hace años una práctica responsable en materia de consumo en general, y muy en particular en el campo del turismo. Citaré tan solo tres de las actuaciones más recientes de CECUMadrid. La primera fue la elección del turismo sostenible como tema monográfico de debate del IV Espejo Atlántico de Asociaciones de Consumidores Iberoamericanas, encuentro organizado por CECUMadrid durante los días 6 y 7 de octubre de 2010, que reunió en Madrid a 14 asociaciones de consumidores iberoamericanas representando a 12 países. Este acontecimiento, celebrado en el marco de la décimo primera edición de los Encuentros Iberoamericanos organizados por CECU a nivel nacional, contó además con la presencia de empresas, instituciones, sindicatos y organismos públicos y entre los temas sometidos a discusión figuraron, entre otros, el transporte, la hostelería o la RSC.

La segunda actuación, ésta de mucho mayor calado y que simboliza de forma clara la apuesta de CECUMadrid por las prácticas sostenibles, es su importante trabajo en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa, que se remonta al año 1998 con ocasión de los debates celebrados en torno al Libro Verde de la Unión Europea, documento que en 2001 establece oficialmente el nombre de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). En estos momentos, y fruto sin duda de este trabajo en el campo de la RSE, CECU ostenta, en la persona de su Presidenta de honor María Rodríguez, la Presidencia del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, institución creada en el año 2001 y cuyo objetivo último, potenciar la Responsabilidad Social de las Empresas en el núcleo de la sociedad, lo han convertido en punto de referencia a nivel nacional.

Esta última referencia nos da pie para que hablemos de la tercera actuación realizada durante este año 2011 y que ha tenido como protagonistas tanto a CECUMadrid como el ya citado Observatorio de la Responsabilidad Social. En este caso el escenario han sido dos países latinoamericanos, República Dominicana y Venezuela. Por empezar por este último país, el pasado mes de abril, y organizado por cuatro importantes organizaciones venezolanas, se desarrolló en la isla de Margarita el I Congreso sobre Responsabilidad Socioambiental de las Empresas Turísticas, que tuvo como invitada a María Rodríguez, Presidenta del Observatorio y de CECUMadrid. En cuanto a la República Dominicana, y también en abril, se celebró un acto sobre turismo sostenible que contó con una importante presencia del sector turístico dominicano, así como de altos representantes del Gobierno y de la principal asociación de consumidores dominicana. En este acto intervino igualmente de forma muy destacada la Presidenta de CECUMadrid

Ambos actos, de una indudable repercusión, hablan a las claras de la gran influencia y vocación Iberoamericana que ha tenido nuestra organización desde el principio mismo de su creación.

Por último, no queremos dejar pasar el importante trabajo llevado a cabo por CECU (ámbito estatal) en este campo, y muy en particular las campañas que desde hace cinco años lleva a cabo en la promoción y divulgación del turista responsable, como elemento fundamental para la consecución del turismo sostenible. En concreto, solo en este último año, y dentro de la quinta campaña de turismo responsable, CECU ha editado tres folletos informativos sobre

el turista en la playa, el turista en el campo y el turista en la ciudad, con consejos sobre el uso racional del agua, prevención de incendios y uso racional de la energía respectivamente, acompañados de sendas notas de prensa y una importante presencia en la página web de CECU: www.ceu.es. Es igualmente notoria su participación en jornadas y encuentros sobre el turismo sostenible y muy particularmente en el Día Mundial del Turismo Sostenible.

Así pues, el Turismo Sostenible surge, por un lado, gracias al trabajo desarrollado por la sociedad civil, y entre ellas asociaciones de consumidores como CECU, y por otro la evidencia general de un agotamiento progresivo y continuo de los recursos naturales, espoleado incluso por fenómenos como el cambio climático, de una gran repercusión mediática. La suma de esos y otros fenómenos, cuyo análisis sería imposible realizar en estas cortas páginas, han llevado a un cierto agotamiento del modelo de turismo masivo, alguno de cuyos impactos han propiciado y hecho necesaria la sostenibilidad de una industria que en los últimos años se ha ido deteriorando de forma progresiva.

Aunque el concepto de turismo sostenible se podría fechar en la última década del siglo pasado²¹, se puede decir que no hay una definición de turismo sostenible que se pueda aplicar universalmente. Sin embargo, no cabe duda que se trata de una forma diferente, distinta, de abordar el negocio del turismo que surge como oposición, o si se quiere como alternativa, a modelos de desarrollo turísticos insostenibles: el turismo masificado, el turismo sexual o turismo depredadores a pequeña escala controlados por agentes foráneos.²² Podríamos decir que, a diferencia de los “modelos” anteriores, la actual tendencia parece situarse más como un movimiento que como un modelo específico, donde el factor a considerar no es única ni solamente que la industria turística sea un motor de desarrollo, sino que hay que tener en cuenta también otros elementos: qué tipo de desarrollo y riqueza se crea, a qué precio y cómo afecta eso a las poblaciones y el medio ambiente.

Muchas definiciones, un mismo espíritu

Como hemos dicho antes, no hay una definición de turismo sostenible o responsable que podamos aplicar al conjunto del planeta. No obstante, todas ellas vienen a coincidir, aunque con distintas palabras, en el mismo espíritu de respeto y sensibilidad entre turistas y las comunidades que visitan. Basten dos ejemplos que pueden ser representativos de esta nueva mentalidad. El primero es el de la Organización Mundial del Turismo (OMT) que en su Código Ético Mundial para el Turismo promulgado en 1999 define el turismo sostenible como: “Actividad turística que los turistas y los agentes turísticos realizan con respeto por los lugares de acogida desde los puntos de vista medioambiental, cultural, social y económico, y que a su vez la comunidad receptora acepta y respeta, y las autoridades públicas locales protegen y fomentan”. Por su parte, la Declaración de Ciudad del Cabo sobre Turismo Responsable dice, hablando de los lugares de destino, que esta forma de turismo (responsable) consiste en: “crear mejores lugares para vivir y mejores lugares para visitar”, y añade que “Supone el compromiso de respetar los lugares que visitamos como turistas y la importancia de poner en primer lugar los intereses de sus comunidades y su entorno natural y cultural”.

²¹ En 1995 la Carta Mundial del Turismo Sostenible habla de Códigos de Conducta y sostenibilidad.

²² Como ejemplo de las nuevas formas que puede adquirir a veces esta insostenibilidad de la que estamos hablando, podemos citar aquí las “prácticas” de un cierto turismo juvenil de fin de semana –a veces ligado a partidos de fútbol pero no necesariamente– denominada *balconing*, que se ha hecho muy popular entre grupos de jóvenes anglosajones de visita en España, que consiste en saltar entre los balcones de un hotel. Esta “práctica”, a la que en la última campaña turística se ha sumado otra modalidad aún más suicida: el salto desde un balcón a la piscina del hotel y que ya ha ocasionado víctimas, se combina a menudo con drogas o alcohol. Además estos jóvenes extienden esta forma depredadora de entender el ocio a discotecas, restaurantes, playas y otros lugares turísticos a los que convierten no solo en lugares insostenibles sino en indeseables.

Concluimos. No nos cabe la menor duda de que este siglo será el siglo de los viajes. Muy probablemente las posibilidades de comunicación y desplazamiento se extenderán hasta llegar a todos los sitios del planeta. Y se abrirán oportunidades no conocidas hasta ahora. La industria del turismo seguirá generando trabajo y riqueza para millones de personas. Pero eso solo será posible si introducimos prácticas sostenibles y responsables, si empezamos a ser más viajeros que turistas, respetamos la cultura y las costumbres de otros pueblos, y ayudamos a la conservación de sus espacios naturales. En definitiva, este siglo necesita viajeros responsables y una industria turística sostenible.

La RSC como instrumento de sostenibilidad social y medioambiental en el sector turístico

CSR as tool for social and environmental sustainability in the tourism sector

*María Ángeles Espadas Alcazar,
Universidad de Jaén*

La necesidad de un turismo social y medio ambientalmente responsable

El impacto y la importancia que el sector turístico tiene en la actualidad es innegable, máxime cuando sus actividades afectan y se ven afectadas por muy variados ámbitos y sectores de la vida social y suponen una parte fundamental de la economía de muchos países.

Hablar de turismo y sostenibilidad es poner en conexión dos términos íntimamente ligados que en la práctica, con demasiada frecuencia, se manifiestan como antagónicos si no como incompatibles. Desde nuestro punto de vista esto es así especialmente cuando entendemos por sostenibilidad lo que algunos autores denominan sustentabilidad.

Sin pretender profundizar en el debate acerca de estos términos, por un lado encontramos planteamientos que atribuyen únicamente diferencia en cuanto al modo de traducción de un mismo concepto unos idiomas a otros.

En otra dirección se plantea que estos términos responderían a dos concepciones diferentes según las cuales la sostenibilidad se relacionaría con algo que puede mantenerse por un determinado tiempo (en el caso del desarrollo, asegurar la durabilidad del desarrollo) y sustentabilidad con un proceso que puede mantenerse en el tiempo indefinidamente sin colapsar o deteriorarse. En este sentido, hablaríamos de las condiciones para que las interacciones entre los sistemas sociales y la naturaleza no se deterioren con el paso del tiempo. Según esto, "sustentabilidad" sería el apropiado para definir la capacidad de vivir sin menoscabar y comprometer la capacidad de las generaciones futuras de vivir con iguales condiciones que en la actualidad (Badía, 2009: 25).

Como indica el citado autor, este concepto surgió tímidamente en los círculos de intelectuales de los años 50 del s.XX vinculado a la creciente preocupación por la contaminación medioambiental. Posteriormente reapareció junto con el de "eco-desarrollo" pero ambos fueron finalmente relegados a partir de la Cumbre de Río por el uso más generalizado del concepto de "desarrollo sostenible", a nuestro juicio mucho más ambiguo y confuso.

Por último, algunos autores (Villasante, 1995: 291) aportan otras variaciones de estos términos tales como “reequilibrio sustentable” refiriéndose a cambiar el tradicional objetivo de crecimiento económico por el de la mejora de la calidad de vida para nuestras generaciones y las futuras. Según este planteamiento, el calificativo de sustentable incluiría también que los actores implicados sustenten tales pautas de producción y consumo, haciendo una clara referencia a la necesidad de la participación social cuestión que enlazaría directamente con la orientación de la RSC en turismo que nosotros suscribimos.

Pero sin entrar ahora en más matizaciones terminológicas, como decíamos, ni siquiera en su acepción “menos exigente” es fácil conjugar la sostenibilidad con la tendencia dominante de las prácticas empresariales más generalizadas del sector turístico. Si bien es obvio que el turismo puede ser un motor para el desarrollo de muchas zonas, no es menos cierto que en otros casos es responsable y causante también de muchos problemas sociales.

Desde el punto de vista laboral el hecho es que la multiplicación de operadores y países que tratan de penetrar en un sector con un modelo de competencia económica despiadada, alta carga y temporalidad laboral además de sometido a múltiples factores imprevisibles, ha favorecido un modelo de relaciones laborales en creciente proceso de precarización y desregulación, tanto en los países de origen como en los de destino.

Desde el punto de vista medioambiental la inobservancia de criterios respetuosos con el patrimonio natural y cultural pone en serio riesgo la continuidad de muchas iniciativas turísticas que ya desde su inicio supusieron un grave impacto en su implantación (desplazamiento de poblaciones y de actividades tradicionales autóctonas, consumo de agua y energía, choques culturales...).

En ese sentido, la RSC en el sector turístico surge como una iniciativa que pretende implicar a los distintos actores afectados para que integren en sus actuaciones el respeto por las cuestiones sociales y ambientales. Como señalan desde ACSUR (2006: 5) no es suficiente con utilizar tecnologías modernas que no perjudiquen el medio ambiente. La RSC en turismo es mucho más compleja: va desde la gestión económica de la empresa, hasta la protección y no contaminación del suelo, de las aguas y del aire, pasando por el cuidado de los recursos naturales y por aspectos sociales como la prohibición del trabajo infantil o forzoso, una remuneración justa y protección social de sus trabajadores. Su objetivo sería la sostenibilidad social y medioambiental en el turismo, consiguiendo un modelo de empresa y de turismo consciente; esto es: no solo preocupado por ganar beneficios, sino también por los medios que utiliza para conseguirlos, teniendo en cuenta a qué contribuye directamente con sus acciones y así mismo, lo que indirectamente propicia con ellas.

Oportunidades de la RSC frente a otras iniciativas

Valor añadido, innovación e integralidad

La RSC puede ser una oportunidad fundamental para conseguir un turismo más sostenible pero para ello es importante a su vez que el sector interiorice que iniciar ese camino no va a ser una desventaja competitiva. Frente a la idea de que desarrollar este tipo de iniciativas tiene altos costes difícilmente rentabilizables, hay que subrayar que la RSC es una ventaja comparativa y un valor añadido a los productos y a las empresas. Mediante ella las empresas pueden asegurarse una diferenciación respecto de otras y por tanto, mayor capacidad de competir en un mercado ya saturado de productos muy parecidos y en el que probablemente en un futuro próximo solo se obtenga éxito mediante la innovación.

La RSC en el turismo pretende integrar los estándares sociales y medioambientales en los instrumentos de gestión empresarial y lograr una conexión efectiva y sólida entre estos sectores. Para ello, hay que organizar trabajo conjunto con las empresas y las organizaciones de la Sociedad Civil, buscando un acuerdo que tenga como base los criterios del turismo responsable formulados en los códigos de RSC que están configurando ya un nuevo discurso empresarial.

La integralidad de la RSC es una de las características de esta forma de entender un nuevo modelo de empresa que trasciende la concepción capitalista convencional de esta. La integralidad de la RSC se refiere a las actividades centrales de la empresa, esto es: a las condiciones bajo las cuales se producen y se prestan los servicios en el sector del turismo. Si analizamos las experiencias que se llevan a cabo bajo la denominación de RSC observamos que existen una serie de actuaciones muy diversas tanto desde el punto de vista de su contenido como de su planteamiento.

Podemos hablar de una línea que recorre desde actuaciones benéfico-asistenciales y filantrópicas a proyectos integrales transversales a todas las áreas de una empresa. No obstante, como señalan especialistas del ámbito de la RSC en turismo, esta “puede definirse como el arraigo de objetivos económicos, sociales y ecológicos en la estrategia empresarial, con el fin de fomentar la transparencia de la comunicación y un equilibrio al momento de tomar en consideración los intereses de las diferentes partes involucradas (*stakeholders*), colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, vecinos y otros grupos de intereses” (ACSUR, 2006).

Así, desde la perspectiva de RSC que defendemos quedarían fuera de este concepto las meras actuaciones puntuales como donaciones (directas sobre los beneficios de la empresa o indirectas del cliente a través de la compra de productos), o campañas de marketing con causa, sensibilización social, que aún siendo actividades muy legítimas –como decimos– no son estrictamente lo que entendemos por RSC. En ese mismo sentido también excluiríamos las líneas de actuación que se publicitan como voluntariado de la empresa en los casos en que en la práctica son acciones de voluntariado de sus trabajadores –y no de esta– que únicamente juega un papel de facilitador (cambios de turnos o adaptación de períodos de vacaciones de los empleados por ejemplo). Otra cosa muy distinta para calificarla como voluntariado empresarial sería por ejemplo un proyecto de voluntariado a favor de determinadas entidades sociales fundamentado en el apoyo de profesionales y empleados de una empresa dentro de su horario o período laboral o mediante la puesta a disposición de esas entidades sociales de recursos técnicos de modo no lucrativo. En concreto, en el sector turístico pueden ser interesantes por ejemplo experiencias de voluntariado empresarial que favorezcan el desarrollo comunitario de algunos destinos turísticos donde operan, mediante su implicación continuada en proyectos de fomento del empleo a través de actividades formativas (como escuelas de hostelería) con trasvase de personal, facilitando instalaciones, favoreciendo la posterior contratación de alumnos, etc.

Por otra parte, referimos como prácticas no recomendables o como ejemplos criticables desde nuestro punto de vista, ciertas iniciativas rechazables por incongruentes o por ser descaradamente acciones de lavado de imagen que a veces se publicitan bajo la denominación de RSC. Por supuesto tampoco incluiríamos en el marco de la RSC otras que amparándose bajo esa denominación pretenden “vender” o vincular la pobreza, el subdesarrollo o el riesgo como un atractivo de determinados destinos turísticos.

Cuadro 1. Características de la RSC frente a otras iniciativas sociales y medioambientales de las empresas.

| RSC | OTRAS ACTUACIONES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Integralidad: la RSC es una orientación estratégica de las empresas que fomenta la responsabilidad social en toda la empresa. • Concepción empresarial innovadora: un nuevo modelo empresarial comprometido socialmente. • Responsabilidad entendida como no sólo generar beneficios, sino también en CÓMO se alcanzan dichos beneficios. • Responsabilidad sobre lo que se hace y sobre a qué se contribuye con lo que se hace. • Responsabilidad más que solidaridad o filantropía. | <ul style="list-style-type: none"> • No integralidad: acciones puntuales o coyunturales sobre uno o varios aspectos de la empresa. Compromisos graciabes con algunas entidades, sectores, grupos sociales... • Modelo empresarial convencional: el objetivo es generar beneficios y se invierte una parte de ellos. • Acciones tipo "marketing con causa", marketing social, etc. • Filantropía y solidaridad más que responsabilidad. |

Fuente: elaboración propia.

Planificación de la RSC

Si tomamos como referencia el modelo de RSC que venimos defendiendo (integral, procesual, hacia los medios y hacia los fines, etc.) es obvio que esta no es una cuestión que se pueda improvisar. Tampoco pueden ser proyectos únicamente guiados por las buenas intenciones o a los que se dediquen sin más una parte excedentaria del tiempo, de los recursos o de los beneficios de la empresa sin contar con la dedicación y el asesoramiento de profesionales que conozcan las especificidades de esta materia.

Desarrollar proyectos serios de RSC en una empresa exige, por tanto, un diseño muy cuidado y al mismo nivel que cualquier otra iniciativa estratégica que se emprende desde la organización. Esto requiere una dedicación intensiva por parte de técnicos y expertos en estos temas, bien sea incorporándolos a secciones especializados dentro de las empresas o contratando los servicios de gabinetes profesionales externos.

Desde nuestro punto de vista otra cuestión importante es que este diseño se desarrolle bajo un *paradigma participativo*. Cuanto más temprana sea la incorporación al proyecto de los distintos *stakeholders* más participativo será y con ello más fácilmente compartido, más sólido, gozará de mayor credibilidad, legitimación e implicación de todos y por tanto, será más efectivo y con mayores garantías de éxito.

A continuación, presentamos el esquema de fases que convencionalmente se incluye en cualquier proyecto, anotando algunas especificaciones que pueden orientar para el desarrollo de estos proyectos.

Líneas estratégicas para el diseño de la RSC

Diagnóstico e identificación del perfil de RSC que persigue la organización

- Análisis de la filosofía y de la cultura empresarial de la entidad, principios rectores, valores...
- Visión del modelo de RSC que se plantea la empresa:
 - Visión estratégica-integral de la RSC.
 - Como un área de gestión complementaria a su actividad.
 - Como una demanda del mercado, estrategia de marketing, etc.
 - Como acción social, filantrópico-benéfica, ya sea en la versión modernizante del discurso de la solidaridad o en la más tradicional versión asistencial.
- Diagnóstico-situación de la empresa respecto del grado y situación de compromiso social y ambiental en aspectos como:
 - Buen gobierno-transparencia.
 - Protección medioambiental.
 - Seguridad y salud de los trabajadores.
 - Acción Social.
 - Gestión de recursos humanos.
 - Adaptación al cambio.

En el ámbito del turismo, por el tipo de actividades que se desarrollan y por operar en muchos casos en contextos sociales, políticos, económicos y laborales muy diferentes, es especialmente importante la observancia de los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) pág. 38 y ss de Fdez. Gago) respecto de temas como la esclavitud, el trabajo infantil, la trata de personas y la explotación sexual, la servidumbre por deudas.

- Identificación de los grupos de interés, actores implicados con la empresa (*stakeholders*) y de las responsabilidades de esta hacia los mismos:
 - Definir un mapa de actores evitando la posible sobre-representación de algún grupo de interés o la sub-representación u omisión de otros.
 - Identificar posibles conjuntos de acción entre actores (relaciones entre ellos, afinidades, contraposiciones, potencialidades...)
- Principales técnicas:
 - Análisis documental: dossieres, memorias, estatutos, actas, publicaciones...
 - Entrevistas a responsables, técnicos, personal potencialmente involucrado, análisis DAFO, talleres de devolución de información,...

Esta fase de diagnóstico sirve a su vez para realizar una difusión inicial del proyecto, sensibilizar sobre la importancia del mismo e implicar desde el inicio a los posibles participantes.

Diseño del proyecto teniendo en cuenta al menos

- Análisis de las demandas sociales recibidas.

Continuar (o iniciar si en la fase anterior no se ha hecho) los contactos con los actores implicados. Se puede hacer convocando un taller de trabajo, realizando un grupo de discusión u otras técnicas que sirvan para recoger el discurso, las demandas y las expectativas de estos sectores respecto de la empresa. Con ello, se diseñará una respuesta social que se plasma en un plan de actuación que se concretará y articulará en

torno a uno o varios programas y que a su vez estos se implementarán mediante distintos proyectos. Así tendremos diferentes posibilidades en función del análisis resultante del diagnóstico previamente realizado: desde lo más integral, complejo y transversal, pasando por iniciativas que afectan al producto en la línea de tipo turismo justo, hasta los rangos más bajos de RSC próximos a los proyectos de perfil filantrópico-benéfico como por ejemplo subvención de proyectos a ONG.

- Diseño del perfil de proyecto de RSC. Identificación de la orientación de las posibles actuaciones y de las posibilidades de llevarlo a cabo:
 - Política integral: tanto hacia el conjunto de la propia empresa, (sus condiciones de trabajo, de producción de servicios y de relaciones con otros actores y con su entorno inmediato en el que está ubicada) como hacia los destinos turísticos con los que trabaja, su población y sus entorno.
 - Hacia una de esas partes o hacia uno o varios de de los aspectos concretos de una orientación.

Establecimiento de compromisos por parte de la empresa y de los *stakeholders*

La propuesta ideal sería crear una comisión o foro de actores para esta finalidad que puede tener continuidad y jugar un papel importante en el impulso y difusión del proyecto. También puede consolidarse y constituirse como grupo de trabajo para la fase de seguimiento, control y evaluación.

- *Difusión y presentación pública.*
- *Implementación.*
- *Seguimiento y evaluación.*

Incluiría tanto evaluación interna como control externo. Se puede hacer a través de otros departamentos de calidad y evaluación de la empresa, pero es más acorde con la filosofía de participación de los implicados crear una comisión *ad hoc* con los distintos *stakeholders* de modo que sea más participativa y garantice una evaluación de los actores sociales. También se puede constituir a partir de grupos de trabajo ya existentes, tal como hemos señalado más arriba.

Códigos éticos y principios de implementación de la RSC en turismo

A continuación recogemos una síntesis de distintas iniciativas de carácter internacional en las que se plantean las líneas a seguir para la implementación de proyectos de RSC en el ámbito del turismo:

- *Pacto Mundial de Naciones Unidas Global Compact* (Enero,1999) Es una iniciativa voluntaria destinada a introducir 10 principios clave de la Responsabilidad Social en la actividad empresarial y catalizar la acción encaminada a apoyar los objetivos de Naciones Unidas para el Milenio. Partes implicadas: ONU, empresas, trabajadores y representantes de la sociedad civil.

Objetivos y características:

- Actuar colectivamente para promover el civismo empresarial y contribuir al desarrollo de una economía más sostenible e integradora.
- Incorporar los 10 principios en las actividades de la empresa tanto en el país de origen como sus operaciones alrededor del mundo. Principios agrupados en 4 categorías:
 - Derechos Humanos.
 - Relaciones laborales.

- Medio Ambiente.
- Lucha contra la corrupción.
- Las empresas que quieren participar tienen que firmar una carta de adhesión y adoptar los cambios necesarios para que los principios se conviertan en parte de su estrategia, cultura y actividad diaria. Pueden hacerlo mediante: redes, diálogos, aprendizaje y proyectos de colaboración.
- En el año 2000: se crea una red con la Oficina del Pacto y 4 organismos de NNUU (Alto Comisionado DDHH, OIT, PNUD y PNU para el medio ambiente).
- Es una iniciativa voluntaria y complementaria para fortalecer la RSC pero no un instrumento regulador.
- *Código Ético Mundial para el Turismo* (Asamblea General de la OMT, Santiago de Chile, 1999):
 - Art. 1. Contribución del turismo al entendimiento y al respecto mutuo entre hombres y sociedades
 - Art. 2. El turismo, un instrumento de desarrollo personal y colectivo.
 - Art. 3. El turismo, factor de desarrollo sostenible
 - Art. 4. El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
 - Art. 5. El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino
 - Art. 6. Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico
 - Art. 7. Derecho al turismo
 - Art. 8. Libertad de desplazamiento turístico
 - Art. 9. Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.
 - Art. 10. Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el turismo.
- *Código de conducta ECTAP* (End child prostitution, pornography and Trafficking for sexual purposes).
- *Programa TOURpact.GC para impulsar la RSC en las empresas turísticas*, (Lima, Perú, 2008. Día Mundial del Turismo). Se basa en los principios del Pacto Mundial de NNUU y del Código ético Mundial de la OMT. Pretende fortalecer las estrategias de Responsabilidad Social de las empresas turísticas que desarrollan parte de su actividad en países en desarrollo y que tienen un fuerte impacto ambiental. Los participantes en el programa se comprometen a adherirse a los principios de la iniciativa basados en los del Pacto Mundial y el código ético mundial. El programa se compromete también a prestar asistencia a las empresas que se adhieran. Los participantes se comprometen: a adoptar los principios de la iniciativa; a promover la toma de conciencia y su implementación en sus pares empresarios, en la cadena de proveedores, en su personal y en sus clientes; a utilizar el logo en sus campañas corporativas; a reportar anualmente los avances y progresos en este sentido. Con ese fin, la OMT subrayó su fuerte intención de fomentar el adecuado cumplimiento del compromiso del Pacto Mundial y de la iniciativa ST-EP.
- *Asociación Mundial para el Turismo Sostenible*. (2011). Impulsada por los gobiernos de Costa Rica, Francia, Noruega, por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y por la Organización Mundial del Turismo. Se plantea como un foro de intercambio de conocimiento y de reflexión entre países trabajando en áreas como: cambio climático, medio ambiente y biodiversidad, mitigación de la pobreza, prácticas de turismo sostenible, financiación e inversiones.

Limitaciones del modelo de RSC

Como hemos visto, la RSC en el ámbito del turismo puede ser un elemento interesante para paliar algunas de las consecuencias que ha tenido el desarrollismo turístico de las últimas décadas y también para introducir un modelo de gestión turística más respetuoso con las personas y con el medio ambiente. Con todo ello, existen muchas líneas de crítica que plantean serias dudas sobre la efectividad de estas estrategias y sobre sus potencialidades como propiciadora de un nuevo modelo empresarial con un compromiso social y medioambiental real.

Desde nuestro punto de vista es fundamental tener en cuenta al menos dos líneas de limitaciones: las que tienen que ver con la coherencia y eficacia de los proyectos y las relacionadas con la legitimidad cívico-política de la RSC.

Así, respecto de las primeras cuestiones encontramos las críticas que argumentan que una parte mayoritaria de las prácticas que se llevan a cabo bajo este término está en la línea del perfil más bajo de la RSC, como señalábamos en otros epígrafes, así como que suelen caracterizarse por ser más reactivas que proactivas. También las prácticas incoherentes de empresas que mantienen muy distinta política de relaciones laborales en países de origen y de destino en función de presiones de la opinión pública y sindical o desde el punto de vista medioambiental, en función de los estándares de exigencias más bajos que no serían permitidos en sus países de origen.

Incluso en los casos de desarrollos más integrales estas estrategias son criticadas por insuficientes, ya que no entran en las cuestiones de fondo que realmente afectan a las posiciones sociales y medioambientales de la actividad empresarial y por tanto su eficacia es muy puntual y limitada. La primacía de criterios económicos sobre criterios de responsabilidad real (determinadas inversiones en zonas donde la empresa tiene unos intereses estratégicos muy claros) o los proyectos diseñados con criterios etnocentristas o sin una contraparte local, que incluso pueden tener impactos negativos, son algunos ejemplos.

En esa dirección apuntan las críticas que recogen autoras como Carmen Valor e Inmaculada Hurtado (Valor y Hurtado, 2009). Desde su punto de vista la RSC no cuestiona el modelo de desarrollo económico y se presenta como una iniciativa "neutra", no ideológica. Critican el mantenimiento de esa posición neutral que no pone en entredicho cuestiones de la lógica del sistema como las posibles relaciones entre las actuaciones de la empresa y la pobreza. Estas cuestiones se presentan como parte de un problema local (no estructural) y la marginalidad como un efecto residual que la empresa puede paliar. De ahí arranca otra línea de crítica en el sentido de que la RSC solo obliga moralmente a la empresa pero que es voluntaria desde el punto de vista legal. Por eso, algunos autores prefieren hablar de "rendición de cuentas" (accountability) en el sentido de que la empresa ya tiene esa responsabilidad y que el proceso debe estar orientado a rendir cuentas y a emprender acciones para compensar a los perjudicados. Algunos ejemplos claros en el caso del turismo serían los desplazamientos de actividades económicas tradicionales como agricultura o ganadería que son medio de vida de muchos zonas para su reconversión en infraestructuras turísticas, o las consecuencias sobre estas de los cambios en los usos del agua.

Por otra parte queremos destacar las críticas que tienen que ver con la legitimidad cívico-política de la RSC. En esa dirección nos parece subrayar como un aspecto negativo que mediante el impulso y énfasis actual en el desarrollo de la RSC (incluso por parte de los gobiernos y las administraciones públicas) se propicia un debilitamiento del principio de Responsabilidad Pública. Este principio que, sancionado legalmente, obliga a las

administraciones a desempeñar un papel protagonista (ya que en última instancia estas deben ser garantes de derechos), comparte ahora espacio con una multiplicidad de actores sociales. Por un lado, se desplaza su papel de control sobre el sector privado y por otro se comparte la responsabilidad pública de la prestación de determinados servicios dado que algunas empresas (con carácter voluntario) se comprometen a hacerlo mediante sus programas de RSC. Así, a pesar de que la RSC supone una ampliación del principio de responsabilidad dado que se incluye a organizaciones sociales distintas del Estado, no obstante, se trata de una responsabilidad "obligatoria" solo desde el punto de vista ético (no legal), para estos otros actores.

Siguiendo de nuevo a Valor y Hurtado esto implica el reconocimiento implícito de la incapacidad o falta de voluntad de los gobiernos para intervenir en la rendición de cuentas sobre el impacto de las actividades de las empresas.

Por otra parte, si como bien hemos señalado en los proyectos rigurosos de RSC es fundamental la implicación y participación de los distintos actores y de los ciudadanos, no siempre queda garantizada la legitimidad de estos en tanto que representantes. La identificación de *stakeholders* por parte de la empresa no tiene una base legal ni acaso pactada y en muchos casos las empresas, ya sea por desconocimiento o con la intencionalidad de defender sus propios intereses, incorporan a actores que pueden funcionar de modo corporativo haciendo valer sus propios intereses y no tanto los del grupo al que en principio representan (subrepresentación y sobrerrepresentación de grupos de interés, élites locales, etc.). En síntesis, como señalan la citadas autoras, se sustituye al ciudadano como interlocutor o afectado, en su lugar opera el *stakeholder* de modo que se despolitiza o "desciudadaniza" el sujeto de la responsabilidad.

Bibliografía

- [1] ACSUD (2006). *Las empresas turísticas y su responsabilidad global*. KATE- Tourism Watch-ACSUD. Valencia.
- [2] ARGULLO, F.J. "La responsabilidad social corporativa de la empresa turística y la producción justa de servicios turísticos. (disponible en: www.fxavier.argullo.googlepages.com).
- [3] Badia Pascual, J. (2009). "Los retos del desarrollo sostenible" en *Documentación Social*, nº 153.
- [4] Fernandez Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad Social Corporativa*. Thomson, Madrid.
- [5] Valor, C. y Hurtado, I. (2009). *Las empresas españolas y la RSC*. La Catarata. Madrid.
- [6] Villasante, T.R. (1995) *Las democracias participativas. De la participación ciudadana a las alternativas de sociedad*. HOAC. Madrid.
- [7] Villasante, T.; Alberich, T. y Espadas, M.A. (2010) "Responsabilidad Social corporativa, sostenibilidad ya alternativas locales de desarrollo" en Almagro, Garmendia Y De La Torre. *Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE*. Pearson-Fundación Mapfre. Madrid.

Reseñas

Recensión de:

M^a de la Soledad Celemín Pedroche

*Profesora Ayudante,
Departamento de Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid*

ISSN: 0210-9107.

Editorial Fundación de las Cajas De Ahorro, 2011

El Turismo en España. Papeles de Economía Española
Nº 128 (2011)

El papel del turismo en España es incuestionable. Este sector ha sido clave para el crecimiento español a lo largo de los últimos cincuenta años y sigue jugando un papel crucial para el desarrollo del país ante la actual crisis económica. Con esta visión económica tan positiva del turismo en España, es esencial prestar más atención al sector de cara al futuro. Así, el objetivo de esta obra es aportar valor añadido a lo que ya se conoce del sector para dar lugar a un debate más amplio sobre los problemas estudiados y las posibles actuaciones futuras. De esta manera, se intenta analizar el comportamiento del sector, examinando las amenazas que le acechan y oportunidades que se le presentan.

La obra está compuesta por veintiún artículos organizados en cuatro secciones: Los aspectos generales del sector turismo, sus problemas y oportunidades; la política turística y la cooperación internacional; los cambios y tendencias en el sector y sus implicaciones para el futuro y, por último, las características de la estructura, el comportamiento y las formas de organización de las empresas turísticas españolas, la competitividad y la internacionalización.

Los artículos que forman la primera parte de la obra son los siguientes: el artículo firmado por Juan R. Cuadrado Roura y José María López Morales, los cuales analizan la evolución de las actividades del turismo en España en los últimos años, estudiando en profundidad el progreso de la productividad, las fluctuaciones cíclicas y la contribución del turismo en la balanza de pagos; el artículo realizado por Miguel Ángel Malo, centrado en la creación de puestos de trabajo en el sector y en la temporalidad de los empleos; el trabajo de Juan Ignacio Pulido Fernández, enfocado en la sostenibilidad de la cadena de valor de los productos turísticos, del viaje y del destino; siguiendo la línea de reconversión del modelo turístico español se centra la aportación de Óscar Perelli del Amo, el cual sugiere algunas propuestas de rehabilitación del litoral español; finalmente y continuando con la línea de reformas, el artículo firmado por Eugeni Aguiló Pérez y Francesc Sastre Alberti, quienes señalan que existe una sobreoferta española de alojamientos turísticos reglados y, por consiguiente, un descenso de precios, al mismo tiempo que, recalcan el auge de nuevos destinos turísticos competitivos.

La segunda parte de la obra está constituida por las siguientes aportaciones: el trabajo firmado por Joan Mesquida Ferrando, que sintetiza los objetivos y las tendencias más actuales de la política turística del gobierno; el artículo firmado por Vicente M. Monfort Mir y Teresa Guardia Gálvez, centrado en la información turística a través de las diferentes estadísticas y de otras encuestas realizadas por el Instituto de Estudios Turísticos; la

contribución de Matías González y Carmelo León, quienes realzan la idea de que España puede ser líder en la coordinación de políticas y recursos en la cooperación al desarrollo basada en turismo.

La tercera parte de la obra está compuesta por las siguientes colaboraciones: el artículo realizado por Teresa Garín Muñoz y María José Moral Rincón, quienes analizan el turismo de los residentes españoles dentro del propio país; la aportación de Juan José Blázquez Resino, Águeda Esteban Talaya y Arturo Molina Collado, el cual se centra en el *benchmarking* aplicado a empresas y actividades turísticas; el artículo firmado por Salvador Antón Clavé que analiza el turismo urbano en España, el cual simboliza un segmento en clara expansión por su gran capacidad de atracción; el estudio de Luis César Herrero Prieto, que en este caso se enfoca más en el turismo cultural, el cual se ha convertido en un segmento claramente estratégico y relevante en España y con unas fuertes perspectivas de futuro; por otro lado, el artículo realizado por Antoni Riera Font y Aina M. Ripoll Penalva, estudio orientado en el turismo de espacios y patrimonios naturales protegidos. Siguiendo con los estudios que analizan los diferentes perfiles turísticos, se encuentra el realizado por Luis Valdés Peláez y Eduardo A. del Valle Tuero, que, en este caso, analizan el turismo rural en España. Finalmente, los artículos firmados por Juan Ignacio Rengifo Gallego, quien analiza el turismo cinegético, el cual está teniendo una amplia demanda en zonas como Castilla la Mancha y, por otro lado, el estudio de Xulio X. Pardellas, Carmen Padín y Sara Aboy, centrado en el turismo pesquero, el cual todavía se encuentra en un fase inicial de desarrollo.

Por último, la cuarta parte de la obra está formada por las siguientes contribuciones: la firmada por Cesar Camisón Zorzona y Beatriz Forés Julián, que indica que los precios, la calidad y la diferenciación de la oferta, junto con otra serie de factores intangibles, son decisivos para que las empresas sean competitivas; la aportación de M. Pilar Alberca Oliver, Laura Parte Esteban y María Jesús Such Devesa que estudia el rendimiento de las empresas hoteleras a través de medidas de efectividad y productividad; el estudio realizado por José Miguel Rodríguez Antón, que analiza información relacionada con la competitividad y de los retos organizativos de las PYME turísticas españolas; el artículo de Eduardo Parra López y Agustín Santana Talavera, en el que se señala que hay que operar en redes y utilizar la idea de los *clusters* para poder cooperar con otros actores. Finalmente, de cara a la internacionalización, se incluye el artículo firmado por Oana M. Driha y Ana Ramón-Rodríguez.

En conclusión, en este número especial dedicado al Turismo, Papeles de Economía Española ha logrado reunir a un prestigioso elenco de profesores e investigadores de dicho sector, los cuales han contribuido a incrementar el conocimiento existente sobre el mismo, sentando las bases de un considerable número de reflexiones que tanto la iniciativa pública como privada se deben plantear de cara a hacer más competitivo el sector clave por antonomasia de nuestra economía.

Evaluadores

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2011, 2012 y 2013 a:

| | |
|---------------------------------|--|
| Alfranca, Óscar | Universidad Politécnica de Cataluña |
| Alzaga, Iciar | Universidad Nacional de Educación a Distancia |
| Amengual, Arnau | Universidad de las Islas Baleares |
| Aragón Correa, Alberto | Universidad de Granada |
| Avilés, Carmen | Universidad Politécnica de Madrid |
| Ayuso, Silvia | Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI) |
| Ballesteros, Carlos | Universidad Pontificia de Comillas |
| Bañegil, Tomás | Universidad de Extremadura |
| Barañano, Margarita | Universidad Complutense de Madrid |
| Benavides, Juan | Universidad Complutense de Madrid |
| Bigné, Enrique | Universidad de Valencia |
| Cabello, Carmen | Universidad Pablo de Olavide |
| Cabrera Suárez, Katiuska | Universidad de las Palmas de Gran Canaria |
| Calveras, Aleix | Universidad de las Islas Baleares |
| Camino, David | Universidad Carlos III de Madrid |
| Cardone, Clara | Universidad Carlos III de Madrid |
| Casani, Fernando | Universidad Autónoma de Madrid |
| Cea Moure, Ramiro | Universidad Autónoma de Madrid |
| Claver, Enrique | Universidad de Alicante |
| Corado Simões, Victor | Universidad Técnica de Lisboa |
| Cuenca García, Eduardo | Universidad de Granada |
| De Andrés, Pablo | Universidad Autónoma de Madrid |
| De la Cruz Déniz, María | Universidad de las Palmas de Gran Canaria |
| De la Cuesta, Marta | Universidad Nacional de Educación a Distancia |

| | |
|---|--|
| De la Fuente Sabaté, Juan Manuel | Universidad de Burgos |
| De Godos, José Luis | Universidad de León |
| De la Torre, Isabel | Universidad Autónoma de Madrid |
| Delgado, Javier | Universidad de Granada |
| Díaz, Ana | Universidad Autónoma de Madrid |
| Fernández, Roberto | Universidad de León |
| Fernández Álvarez, Ana Isabel | Universidad de Oviedo |
| Ferruz Agudo, Luis | Universidad de Zaragoza |
| Galindo, Miguel Ángel | Universidad Politécnica de Valencia |
| Gálve, Carmen | Universidad de Zaragoza |
| García, Isabel | Universidad de Salamanca |
| García, María del Mar | Universidad de Cantabria |
| García-Lillo, Francisco | Universidad de Alicante |
| García López, M^a José | Universidad Rey Juan Carlos |
| García Olalla, Myriam | Universidad de Cantabria |
| García Uceda, Esperanza | Universidad de Zaragoza |
| Garralda, Joaquín | IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial |
| Gómez-Bezares Pascual, Fernando | Universidad La Comercial De Deusto |
| Guerras-Martín, Luis Ángel | Universidad Rey Juan Carlos |
| Huerta, Emilio | Universidad Pública de Navarra |
| Hurtado, Nuria | Universidad de Granada |
| Quevedo, Esther | Universidad de Burgos |
| Lamothe Fernández, Prosper | Universidad Autónoma de Madrid |
| Larrán, Manuel | Universidad de Cantabria |
| Larrinaga, Carlos | Universidad de Burgos |
| Lizcano Álvarez, José Luis | Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). |
| Lozano, Josep María | ESADE |
| Luque, María Ángeles | Universidad Autónoma de Madrid |
| Marcuello, Chaime | Universidad de Zaragoza |
| Martin, Longinos | Universidad de Murcia |
| Martín Castilla, Juan Ignacio | Universidad Autónoma de Madrid |
| Martínez Merino, José Luis | Universidad Nacional de Educación a Distancia |
| Mascareñas, Juan | Universidad Complutense de Madrid |
| Menguzzato, Martina | Universidad de Valencia |
| Molina, José Francisco | Universidad de Alicante |
| Moneva Abadía, José M. | Universidad de Zaragoza |
| Monjas Barroso, Manuel | Universidad Autónoma de Madrid |
| Monzón, José Luis | Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa |
| Murillo-Luna, Josefina | Universidad de Zaragoza |
| Navallas, Begoña | Universidad Autónoma de Madrid |
| Nieto, María Jesús | Universidad Carlos III |
| Nieto, Mariano | Universidad de León |
| Ortiz, Natalia | Universidad de Granada |
| Partal Ureña, Antonio | Universidad de Jaén |
| Pedraja, Marta | Universidad de Zaragoza |
| Pérez Ruiz, Andrea | Universidad de Cantabria |
| Pisón Fernández, Irene Clara | Universidad de Vigo |
| Prieto Moreno, Begoña | Universidad de Burgos |
| Pulido Fernández, Juan Ignacio | Universidad de Jaén |
| Quevedo, Esther | Universidad de Burgos |
| Quintana García, Cristina | Universidad de Málaga |

| | |
|---|---|
| Real, Alicia | Universidad Complutense de Madrid |
| Rey García, Marta | Universidad de A Coruña |
| Rialp, Josep | Universidad Autónoma de Barcelona |
| Rico García, Guadalupe | Universidad Rey Juan Carlos |
| Ripoll, Vicente | Universidad de Valencia |
| Rodríguez Antón, José Miguel | Universidad Autónoma de Madrid |
| Rodríguez Carrasco, José Manuel | Universidad Nacional de Educación a Distancia |
| Rodríguez Domínguez, Luis | Universidad de Salamanca |
| Rodríguez Fernández, José Miguel | Universidad de Valladolid |
| Ruiz Jiménez, Antonio | Universidad de Sevilla |
| Saavedra, Irene | Universidad Nacional de Educación a Distancia |
| Sacristán Navarro, María | Universidad Rey Juan Carlos |
| Salas Fumás, Vicente | Universidad de Zaragoza |
| Sanna-Randaccio, Francesca | Universidad de La Sapienza |
| Santamaría Mariscal, Marcos | Universidad de Burgos |
| Sardinha, Idalina | Universidad de Madeira |
| Valle Cabrera, Ramón | Universidad Pablo de Olavide |
| Valor Martínez, Carmen | Universidad Pontificia de Comillas |
| Vidal, Isabel | Universidad de Barcelona |
| Vidal, Marta | Universidad de Oviedo |
| Villafañe, Justo | Universidad Complutense de Madrid |

Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

Normas para la presentación de originales

1.
Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word o PDF a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.org.
2.
Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3.
La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4.
Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5.
La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
6.
Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísimas anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8.

Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.

9.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de "Notas y Colaboraciones", "Herramientas", "Recesiones", "Experiencias" y/o "Documentos", este deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

10.

En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11.

Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo y la fecha de acceso.

Normas para citar

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the Corporate Social Responsibility Journal will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of two independent experts who will not belong to the editorial team.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org to be considered in the selection process.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1.
On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short curriculum vitae, with their postal and electronic address and with their telephone number.
2.
The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5 cms on all sides.
3.
The author will have to indicate what programme was used as word processor.
4.
The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.
5.
The author will have to send two article versions: one including a short curriculum vitae and the email address and another need to be anonymous with a separate document which includes a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English, as well as a list of the key words (at least 2 but no more than 5 in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

6.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

7.

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

8.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

9.

Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).

10.

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would be different publications within the same year), title of the book or "title of the article", name of the journal and number, publishing house, city of publication and, finally, pages (págs xxx).

i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link and the date of consultation.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les articles envoyés à la Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1.

La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.

2.

La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).

3.

La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.

4.

La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

5.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

6.

Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)

7.

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

8.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

9.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).

10.

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Próximos números

Números abiertos

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos a que lo hagan a la secretaría técnica de la misma publicación, a través del correo:

revistarse@achesp.org.

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación.**

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Acción contra el Hambre, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Acción contra el Hambre para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Acción contra el Hambre.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Acción contra el Hambre por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo, establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Acción contra el Hambre se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Acción contra el Hambre

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Acción contra el Hambre Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Acción contra el Hambre Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Acción contra el Hambre Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Acción contra el Hambre Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorized access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Acción contra el Hambre Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

I do not wish to receive information about other services and activities of the Acción contra el Hambre Foundation.