

María Teresa Fernández Alles.

Universidad de Cádiz.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento de Marketing y Comunicación.

Avenida Duque de Nájera 8. 11002. Cádiz, Spain.

+0034 956015428

teresa.alles@uca.es

Ramón Cuadrado Marqués.

Universidad de Cádiz.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento de Marketing y Comunicación.

Avenida Duque de Nájera 8. 11002. Cádiz, Spain.

+0034 956015441

ramon.cuadrado@uca.es

GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL HOTELERO: ANÁLISIS DE UN CASO REAL EN LA PROVINCIA DE CÁDIZ

RESUMEN:

El alto consumo de recursos naturales y energía por parte de las compañías hoteleras, junto con la correspondiente generación de residuos, hace del sector hotelero un campo de aplicación ideal para las políticas socialmente responsables medioambientales. Tanto es así que la actuación medioambiental de las empresas hoteleras recibe una atención creciente, lo que ha llevado a que un número cada vez mayor de hoteles diseñen e implementen medidas socialmente responsables en materia de protección medioambiental.

El presente trabajo está centrado en el estudio, desde un enfoque de responsabilidad social, de las implicaciones de políticas y medidas para la gestión medioambiental en el sector hotelero, exponiendo no solo las distintas áreas operacionales en que pueden surgir, sino también las posibles motivaciones de la gerencia para emprender estos programas. Para completar nuestro trabajo, analizamos, siguiendo el método del caso, las políticas medioambientales llevadas a cabo en uno de los hoteles líderes de la provincia de Cádiz, por la aplicación pionera de las mismas, el Hotel Playa Victoria, perteneciente a la cadena Palafox.

ABSTRACT:

The high consumption of natural resources and energy made by hotel companies, together with the corresponding waste generation, has placed the hotel sector in an ideal application field for environmental social responsibility policies. So much so that the environmental performance of hotel companies has received increasing attention, which has led to an increasing number of hotels designing and implementing socially responsible measures focused on environmental protection.

The present work is focused on the study, from a social responsibility approach, of the implications of policies and measures for environmental management in the hotel sector, exposing not only the various operational areas in which they arise, but also the possible motivations of management to start these programs. To complete our work, we analyze, using the case method, the environmental policies carried out in one of the leading hotels of the

province of Cadiz for pioneering the application of the same, the Hotel Playa Victoria, owned by Palafox hotel chain.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social corporativa, gestión medioambiental, hotel, turismo.

KEYWORDS:

corporate social responsibility, environmental management, hotel, tourism.

1. INTRODUCCIÓN.

La Responsabilidad social, entendida como *“la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente, y sobre la sociedad en general”* (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2009) es, en la actualidad, objeto de una creciente demanda por parte de todos los agentes sociales, reflejándose en el tratamiento cada vez más frecuente de esta temática en los diversos medios, tanto en publicaciones científicas como de otra índole. Así, la responsabilidad social empresarial constituye, hoy en día, uno de los temas más relevantes para los distintos stakeholders, ya sean consumidores, accionistas o instituciones públicas.

Partiendo del concepto de responsabilidad social empresarial, el objeto del presente trabajo es analizar las prácticas llevadas a cabo en la materia en uno de los sectores más importantes de nuestro país, tanto por su aportación al PIB, como a la balanza de pagos y a la generación de empleo (World Travel and Tourism Council, 2009), como es el sector turístico, centrándonos en uno de sus pilares básicos, el subsector hotelero, el cual comparte con el sector en el que se encuadra su alto impacto económico, social (Brunt y Courtney, 1999), y medioambiental.

De esta manera, estudiaremos las políticas hoteleras cuyo fin fundamental sea el minimizar el impacto sobre el medio ambiente, o bien la cooperación en la preservación y regeneración del mismo. Siguiendo esta línea, realizaremos una revisión de la literatura científica en materia de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero, en primer lugar, para analizar, en

segundo lugar, la bibliografía existente en materia de prácticas medioambientales en el citado sector. Nuestro trabajo se completa con la exposición de los resultados obtenidos del estudio de un caso real en el que hemos estudiado y analizado las políticas medioambientales que se están llevando a cabo, actualmente, en uno de los hoteles más destacados de la provincia de Cádiz por su compromiso socialmente responsable, en general, y con el medioambiente, en particular.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO.

La responsabilidad social empresarial constituye uno de los temas que ha sido objeto de mayor atención por parte de la comunidad científica, desde sus orígenes en los años 30 del siglo XX. Así, cabe mencionar la obra de Bowen “*Social Responsibilities of the Businessman*” (1953), la cual generó un amplio debate sobre el tema, las aportaciones de Carroll (1979, 1991 y 1999), quien fue modelizando la responsabilidad social empresarial para facilitar su aplicación en las empresas, y otros autores, como Kotler (2005), Porter y Kramer (2006), quienes han contribuido notablemente a enriquecer la materia de estudio dotándola de un enfoque estratégico.

Concretamente, en el sector hotelero, podemos constatar la existencia de un gran número de trabajos que vienen a justificar, de manera reiterada, la relación existente entre los establecimientos hoteleros y el medio ambiente, considerado éste último como el entorno inmediato en el que desarrollan su actividad las empresas hoteleras, en muchos casos, y como el impacto sobre el medio a nivel global en la totalidad de ellos. Asimismo, el factor medioambiental va ganando peso en las decisiones de elección de destino de los turistas (Mensah, 2006). Como demuestran Moutinho *et al.* (1995), este aumento de la sensibilidad del turista hacia el patrimonio natural deriva en una progresiva proliferación de empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental y ecoturismo, de lo que se deduce que, al menos en parte, el cambio de actitud viene dado por las exigencias del cliente.

Este hecho ha dado lugar a diversas discusiones acerca de las áreas operativas de integración de las políticas de responsabilidad social empresarial, su conveniencia, o la comunicación de dichas medidas, aunque el alto grado de legislación, de muchos de los aspectos en los que puede manifestarse un comportamiento socialmente responsable en este sector, hace que muchas iniciativas queden en el plano legal, más que pasar a niveles superiores de responsabilidad, más propios del plano de la ética y la discrecionalidad (Carroll, 1979).

Desde el punto de vista de la gestión hotelera, existe una confusión bastante extendida en torno a los conceptos de responsabilidad social empresarial y ecoturismo, llegando a tomarse por sinónimos, desconocimiento que se torna generalizado en lo referente al impacto de la actividad de alojamiento turístico sobre el entorno (Ayuso, 2006). Esta afirmación se hace especialmente intensa en el caso de los hoteles urbanos, donde la conexión entre la actividad hotelera y el medio ambiente entendido como medio natural se desdibuja (Bohdanowicz, 2005). En este contexto de desconocimiento, los procesos cognitivos, unidos a los conocimientos, determinan en gran medida la implicación del directivo hotelero en programas de responsabilidad social, por lo que aquellos directivos más formados o experimentados en la materia adoptarán, muy probablemente, posturas más proclives hacia este tipo de medidas.

Así pues, en medio de esta situación, la motivación para emprender acciones o programas de medidas socialmente responsables no parece venir dada, en la mayoría de los casos, por el conocimiento y convicción de estas políticas, sino más bien por un conjunto de factores que Miller recoge, en orden de importancia, en la siguiente clasificación (2001):

- Estructura del sector.
- Legalidad vigente.
- Imagen pública.
- Ahorro en costes.
- Obligación moral.

Varios autores reflejan la baja relevancia de la obligación moral como motivación para adoptar medidas medioambientales por parte de los directivos hoteleros, considerándose la rentabilidad o el ahorro en costes como principal factor motivador, siendo necesario para extender estas prácticas un enfoque de creación de valor frente a la visión anteriormente mencionada (Gurney y Humphreys, 2006). Volviendo a la cuestión relativa a la rentabilidad de estas medidas, existen evidencias sobre la obtención de beneficios derivados de la aplicación de las mismas:

- A corto plazo, incrementan, por término medio, la cotización bursátil, como resultado de la mayor confianza otorgada por el público (Nicolau, 2008), y el resultado económico, independientemente del tamaño del establecimiento, siempre que existan niveles de inversión en políticas socialmente responsables

relativamente altos (García y Armas, 2007), reforzando en estos casos la confianza y flexibilidad en la formulación de estrategias con niveles de responsabilidad social crecientes (Lee y Park, 2009).

- A largo plazo, el valor de la empresa, entendido como rentabilidad a largo plazo, será mayor que si no se hubieran emprendido políticas socialmente responsables, por las razones esgrimidas en el punto anterior (Lee y Park, 2009).

En consecuencia, y dados los argumentos presentados a lo largo de este epígrafe, consideramos de probada conveniencia la formulación de estrategias que integren aspectos socialmente responsables en la gestión hotelera, prestando especial atención a aquellas acciones y posibilidades operativas que tengan mayor relación con el medio ambiente, habida cuenta de la creciente concienciación por parte del público objetivo sobre el impacto medioambiental de los establecimientos hoteleros.

3. MEDIDAS MEDIOAMBIENTALES EN EL SECTOR HOTELERO.

En los últimos 20 años, la industria hotelera mundial ha aumentado su implicación con el medioambiente, respondiendo a la demanda generalizada y creciente de productos y servicios más respetuosos con el mismo. Como afirmaba Hart (1993), *“una mezcla de estrategias de marketing y sincera preocupación dirige a la industria de la hospitalidad hacia una variedad de políticas y prácticas sensibles con el medio ambiente. Algunas dependen de la colaboración directa de los clientes, mientras que otras son invisibles para éstos, pero la mayoría se basan en la premisa de reducir, reutilizar y reciclar”*.

Puede afirmarse que, prácticamente desde sus inicios, el principal impulso que han recibido estas políticas medioambientales, por parte de las principales cadenas hoteleras del mundo, ha sido la creación de la International Hotels and Environment Initiative (IHEI) en 1992, y que en 2004 fue sustituida por la International Tourism Partnership (ITP), si bien también se realizan esfuerzos por parte de otras organizaciones, como la World Tourism Organization (WTO), o la International Hotel & Restaurant Association (IH&RA). Desde la organización de la ITP se promueven las prácticas de gestión hoteleras orientadas a reducir el impacto sobre el entorno, contando con publicaciones destinadas a orientar a los profesionales del sector en la adopción de estas prácticas, tratando tanto el emplazamiento, diseño y construcción del hotel, como las diferentes áreas de gestión del mismo.

3.1. Áreas de aplicación.

En el estudio del impacto medioambiental creado por un establecimiento hotelero, son varias las fases que deben tenerse en cuenta, más allá del generado durante su vida útil. Así pues, deben analizarse detalladamente las fases de selección de emplazamiento, diseño y construcción del hotel, la fase operacional, y por último, la fase que sucede al cese de la actividad hotelera en el edificio, considerar las distintas alternativas existentes, desde la demolición controlada, para minimizar el impacto medioambiental, hasta su reutilización para otros fines.

Dado que las primeras fases sólo afectan a aquellos hoteles que aún se encuentren en fase de diseño, preferimos centrarnos en la fase operacional, ya que la totalidad de hoteles del mundo pueden colaborar con el entorno realizando cambios en la forma de gestionar las distintas áreas operacionales. Dentro de la gestión medioambiental existen tres áreas claramente diferenciadas en las que actuar, por su relación directa con el medio (Figura 1).

ENERGIA	AGUA	DESECHOS
Identificar las áreas de consumo y fuentes de energía.	Identificar áreas clave de consumo y maneras de reducirlo.	Identificar los distintos tipos de desechos producidos, los departamentos responsables, y el tratamiento de la basura.
Instalar medidores en cada departamento y máquinas de mayor consumo.	Implementar ahorros inmediatos mediante cambios en las rutinas que empleen agua.	Calcule el peso de la basura producida e identifique medidas para reducirla, reutilizarla y/o reciclarla.
Asignar personal a recopilación de información sobre el consumo.	Revisión periódica de grifos, tuberías y cisternas en busca de goteras.	Diseñe un plan de manejo de desechos con metas específicas de reducción, reutilización y reciclaje, con fechas de cumplimiento.
Identificar cambios sencillos que permitan ahorrar energía.	Instalar sensores y piezas para reducir el consumo en cocinas y aseos.	Reduzca la cantidad de empaquetados de los productos consumidos y medidas similares para reducir la cantidad de desechos.
Revisar y dar mantenimiento al equipo para que funcione de forma eficiente	Uso de sistemas de captación de aguas pluviales para su reutilización.	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de aguas en materia de tratamiento de aguas negras.
Identificar y aplicar medidas de bajo costo que ahorren energía.	Reducción del consumo mediante reciclado de aguas grises en jardinería, limpieza de suelos, y agua del escusado.	Supervisar resultados, elaborar informes, y tomar medidas correctivas en caso necesario.
Uso de medios de transporte ecológicos dentro de la propiedad	Comparar el consumo de agua con los estándares del sector.	
Comparar el consumo energético del establecimiento con la media del sector	Supervisar resultados, elaborar informes, y tomar medidas correctivas en caso necesario.	
Supervisión constante del desempeño y fijación de objetivos.		

Figura 1: Medidas de Gestión Ambiental. Extraído de International Tourism Partnership (2010): “El camino verde: estándares mínimos de un hotel sostenible”. pp.3.

Cada columna de la figura anterior muestra las acciones mínimas a emprender por cualquier establecimiento hotelero cuya gerencia desee gestionar el negocio de forma sostenible. Se observa que, en contra de la idea extendida de que la gestión medioambiental requiere grandes inversiones (Bohdanowicz, 2005b), muchas de las acciones propuestas implican únicamente un cambio en la manera de organizar y gestionar las operaciones diarias, sin recurrir a fuertes inversiones de capital (que sí pueden ser necesarios, e incluso recomendables (Bouquet *et al*, 2009) en niveles superiores de desempeño ambiental).

Sin embargo, desde el punto de vista de una gestión socialmente responsable, no basta con reducir el impacto del propio establecimiento mediante la aplicación de directivas concretas

sobre el consumo de agua y energía y la producción de desechos, sino que debe hacerse desde un enfoque holístico, e integrado en la estrategia del hotel o de la cadena, de manera que quede reflejado en los códigos de conducta publicados por los mismos. Tanto es así que las políticas y el marco de trabajo general del hotel, el entrenamiento y sensibilización del personal y las relaciones con la comunidad deben contemplar los impactos medioambientales del hotel y como la dirección, el personal, los clientes, y la comunidad que rodea al hotel influyen en su desempeño medioambiental (ITP, 2010). Por último, y no por ello menos importante, es necesario revisar la política medioambiental de los proveedores del hotel, primando el consumo de bienes y servicios que provengan de empresas respetuosas con el medioambiente, contribuyendo el hotel de forma indirecta a la preservación del entorno (ITP, 2010).

3.2. Hoteles, entorno y cliente.

Existen numerosos argumentos que intentan justificar los programas medioambientales de los hoteles desde distintos enfoques. Hemos visto que existen tanto razones legales, como económicas, pero de igual importancia es la imagen que el cliente percibe del hotel.

En los últimos 20 años, se ha experimentado una mayor concienciación medioambiental en los clientes hoteleros (Becker-Olsen *et al*, 2006), por lo que su exigencia sobre el producto hotelero alcanza en muchos casos a los aspectos medioambientales. Por otra parte, existe una masa de clientes, tanto potenciales como reales, que no tienen en cuenta el desempeño medioambiental (o social) del hotel en su elección de reserva. Este hecho hace que la estrategia de comunicación a seguir por los establecimientos hoteleros en materia de medio ambiente difiera en un caso y en otro, por lo que debe segmentar sus comunicaciones, en el primer caso intentando captar la atención del cliente potencial concienciado, y en el segundo, intentando modificar la conducta del cliente real, acercándolo a las prácticas socialmente responsables (Dinan y Sargeant, 2000).

Respecto a qué medidas son más demandadas por parte de los clientes, parece que no existe una clara diferenciación entre un tipo u otro de medidas (reducción, reutilización o reciclaje), pero las más significativas coinciden en su tangibilidad para el cliente, es decir, las medidas serán tanto más efectivas cuanto mayor sea la visibilidad de éstas y mayor implicación demanden al cliente (Manaktola y Jauhari, 2007).

Por último, respecto a la forma en que las medidas deben ser comunicadas a los clientes, existen evidencias sobre la conveniencia de utilizar materiales especialmente diseñados al efecto, con el logo de la empresa, frente a tarjetas y panfletos prefijados por programas específicos ajenos al hotel (como muchos de los existentes para la reutilización de toallas). Si se desea fomentar la respuesta a estos programas, debe indicarse en qué causa social van a emplearse los fondos derivados del ahorro conseguido, o bien, si la gerencia desea retener dichos ahorros, comunicar en qué medida la contribución personal ayuda a alcanzar el correspondiente logro medioambiental, si bien la imagen del hotel será peor percibida que en el primer caso (Shang *et al*, 2010).

En cualquier caso, la mayoría de autores coincide en que, al margen de las discusiones sobre la efectividad, el rendimiento y otras cuestiones referentes a la política medioambiental y social de los hoteles, el cliente tiene mucho poder sobre el futuro de la industria hotelera, bien sea a través del boicot a productos poco responsables, como por la generación de ventajas competitivas en marketing, por parte de las empresas comprometidas con el entorno (Miller, 2001).

3.3. Gestión ambiental hotelera en España.

Lo expuesto hasta ahora nos da una idea acerca del estado de la cuestión en materia de gestión medioambiental en el sector hotelero mundial. Circunscribiéndonos al ámbito español, podemos afirmar que, en muchos casos, los hoteles españoles se rigen por las mismas motivaciones y políticas que los hoteles ubicados en otros países, sin embargo, existen algunas diferencias que hacen de España un escenario con ciertas particularidades en lo referente a gestión medioambiental.

Comparando los estudios realizados en el sector hotelero español con aquellos realizados en otras regiones, se puede llegar a la conclusión de que las motivaciones que impulsan a los directores de los establecimientos españoles son prácticamente las mismas que las de sus homólogos foráneos, coincidiendo en la confusión y escasa concienciación reinantes, que explican el bajo nivel de implementación de prácticas de gestión del impacto medioambiental (Ayuso, 2006). Sin embargo, existe un refuerzo positivo en la gerencia de aquellos hoteles que han centrado su atención en el desempeño medioambiental, por encima de su gestión, ya que ésta no garantiza niveles superiores de rentabilidad, mientras que la correlación entre dicho

desempeño y mayores niveles de rentabilidad económica es positiva (García y Armas, 2007). La principal diferencia existente respecto a otros estudios localizados, reside en el hecho de que los gerentes españoles priorizan aquellas medidas que resultan en ventajas competitivas, independientemente de si tienen un efecto directo o indirecto sobre el resultado, si bien es difícil determinar en qué medida influye la concienciación del directivo (Ayuso, 2006), frente a los resultados de otros estudios en los que el ahorro en costes se señala como el principal elemento motivador (Stipanuk, 2001). Céspedes *et al* (2003), sin embargo, argumentan que la legitimidad económica de las medidas ambientales tiene mayor peso en las decisiones de los directivos hoteleros españoles que la legitimidad social o la presión de los grupos sociales. Esta aparente divergencia podría quedar explicada por los procesos cognitivos que expone Ayuso en su estudio.

Respecto a las prácticas operativas empleadas, no existen diferencias entre regiones, salvando las propias del nivel de desarrollo del sector hotelero. No obstante, se ha observado que en España el número de empresas hoteleras que emplean códigos de conducta como reguladores de su desempeño medioambiental frente a otros países estudiados es muy reducido (Ayuso 2006).

4. ESTUDIO EMPIRICO.

4.1. Metodología.

Hemos querido completar este estudio con un caso que ilustre un modelo actual de gestión medioambiental en el sector hotelero. Para ello, hemos seleccionado el Hotel Playa Victoria, perteneciente a la cadena Palafox, por su alto nivel de concienciación, tanto medioambiental como en otras áreas de aplicación de políticas socialmente responsables. El hotel, al margen de su vinculación a una cadena altamente sensibilizada con los impactos de su actividad, ejemplifica a la perfección la integración de las políticas medioambientales en la estrategia del hotel desde su construcción en el año 1994. Supone un caso especial, tanto por su ubicación, tratándose de un hotel urbano adyacente a la playa, como por su diseño arquitectónico, el cual ha unido materiales modernos con otros autóctonos, como la piedra ostionera, en un edificio pensado para minimizar el consumo energético y de recursos naturales, habiendo sido galardonado con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en el apartado de ahorro y eficiencia energética en el año 1995. Este hotel representa, por tanto, un referente a

nivel local y provincial en materia de gestión medioambiental y calidad, siendo uno de los cuatro hoteles con la categoría de 4 estrellas que actualmente prestan servicio en la ciudad de Cádiz.

Dado que el objetivo de esta investigación es el de obtener una idea de la situación actual de la gestión medioambiental en los hoteles de la provincia de Cádiz desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial, entendemos que el estudio de caso es la herramienta adecuada para explorar en profundidad y comprender nuestro objeto de estudio, dado que los resultados de dicha gestión y aplicación de políticas no tiene un claro y único conjunto de consecuencias (Baxter y Jack, 2008). Por otra parte, aunque la selección del Hotel Playa Victoria no atiende a criterios de representatividad, este caso presenta un establecimiento con un compromiso y calidad de gestión superiores a la media, lo que le convierten en un modelo y referente para otros establecimientos de la región. Para la obtención de la información necesaria, hemos recurrido a distintas fuentes, como son la entrevista en profundidad con la Responsable de Calidad del hotel, la información disponible en la página web del hotel y de la cadena a la que pertenece, la publicación interna de la misma, referente a medioambiente, el cuestionario de satisfacción del cliente, y capturas del sistema de gestión del hotel. Por otra parte, disponemos de información acerca de la política medioambiental de los demás hoteles de la ciudad que compiten en su misma categoría (Fernández Alles y Cuadrado, 2010), por lo que la selección del mismo queda fundamentada de esta manera.

4.2. Resultados.

La información que hemos recabado a lo largo de la investigación la podemos agrupar en varias áreas, en función de qué tipo de medidas pueden tomarse para asegurar una buena gestión medioambiental que permita reflejar un compromiso por encima de lo normal en el sector. La delimitación de las áreas se ha realizado siguiendo el modelo de marketing holístico descrito por Kotler y Keller (2006), en el cual se incluyen como piezas clave del mismo tanto el marketing interno, como el marketing de relaciones, y de responsabilidad social, por lo que resulta un enfoque indicado para el análisis de la gestión del hotel.

4.2.1: Relaciones con terceros: La gerencia del hotel contribuye al desempeño medioambiental del establecimiento a través de las relaciones con distintos agentes externos, tanto con relación contractual como sin ella. Esta contribución, al margen de la concienciación en materia de responsabilidad social de la gerencia, es fomentada desde la dirección de la cadena, mediante la declaración de política de

sistemas integrados de gestión de calidad y de medio ambiente de la cadena Palafox, en la cual se insta a los distintos responsables a involucrar a proveedores y clientes en la gestión medioambiental, entendiendo este compromiso como una responsabilidad compartida, y en la que los establecimientos deben cumplir una función de sensibilización. Así, en primer lugar, los proveedores de productos de alimentación, limpieza y mantenimiento del hotel, así como la lavandería externalizada, son seleccionados tras acreditar éstos su adecuación a los estándares de la normativa ISO 9001 de gestión continua de la calidad, la cual comprende una serie de medidas básicas relativas al desempeño medioambiental de las empresas u organizaciones certificadas, o bien a la ISO 14001 de gestión ambiental, que aborda de manera específica la problemática que abordamos en esta investigación. En segundo lugar, tal y como se desprende del análisis del sistema de gestión y control del hotel, la colaboración con la Administración de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía permite asegurar el tratamiento adecuado de todos aquellos residuos listados como peligrosos, recurriendo a las entidades colaboradoras y gestoras de residuos certificadas por la misma, minimizando el impacto sobre el entorno. Además, la dirección del hotel colabora de forma intensa con la Concejalía de Playas del Ayuntamiento de Cádiz, tanto en medidas de protección como de sensibilización y divulgación.

4.2.2: Relaciones internas: La comunicación interna de las políticas de responsabilidad social de la empresa se realiza de varias maneras, buscando en muchos casos la participación del personal de la empresa en su desarrollo y evolución. En este aspecto, debemos destacar varias acciones de forma individualizada:

- Declaración de Principios para la Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente: Publicada en un lugar visible tanto para los clientes como para el personal del hotel, hace referencia constante a la reducción del impacto del hotel en el medio, así como de la importancia de estas actuaciones en relación a la sostenibilidad de la actividad económica. Además, incorpora de forma explícita la figura del cliente interno, equiparándolo al externo, declarando la necesidad de formación y motivación permanente del mismo.

- Congreso anual de directivos de la cadena: en el que se exponen los puntos clave en la gestión de cada establecimiento y de la cadena durante el ejercicio, siendo unos de los puntos de mayor interés las medidas medioambientales, exponiendo cada director de establecimiento las medidas que desarrollan más allá de los requerimientos de la cadena, de forma que otros directivos puedan hacer benchmarking, e importar dichas prácticas, extendiéndose por la cadena.

- Revista de Medio Ambiente Palafox Hoteles: una publicación editada por la cadena en la que se exponen las contribuciones de los hoteles de la cadena a preservar el medio ambiente, las noticias de relevancia en este ámbito relativas a la actividad del hotel, además de publicitar los recursos naturales que enriquecen las provincias en las que la cadena desarrolla su actividad. Esta publicación se encuentra a disposición de los huéspedes del hotel.

- Manuales de operaciones: entre los que destaca el de gestión medioambiental, cuyos documentos, en casi su totalidad, se distribuyen a todo el personal del hotel, facilitando la diseminación de la política medioambiental del hotel por la organización, así como la ejecución de la misma a través de los procedimientos específicos de medio ambiente y las instrucciones de trabajo de medio ambiente, perteneciendo todos al sistema de gestión, y dedicándose los dos últimos sólo al personal implicado en cada tarea concreta.

- Implicación del personal en la política medioambiental: el cual tiene asignada la tarea de, por departamentos, redactar un lema o compromiso de mejora medioambiental de forma mensual, tratando de mantener la atención sobre los temas medioambientales, a la vez que se recuerda que todo el personal debe colaborar en este cometido. Además, el personal del hotel tiene encomendada la organización y celebración del Día Mundial del Medio Ambiente, jornada en la que, de forma especial, se trata de concienciar a clientes y colaboradores a través de diversas actividades divulgativas, así como la organización de un concurso orientado a fomentar la generación de ideas en el ahorro de agua en el que toman parte los colaboradores.

4.2.3. Relación con el cliente: el hotel no se limita a publicitar su actuación medioambiental, sino que busca tanto la sensibilización y colaboración de los clientes, como la obtención de información relativa a éstos en materia medioambiental. En materia de sensibilización, se desarrollan la habitual medida de solicitar la colaboración en el ahorro de agua y reducción de residuos y energía en el lavado de toallas y sábanas mediante tarjetas en las habitaciones, sin embargo, las medidas más llamativas y que diferencian al hotel de la competencia son las siguientes:

- Celebración del Día Mundial del Medio Ambiente, en la que se reparten lazos verdes y se explica la razón de ello a los clientes.
- Stand Medioambiental permanente en el hall del hotel, en el que se incluyen numerosos folletos informativos.
- Reparto de ceniceros reutilizables en el stand mencionado, recepción y puesto de hamacas, con el objeto de evitar contaminar la playa con cenizas, cigarrillos y otros residuos originados por los clientes del hotel.

Por otra parte, la gerencia del hotel trata de obtener información sobre cómo influye el esfuerzo medioambiental realizado en la satisfacción del cliente, y en la elección de su establecimiento como alojamiento, mediante una pregunta específica de valoración de la gestión medioambiental, y otra, abierta, en la que se pide al cliente que refleje el motivo de su elección. En este sentido, el motivo principal de elección es la ubicación del mismo, pero cabe resaltar que, aunque en el caso de clientes españoles es del 0%, en el segmento alemán el 5% de los huéspedes declara haber seleccionado el hotel por su política medioambiental o la certificación de la misma.

5. CONCLUSIONES.

El presente trabajo está centrado en el estudio de la gestión de las empresas hoteleras en materia medioambiental. El consumo tan elevado de recursos naturales y energía que realizan estas empresas, así como la consecuente generación de residuos, lo convierten en un sector ideal para analizar las políticas medioambientales, desde la óptica de la responsabilidad social.

De ahí, que el propósito fundamental de nuestra investigación haya sido ilustrar cómo una empresa hotelera gestiona su actuación medioambiental, pormenorizando sus relaciones externas e internas.

Aplicando el método del caso, hemos seleccionado en nuestro estudio un establecimiento hotelero, en particular, por dos razones fundamentales: primero, por ostentar unos altos niveles de calidad en su entorno geográfico y, en segundo lugar, por su prolongada trayectoria en la gestión medioambiental.

El hotel en cuestión, el hotel Playa Victoria, ubicado en la ciudad de Cádiz, provincia de Cádiz, y perteneciente a la cadena hotelera española Palafox, podemos afirmar que, a la luz de los resultados obtenidos, se trata de un hotel cuya gestión es socialmente responsable. Esto es debido a que la dirección de la empresa toma en consideración la presencia de los stakeholders en todas y cada una de las actuaciones y medidas que emprende.

Los stakeholders o grupos de interés de esta empresa manifiestan sus expectativas sobre la actividad que realiza la misma a través de demandas concretas. Las respuestas que se obtienen, ante estas demandas, reflejan el compromiso social y medioambiental de la gerencia del hotel, el cual puede, a su vez, ser trasladado a los clientes, aunando la gestión de stakeholders con una clara orientación de marketing (Ferrell et al. 2010).

El posicionamiento alcanzado por esta empresa hotelera, tanto de cara a sus clientes como de los agentes sociales, han convertido su gestión en una ventaja competitiva sostenible. Así, podemos afirmar que la gerencia del hotel Playa Victoria, bajo un enfoque proactivo y de relaciones públicas, ha mejorado su rendimiento medioambiental, lo que le ha situado en una situación competitiva favorable. Situación que no se hubiera alcanzado de adoptar una “postura póstuma”, es decir, de aplicación de políticas para limitar daños y pérdidas causados por no gestionar el impacto medioambiental de un negocio (Jahdi y Acikdilli, 2009).

Por el contrario, la dirección del hotel impulsa medidas medioambientales bajo el convencimiento de que, a largo plazo, contribuyen a mejorar la sostenibilidad de su actividad, logrando, consecuentemente, la colaboración de agentes clave en el sector, como es el caso de las administraciones públicas.

En el caso de que las medidas medioambientales alcanzadas por el hotel sean impuestas legalmente en el sector, el establecimiento parte de una posición de privilegio con respecto a la competencia, al no tener que hacer frente a nuevas inversiones para cumplir la normativa.

Por otro lado, cuando la empresa excede las exigencias legales en materia medioambiental, está proyectando una imagen diferenciada hacia el cliente. Algo fundamental cuando se dirige a mercados como el alemán, en los que la decisión de compra está fuertemente condicionada por estos factores.

Bajo el enfoque del Marketing Holístico (Kotler y Keller, 2006), consideramos que la gerencia del hotel podría mejorar, aún más, las relaciones con sus stakeholders. Esto sería posible con la aplicación sistemática de algún procedimiento orientado, de forma específica, a la obtención de información acerca de las demandas de los mismos. Algo similar a lo que ya se hace con los clientes, utilizando el sistema CRM u otra herramienta alternativa.

Bajo el mismo enfoque de marketing, debemos resaltar el alto grado de información proporcionado por la dirección de la empresa a su personal en relación a las distintas actuaciones que deben llevar a cabo para ajustarse a los parámetros establecidos por el mismo, incluyendo el impacto medioambiental. Estas actuaciones se incluyen dentro de una de las piezas clave del marketing holístico, el marketing interno, cuya aplicación hace posible que todos y cada uno de los empleados del hotel conozca su contribución a título personal en el desempeño medioambiental del hotel.

Por último, queremos hacer referencia a las estrategias de comunicación emprendidas por el hotel de cara al cliente. Concretamente, la información proporcionada por la empresa para dar a conocer al cliente su compromiso con el medioambiente, tratando de sensibilizarlo y hacerlo partícipe de este compromiso para lograr su colaboración.

La organización de las jornadas de sensibilización por parte del hotel, la colocación de un stand permanente, así como el reparto de ceniceros reutilizables, son actuaciones que contribuyen a dotar al hotel de una mayor verosimilitud, reforzando la imagen de sostenibilidad del establecimiento frente al cliente.

6. LIMITACIONES.

Aún habiéndose aplicado el método de investigación que consideramos más idóneo para nuestra investigación, no podemos generalizar las conclusiones obtenidas al haber seleccionado como caso de estudio un hotel que supera los parámetros de la media del sector en materia medioambiental. En este sentido, las conclusiones que se han presentado en el epígrafe anterior representan una visión aplicable a aquellas empresas que desarrollen de forma activa una política de gestión medioambiental o de responsabilidad social, y no pueden

extrapolarse a empresas de otro sector, con características distintas, o que no deseen aplicar medidas de esta índole.

Por otra parte, al haberse obtenido información de los directivos y de fuentes escritas, no disponemos de información suficiente como para poder cuantificar el impacto de las mismas sobre la calidad de gestión, o sobre la satisfacción del cliente.

7. FUTURAS INVESTIGACIONES.

Dado que la tendencia que se aprecia en este caso es la de integrar en la gestión a agentes externos en calidad de colaboradores, o como stakeholders con los que se trata de generar valor en un sentido dual, consideramos que sería de interés profundizar en la relación de la teoría de stakeholder y el marketing, y como unir el enfoque de marketing a la gestión de stakeholders.

Por otra parte, y en respuesta a las limitaciones antes descritas, un estudio del impacto sobre el cliente de las medidas medioambientales, y su efecto sobre la decisión de alojarse en un determinado establecimiento, podría complementar al caso presentado en este trabajo, de forma que puedan identificarse de forma precisa cuáles son las preferencias del cliente en el mercado español.

Por último, sería interesante profundizar en las alternativas posibles en la toma de información sobre las demandas de los distintos stakeholders distintos del cliente, de forma que pueda evolucionar el enfoque de gestión actual hacia el enfoque de marketing holístico.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- AYUSO, S. (2006): "Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* N°13. pp. 207-220.
- BAXTER, P. Y JACK, S. (2008): "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers" *The Qualitative Report* Vol.13. N°4. pp.544-559.
- BECKER-OLSEN, K.L., CUDMORE, B.A., Y HILL, R.P. (2006): "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour". *Journal of Business Research*. n°59 pp. 46-53.
- BLANCO, E., REY-MAQUIEIRA, J., Y LOZANO, J. (2009): "Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management". *Tourism Management* n°30. pp.112-122.
- BOHDANOWICZ, P. (2005): "European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 46. N°2. pp.188-204.
- BOHDANOWICZ, P. (2005b): "Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industry – survey results" *International Journal of Hospitality Management* Vol. 25 N°4 pp. 662-682.
- BOUQUET, C., CRANE, A. Y DEUTSCH, Y. (2009): "The Trouble with Being Average". *MIT-Sloan Management Review*. Vol.50. N°3. pp.79-80.
- BOWEN, H.R. (1953): "Social responsibilities of the businessman" Harper & Row, Nueva York.
- BRUNT, P. Y COURTNEY, P. (1999): "Host perceptions of sociocultural impacts". *Annals of Tourism Research*. Vol.26 N°3. pp. 493-515.
- CARROLL, A. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance" *Academy of Management Review*, Vol. 4. N°4, pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons* N°34. pp.39-48.
- CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct" *Business and Society* Vol. 38 n°3 pp. 268-295.
- CESPEDES, J., DE BURGOS, J., Y ALVAREZ, M.J. (2003): "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry" *Scandinavian Journal of Management*. N°19. pp. 333-358.

- COMISIÓN EUROPEA. (2001): “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF> Consultado en Julio de 2009.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE. (2009): “Balance del año turístico en Andalucía 2008”. Junta de Andalucía. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/> Consultado en Junio de 2009.
- DINAN, C. Y SARGEANT, A. (2000): “Social Marketing and Sustainable Tourism – is there a Match?” *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2. Nº1. pp. 1-14.
- ERDOGAN, N., Y BARIS, E. (2007): “Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey”. *Tourism Management*. Nº28, pp. 604-614.
- ERDOGAN, N., Y TOSUN, C. (2009): “Environmental performance of tourism accommodations in the protected areas: Case of Goreme Historical National Park”. *International Journal of Hospitality Management*. Nº28. pp.406-414.
- FERNANDEZ ALLES, M.T. y CUADRADO, R. (2010): “La responsabilidad social corporativa en el sector hotelero: estudio empírico en la ciudad de Cádiz.” XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica. Setúbal. Portugal.
- FERRELL, O.C., GONZALEZ-PADRON, T.L., HULT, T.M. y MAIGNAN, I. (2010): “From Market Orientation to Stakeholder Orientation.” *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol.29 nº1 pp.93-96.
- FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA (FORÉTICA), (2009): “Presentación”. Disponible en <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=7&MS=25&MN=2> Consultado en Agosto de 2009.
- FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA (FORÉTICA), (2008): “Informe FORÉTICA 2008, evolución de la responsabilidad social de las empresas en España”. Forética, Madrid.
- FRIEDMAN, M. (1962): “Capitalism and Freedom” University of Chigaco Press, Chicago, Illinois, Estados Unidos.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, F.J., Y ARMAS, Y. DM. (2007): “Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms”. *International Journal of Hospitality Management*. Nº26. pp.824-839.

GUADAMILLAS, F. Y DONATE, M.J. (2008): “Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.17 N°3. pp.11-26.

GURNEY, P.M., Y HUMPHREYS, M. (2006): “Consuming Responsibility: The Search for Value at Laskarina Holidays”. *Journal of Business Ethics* N° 64. pp. 83-100.

HART, W. (1993): “The three Rs” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Vol.34 N°5 pp.18.

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*. Vol.19 N°6. pp.461-475.

HOTEL PLAYA VICTORIA (2010): Disponible en <http://www.palafoxhoteles.com/hotel.aspx?id=24> Consultado en Febrero de 2010.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURISTICA ESPAÑOLA, (2009): Disponible en <http://www.icte.es/> Consultado en Agosto de 2009.

INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (2010): Disponible en <http://www.tourismpartnership.org> Consultado en Marzo de 2010.

INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (2010): “El camino verde: estándares mínimos de un hotel sostenible”. Disponible en <http://www.tourismpartnership.org/downloads/El%20camino%20verde.pdf> Consultado en Febrero de 2010.

JAHDI, K.S. y ACIKDILLI, G. (2009): “Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?.” *Journal of Business Ethics*. N°88. Pp.103-113.

KANG, K.H., LEE, S., Y HUH, C. (2009): “Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry”. *International Journal of Hospitality Management*. N°29 pp. 72-82.

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*, Vol. 1. N°4. pp. 255-265.

KOTLER, P. Y KELLER, K.L. (2006): “Dirección de Marketing.” Pearson-Prentice Hall. Madrid.

KOTLER, P. y LEE, N. (2005): “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause” John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos.

- LEE, S. Y PARK, S-Y. (2009): “Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*. N°28 pp. 105-112.
- MANAKTOLA, K. Y JAUHARI, V. (2007): “Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.19 N°5. pp.364-377.
- MENSAH, I. (2006): “Environmental management practices among hotels in the greater Accra region”. *International Journal of Hospitality Management*. N°25. pp.414-431.
- MILLER, G. (2001): “Corporate responsibility in the UK tourism industry.” *Tourism Management* N°22. pp. 589-598.
- MINETT, D., RUHI YAMAN, H., Y DENIZCI, B. (2009): “Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management”. *International Journal of Hospitality Management*. N°28 pp. 486-493.
- MOUTINHO, L., McDONAGH, P., PERIS, S.M., Y BIGNÉ, E., (1995): “The future development of the hotel sector: an international comparison”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol 7, N° 4. pp. 10-15
- NICOLAU, J.L. (2008): “Corporate Social Responsibility: Worth-Creating Activities” *Annals of Tourism Research*. Vol.35 N°4. pp.990-1006.
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2009): “¿Qué es RSC?” Disponible en http://www.observatoriosc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63 Consultado en Junio de 2009.
- PORTER, M.E. (1985): “Competitive Advantage”, Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1990): “The Competitive Advantage of Nations”, Free Press, New York.
- PORTER, M.E., Y KRAMER, M.R. (2006): “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*. Vol.84. N°12. pp78-92.
- RUHI YAMAN, H. Y GUREL, E. (2006): “Ethical Ideologies of Tourism Marketers”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 33 N°2. pp. 470-489.
- SHANG, J., BASIL, D.Z., Y WYMER, W. (2010): “Using social marketing to enhance hotel reuse programs”. *Journal of Business Research*. N°63. pp. 166-172.
- SKINNER, E., FONT, X., Y SANABRIA, R. (2004): “Does stewardship travel well? Benchmarking accreditation and certification.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. N°11. pp.121-132.

SNIDER, J., HILL, R.P., MARTIN, D. (2003): “Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World’s Most Successful firms”. *Journal of Business Ethics*. Vol.48. N°2. pp.175.

STIPANUK, D.M. (2001): “Energy Management in 2001 and Beyond: Operational options that reduce use and cost”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol.42, n°3. pp. 57-70.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (2009): “Travel & Tourism Economic Impact: Spain 2009”. Disponible en http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/Country_Reports/Spain_/ Consultado en Agosto de 2009.