ESADE
Universidad Ramon Llull
INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

OBRA SOCIAL Caixa Sabadell

Guías sectoriales de RSE

para la pequeña y mediana empresa

El sector de la hostelería

David Murillo (coordinador)

Guías sectoriales de RSE para la pequeña y mediana empresa: El sector de la hostelería

Autor:

David Murillo (coordinador), Investigador del Instituto de Innovación Social de ESADE

ISBN: 978-84-88971-32-6

Con la colaboración de Obra Social Caixa Sabadell

Instituto de Innovación Social de ESADE

Av. Torreblanca 59—08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona
www.innovacionsocial.esade.edu
Tel. (+34) 93 280 61 62
Fax. (+34) 93 204 81 05
innovacionsocial@esade.edu

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo **5**

Introducción **7**

Parte I. El sector hotelero en Cataluña: situación actual y tendencias de futuro **11**

1. El sector turístico: principales datos y retos de futuro 13

1.1. El sector turístico en el mundo 15

1.2. El turismo en España 16

1.3. El turismo en Cataluña 18

2. El sector de la hostelería 20

2.1. Principales características de la oferta hotelera 21

2.2. Oferta de alojamientos hoteleros en Cataluña y en España 22

2.3. Evolución del nivel de ocupación y de los precios 24

2.4. La mano de obra en el sector hotelero. Principales resultados económicos 26

2.5. La pyme en el sector de la hostelería. El asociacionismo como estrategia protectora 28

2.6. Características de la demanda hotelera 29

2.7. Nuevos clientes, nuevos mercados y nuevas exigencias 32

3. Tendencias de futuro y factores de éxito 34

3.1. Principales conclusiones del estudio 34

3.2. Factores críticos de éxito en el sector hotelero 35

3.3. DAFO del sector hotelero 37

4. Tendencias generales del sector turístico-hotelero frente a la crisis 38

4.1. Sector turístico internacional 38

4.2. Sector aéreo internacional 39

4.3. Sector hotelero internacional 39

4.4. Centrarse en el consumidor para sobrevivir 40

4.5. Sector turístico catalán 40

4.6. El sector hotelero más próximo 41

Parte II. La responsabilidad social en las empresas hoteleras 43

5. Responsabilidad social en hostelería: la búsqueda de la excelencia 45

5.1. Excelencia y RSE en hostelería 50

5.2. La excelencia duradera 53

Parte III. Cuatro casos de pymes del sector de la hostelería 57

6. Análisis de los casos 59

6.1. Introducción a los casos de empresa 59

6.2. Retos del sector y sentido de la RSE en este contexto 61

6.3. Comprensión de la RSE por a las pymes del sector 63

6.4. Prácticas de RSE en el sector y cómo se llevan a cabo 64

7. Casos 73

Blaumar Hotel Salou 75

Casa Camper 85

Hospes Hotels & Moments (grupo Fuenso) 93

INOUT Albergue - Icària Iniciatives Socials 101

Anexo 115

Cuadros resumen de los cuatro casos estudiados 117

Referencias 119

Índice de figuras 123

Resumen ejecutivo

Cataluña, uno de los principales destinos turísticos del mundo, recibe anualmente a más de 16 millones de turistas, de los que aproximadamente un 70 % realizan su estancia en alguna de las empresas del sector hotelero. Así pues, por dimensión y por importancia estratégica, la hostelería es uno de los sectores fundamentales de nuestra economía. Sin embargo, por sus particulares características, porque es considerado un servicio relativamente uniforme y poco diferenciado, es también uno de los sectores en los que el actual contexto de contracción económica tendrá un mayor impacto. Es en este contexto que factores como la competitividad, la calidad del servicio o la fidelización de los clientes pasan a ser prioritarios.

En un marco económico que caracterizado por la disminución del número de pernoctaciones, la sobreoferta y la creciente competencia de otros destinos turísticos, trabajar para incrementar los estándares de gestión, ofrecer un producto definido y diferenciado, y abrirnos a un modelo de competencia que vaya más allá del análisis coste/calidad obliga a replantearse el modelo de negocio y a introducirse en nuevos campos que promuevan, de forma diferente e innovadora, la competitividad de nuestras empresas. Es con esta clave centrada en la innovación que hay que leer las actuaciones de responsabilidad social que se presentan.

El presente estudio relaciona los retos con las posibilidades del sector, mediante diferentes ejemplos de empresas que plantean una estrategia competitiva que integra los vectores social y medioambiental. A partir de cuatro estudios de caso, que son el resultado de un extenso estudio cualitativo que incorpora entrevistas en profundidad, se presentan cuatro visiones distintas sobre cómo integrar elementos de responsabilidad social de la empresa (RSE) en el sector hotelero. Analizamos cuatro empresas medianas, situadas tanto en la costa como en un espacio urbano o en el medio natural, cuyas facturaciones oscilan entre 1 y 30 millones de euros y con un número de empleados que va de los 18 a los 400.

Para todas ellas, la introducción del elemento social y medioambiental se traduce en medidas concretas de reducción del impacto ecológico, en medidas de capacitación y de retención de los trabajadores, en la potenciación de la imagen de marca y de la cultura de la empresa. Pero, por encima de todo, destaca el elemento de innovación, la posibilidad de vincular este conjunto de acciones con la creación de un valor añadido vinculado al cambio de valores y de preferencias del cliente. Un cliente cuyas expectativas y pautas de consumo se verán afectadas, sin duda, por el actual

momento del ciclo económico. La necesidad de avanzarnos a esta creciente complejidad del sector y del perfil del cliente abre la puerta a explorar las vías en las que las actuaciones de RSE se convierten un mecanismo de diferenciación y en una auténtico factor impulsor interno de la mejora en el sector hotelero.

Introducción

Esta publicación es el segundo ejemplar de la colección "Guías sectoriales de RSE para la pequeña y mediana empresa". Esta segunda guía se publica en un entorno y en un contexto económico que han cambiado mucho desde que publicamos el primer volumen, sobre el sector de la automoción, hace un año.[1] La RSE como disciplina y como rama del conocimiento dentro de los estudios de *management* no se ha visto particularmente afectada por el contexto de fuerte retracción económica. Sin embargo, sí han cambiado las prioridades de la empresa, y también el uso y la interiorización de la noción de responsabilidad social.

Lo que podemos decir es que no nos equivocamos cuando, hace ya unos cuatro años, emprendimos una línea de investigación sobre la RSE vinculada no solo a la pequeña y mediana empresa –muy mayoritaria en nuestro territorio, sino también a los condicionantes competitivos de la empresa en un sector. Este es el origen, con la voluntad y complicidad de la Obra Social Caixa Sabadell, de este segundo ejemplar de las guías sectoriales. En esta ocasión, el estudio y la publicación se han orientado a explorar y comprender las implicaciones y posibilidades de la RSE en otro de los motores de nuestra economía, el sector hotelero. Una noción de RSE que, como ya es habitual, se basa en la definición que realizó la Comisión Europea (2001) y que, a nuestro entender, recibió un decidido impulso cuando en diciembre de 2008, en un informe de competitividad de la Comisión (2008), se mencionaba como una de las vías a explorar para incrementar la competitividad de nuestras empresas. Este el discurso que venimos manteniendo desde hace unos años.

Bien es cierto que, en esta ocasión, a diferencia de otras publicaciones nuestras (Murillo y Lozano, 2006; Murillo y Dinarès, 2007, y Murillo, 2008), nos hemos centrado en una clave de lectura particular: las posibilidades de la RSE como motor impulsor de la innovación. Todo ello, en un contexto económico en el que cada vez resulta más prioritario incrementar la competitividad de nuestras empresas en un mercado global que, como ya hemos dicho, actualmente está en recesión. Esta priorización explica que, para el presente título, no hayamos seguido estrictamente la definición de pyme de la Comisión (2003). Sin embargo, tampoco nos hemos apartado mucho de ella. El objetivo ha sido el mismo que el de las últimas publicaciones: ofrecer fuentes de inspiración y referencias a empresas del sector que deseen introducir la RSE como

[1] MURILLO, D. (2008). *El sector de l'automoció*. Barcelona: ESADE. Col·lecció "Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa".
<http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/publicaciones/Guia%20RSE%20i%20pimes%20automocio.pdf>

motor de dinamización interna, como clave de competitividad a partir de la incorporación de los criterios sociales o medioambientales.

Y si afirmamos que no hemos seguido estrictamente la definición de la Comisión es porque, como en publicaciones anteriores, nos hemos centrado en empresas medianas. Y, cuando el proyecto de empresa lo valía, como en este caso, hemos ampliado el abanico para incluir e empresas de hasta 400 trabajadores,[2] pese a encontrarnos con empresas que, por su capital social, bien pudieran pertenecer a otros grupos. En un caso, el último,[3] además, nos hemos fijado en una empresa cuyos objetivos no son estrictamente lucrativos. El lector juzgará, a partir del análisis de los casos, si esta medida ha resultado correcta. A la luz de los proyectos, algunos realmente novedosos, creemos que sí.

En el presente texto, el lector hallará tres partes diferenciadas. En primer lugar, y desde una visión exclusivamente económica, un análisis del sector y de los puntos fuertes y débiles de la industria hotelera. Se trata de un estudio realizado con la voluntad de subrayar las principales debilidades y amenazas, pero también las fortalezas y oportunidades que determinan el contexto competitivo del sector. Este estudio, realizado a mediados de 2008, se ha ampliado con un último capítulo, redactado en abril de 2009, que incorpora los últimos datos y perspectivas económicas para el sector. Una actualización que, en el contexto económico actual, hemos considerado más que necesaria.

En segundo lugar, después del estudio sectorial, hemos introducido un apartado referido a la larga tradición de pensamiento que vincula la ética (y, actualmente, la RSE) con la actividad hotelera. Aquí, el lector hallará los orígenes y las primeras reflexiones sobre la dimensión normativa de la actividad del sector hotelero. Finalmente, la parte central del libro está formada por los cuatro casos de empresa, precedidos de una síntesis de las principales conclusiones obtenidas. Dicho estudio se ha realizado con la voluntad de subrayar cómo la RSE adquiere sentido dentro de una estrategia competitiva precisa. Aquí veremos que conceptos tales como la diferenciación, la reputación, la cultura corporativa o las nuevas expectativas de los clientes juegan un papel central a la hora de establecer un conjunto de actuaciones que, desde el mundo académico, calificamos como actuaciones de responsabilidad social.

---

[2] Es el caso de Hoteles Hospes.
[3] InOut Albergue, que es una sociedad anónima laboral.

Ya avanzamos que las cuatro empresas seleccionadas son ejemplos innovadores de cómo proyectos en el ámbito de la sostenibilidad, iniciativas vinculadas con la salud y el bienestar, con la tradición y la comunidad, o con la inclusión laboral de colectivos con importantes dificultades de inserción, tienen un sentido no exclusivamente social y medioambiental, sino también económico. La RSE, pues, no es solo la manera más adecuada y viable de competir, sino que además, como se verá, permite desplegar una serie de recursos empresariales desconocidos por parte de muchas empresas, particularmente las pequeñas y medianas empresas.

No quisiéramos acabar esta introducción sin una sección de agradecimientos, tan necesaria como sincera. En primer lugar, a las cuatro empresas que nos han abierto sus puertas y nos han permitido conocer un apartado no siempre suficientemente conocido de su dimensión empresarial. Creemos que su dedicación e interés han quedado reflejados en la redacción de los casos. En segundo lugar, a la Escuela Superior de Hostelería y Turismo Sant Ignasi-Sarrià y al Centro de Dirección Turística (CEDIT) de ESADE. Ambos han aportado a este volumen su complicidad y algo más que horas de reuniones y de trabajo. Finalmente, a la Obra Social Caixa Sabadell, gracias a la cual ha podido ver la luz este proyecto, que se enmarca dentro de una de sus prioridades sociales, que nosotros compartimos: lograr que nuestro país tenga empresas más competitivas, pero también más conscientes de su responsabilidad social y medioambiental.

David Murillo y Josep M. Lozano
Instituto de Innovación Social de ESADE
Universidad Ramon Llull
Barcelona, abril de 2009

Parte I. El sector hotelero en Cataluña: situación actual y tendencias de futuro

Por Ricard Santomà y Jordi Ficapal

1. El sector turístico: principales datos y retos de futuro

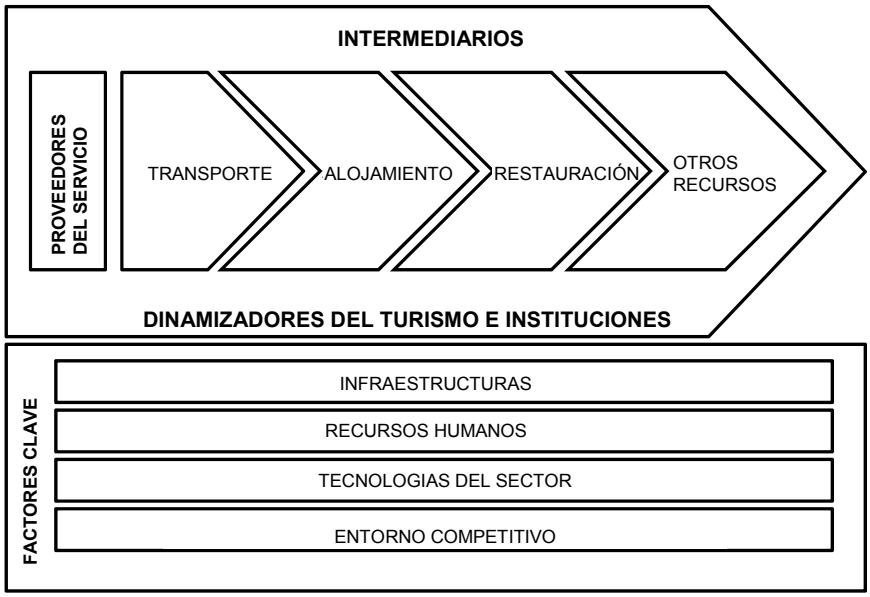
El sector turístico es considerado uno de los principales sectores de la economía mundial. Datos como 238 millones de empleados en 2008, una producción equivalente al 10 % del PIB mundial o 900 millones de movimientos turísticos internacionales explican que una industria incluida dentro del sector terciario esté reclamando una "independencia sectorial", y no únicamente por el ejemplo de estos datos, sino también por su realidad intrínseca.

Dentro del sector turístico, se identifican múltiples subsectores; algunos autores logran identificar hasta sesenta distintos. Si se buscan referencias al respecto, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) actualmente dispone de dieciséis normas de calidad distintas para dieciséis subsectores turísticos: hoteles y apartamentos turísticos, servicios de restauración, servicios turísticos de intermediación (agencias de viajes), campings y ciudades de vacaciones, espacios naturales protegidos, oficinas de información turística municipales, oficinas de información turística supramunicipales, *convention bureaux*, palacios de congresos, playas, campos de golf, empresas de tiempo compartido, alojamientos rurales, alojamientos turísticos de pequeñas dimensiones, estaciones de esquí y montaña, empresas de autocares turísticos.

Además, están proyectando incorporar nuevos subsectores, como los clubes náuticos, los patronatos de turismo y los servicios culturales. A parte de los subsectores identificados por el ICTE con certificación propia de calidad, hay otros subsectores relacionados con el transporte aéreo, como las líneas aéreas, los aeropuertos, los servicios de tierra (*handling*), etc., o con el transporte marítimo, como los cruceros, los servicios de guía, el comercio, las empresas de organización de congresos, las consultorías turísticas, los puertos deportivos, las playas, los centros de turismo cultural, los museos, etc.

La Secretaría General de Turismo (Secretaría General de Turismo, 2007), en su informe "Turismo 2020. Resumen ejecutivo", presenta un gráfico en el que ilustra la cadena de valor del "macrosector turístico". Esta incluye todos los elementos que condicionan la definición de la oferta turística, ya sea directamente o indirectamente, (figura 1).

Figura 1. Cadena de valor del sector turístico



Fuente: Secretaría General de Turismo (2007)

En esta figura, se identifican dos grandes tipos de agentes. Los primeros son los que prestan la actividad turística y se agregan en: transporte, alojamiento, restauración y otros recursos. El segundo grupo de agentes son los que forman la base sobre la que se sustenta la actividad turística y está integrado por las infraestructuras, los recursos humanos, las tecnologías y el entorno competitivo. Asimismo, aparecen los intermediarios, que básicamente son las agencias de viajes, las centrales de reservas y los sistemas de distribución electrónica (GDS), y también los dinamizadores del turismo y las instituciones, compuestos por todos aquellos organismos de carácter público y privado que velan por el funcionamiento y la promoción del turismo. Todos estos datos son significativos de un gran sector que incorpora una multitud y gran diversidad de subsectores, que por sí mismos ya tienen mucha importancia.

A continuación, en esta revisión se realiza una primera aproximación a los datos que definen el sector turístico desde una perspectiva internacional, estatal y catalana. En la primera parte, se pone de relieve la importancia del turismo en la economía mundial, así como el papel preponderante de Cataluña y España en el panorama turístico internacional. En la segunda, se analiza específicamente el sector de la hostelería en Cataluña y, con un claro paralelismo, el sector en España. Se estudian los datos descriptivos tanto de la oferta hotelera como de la demanda. La última parte del estudio nos sirve para destacar cuáles son los factores críticos de éxito del sector, al tiempo que se realiza un análisis DAFO del sector hotelero.

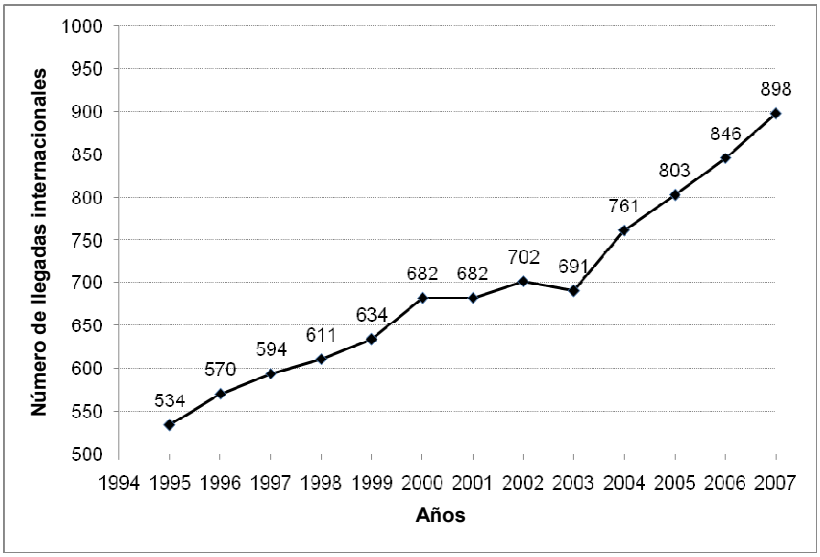
1.1. El sector turístico en el mundo

Se podría considerar la década de los sesenta como el comienzo de lo que actualmente conocemos como turismo. Durante esa época, los gobiernos establecen el marco que permitirá su desarrollo. Se empiezan a asumir las vacaciones pagadas y se generan recursos suficientes para poder mantenerlas. En los años setenta, el turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), representa cerca de 165 millones de desplazamientos internacionales.

Pero es a partir de la década de los ochenta cuando el turismo se convierte en el verdadero motor económico de muchos países. Las políticas públicas comienzan a coordinarse con las iniciativas privadas y empiezan a desarrollarse ideas con respecto a la sostenibilidad. La OMT indica que hacia los años ochenta se producen 288 millones de desplazamientos internacionales.

En la actualidad, pese a que vivimos una etapa turística de incertidumbre, las cifras indican que el sector sigue en pleno crecimiento. Así pues, la OMT señala que en 2007 las llegadas de turistas internacionales aumentaros un 6 % hasta alcanzar la cifra de 900 millones (figura 2). Este resultado es muy significativo, teniendo en cuenta que sólo dos años antes, en 2005, se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones. De hecho, es el cuarto año de crecimiento del turismo mundial por encima del índice medio previsto a largo plazo (4,1 %).

Figura 2. Número de llegadas de turistas internacionales (en millones)



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2008)

Actualmente, Europa es el destino turístico más visitado del mundo, y concentra más del 50 % de las llegadas turísticas internacionales. Pese a ello, la cuota de mercado de Europa ha ido decreciendo paulatinamente desde el 60 % en 1990 hasta el 53,5 % en 2007. Este hecho contrasta con lo que ocurre el continente asiático (principalmente en China), donde la cuota de mercado en 1990 era del 12 % y en 2007, del 20,6 %.

Desde el punto de vista económico, el turismo, según la mayoría de autores, es el sector de la economía mundial que genera mayor riqueza y empleo en el mundo. El turismo es el motor económico para muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Las cifras económicas mundiales del sector turístico que prevé el World Travel and Tourism Council son muy reveladoras:

- Producto interior bruto: durante el año 2008, se prevé que la industria turística mundial contribuya con un total de 5,89 billones de USD al producto interior bruto mundial, dato equivalente al 9,9 % del total. Se estima que el crecimiento real del PIB de la industria turística será del 3,0 % durante 2008, con una previsión de crecimiento para la próxima década del 4,0 % anual.
- Empleo: la contribución del turismo al empleo, que en 2008 es de 238,28 millones de empleados, es decir, un 8,4 % del empleo mundial, se prevé que en 2018 llegue a los 296,25 millones de empleados, lo que representaría un 9,2 % del empleo mundial.
- Crecimiento: se prevé que el crecimiento real del PIB del sector turístico en 2008 sea del 3,0 % y se incremente un 4 % en los próximos diez años.
- Exportaciones: se prevé que los ingresos procedentes de las exportaciones generen un 11 % del total de exportaciones mundiales en 2008 (2,1 billones de USD) y que crezcan nominalmente hasta los 4,2 billones de USD en 2018.

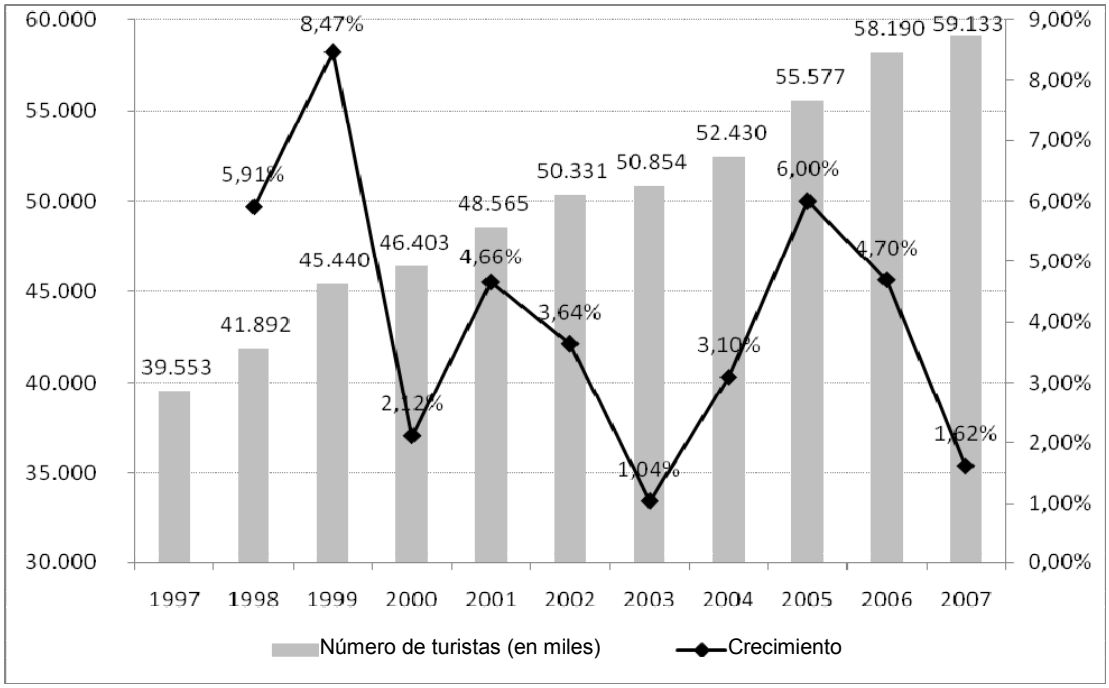
1.2. El turismo en España

El turismo a España representa una de las principales fuentes de ingresos y un estímulo esencial a la actividad económica del país. Si bien otros sectores de la economía han ido ganando peso, el turismo sigue siendo uno de los principales motores de crecimiento económico y de creación de empleo. Estos hechos son apuntados por la Secretaría General de Turismo (2007) y se reflejan en el informe *La gestión empresarial en los años 2005-2006* (Burson-Marsteller, 2006). Según estos autores, un 60 % de los empresarios españoles encuestados consideren que la

industria turística es la actividad que tiene más futuro. Asimismo, este informe considera que el turismo es el principal motor de generación de puestos de trabajo, tanto directos como indirectos. Estos datos muestran que este macrosector, tal como indica la Secretaría General de Turismo, no solo es un motor de la economía española, sino que se espera que en el futuro siga siendo un referente económico y un generador de puestos de trabajo y de bienestar para el conjunto de la sociedad.

El turismo a España, en comparación con otros sectores tradicionales, tiene un peso en la economía equivalente al 11 % del PIB y ocupa a más del 12 % de la población española. Estos datos no serían posibles sin una posición de liderazgo mundial. Según la OMT, España es el segundo país del mundo en llegadas turísticas internacionales y en ingresos por turismo. Durante el año 2007, se registró una cifra de cerca de sesenta millones de turistas en España (figura 3), dato que supone casi diez millones más de turistas respecto al año 2003.

Figura 3. Evolución del turismo en España

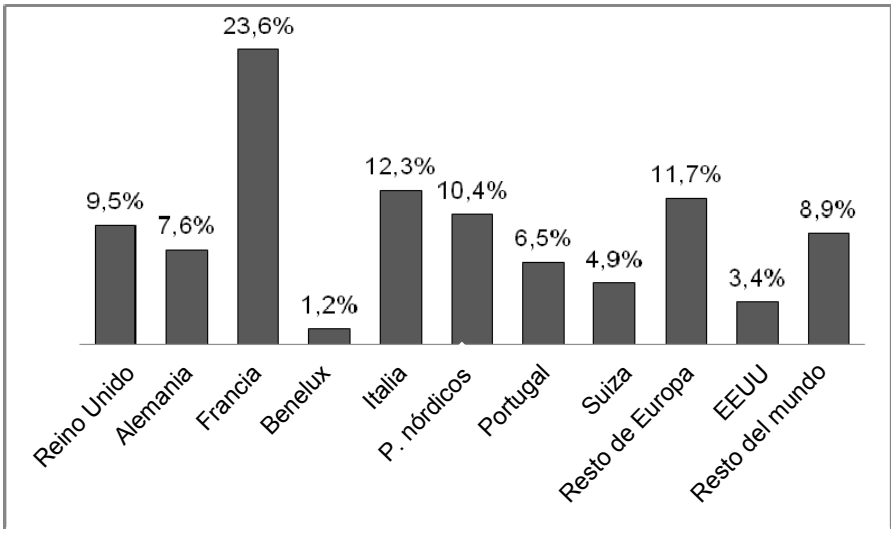


Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Encuesta de Ocupación Hotelera (Instituto Nacional de Estadística, 2008)

Los principales mercados emisores de turistas hacia el territorio español son el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Suecia y el Benelux. Estos mercados, aunque están consolidados, presentan un creciente dinamismo y han contribuido decididamente al

incremento del número total de turistas. De hecho, durante el período 2004-2007, países como Francia o Italia contribuyeron con más de un tercio a incrementar el número de turistas en España.

Figura 4. Contribución de los mercados al incremento del número de turistas en España durante el período 2004-2007



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2008)

El gasto total de los turistas que visitaron España durante el año 2007 fue aproximadamente de 50.000 millones de euros, data que supone un incremento del 14 % respecto a 2004. El gasto medio por persona durante el 2007 fue de 870 euros, con una media diaria de 94,4 euros.

Los turistas que vinieron a España durante el 2007 se alojaron principalmente en hoteles (el 64 %), dato que se mantiene prácticamente invariable desde el 2000. El resto optaron por la casa de unos amigos (13 %), segundas residencias (9 %), una residencia en alquiler (8 %) o bien otros alojamientos (6 %).

1.3. El turismo en Cataluña

El Observatorio de Turismo del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya (Observatorio de Turismo de Cataluña, 2008) indica que Cataluña constituye uno de los principales destinos turísticos del mundo. Durante el año 2007, el país recibió a 15,9 millones de turistas, lo que significa una cuota próxima al 2 % de los flujos turísticos internacionales a escala mundial o el 3 % si se toman los datos a escala europea. Las visitas que se recibieron del turismo

significaron 114,2 millones de pernoctaciones en 2007 y un gasto turístico de 9.600 millones de euros.

En el ámbito español, Cataluña ocupa el primer lugar como a destino turístico, tanto en número de turistas, que alcanza cifras próximas al 26 % de los turistas que visitan el Estado, como en ingresos generados, que significan el 19,2 % del total de ingresos por turismo del territorio español.

En cuanto a los mercados emisores:

- Francia fue el principal mercado emisor durante 2007 y generó 4,3 millones de turistas, 34,7 millones de pernoctaciones y una estancia media de 8,1 pernoctaciones/turista.
- Los mercados europeos de Francia, el Reino Unido, Bélgica, los Países Bajos, Alemania e Italia configuraron las principales procedencias de los turistas extranjeros a Cataluña, con un 66,8 % del total y el 73,9 % de las pernoctaciones totales.
- Sin embargo, cabe señalar que con respecto a la temporada de 2006, la mayoría de los principales mercados emisores redujeron su actividad turística, salvo Francia. En cambio, algunos países emisores de menos peso específico registraron unos datos muy positivos, como los países nórdicos o Rusia.

Figura 5. Turistas y pernoctaciones de extranjeros en Cataluña durante el año 2007

	Turistas		Pernoctaciones	
País	miles	% del total	miles	% del total
Francia	4.275	26,8	34.698	30,4
Alemania	1.443	9,1	13.935	12,2
Reino Unido	2.161	13,6	12.932	11,3
Italia	1.304	8,2	9.636	8,4
Benelux	1.455	9,1	13.217	11,6
Suiza	350	2,2	2.435	2,1
Países nórdicos	585	3,7	4.323	3,8
Rusia	255	1,6	1.947	1,7
Estados Unidos y Japón	706	4,4	2.244	2,0
Otros países	3.390	21,3	18.868	16,5
Total	**15.924**	**100**	**114.235**	**100**

Fuente: Observatorio de Turismo de Cataluña (2008)

Desde el punto de vista de los destinos catalanes, las marcas turísticas Costa Brava y Barcelona fueron los principales destinos de los turistas extranjeros, y concentraron

entre ambas prácticamente el 70 % de los turistas y de las pernoctaciones totales. A continuación, le seguían los otros destinos de playa: Costa Daurada y Costa del Maresme.

En los destinos, el alojamiento preferido por los turistas fue el hotelero. Esta tipología significó el 65 % de las pernoctaciones, al tiempo que es la que presenta unos índices de crecimiento interanuales más elevados (8,6 %).

Figura 6. Viajeros según la tipología de alojamiento durante el año 2007 (en miles)

Mercado de origen	Hotel	Campings	Turismo rural	Apart. turísticos
Catalán	3.391	1.505	278	158
Español	2.919	134	23	130
Extranjero	8.260	1.051	22	422
Total	**14.570**	**2.690**	**323**	**710**

Fuente: Observatorio de Turismo de Cataluña (2008)

En cuanto a la contratación y organización del viaje, cabe señalar que los turistas extranjeros vienen sin paquete turístico en un 82 % de los casos, porcentaje muy superior a los demás destinos del conjunto del Estado, donde ello ocurre en un 68 % de los viajes. Esta práctica es la forma de viajar que registra un mayor crecimiento en los destinos catalanes, con índices próximos al 3,5 %.

Como consecuencia de esta forma de viajar, aproximadamente el 50 % de la actividad aérea catalana está formada por compañías de bajo coste, índice muy superior al del resto del Estado, donde representa aproximadamente el 40 % del tráfico aéreo.

2. El sector de la hostelería

Según distintos autores (Muñoz, 1994; Valls, 2003), los hoteles o alojamientos turísticos son los establecimientos destinados a proporcionar, mediante un precio, una habitación o residencia, con otros servicios complementarios, en épocas, zonas o situaciones turísticas y de forma provisional. Los hoteles basan sus servicios en una habitación a la que añaden, según la categoría, los lugares y las especialidades, servicios complementarios: *a*) los de restauración: desayuno, almuerzo, bar y cafetería; *b*) servicio de habitaciones: limpieza y lavandería; *c*) servicios de asistencia:

recepción, teléfono, mensajería, conserjería, información sobre actividades y organización de salidas; *d*) servicios adicionales: aparcamiento, espacio para el deporte, tiendas y zonas comerciales, alquiler de vehículos; *e*) espacio para eventos: reuniones, banquetes, convenciones, y *f*) servicios generales: agua calienta, climatización, servicios contra incendios, etc.

A parte de la oferta hotelera que responde a la definición mencionada, en los últimos años han surgido diferentes tipologías de alojamiento que compiten con la oferta hotelera. Hallamos establecimientos como los apartamentos turísticos, los campings o las casas de turismo rural. En este estudio, únicamente se toma en consideración la oferta hotelera en su sentido más amplio (incluyendo hoteles y hostales), sin entrar en otras tipologías de alojamiento a disposición de los turistas.

2.1. Principales características de la oferta hotelera

El sector hotelero tiene una importancia relevante en la economía. Se estima que tanto en Cataluña como en España representa un 1 % del PIB en su producción directa, si bien su impacto es muy superior, puesto que impulsa otras muchas actividades relacionadas directamente o indirectamente con él. Según el Instituto Nacional de Estadística, la inversión bruta dedicada al sector hotelero en España en 2005 alcanzó los 2.416 millones de euros, y generó un negocio global de 15.649 millones de euros y más de 300.000 puestos de trabajo.

El sector hotelero constituye la principal fuente de alojamiento de los turistas que visitan Cataluña y España. Como hemos visto en la figura 6, 66 de cada 100 turistas que nos visitan se alojan en un hotel, mientras que el resto lo hacen en campings, en apartamentos, en segundas residencias o en residencias de familiares y amigos. Observando los datos, tanto de establecimientos como de plazas, se evidencia la gran preponderancia del sector hotelero con respecto a otras formas de alojamiento (figura 7).

Figura 7. Número de establecimientos y de plazas de alojamientos turísticos en Cataluña, 2007

	Establecimientos	Plazas
Hoteles	2.671	261.548
Campings (1)	344	235.765
Turismo rural	1.777	13.629
Apartamentos turísticos	923	n. d.
Total de Cataluña	5.715	

(1) *Las plazas son unidades de acampada*

Fuente: Observatorio de Turismo de Cataluña (2008)

2.2. Oferta de alojamientos hoteleros en Cataluña y en España

Durante 2007, se estima que en España había 14.228 establecimientos hoteleros, un 18,7 % de los cuales (2.671) se hallaban en Cataluña. Si se observan los datos referentes a las plazas, en España se ofrecían un total de 1.247.649 plazas hoteleras, un 20,15 % de las cuales, es decir, 261.548 plazas, se ofrecían en Cataluña.

Observando la distribución de la oferta de alojamientos hoteleros por categorías de la figura 8, podemos determinar el tamaño medio del hotel dividiendo las plazas entre el número de establecimientos hoteleros.

En términos generales, los tamaños son similares, y los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas son los mayores. La principal diferencia entre los hoteles catalanes y los españoles se observa en los de cuatro estrellas. Este hecho viene determinado, principalmente, por los complejos hoteleros situados en las zonas de vacaciones insulares (islas Baleares e islas Canarias). En estas zonas, el tamaño de los *resorts* de cuatro estrellas ronda las 700 plazas (350 habitaciones), mientras que en Cataluña los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas están ubicados en zonas urbanas, con un tamaño más ajustado, a causa, principalmente, del coste del suelo y las limitaciones de espacio que presenta la ciudad.

Figura 8. Establecimientos hoteleros por categorías en Cataluña y en España, 2007

	España			Cataluña		
	Establecimientos	Plazas	Plazas/establ.	Establecimientos	Plazas	Plazas/establ.
TOTAL	14.228	1.297.649	91,2	2.671	261.548	97,9
HOTELES						
Cinco *	188	64.684	344,1	31	10.036	323,7
Cuatro *	1.511	466.197	308,5	304	70.875	233,1
Tres *	2.268	417.870	184,2	551	108.431	196,8
Dos *	1.777	115.457	65,0	324	23.496	72,5
Una *	1.161	51.569	44,4	286	15.122	52,9
HOSTALES						
Tres y dos *	2.863	91.949	32,1	644	20.414	31,7
Una *	4.461	89.924	20,2	531	13.174	24,8

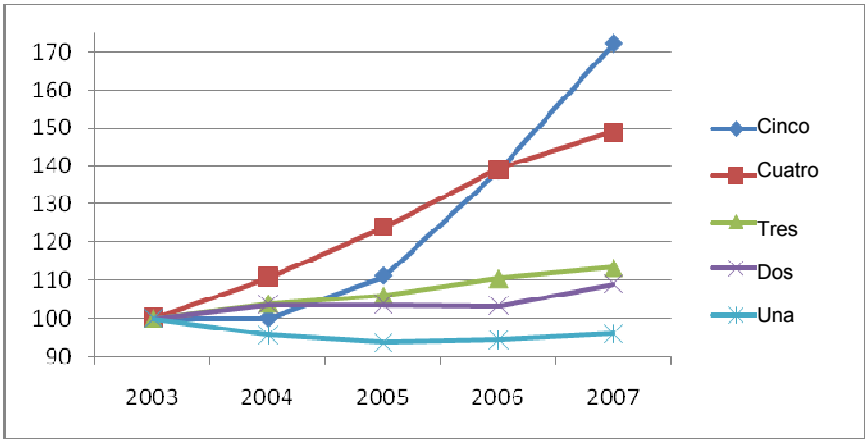
Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Instituto Nacional de Estadística (2008) y del Observatorio de Turismo de Cataluña (2008)

A parte de la situación actual, si analizamos la evolución de los hoteles des de 2003 hasta 2007 (figuras 9 y 10), podremos observar que los sectores turísticos catalán y español apuestan por la inversión en establecimientos hoteleros de gama alta. Así, si fijamos como índice 100 el año 2003, el número de hoteles de cinc estrellas experimenta un crecimiento en Cataluña del 72 % y en España del 64 %; si

consideramos los hoteles de una estrella, en el caso de Cataluña disminuye el número de establecimientos en un 5 %, mientras que en el caso español aumenta apenas un 6 %. Este hecho denota un mayor interés por parte del sector turístico y hotelero hacia el turista de lujo y un cambio estratégico que basa la oferta turística no solo en el "sol i playa", sino también en la atracción de un turismo que valore aspectos más culturales y urbanos.

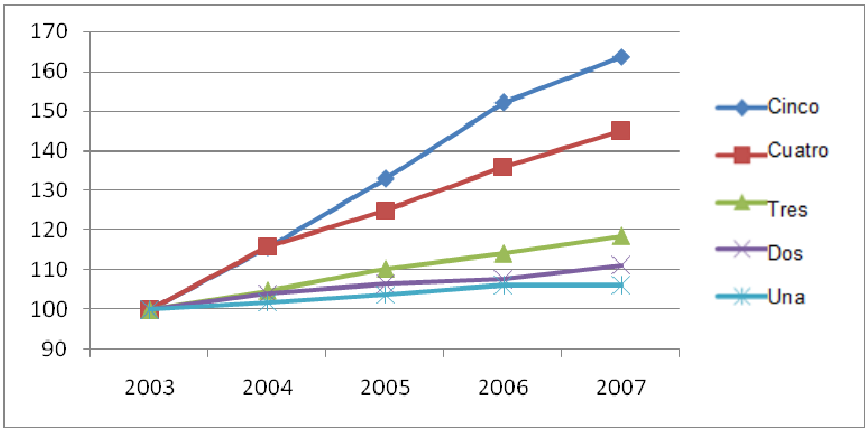
En esta misma línea, diferentes autores (Sanchís y Campos, 2001; Uriel *et al.*, 2001) indican que los sectores hoteleros catalán y español se hallan en una etapa de madurez o de transición hacia la madurez. En esta etapa, el crecimiento se reduce, el cliente fiel también disminuye a consecuencia de su experiencia y aumenta la rivalidad competitiva para lograr el liderazgo en costes o la diferenciación.

Figura 9. Evolución del número de establecimientos hoteleros por categoría en Cataluña, en números índice (base 100 = 2003)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Instituto de Estadística de Cataluña (2008)

Figura 10. Evolución del número de establecimientos hoteleros por categorías en España, en números índice (base 100 = 2003)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Instituto de Estadística de Cataluña (2008)

2.3. Evolución del nivel de ocupación y de los precios

El crecimiento sostenido que ha experimentado el sector, con respecto al número de plazas y de establecimientos, no ha tenido una traducción equivalente en la ocupación que han experimentado los hoteles, como puede apreciarse en la figura 11.

Si observamos el nivel medio de ocupación a Cataluña durante el período 2000-2007, constatamos una progresiva disminución de la ocupación, que pasa de una media del 65,4 % en 2000 a un 59,5 % en 2004, índice que se recupera en 2007 hasta alcanzar el 63 %.

Si analizamos los datos por categorías hoteleras, vemos que, en el caso de las cinco estrelles, la ocupación desciende drásticamente durante estos años, sin acabar de recuperar las cifras del año 2000. Este hecho puede explicarse a partir del espectacular crecimiento registrado por los establecimientos de lujo durante los mismos años. En cambio, en el caso de los establecimientos de menor categoría, observamos que pese haber disminuido el número de establecimientos, la ocupación media disminuye, sin acabar de recuperar las cifras que había registrado a principios de la década. Esta situación pone de manifiesto un problema de sobreoferta hotelera, que resultó especialmente negativa durante los años 2002 a 2004, cuando aumentó la oferta de establecimientos hoteleros pese a experimentarse una disminución de la ocupación. Esta situación provocó una disminución de los resultados económicos, debida principalmente a una estrategia de posicionamiento basada en la bajada de precios.

Figura 11. Evolución del nivel de ocupación en el sector hotelero catalán (2000-2007)

	Nivel de ocupación (%)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nivel ocup. habitaciones	**65,4**	**63,5**	**62,1**	**59,9**	**59,5**	**61,2**	**63**	**63,6**
Por marcas turísticas								
Barcelona	78,2	75	75,3	72,5	72,5	72,9	74,4	75,9
Catalunya Central	55,7	55,2	59	49,8	49,8	52,2	55,8	54,7
Costa Brava	54,9	51	51,5	50,8	56,9	57,9	58,6	59,9
Costa Daurada	54,4	53,4	50,6	50,3	48,9	64,2	68,3	65,8
Costa del Garraf	61,6	57,4	56,6	53,7	59,2	59,3	61,7	63,6
Costa del Maresme	57,1	57,4	58,8	55,6	66	68,9	73,8	73,3
Pirineus Prepirineus	35,5	37,6	36,2	30	31,3	32,1	33,5	32,5
Terres de Lleida	35,4	39,4	38,1	37,4	37,7	37,2	40,6	38,8
Terres de l'Ebre	:	:	:	:	39,2	42,2	48,5	48,6
Val de Aran	:	:	:	:	46,1	51,3	41,2	41,1
Por categorías								
Hoteles								
Cinco estrellas	80,8	73,4	70,9	67,7	65,2	63,2	66,4	64,1
Cuatro estrellas	70	65,5	65,1	63	65,2	67,2	69	69,5
Tres estrellas	68,7	67,5	65,8	61,6	65,5	67,8	69,3	69,8
Dos estrellas	59	56,8	55,5	54,4	56	56,6	60,1	59,6
Una estrella	53,5	47,8	44,9	45,1	48,1	49,9	53,7	50,2

Hostales								
Dos y tres estrellas	43,1	46,5	46,7	40,9	42,5	40,5	39,9	42,2
Una estrella	51,2	48,6	45,7	45,5	45	45,3	44	43,6

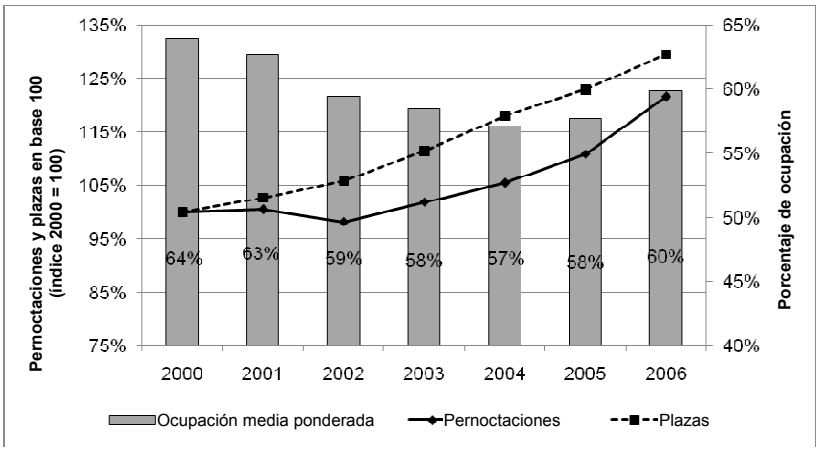
Fuente: Instituto de Estadística de Cataluña (2008)

El caso catalán refleja la situación que sufren los establecimientos hoteleros españoles durante los mismos años. Para analizar la situación, es factible comparar el comportamiento del nivel de ocupación de las plazas hoteleras y las pernoctaciones que han registrado los establecimientos hoteleros.

La evolución de la oferta y la demanda hotelera durante el período 2000-2006 se ilustra en la figura 12. Aquí, la capacidad de la oferta se mide por la evolución del número de plazas disponibles y la de la demanda, por el número de pernoctaciones (ambos datos se han representado sobre base 100 para facilitar su lectura). Si se consideran los términos agregados, el número de plazas disponibles (oferta hotelera) no ha cesado de crecer y ha experimentado un ascenso próximo al 30 % en número de establecimientos.

Por el contrario, la evolución de las pernoctaciones (demanda hotelera) presenta una evolución desfavorable. Por ello, varios autores confirman que la sobreoferta hotelera ha provocado una disminución del nivel de ocupación y una elevada competencia. Esta situación no es igual en todas las categorías hoteleras. En el caso de las categorías inferiores, que son las que han basado su estrategia en la disminución de precios, las consecuencias han sido mucho más acusadas. En el caso de los establecimientos de más alta categoría y que basan su estrategia no en la disminución de precios, sino en la mejor del producto y en la calidad, los resultados han sido mejores.

Figura 12. Evolución de la ocupación media ponderada, las pernoctaciones y la oferta de plazas hoteleras en España (2000-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2008)

Si se analiza la política de precios seguida por el sector hotelero en los últimos años, los efectos del sobredimensionamiento han implicado una política de precios a la baja, lo cual ha supuesto una disminución generalizada de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) del establecimiento hotelero. La consultora MKG Consulting (2007) considera que España es un país con las tarifas hoteleras "menos caras" de Europa y que la política seguida para rebajar precios como estrategia para combatir el sobredimensionamiento ha supuesto un descrédito para la industria hotelera española. Asimismo, indica que el modelo de crecimiento tiene que basarse en la diferenciación y en la búsqueda de unos elevados estándares de calidad que aseguren el mantenimiento de la oferta a largo plazo.

2.4. La mano de obra en el sector hotelero. Principales resultados económicos

Una de las principales preocupaciones de la industria hotelera es la mano de obra dedicada al sector. Las patronales hoteleras manifiestan la falta de personal cualificado y los sindicatos indican que tanto los horarios como los niveles salariales dificultan que pueda convertirse en un sector laboralmente atractivo.

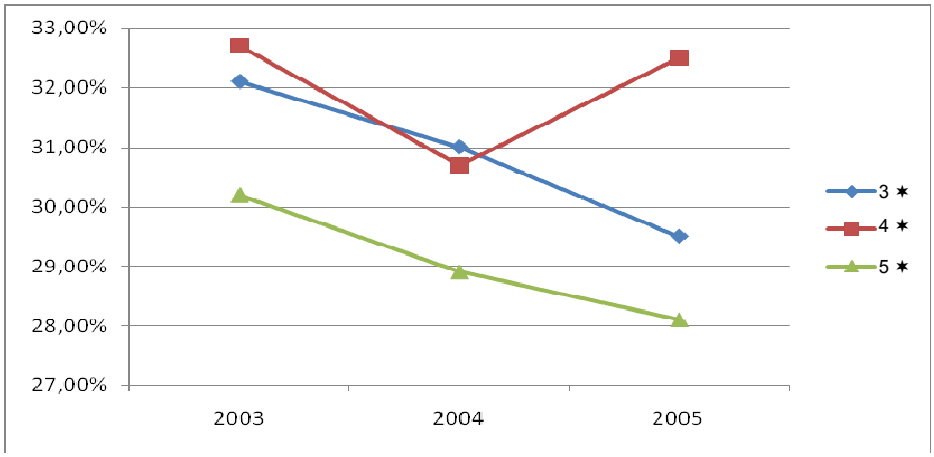
La industria hotelera se caracteriza por una elevada rotación del personal, principalmente debida a la estacionalidad del sector turístico. Ello provoca una pérdida en la productividad en el sector y una precariedad de la mano de obra. Los datos de 2006 (los últimos publicados) indican que en el sector hotelero un 50 % de la mano de obra es de contratación fija, un 25 % tiene un contrato fijo discontinuo y el resto, un contrato eventual. A escala estatal, la mano de obra que genera la hostelería en general llega a representar, aproximadamente, un 7 % del total de la ocupación en España.

En cuanto a Cataluña, los datos disponibles se refieren al sector turístico en general. Indican que Cataluña es la comunidad autónoma del Estado con mayor volumen de población empleada en actividades de la industria turística, con una media del 17 %. Pese a una cierta precariedad de las condiciones laborales referente a los niveles salariales y a los horarios, el sector registra una ocupación laboral siempre superior al 90 %. En comparación con el resto del sector de los servicios en Cataluña, la industria turística genera el 12,5 % de la ocupación total catalana y el 19,7 % de la ocupación del sector catalán de los servicios.

A pesar de estos datos de ocupación, el sector hotelero es consciente de que una mano de obra bien formada y motivada resulta clave para conseguir los resultados económicos que aseguren el futuro del sector. En esta línea, la gran mayoría de los directores de hoteles manifiestan que las personas son el activo más importante de las empresas donde trabajan, aspecto importante a tener en cuenta en tanto que toda actividad hotelera depende exclusivamente de las personas que trabajan en ella.

Para analizar los resultados generales de las explotaciones hoteleras, pueden considerarse los datos que ofrecen diferentes consultorías, como Ernst & Young (2006) o PricewaterhouseCoopers (2006). Según estos estudios, el margen de contribución (margen bruto) es la parte del beneficio que está directamente relacionada con las actividades del hotel. Podríamos afirmar que es la parte del beneficio que depende directamente de las personas que trabajan a la industria hotelera. En el caso español, la industria hotelera ha registrado un margen de explotación medio (ingresos menos costes directos), tal como nos muestra la figura 13.

Figura 13. Evolución del margen de contribución en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas españoles

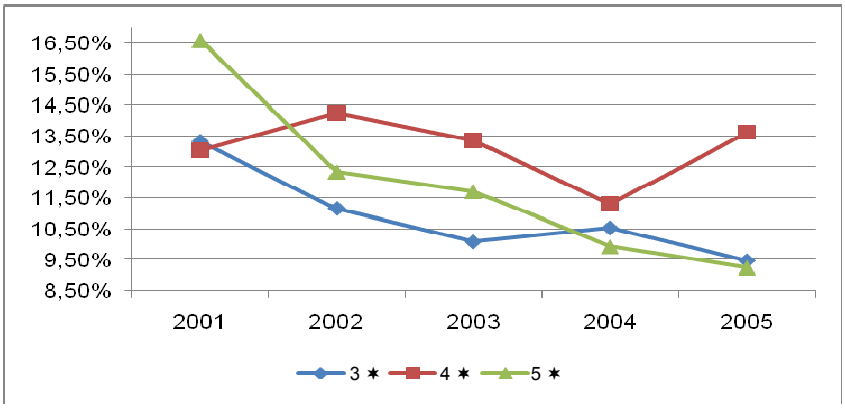


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ernst & Young (2006)

Como puede observarse en la figura, los negocios de tres y cuatro estrellas tienen un margen de contribución más elevado que al segmento de cinc estrellas. Ello es consecuencia de la necesidad de más personas para prestar un mejor servicio, al tiempo que refleja la presión de la competencia, que ha provocado una disminución de los precios y su traducción en una bajada de los márgenes. Al mismo tiempo, la situación vivida durante los años 2002-2004 comportó un ajuste de los márgenes para poder ofrecer unos precios competitivos y superar la situación de exceso de oferta vivida.

Si consideramos en la figura 14 el margen neto, definido como la diferencia entre los ingresos totales y los gastos totales, la situación es similar y demuestra aun más claramente lo que ocurre en los hoteles de cinc estrellas, que pasan de unos años en los que la competencia era muy baja a un alto crecimiento del número de establecimientos, lo que provoca un incremento de la competencia en precios.

Figura 14. Evolución del margen neto en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas españoles



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ernst & Young (2006)

2.5. La pyme en el sector de la hostelería. El asociacionismo como estrategia protectora

El informe de la PIMEC (2005) sobre los principales resultados en el sector de la hostelería y la restauración indica que las pymes de la hostelería y la restauración representan el 6,3 % de las pymes catalanas y emplean al 5,8 % de los trabajadores. Extrapolando estos datos, encontramos 33.164 pymes en el sector, que emplean a 117.532 personas. Asimismo, en el informe se indica que estas pymes representan el 4,1 % del valor añadido bruto del total de la riqueza generada por las pymes del sector privado en Cataluña. En términos generales, las pymes de la hostelería y la restauración tienen, de media, un mayor número de empleados que las pymes de otros sectores, pero, por contra, son menos productivas, en la medida que aportan un valor añadido empleado inferior a la media. Ello se entiende desde la misma naturaleza del negocio hotelero, que requiere a personas para poder prestar el servicio.

Si nos fijamos específicamente en el sector de la hostelería y analizamos la comparación entre hoteles de cadena hotelera y hoteles independientes (figura 15), vemos que, a medida que pasan los años, los hoteles van tendiendo a su integración, sin que implique la necesaria pérdida de la propiedad, en las cadenas hoteleras nacionales e internacionales.

Figura 15. Evolución de la cuota de cadenas hoteleras en España

	1997	2000	2002	2005	2006
Diez primeras cadenas hoteleras	13,60 %	15,90 %	16,50 %	16,87 %	16,69 %
Resto de cadenas hoteleras	32,30 %	35,00 %	36,60 %	41,79 %	42,29 %
Total de cadenas hoteleras	**45,90 %**	**50,90 %**	**53,10 %**	**58,66 %**	**58,98 %**
Hoteles independientes	**54,10 %**	**49,10 %**	**46,90 %**	**41,34 %**	**41,02 %**

Fuente: Hostelmarket (2007)

Como se observa en la figura 15, mientras que en 1997 el 46 % de los hoteles estaba en una cadena hotelera, en 2006 cerca del 60 % de las propiedades han firmado algún contrato. Cabe señalar también el peso que tienen las diez primeras cadenas hoteleras con respecto al total de propiedades, que pasan de un 13,6 % en 1997 a un 16,7 % en 2006.

Precisamente con estos datos, hay que indicar que las grandes cadenas hoteleras están llevando a cabo una estrategia de expansión internacional que pone en peligro la pequeña propiedad. Todos estos hechos señalan la necesidad cada vez mayor que tienen los hoteles independientes de situar su oferta cerca de la cadena, ya sea integrándose en ella o a través de la asociación con otros hoteles para alcanzar un cierto tamaño. La principal modalidad de asociación a una cadena hotelera que se observa en Cataluña es la del contrato de gestión, que consiste en contratar la gestión de un establecimiento hotelero a una cadena hotelera a cambio de un porcentaje de la facturación; o bien la franquicia, que consiste en adoptar la imagen de una cadena hotelera y beneficiarse de ciertos servicios que ofrece a cambio de un porcentaje de la facturación. Igualmente, están ganando terreno los acuerdos con grandes centrales de reservas o bien los acuerdos con agrupaciones hoteleras que promueven la comercialización conjunta.

2.6. Características de la demanda hotelera

Cataluña es el principal destino de España para el turismo extranjero, como se ha explicado anteriormente. Los turistas que visitan tanto España como Cataluña utilizan el establecimiento hotelero como principal sistema de alojamiento. En 2006, el 62,6 % de los turistas extranjeros optaron por el hotel, un 13,1 % se alojaron en casa de familiares o amigos, un 9,1 % tenían una vivienda en propiedad, un 8,1 % prefirieron alquilar una vivienda y el resto, un 6,3 %, se decantó por otras formas de alojamiento. Estos datos se mantienen con una cierta estabilidad des de 2001.

Durante el año 2007, Cataluña se convirtió en el segundo destino del Estado en afluencia de viajeros en establecimientos hoteleros, por detrás de Andalucía, y recibió un total de 14,6 millones de viajeros, que generaron 42,5 millones de pernoctaciones. Estos datos siguen la tendencia al alza en afluencia turística y suponen variaciones interanuales del 1,7 % en viajeros y del 1,3 % en pernoctaciones.

Según los datos proporcionados por el Observatorio de Turismo de la Generalitat de Catalunya (2008) que se presentan en la figura 5, el mercado extranjero constituía la principal clientela de los hoteles catalanes durante 2007, y representaba el 57 % de los viajeros y el 65 % de las pernoctaciones. Estos datos, con respecto a los de 2006, suponen un incremento del 3,7 % en el número de viajeros y del 2,4 % en el de pernoctaciones.

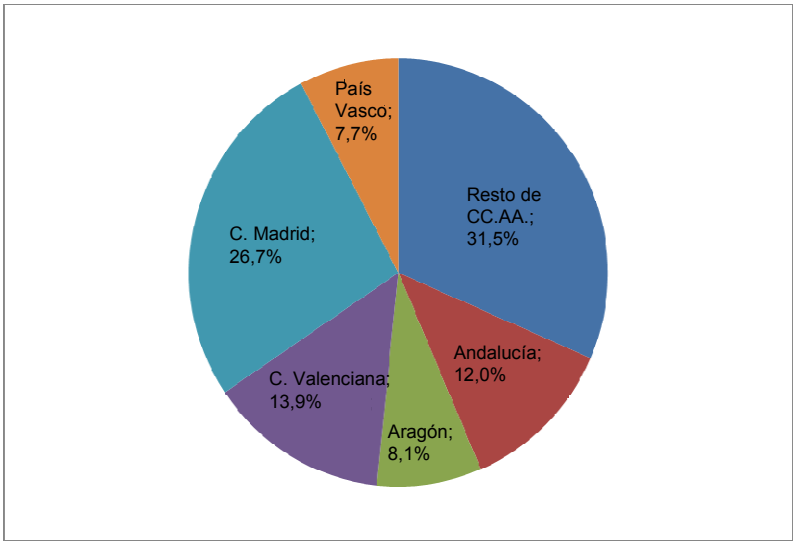
Analizando el mercado extranjero de los hoteles catalanes durante el año 2007, Francia y el Reino Unido fueron sus principales clientes, aportando en conjunto el 36 % de los viajeros y el 37 % de las pernoctaciones totales. Estos dos mercados presentan un comportamiento muy regular en los últimos años. Francia va aumentó el número de viajeros en un 1,3 % con respecto al año 2006, mientras que el Reino Unido lo hizo en un 5,3 %. La proximidad de Francia es la principal razón que explica que la estancia de los viajeros franceses fuera de 2,7 pernoctaciones por viajero, mientras que los británicos realizaron 4,2 pernoctaciones por viajero en 2007.

Los mercados emisores extranjeros que están creciendo con fuerza en Cataluña son Rusia, que en 2007 incrementó el número de viajeros en un 16,9 % y las pernoctaciones en un 23 % con respecto al año anterior, y los países nórdicos, que aumentaron el número de viajeros en un 14,4 % y las pernoctaciones en un 3,6 %.

Si se observa el mercado español, la Comunidad de Madrid es la que aportó un mayor volumen de clientes durante el año 2007, y generó aproximadamente una cuarta parte de los viajeros y las pernoctaciones totales (781.000 viajeros y 1,7 millones de pernoctaciones), datos que, comparados con los del año 2006, significan un incremento de viajeros del 1,5 % pero un descenso de las pernoctaciones del 2,5 % y, por tanto, una disminución de la estancia media.

Las comunidades autónomas que registraron un mayor incremento en 2007 fueron Andalucía (16,8 % de los viajeros y 32,2 % de las pernoctaciones), Castilla y León y las Islas Baleares (con unos incrementos de viajeros del 14,5 % y el 13,4 %, respectivamente).

Figura 16. Viajeros del resto del Estado en los hoteles de Cataluña en 2007



Fuente: Observatorio de Turismo de la Generalitat de Catalunya (2008)

Los establecimientos hoteleros de más alta categoría (de tres a cinc estrellas) son los que han recibido en conjunto la mayor parte de la demanda turística (el 73 % de los viajeros y el 76 % de las pernoctaciones).

Estos datos son comunes al resto del Estado, donde también aparece un problema en todas las categorías, aunque es más acusado en las bajas, que es el de la estancia media del cliente en los hoteles. Si analizamos los datos generales de España, la estancia media disminuyó en todas las categorías, en el período 2000-2006, tal como se indica en la figura 17.

Figura 17. Número de viajeros, pernoctaciones y estada media por categorías hoteleras en los hoteles de España

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5*	Viajeros	2.070.568	1.991.463	2.116.798	2.496.469	2.922.289	3.265.800	4.142.368
	Pernoctaciones	5.943.513	5.716.477	6.050.229	7.217.537	8.063.371	9.005.202	11.243.844
	Estancia media	2,87	2.87	2,86	2,89	2,76	2,76	2,71
4*	Viajeros	17.065.557	17.521.629	18.324.777	20.490.488	23.618.048	25.548.310	31.273.158
	Pernoctaciones	59.872.744	62.944.738	65.753.758	74.965.567	84.198.243	89.847.961	102.373.839
	Estancia media	3,51	3,59	3, 59	3,66	3,56	3,52	3,27
3*	Viajeros	20.318.093	20.738.887	20.639.675	21.060.688	21.779.140	22.997.342	27.060.364
	Pernoctaciones	98.220.726	98.612.407	93.716.412	92.857.714	91.004.017	94.946.935	100.319.578
	Estancia media	4,83	4,75	4,54	4,41	4,18	4,13	3,71
2*	Viajeros	7.010.414	6.910.469	6.740.301	6.626.279	6.855.014	6.992.912	7.385.273
	Pernoctaciones	25.363.889	24.336.722	22.526.391	20.775.653	20.056.690	20.158.441	21.023.318
	Estancia media	3,62	3,52	3,34	3,13	2,93	2,88	2,85
1*	Viajeros	3.195.347	2.954.511	2.743.348	2.806.550	2.850.480	2.848.020	3.005.377
	Pernoctaciones	10.218.418	9.142.874	8.059.900	7.711.491	7.351.667	7.512.438	7.991.669
	Estancia media	3,20	3,09	2,94	2,75	2,58	2,64	2,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2008)

La estancia media en los hoteles de una estrella es la que registró una mayor disminución, pasando de 3,2 días en 2000 a 2,66 días en 2006. Además, esta misma categoría experimentó una disminución tanto en el número de viajeros alojados cuanto en el número de pernoctaciones.

Les categorías hoteleras de cuatro y cinco estrellas son las que menos perciben las variaciones en el número de estancias medias y son las que más estabilidad muestren en sus datos. En concreto, durante el período 2000-2006 los hoteles de cinc estrellas incrementaron en un 100 % el número de viajeros y en un 89 % la estancia media, lo que implica una disminución media de la estancia en un 5,6 %.

Estos datos generales de la demanda hotelera en Cataluña y en España indican un nuevo turismo que está creciendo frente a un turismo que tiende a desaparecer. Por una parte, la demanda turística que está creciendo es la que exige calidad en su experiencia y un servicio adecuado a sus necesidades, muestra una preferencia por la cultura y practica un turismo urbano. La demanda que tiende a disminuir es la que consume exclusivamente “sol y playa”, al margen de otros recursos turísticos, y la que prefiere la cantidad por encima de la calidad.

2.7. Nuevos clientes, nuevos mercados y nuevas exigencias

Distintos autores (entre otros, Enz, 2001; Monfort, 2000; Sanchís y Campos, 2001) determinan una serie de aspectos descriptivos de la demanda hotelera actual, que resultan determinantes para establecer un modelo de gestión. En concreto, destacan:

- Una mayor experiencia e información: el consumidor actual posee un mayor nivel cultural, un mayor dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, y tiene acceso a más información. Estos aspectos se traducen en un aumento de su exigencia y en la búsqueda de la mejor relación calidad-precio. Su relación con el establecimiento hotelero se produce de forma más directa, lo que implica una disminución progresiva de los intermediarios. A medida que aumentan sus posibilidades de elección, sus compras son más racionales y meditadas.
- El fenómeno *low cost*: los nuevos modelos de gestión, basados en la disminución de costes (y, a veces, del servicio) para conseguir un mejor precio para el consumidor se han introducido inicialmente en el mercado del transporte aéreo y se han ido trasladando a otros subsectores turísticos. Según distintos autores, desde el punto de vista del cliente, este hecho implica una situación en la que el viajero empieza a desconfiar del valor que transmiten los precios turísticos, lo que

proporciona una cierta ventaja al cliente en el momento de establecer la negociación del precio, ya sea directamente con los hoteles o bien mediante intermediarios. Esta situación ha provocado una mayor dificultad a la hora de fijar precios, que se traduce en la aparición de una nova filosofía de gestión basada en la variabilidad de los precios.

- Un incremento del tiempo de ocio: en los países desarrollados, se está produciendo un aumento del número de viajes de placer, sobre todo de corta duración. Esta situación favorece la desestacionalización del sector turístico y la aparición de nuevos productos que satisfacen esta nueva manera de viajar. Este dato, junto con el aumento de las rentas, desplaza el producto turístico de un bien de lujo a un bien de masas.
- Cambios a las preferencias: las necesidades de los consumidores evolucionen hacia tres conceptos, que son el entorno, el entretenimiento y la educación. Por una parte, existe una mayor conciencia hacia el entorno y surgen iniciativas relacionadas con el medio ambiente y el turismo sostenible. Por otra, el nuevo turista busca nueves experiencias en sus viajes, así como unas vacaciones activas. El viajero es más culto y desea conocer la identidad de los lugares que visita.
- Aparición de nuevos segmentos de demanda: la población está cambiando estructuralmente; aumenta la esperanza de vida y se mantiene la edad de jubilación. Estos hechos permiten desarrollar un nuevo segmento de turista sénior, con un nivel de ingresos más elevado y que se halla en óptimas condiciones para viajar. Al mismo tiempo, los jóvenes marchan cada vez más tarde del domicilio paterno, lo que implica que el viaje se convierta en una preferencia importante para el colectivo joven. Además de estos dos segmentos, crece, en general, la preocupación por el bienestar, con el consiguiente aumento del turismo de salud y el desarrollo de los balnearios y los *spa*. También debe señalarse que Cataluña y, en concreto, Barcelona se están convirtiendo en un centro de turismo de negocios, lo que implica un importante desarrollo de una industria de servicios para estos nuevos clientes.

3. Tendencias de futuro y factores de éxito

3.1. Principales conclusiones del estudio

El turismo sigue siendo hoy en día un de los primeros sectores de las economías mundial, española y catalana, en el que juega un papel fundamental el sector del alojamiento o de la hostelería.

La situación actual del sector hotelero está marcada por la incertidumbre, derivada de las propias características de la demanda y de las dificultades de los últimos años. Ello dibuja un escenario que muestra una mayor concentración de los establecimientos hoteleros en torno a las cadenas hoteleras, por la seguridad que obtienen a cambio de una pérdida de libertad en la gestión.

Hay una serie de aspectos que describen la situación en la que se halla la oferta hotelera y que han marcado su evolución: crecimiento continuo del número de establecimientos y plazas hoteleras; saturación de la oferta y del espacio en determinados destinos turísticos; dificultad de desarrollo de nuevos proyectos por la falta de espacio y los elevados costes, y concentración de la oferta en hoteles de tres y cuatro estrellas.

Considerando el escenario actual del sector, pueden identificarse algunos aspectos que han ocasionado la evolución de la oferta hotelera: la situación económica de los mercados emisores, los nuevos destinos competidores, el efecto de las líneas aéreas de bajo coste, el exceso de la oferta hotelera y la indiferenciación del producto hotelero. La respuesta que ha dado la industria hotelera ante esta situación ha consistido en una desestructuración de los precios hoteleros, especialmente durante los años 2000-2006, con la consiguiente caída de la rentabilidad.

En cuanto a la demanda, los hábitos de compra de los consumidores han cambiado, lo que se traduce en una mayor exigencia en la relación calidad-precio y una nueva manera de comprar en la que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) juegan un papel fundamental.

Después de todo lo anterior, se plantea la necesidad de revisar el modelo de gestión hotelera, en el que la calidad del servicio y la preocupación por los recursos humanos aparecen como una ventaja competitiva y se convierten en una estrategia de diferenciación a seguir en el sector hotelero.

Además de la revisión del modelo de gestión, para solucionar esta situación en el futuro algunos autores (entre otros, Claver *et al.*, 2007, o PricewaterhouseCoopers,

2006) identifican una serie de aspectos a considerar: la calidad, la fidelización del cliente, la diversificación de la oferta, el desarrollo tecnológico, la mejora de los procesos de gestión, una mayor profesionalización del sector y una apuesta por la sostenibilidad.

3.2. Factores críticos de éxito en el sector hotelero

Con el fin de determinar cuáles son los factores críticos de éxito (FCE) en el sector hotelero, se han considerado las opiniones vertidas por distintos autores nacionales e internacionales (Vila, 2004; Sanchís y Campos, 2001; PricewaterhouseCoopers, 2006; MKG Consulting, 2007), cuyos análisis coinciden mayoritariamente con el dibujo del sector que se ha trazado.

Existe un primer grupo de FCE relacionados con el establecimiento de una estrategia. Los trabajos identifican aspectos tales como la coordinación, el control del mercado, la reducción de costes, la potenciación de la comunicación interna y externa. En este mismo grupo, se identifica que la presión ejercida por los grandes grupos hoteleros será cada vez más elevada y como respuesta se tendrá que potenciar aun más el asociacionismo entre las pequeñas y medianas empresas del sector y, al mismo tiempo, desarrollar nuevas fórmulas de gestión y financiación.

Un segundo grupo de trabajos centran los FCE en torno al control de costes. En consecuencia, la eficiencia a través de la maximización de los beneficios, un ajustado control de costes y un uso efectivo del capital son aspectos que aseguren el futuro de la empresa hotelera.

Un tercer grupo de FCE son los que se refieren a las personas que trabajan en las organizaciones hoteleras. Se destacan aspectos tales como la motivación, la formación, la profesionalización, el desarrollo de la carrera profesional y una clara mejora de las políticas retributivas como elementos clave para garantizar un buen futuro para la industria hotelera.

Un último grupo de FCE son los relacionados con la calidad y la calidad de servicio. Aspectos como la imagen, el control, la previsión de necesidades, la satisfacción del cliente, la relación calidad-precio, la innovación, los programas de fidelización o la participación del consumidor en el diseño de la oferta son aspectos considerados críticos para combatir una situación de competencia de precios y con indiferencia del producto hotelero. En esta misma línea, algunos autores insisten en que la planta hotelera tiene que basarse en la búsqueda de nuevos y más altos niveles de calidad e

incrementar el número de hoteles de las categorías de cuatro y cinco estrellas en todos los destinos turísticos nacionales.

La Secretaría General de Turismo, en su documento *Turismo 2020* (Secretaría General de Turismo, 2007), destaca una serie de aspectos y tendencias a considerar por el sector hotelero. Por una parte, se acentúa la necesidad de diferenciación de la oferta hotelera y una especialización hacia nuevos mercados emergentes. Al mismo tiempo, se pone de manifiesto que las TIC implican una nueva relación con el cliente, circunstancia que comporta la necesidad de cambiar el producto hotelero. Junto con la preocupación creciente por el medio ambiente, surge finalmente una tendencia de la sociedad hacia la demanda de valores éticos y relativos a la sostenibilidad en la gestión de los hoteles.

3.3. DAFO del sector hotelero

Amenazas	Oportunidades
• Estacionalidad de la demanda con fuerte dependencia del turismo de vacaciones. • Presencia cada vez mayor de cadenas hoteleras. • Competencia cada vez mayor de nuevos destinos. • El cambio climático puede afectar a la demanda turística. • Falta de coordinación público-privada. • Cliente cada vez menos fiel. • Importancia cada vez mayor de las cadenas hoteleras (frente a la pequeña propiedad).	• España como segundo destino en turismo y Cataluña como el primero dentro del Estado. • Nuevos segmentos que pueden desestacionalizar la demanda. • Aparición de nuevos modelos de certificación de la calidad. • Crecimiento de los viajes *low cost*. • Apuesta de la Administración pública por el turismo de calidad. • Nuevos canales de distribución. • Necesidad de especialización frente a una demanda más exigente.

Debilidades	Fortalezas
• Modelos de gestión tradicionales. • Elevada dependencia de los operadores turísticos. • Producto poco definido y diferenciado. • Estrategias basadas únicamente en los precios. • Incremento desmedido de la oferta. • Ausencia de certificaciones de calidad. • Escasa preocupación medioambiental y en valores.	• Tradición hotelera nacional. • Buena imagen y reputación de marca. • Buena valoración del cliente con respecto a su experiencia turística. • Adaptación de la oferta hotelera a los nuevos requisitos de comunicación de los clientes. • Asociacionismo frente a las amenazas de aumento de las cadenas hoteleras.

4. Tendencias generales del sector turístico-hotelero frente a la crisis

Según el Fondo Monetario Internacional (World Travel Market (WTM), 2008), la actual crisis financiera de alcance global en la que nos hallamos inmersos se prolongará, al menos, durante todo el 2009 y rebajará el crecimiento económico mundial por debajo del 3 % de 2008 y del 3,8 % de 2007. La crisis económica derivada de la crisis financiera, con la reducción de la liquidez, el incremento del precio de las mercaderías, el aumento de la inflación y la caída de la demanda de los consumidores, ha alterado de forma contundente el paisaje de la industria del viaje, el turismo y la hostelería, y ha hecho que la incertidumbre se cierna sobre el sector. Pese que el FMI prediga una cierta recuperación para el 2010, ¿cómo está afectando la recesión a nuestro sector en la actualidad?

Veamos, en primer lugar, algunas de las tendencias a escala general, y posteriormente nos centraremos en la situación del turismo y la hostelería en Cataluña y en España.

4.1. Sector turístico internacional

Les cifras muestran que el turismo internacional no es inmune a la situación internacional y al cambio de ciclo económico. La Organización Mundial del Turismo indica en su último barómetro (OMT, 2009) que las llegadas turísticas internacionales han disminuido en todo el mundo, afectadas principalmente por la incertidumbre económica mundial. En 2008, la demanda turística mundial sufrió una desaceleración y pasó de un crecimiento positivo del 5 % en la primera mitad del año a una disminución global del 1 % en la segunda, y fueron Europa y Asia las regiones donde el crecimiento resultó más negativo.

Les previsiones de la OMT para 2009 siguen siendo pesimistas y señalan la posibilidad de que el turismo internacional se estanque (0 %) o disminuya ligeramente, lo que resulte en un crecimiento negativo de entre el –1 % y el –2 %, con la posibilidad de revisar las cifras a la baja. Las zonas más afectadas por el empeoramiento de la situación del turismo internacional son América del Norte y Europa, puesto que la mayoría de sus mercados de origen han entrado en recesión.

4.2. Sector aéreo internacional

El sector de las aerolíneas ha sido el más duramente castigado por la crisis, pues la caída de la demanda ha ocasionado en 2008 un recorte de la oferta cifrada en más de 46 millones de asientos, la mitad de ellos en Estados Unidos, mientras que el número de compañías que ha quebrado este año 2008 ha sido de 26, y se esperan más bajas. Algunas aerolíneas (como Virgin o British Airways) han respondido a la caída de los precios del crudo rebajando los sobrecargos por combustible, con la esperanza de estimular la demanda, al tiempo que ven como las reservas anticipadas disminuyen. Por otra parte, la tendencia a la consolidación de las compras, las fusiones y las alianzas en el sector traza un panorama de compañías que buscan fortalecerse para hacer frente a la crisis y salir de ella reforzadas.

4.3. Sector hotelero internacional

Los niveles de ocupación hotelera caen, en general, en todas las economías avanzadas, en la medida que los consumidores y los viajeros de empresa están recortando gastos. Los operadores hoteleros *budget* o *low cost* y las cadenas con una amplia cartera de marca, que cubre diferentes segmentos de precio, pueden verse beneficiados por esta tendencia. Hilton Garden Inn, por ejemplo, una marca de precio medio de Hilton, se está expandiendo globalmente, abriendo unidades en América Latina, Europa y Oriente Medio. Sin embargo, hay indicios claros de que la crisis financiera y la ausencia de créditos a la inversión están pasando factura a las futuras aperturas, especialmente a los independientes.

Marriott, la compañía hotelera líder mundial, ha registrado una caída en sus ingresos y en sus beneficios en 2008 y ha emitido una advertencia en el sentido de que determinados proyectos que se hallan en trámite de realización pueden retrasarse o cancelarse. Para la mayoría de las marcas hoteleras globales, cualquier ralentización en las aperturas tendrá un impacto negativo en su futura rentabilidad, puesto que tienden a intervenir una combinación de unidades de negocio franquiciadas, gestionadas y propias. Por su parte, China y la India parece que se mantienen como prioridad estratégica para el desarrollo de nuevas unidades gracias a sus robustas previsiones de crecimiento a medio plazo, aunque estas se ralenticen en los próximos

meses. Intercontinental, por ejemplo, anunció hace unos meses la apertura de seis hoteles más en China, en virtud de un acuerdo con el grupo Shimao.

4.4. Centrarse en el consumidor para sobrevivir

Por su parte, el informe global de 2008 del World Travel Market (WTM, 2008) revela ciertas tendencias del consumidor que tienen un gran eco en todo el mundo, como la preocupación por la responsabilidad social y medioambiental, la interacción social y cultural, las experiencias de viaje auténticas y las prácticas de comercio justo. Durante la crisis, las compañías turísticas, hoteleras y de transporte de viajeros que adapten e integren estas prácticas de negocio a su oferta de productos y servicios serán las mejor situadas para sobrevivir, pues obtendrán un valioso punto de diferenciación para hacer frente al menor poder adquisitivo de un consumidor que se orienta decididamente, sobre todo en tiempos inciertos como los actuales, hacia el consumo consciente.

En esta línea, un reciente estudio realizado por la Pacific Asia Travel Association (PATA) revela que el 56 % de los turistas australianos y el 55 % de los japoneses estarían dispuestos a pagar más para poder experimentar la cultura local, mientras que el 67 % de los viajeros chinos lo harían para programas de inmersión cultural. Por otra parte, un buen servicio al cliente simple y libre de embrollos o trámites complicados es la segunda causa por la que los turistas encuestados estarían dispuestos a pagar dinero extra. Como afirma el presidente de PATA, centrarse en el consumidor e identificar lo que desea y para qué valores añadidos estaría dispuesto a pagar más permite a la industria turística y hotelera comprender mejor cómo atraer a los turistas y, con esta información, crear situaciones de *win-win* para los turistas y para sí mismos.

4.5. Sector turístico catalán

La situación turística en Cataluña y en el resto del Estado sigue las tendencias negativas internacionales puesto que, como indica la asociación de empresarios turísticos y hoteleros Exceltur (Exceltur, 2009), el turismo no ha sido inmune a la crisis económica y al cambio de ciclo, y se estima que durante el año 2009 el PIB turístico español registrará un crecimiento negativo del –3,0 %.

En Cataluña, los primeros datos de 2009 proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2009) y el DESCAT (IDESCAT, 2009) confirman la tendencia con un

crecimiento negativo en el número de visitantes al territorio español durante los meses de enero y febrero (–8,9 % en enero y –11,0 % en febrero). Una de las principales razones es la drástica disminución del número de turistas procedentes del Reino Unido (con una disminución del 30,6 %) y de Francia (un 12,8 % menos que el año anterior). Esta situación negativa implica lógicamente una caída de la rentabilidad y de los resultados empresariales de forma intensa y generalizada, con la excepción de los destinos y los productos más diferenciados y con un segmento de mercado más claro.

En cuanto a las expectativas del turismo español y catalán para 2009, Exceltur (Exceltur, 2009) prevé un año lleno de incertidumbres que trazan una cierta complejidad en la demanda y una difícil recuperación, que no llegará hasta el año 2010. Exceltur señala una disminución de los beneficios y de las ventas similar a la del 2008, la comentada caída del PIB turístico español del –3,0 %, y un año en el que los procesos de reajuste empresarial, como consecuencia de la sobreoferta de ciertos subsectores turísticos, será fundamental para superar la crisis de la mejor manera posible.

Asimismo, Exceltur reflexiona acerca de los efectos multiplicadores que tiene el sector turístico sobre la economía en general, lo que supone la necesidad de una mayor visión turística del Estado y una mayor cohesión, coordinación y gestión público-privada para acordar las líneas estratégicas a largo plazo.

4.6. El sector hotelero más próximo

La situación actual implica un retorno a las viejas estrategias de disminución de los precios, en contra de la recomendación de buena parte de los expertos, que aconsejan mantener los precios y la paridad en todos los canales de distribución. Durante el mes de febrero de 2009, el sector hotelero español ha bajado los precios un 5,1 % (tasa interanual), según el Instituto Nacional de Estadística. Esta situación es la respuesta de los hoteleros frente a una disminución del 15,5 % de las pernoctaciones con respecto al mes de febrero de 2008, una disminución de la estancia media (baja un 1 %) y un descenso del nivel de ocupación por plazas en fin de semana, que se ha situado en torno al 46,3 % (lo que implica un descenso interanual del 10,2 %).

Si observamos el caso catalán, y según las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2009), los precios hoteleros han experimentado una disminución del 10 % durante el mes de febrero (frente al 5,4 % del mes anterior). La política de disminución de precios que han seguido los establecimientos hoteleros como respuesta a la reducción de la demanda muestra las dificultades del sector para establecer

estrategias que vayan más allá del corto plazo, puesto que en coyunturas en las que la demanda ha sido alta el sector se ha limitado a ofrecer el mismo servicio y producto a un precio más elevado, mientras que en coyunturas en las que la demanda disminuye el sector responde, de manera generalizada, bajando los precios como única medida para hacer frente a la situación negativa.

Esta circunstancia pone de manifiesto la imperiosa necesidad de apostar por una doble visión de la gestión, la que mira al horizonte e indica hacia dónde tiene que ir el sector y la que mira el camino y ve las dificultades que pueden presentarse. Únicamente con esta doble visión de gestión el sector tendrá la fortaleza suficiente para superar tanto las situaciones positivas como las negativas y sacar provecho de ellas.

Parte II. La responsabilidad social en las empresas hoteleras

Por Jordi Ficapal

5. Responsabilidad social en hostelería: la búsqueda de la excelencia

Nuestro credo

CREEMOS QUE NUESTRA PRIMERA RESPONSABILIDAD ES CON LOS MÉDICOS, ENFERMERAS Y PACIENTES, CON LAS MADRES Y PADRES Y TODOS LOS DEMÁS QUE UTILIZAN NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS. PARA RESPONDER A SUS NECESIDADES, TODO LO QUE HAGAMOS DEBE SER DE PRIMERA CALIDAD. DEBEMOS LUCHAR CONSTANTEMENTE POR REDUCIR NUESTROS COSTOS A FIN DE MANTENER PRECIOS RAZONABLES. LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES DEBEN SER ATENDIDOS RÁPIDAMENTE Y CON PRECISIÓN. NUESTROS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES DEBEN TENER LA OPORTUNIDAD DE CONSEGUIR UN BENEFICIO JUSTO.

SOMOS RESPONSABLES ANTE NUESTROS EMPLEADOS, LOS HOMBRES Y MUJERES QUE TRABAJAN EN TODO EL MUNDO. CADA UNO DE ELLOS DEBE SER CONSIDERADO COMO PERSONA. HEMOS DE RESPETAR SU DIGNIDAD Y RECONOCER SU MÉRITO. DEBEN TENER UN SENTIDO DE SEGURIDAD EN SU TRABAJO. LA RETRIBUCIÓN TIENE QUE SER JUSTA Y ADECUADA, Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO LIMPIAS, ORDENADAS Y SEGURAS. DEBEMOS ESTAR CONSCIENTES DE BRINDAR DIVERSAS FORMAS DE AYUDA A NUESTROS EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO DE SUS RESPONSABILIDADES FAMILIARES. LOS EMPLEADOS DEBEN SENTIRSE LIBRES PARA PRESENTAR SUGERENCIAS Y QUEJAS. HA DE HABER IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA EL EMPLEO, DESARROLLO Y AVANCE DE LOS CALIFICADOS DEBEMOS PROPORCIONAR UNA GERENCIA COMPETENTE, Y SUS ACCIONES HAN DE SER JUSTAS Y ÉTICAS.

SOMOS RESPONSABLES ANTE LAS COMUNIDADES EN LAS QUE VIVIMOS Y TRABAJAMOS E IGUALMENTE ANTE LA COMUNIDAD MUNDIAL. DEBEMOS SER BUENOS CIUDADANOS - APOYAR LAS OBRAS BUENAS Y CARITATIVAS

Y CARGAR CON NUESTRA PARTICIPACIÓN JUSTA EN LOS IMPUESTOS. DEBEMOS FOMENTAR EL AVANCE CÍVICO Y UNA MEJOR SANIDAD Y EDUCACIÓN. DEBEMOS MANTENER EN BUEN ESTADO LOS BIENES QUE TENEMOS EL PRIVILEGIO DE USAR, PROTEGIENDO EL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES.

NUESTRA RESPONSABILIDAD FINAL ES CON NUESTROS ACCIONISTAS. LA EMPRESA DEBE CONSEGUIR UN BENEFICIO JUSTO. DEBEMOS EXPERIMENTAR CON NUEVAS IDEAS. HA DE PROTEGERSE LA INVESTIGACIÓN, DESARROLLARSE PROGRAMAS INNOVADORES Y PAGAR POR LOS ERRORES COMETIDOS. SE DEBE COMPRAR NUEVO EQUIPO, PROPORCIONAR NUEVAS INSTALACIONES Y LANZAR NUEVOS PRODUCTOS. HAN DE CREARSE RESERVAS PARA PROVEER EN TIEMPOS ADVERSOS. SI ACTUAMOS SIGUIENDO ESTOS PRINCIPIOS, LOS ACCIONISTAS CONSEGUIRÁN UN BENEFICIO JUSTO.

ESTAMOS DECIDIDOS, CON LA AYUDA DE LA GRACIA DE DIOS, A CUMPLIR ESTAS OBLIGACIONES LO MÁS BIEN QUE PODAMOS.

Johnson & Johnson[4]

[4] JOHNSON & JOHNSON ; Johnson & Johnson Credo, versión traducida de J&J Argentina (http://www.jnjarg.com/credo_credo.htm).

La responsabilidad social de la empresa no es, como pretenden algunos, ni un invento reciente creado para lavar la cara a las grandes corporaciones, ni una moda pasajera, impulsada por académicos, políticos y ONG, sino que es una actividad consustancial a la existencia de la empresa, ya que no es posible separar empresa y sociedad ni obviar los impactos de una en otra, y al revés.

Por otra parte, la idea de hacer que el mundo sea un lugar mejor para vivir se está extendiendo por todos los ámbitos, también en el de los negocios. La sociedad, la ciudadanía, esperan que las empresas, más allá de la mera generación de beneficios y asumiendo responsabilidades éticas en general, impulsen el bienestar de la comunidad en la que actúan. Y ello resulta más evidente, si cabe, cuando un sector concreto como el turístico y hotelero guarda una relación tan próxima con el entorno natural y sociocultural hasta el punto de que este entorno es parte primordial del mismo producto.

Que la responsabilidad social de la empresa (RSE) no es nada nuevo, al menos como práctica, nos lo ilustran textos como el de R. W. Johnson, presidente de la conocida compañía de productos para la salud Johnson & Johnson, fundada por su padre en 1886 con la finalidad idealista de aliviar el dolor y la enfermedad. En 1943, Johnson formula este "credo", en el que establece una jerarquía descendiente de responsabilidades desde los clientes hasta los accionistas, pasando por la comunidad, describiendo sus responsabilidades con respecto a los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de la empresa. Se trata de un texto lleno de sentido común y que con gran sencillez encadena los objetivos empresariales y los sociales, de modo que conforman una unidad inseparable. El texto apuntaba, hace ya más de sesenta años, cuando todavía no existía la dirección de empresas como disciplina, algunas ideas que posteriormente se convertirán en doctrina del *management* y la RSE, como la relación entre excelencia ("la más alta calidad") y responsabilidad ("nuestra principal responsabilidad"), la importancia de la satisfacción de los propios trabajadores (los "clientes internos", como los denominaríamos actualmente) o el concepto de ciudadanía corporativa ("Tenemos que ser buenos ciudadanos"), mediante la inclusión de la comunidad en la que actúa como agente con respecto al cual se derivan responsabilidades.

Cabe añadir, además, otras dos consideraciones a propósito del "credo" de Johnson & Johnson. La primera es la insistencia con la que afirma que las utilidades,

los sueldos y los rendimientos han de ser equitativos. Esta mención a la equidad, cuando aún (según el Premio Nobel Paul Krugman) no hemos llegado a los momentos más crudos de una crisis que algunos no han dudado en atribuir, en gran parte, al exceso de codicia de numerosos ejecutivos e inversores, no deja de tener un punto de profética, y más si cabe si a ello unimos la afirmación que "*nuestros ejecutivos [...] tienen que ser personas con sentido común y plena comprensión*" (Collins y Porras, 1996). La segunda consideración es más bien de tipo general y consiste en destacar, por su simplicidad, el extraordinario ejemplo de integración estratégica de la RSE que supone esta declaración.

El señor Johnson no se quedó esperando que desde la sociedad le reclamaran responsabilidades, sino que se anticipó y definió desde dentro de la misma empresa sus compromisos con sus grupos de interés, el primer y principal de los cuales era producir, de forma eficiente, productos excelentes para satisfacción de sus clientes, es decir, ser competitivos en el mercado. Ello es de suma importancia para la empresa y es la esencia de la integración estratégica de la RSE. Y es que, tal como ha afirmado recientemente el profesor Josep Maria Lozano, "*numerosas políticas de RSE son exclusivamente políticas bajo demanda, más sujetas a la capacidad de presión pública o de influencia mediática de los interlocutores que el resultado de una valoración, por parte de la misma empresa, de cómo quiere gestionar sus interacciones entre empresa y sociedad, y de la visión que la propia empresa tiene de su papel en la sociedad y de su contribución a ella*". Y es así que, a falta de una estrategia de RSE definida por la empresa, finalmente se realizan políticas que son ajenas a la misma naturaleza de la empresa y su negocio.

La naturaleza del turismo como actividad aporta además, tal como apuntaba anteriormente, una dimensión extra a la RSE: la sociedad anfitriona, la que acoge en su entorno natural y sociocultural la actividad hotelera y turística, es parte fundamental del producto y, por tanto, las empresas turísticas y hoteleras han de tener especialmente en cuenta a esta comunidad con respecto de la cual tienen una responsabilidad particular, ya que de alguna manera la posen en venta.

Según algunos expertos, esta característica contribuiría, aparentemente, a que las empresas del sector desarrollaran con más facilidad políticas de RSE fundamentadas en las corrientes de opinión favorables a una mejor gestión de la actividad turística y hotelera surgidas en el seno de las comunidades receptoras de visitantes, con la

voluntad de convertirse en lo que se está empezando a denominar "territorio socialmente responsable".[5]

Sin embargo, en lo referente específicamente a los hoteles, otros expertos opinan que, pese a que la relación entre la hostelería y la localidad o destino turístico donde se halla (en su tipología más amplia) se ha convertido en tan estrecha que ambas resultan inseparables, el sector hotelero es de los que más tímidamente está integrando la RSE. Y ello, al parecer, por dos motivos:

— El primero, una cierta actitud de desvinculación de los impactos potencialmente negativos de los flujos de visitantes que, ya sea por razones de ocio o por razones de negocio, llegan al destino y causan, en ocasiones, ciertos fenómenos de saturación en determinados lugares o servicios. Es como si los hoteleros quisieran eludir las responsabilidades derivadas de trabajar conjuntamente con los demás agentes para la atracción del máximo número de visitantes en el punto de destino consideraran que la responsabilidad de su establecimiento se circunscribe exclusivamente a lo que ocurre en el interior del hotel.[6]

— En segundo lugar, la buena reputación social que ha tenido desde siempre la hostelería como actividad empresarial y las buenas relaciones de vecindad con la comunidad que ha logrado ir construyendo en el transcurso de los años la han protegido frente a riesgos, pero la han convertido en menos proactiva en determinados aspectos de la RSE que otros sectores de actividad más expuestos a la crítica. Bueno es recordar que en estos aspectos de gestión de la reputación y establecimiento de sinergias positivas con el entorno inmediato la pequeña y mediana empresa hotelera se ha mostrado a menudo más eficiente que las grandes corporaciones, pese a disponer de menos recursos a su alcance. Con todo, es evidente que la RSE no es una cuestión de presupuesto, sino de claridad de ideas y de suficiente determinación para llevarlas a término.

---

[5] Según el *Manifest de Sitges per uns territoris socialment responsables*, un territorio socialmente responsable (TSR) es aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y ambientales, partiendo de la responsabilidad social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles mediante estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial" (http://manifesttsr.blogspot.com).

[6] De todos modos, sería la responsabilidad legal la que se circunscribiría, y no la social.

Por otra parte, y ello es válido para el conjunto de empresas del sector turístico y hotelero, si bien el efecto positivo de las políticas de responsabilidad social sobre la comunidad es evidente, no resulta tan claro que exista una relación de causalidad entre la RSE y el rendimiento de la empresa hotelera, por lo que es preciso realizar más investigaciones que lo confirmen. La existencia de una relación positiva entre RSE y rendimiento que algunos estudios empiezan a constatar[7] impulsaría un círculo virtuoso en el que la sociedad se beneficia de las prácticas responsables adoptadas por la empresa, reconoce a la empresa su sensibilidad y esta es recompensada en forma de rendimientos equitativos que permitirán, a su vez, emprender nuevas prácticas excelentes. Y, dado que, además, el turismo y la hostelería ya contribuyen por sí mismos al bienestar de la sociedad, por el mero hecho de satisfacer necesidades de ocio, alojamiento, restauración, etc. (lo que podríamos denominar el bien interno de la actividad turístico-hotelera), su aportación a la sociedad es mayor, si cabe.

Esta relación RSE-rendimiento descrita en el párrafo anterior resultaría aun más evidente en las empresas orientadas al servicio, como es el caso de la hostelería, debido a que los efectos derivados del su prestigio y su reputación entre los consumidores son mayores en términos de resultados. Es evidente, sin embargo, que esta asociación directa entre prácticas de RSE y rendimiento empresarial será mayor en la medida en que la estrategia de creación de valor sea a largo plazo, lo que implica también una visión a largo plazo de la realización de beneficios. Ello es particularmente importante en aquellas empresas que trabajan de forma "simbiótica" con el medio natural y cultural, como es el caso del turismo y la hostelería. Una excesiva presión de actividad sobre estos medios en un breve período de tiempo que superara la capacidad de carga del territorio tendría consecuencias medioambientales y socioculturales irreversibles que, al amenazar la sostenibilidad de la comunidad de destino, acabarían amenazando también, en consecuencia la propia existencia de las empresas que operan en ella. En definitiva, se trata de evitar que se imponga una

[7] NICOLAU, J. L. (2008). "Corporate Social Responsibility: Worth-Creating Activities", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, núm. 4, p. 990-1006. En la investigación en la que se basa el este artículo, Nicolau concluye que existe una correlación positiva entre el anuncio de una actividad (evento, puesta en marcha de un programa o una política, etc.) de RSE y retornos significativamente positivos al día siguiente en el mercado de valores para las compañías hoteleras estudiadas. Esta evidencia avala lo que sería, en palabras del autor, la mayor consecuencia del estudio para la gestión: "que actuar como ciudadano responsable no es incompatible con la obtención de beneficios económicos".

visión puramente extractiva de resultados a corto plazo que acabe indefectiblemente dañando el entorno social, natural y económico.[8]

Podríamos concluir, pues, que en cierta medida el ejercicio empresarial responsable requiere sobre todo el tiempo suficiente para establecer estrategias y relaciones a largo plazo con los diferentes actores que conforman el entorno particular de cada empresa y, en última instancia, "entender que si esta [la empresa] trata bien a la sociedad, la sociedad le devolverá el apoyo" (Falck, O.; Heblich, S., 2007).

5.1. Excelencia y RSE en hostelería

> "*Yo tenía tres idees generales, todas ellas igualmente importantes. La primera era proporcionar un servicio amistoso a nuestros huéspedes. La segunda era ofrecer comida de gran calidad a precios asequibles. La tercera era trabajar al máximo, noche y día, para obtener beneficios... Quería obtener las recompensas del crecimiento: empleo para más personas, dinero por poder cuidar de mi familia y contribuir a las buenas causas.*"
>
> John Willard Marriott[9]

Mantener en funcionamiento con éxito una empresa hotelera no es tarea nada fácil hoy en día, sobre todo si se trata de una pequeña o mediana empresa. Las pymes hoteleras catalanas tienen que hacer frente, con menos recursos pero con grandes dosis de pasión por la hostelería y mucha imaginación, a los mismos retos que las grandes corporaciones del sector, especialmente ante la creciente complejidad que ha ido adquiriendo el negocio en las últimas décadas. Efectivamente, la hostelería, que en sus aspectos más básicos podría reducirse a la prestación del servicio de alojamiento y, complementariamente, de restauración al visitante, ha visto como el mercado actual exige mucho más de lo que había sido habitual y requiere a los hoteleros que:

- Participen con los demás agentes en la construcción de la imagen de marca del destino.

---

[8] A título de ejemplo, en 2000 la Asociación de Operadores Turísticos Independientes del Reino Unido (más de 150 medianas empresas) se adhirió a los principios del turismo responsable declarando:

> "Como miembros de AITO [Asociación de Operadores Turísticos Independientes] reconocemos que desarrollando nuestra labor de operadores turísticos tenemos la responsabilidad de respetar los lugares y estilos de vida de la otra gente. Sabemos que allí donde un operador turístico trabaja o envía a clientes existe un potencial tanto para beneficiar como para malograr, y nosotros somos conscientes que con demasiada frecuencia el daño causado ha superado el bien que se ha aportado en estos territorios."

[9] COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. (1996). *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós, p. 77.

- Cuiden de las necesidades de los clientes, más allá de las meramente físicas, como dormir, alimentarse, lavarse, etc., y que lo hagan con unos buenos y constantes niveles de calidad.
- En muchos casos también, tengan la capacidad de adaptarse a una más variada tipología de clientes, desde el de vacaciones hasta el de negocios, y puedan ofrecer un rango más amplio de servicios.
- Sobre todo, sea capaces de configurar las dependencias y los servicios de sus establecimientos como partes constituyentes de una auténtica experiencia de hospitalidad que sea, a la vez, parte constituyente de la experiencia turística del destino. Es lo que se ha definido como el paso del estadio "materialista" al estadio "experiencialista"[10] en la provisión de servicios.

Y no es que la hostelería no se haya visto concernida desde siempre por la experiencia de hospitalidad —propiamente, lo ha sido desde sus orígenes y los auténticos hoteleros jamás la han descuidado—, sino que el negocio se ha convertido en tan complejo técnicamente que con frecuencia parece que los valores troncales de la hostelería hayan sido absorbidos por los propios mecanismos de gestión.

Vamos a analizar con mayor detenimiento esta reflexión sobre el sentido primordial de la industria de la hospitalidad que tan bien y tan simplemente definió John Willard Marriott:[11]

> El negocio de servicios es muy satisfactorio. Realiza una gran aportación a la sociedad. Una buena comida cuando estamos lejos de casa, una buena cama, un trato amistoso... Es importante que, cuando las personas están lejos de su domicilio, se sientan como si se hallaran entre amigos y que se les aprecia de verdad.

En esta línea, una de las primeras y principales aproximaciones teóricas al fenómeno del turismo fue la analogía de los "anfitriones e invitados" (*hosts and guests*) (Smith, 1992), que aborda el análisis del turismo y la hostelería, y las relaciones entre sus agentes, basándose en la existencia, también en la actualidad, de una alianza implícita entre anfitriones e invitados, una especie de contrato social fundamentado en las

---

[10] Las consecuencias para la hostelería y el turismo derivadas de lo que Pine y Gilmore acuñaron como "economía de la experiencia" son de suma importancia, puesto que, entre otras coses, se aboga por un nuevo rol del consumidor según el cual éste ya no se limitaría a ser receptor pasivo de los servicios, sino que pasaría a "co-crearlos", juntamente con el proveedor.

[11] COLLINS; PORRAS, *op. cit.*

antiguas leyes de la hospitalidad y que proporcionaría el sentido social último a ambas actividades. Este pacto tácito presentaba tres dimensiones:

1. **Protección.** El anfitrión, al acoger al huésped o a los huéspedes, aseguraba la vida y las posesiones de estos durante el tiempo que aceptaba tenerlos en su casa.

   Todos sabemos lo básico que es esto, desde los inicios de la hostelería: sin seguridad no hi hay hospitalidad posible.

2. **Obligaciones de las partes.** El anfitrión, además de extender su protección al huésped, tenía que velar por su bienestar. Por su parte, el huésped se convertía en eventual miembro de la casa y, en consecuencia, tenía que respetar sus reglas y propiedades, ser educado con los demás miembros de la casa y colaborar en lo que se le pidiera. En caso de incumplimiento, podía ser expulsado de la misma y ser tratado como enemigo.

   El cuidado por el bienestar del huésped ha adquirido progresivamente una gran complejidad, en la medida que, en las sociedades altamente desarrolladas como la nuestra, las necesidades materiales básicas están sobradamente cubiertas y el rango de necesidades no básicas que requieren ser satisfechas ha crecido. Por otra parte, actualmente el cliente-huésped interactúa muy activamente con los servicios y contribuye, de forma decisiva, a la configuración de la experiencia de hospitalidad.

3. **Reciprocidad.** El huésped o invitado tenía que devolver la protección que recibía de su anfitrión si en el futuro se intercambiaban los roles. Dicha protección se hacía extensiva a otros miembros de la familia. La práctica totalidad de las personas que trabajan en el sector turístico y hotelero en nuestro país han podido experimentar en su propia piel el rol de ser acogido fuera de su propia comunidad, y esta experiencia de ser huésped es profesionalmente muy significativa.

La analogía ha sido muy discutida por parte de aquellos que pretenden interpretarla de forma literal. Es obvio que, en la actualidad, el turismo y la hostelería internacionales presentan un alto grado de mercantilización, por lo que no puede analizarse un fenómeno de economía de mercado desde la reciprocidad premercantil. Para sus detractores, el paradigma anfitriones-invitados solo es aplicable actualmente a un rango muy reducido de situaciones que son marginales en el mercado turístico y hotelero.

Con todo, pienso que el paradigma sigue siendo de utilidad a la hora de analizar las relaciones que se producen en torno a la hostelería y el turismo en un sentido amplio, casi metafórico, y muy pertinente para este tipo creciente de productos turísticos y hoteleros, experienciales:[12] los de quienes buscan dar a su vida un valor añadido mediante la identificación temporal con un lugar y una cultura diferentes. Pero no se trata de obviar los aspectos económicos del turismo y la hostelería, sino de volver a poner las necesidades y las relaciones humanas en primer lugar, dando sentido e impregnando toda la actividad hotelera y turística. Así pues, cuando nos referimos al fenómeno turístico y hotelero utilizando de forma nada ingenua los conceptos de anfitrión y de invitado, estamos abogando, en definitiva, por situarnos en el terreno de la excelencia, y ello, en una industria de servicios como la hotelera y turística, exige no perder de vista que, en última instancia, esta consiste en personas sirviendo a personas.[13]

5.2. La excelencia duradera

Parafraseando Porras, Emery y Thompson en *El éxito duradero* (PORRAS, EMERY y THOMPSON, 2007), podríamos afirmar que la excelencia es duradera cuando se produce la convergencia de tres elementos esenciales:

El primer elemento es el *sentido*, la finalidad última de nuestra actividad, más allá de los medios empleados para llevarla a cabo. Es algo profundamente importante para la empresa, que la llena de sentido y marca su agenda a largo plazo. Lo que hace que "valga la pena" dedicarse a ella en todo caso y que hemos descrito anteriormente en términos más generales para toda la industria de la hospitalidad.

El segundo elemento es un sentido de la *responsabilidad* altamente desarrollado y a la vez creativo, audaz, apasionado. Una manera particular de pensar, de concebir la empresa a partir del sentido, de articularla para crear valor y sostenerla.

El tercer elemento es el estilo por la *acción*, lo que convierte en realizables el sentido y el pensamiento, haciéndolos efectivos; lo que, cuando ya tenemos el "para qué", el "por qué" y el "cómo", es capaz de ejecutarlos y obtener resultados, pese a las imperfecciones y a las dificultades.

---

[12] Se está hablando ya de la categoría de productos y servicios que son más que experienciales, pues alcanzan la dimensión de "transformacionales".

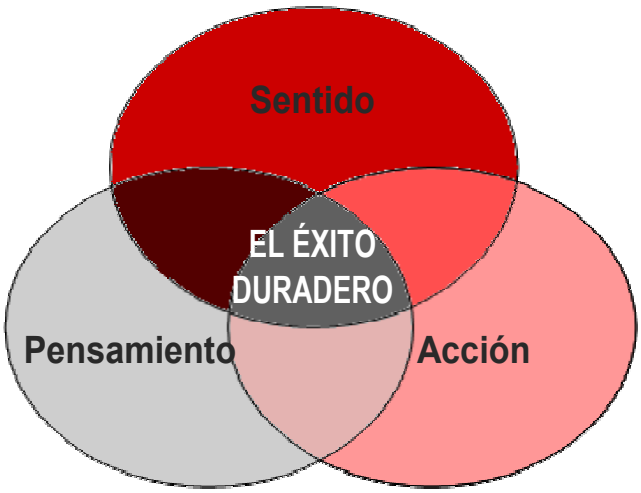
[13] "*Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*", según el conocido lema de Ritz-Carlton.

Tal como se describe en el mismo artículo:

> Piense primer en lo que es importante y en las personas a las que sirve. A continuación, organice sus ideas y la creatividad en torno a ello para hacerlo realidad.

Cuando estos tres elementos se hallan alineados, el éxito o la excelencia pueden resultar duraderos. El libro muestra el esquema adaptado en la figura 18, con la analogía de los tres colores básicos, que resulta útil para representar el concepto de alineación: cuando se superponen los colores básicos (rojo, azul y verde), se obtiene un blanco luminoso que señala la meta a alcanzar.[14] El sentido ocupa el lugar principal y es la base del resto del modelo, y conviene que cada empresa dedique tiempo de calidad para definirlo personalmente. Aquí, modestamente, propongo uno general, que hemos contextualizado en las páginas anteriores, para las empresas hoteleras y turísticas: recibir y servir a los visitantes-huéspedes de forma acogedora, generosa y profesional; cuidar de su bienestar, y procurar así que disfruten de una experiencia significativa de hospitalidad.

Figura 18. Tres sencillos (pero no fáciles) elementos



Fuente: Porras, Emery y Thompson (2007)

El marco de pensamiento en el que podríamos situar la RSE en hostelería y turismo nos vendría dado por la Declaración de Ciudad del Cabo sobre turismo responsable en los destinos, que se pactó en un acto derivado de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo

[14] Se ha adaptado el gráfico en esta edición, tal como se observa en la figura 18, sin la analogía de los colores básicos, que habría que situar en los círculos y las intersecciones, aquí dibujados en grises y rojos.

Sostenible, que se celebró en Sudáfrica en 2002. Según dicha Declaración, el turismo y la hostelería responsables tienen las siguientes características:

- Minimizan los impactos negativos que pueda haber desde los puntos de vista económico, medioambiental y social.
- Generan beneficios económicos para la población local e incrementan el bienestar de las comunidades anfitrionas, incluidas las condiciones laborales y el desarrollo profesional en la industria.
- Involucran a la comunidad local en las decisiones que afecten a su vida y a su bienestar.
- Contribuyen positivamente a la conservación y promoción del patrimonio natural y cultural, así como al mantenimiento de la diversidad.
- Ofrecen experiencias más agradables a los turistas-huéspedes mediante la posibilidad de un contacto más significativo con la población local y una mayor comprensión de los aspectos culturales, sociales y medioambientales de la localidad o destino.
- Facilitan la accesibilidad a las personas con discapacidades físicas.
- Tienen en cuenta las diferencias culturales, promueven el respeto entre los visitantes y la comunidad anfitriona, y fomentan la seguridad y el orgullo entre la población local.[15]

La mencionada Declaración resume el sentido del turismo responsable mediante la expresión: “Crear mejores lugares para vivir y mejores lugares para visitar”.[16] El orden de los factores no es casual, ya que su idea central es el compromiso de respetar los lugares visitados y la importancia de poner en primer lugar los intereses de sus comunidades, así como su entorno natural y cultural.

---

[15] Adaptado de www.icrtourism.org/Capetown.shtml.

[16] www.icrtourism.org/Capetown.shtml.

Parte III. Cuatro casos de pymes del sector de la hostelería

Por David Murillo y Maria Sureda

6. Análisis de los casos

6.1. Introducción a los casos de empresa

Tras presentar las características del sector, las dinámicas relacionadas con el cambio de ciclo y la larga tradición de reflexión sobre la dimensión ética de la actividad hotelera, estamos en condiciones de entrar a analizar las empresas estudiadas y, sobre todo, las particularidades que adopta la RSE en el sector, así como la relación real y potencial de la RSE con la generación de nuevas dinámicas competitivas.

Nos referíamos a ello en la introducción de este texto: los casos estudiados demuestran que en nuestro país, también en el sector de la hostelería, se llevan a cabo actuaciones que combinan la buena práctica empresarial estricta con pautas de actuación que pueden enmarcarse en el ámbito de la responsabilidad social y, más concretamente, en la generación de pautas de innovación social. Lo veremos más adelante con el estudio de los casos concretos. En todos ellos, se demuestra que la inclusión de la dimensión social estrictamente en el ejercicio económico no solo es factible, sino que además se traduce en resultados positivos para la empresa.

No es este un elemento nuevo, sino que ya nos hemos referido al mismo profusamente en otras publicaciones. La actuación de la empresa, más allá de la visión estricta de ella que nos proporcionan la teoría económica y el conjunto de enseñanzas de *management*, se basa sobre todo en el establecimiento de un denso entramado de relaciones entre agentes con intereses, motivaciones y características distintas. Es por ello que la actividad empresarial, especialmente en el caso de las empresas más pequeñas, resulta esencialmente una actividad social y relacional que a la empresa le interesa potenciar y fortalecer.

Para ver cómo estos elementos y motivaciones, intangibles y relacionales, entran en juego, es preciso observar qué es lo que realizan las empresas concretas. Todas las empresas, y particularmente las de mayores dimensiones, progresan y compiten en el mercado a partir de observarse mutuamente. Por tanto, la forma más efectiva de darnos cuenta de que es posible invertir en capital social a través de la RSE es hacerlo mediante el ejemplo de la práctica concreta. Una práctica que idealmente ha de poder vincularse con su "audiencia". En nuestro caso, esta "audiencia" son las empresas del sector de la hostelería, particularmente las de pequeñas y medianas dimensiones.

En este caso, las cuatro empresas estudiadas presentan características muy diferenciadas, aunque tienen como denominador común que generan innovación y valor añadido a base de introducir la dinámica social –que otros denominarán *ética*– en su actividad empresarial. Se trata de cuatro iniciativas hoteleras de dimensiones

muy variadas –de entre 18 y 400 trabajadores y con una facturación que oscila entre 1 millón y 30 millones de euros–, situadas en tres espacios diferenciados –la costa, el centro histórico de la ciudad y un parque natural– y con unas actuaciones que nosotros denominaríamos *de responsabilidad social* muy diferenciadas.

Figura 19. Descripción de las empresas estudiadas

	Hospes Hoteles	Casa Camper	Blaumar	InOut Albergue
Año de creación	2000	2004	1988	2005
N.º de trabajadores*	400	18	70	57
Facturación*	30.973.530 €	1.665.337 €	7.158.441 €	993.577,15 €

* Datos del último año del que se disponen cifras, proporcionadas por la propia empresa (2007 en los casos de Casa Camper y Blaumar, y 2008 en los casos de Hospes Hoteles e InOut Albergue).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionadas por las empresas

A la hora de realizar la selección de empresas, específicamente para esta publicación, hemos dejado a un lado los criterios más estrictos de pyme que se refieren al accionariado. Así, entre los casos seleccionados, hay empresas participadas por otros grupos pero que, dada la particularidad del sector hotelero y el interés de las empresas presentadas, se han considerado adecuadas para este informe. Así pues, cabe tener en cuenta que el nivel de autonomía en la gestión de los principales directivos puede variar con respecto a otras empresas no participadas. Un efecto que, lógicamente, también se traduce en las actuaciones aquí consideradas de responsabilidad social.

Entre las empresas seleccionadas hay dos hoteles vinculados a empresas del sector turístico. También se ha incluido el caso de un hotel gestionado de forma independiente pero vinculado a una gran empresa de un sector completamente distinto, pero que ha transmitido a este hotel su cultura y su "manera de hacer". Y, finalmente, la empresa más diferenciada de este estudio en cuanto a la naturaleza y la estructura de la propiedad es un albergue que, pese a participar en el mercado por los mismos canales que su competencia, se ha constituido como sociedad anónima laboral, por lo que sus trabajadores, en este caso un colectivo con riesgo de exclusión, son sus propietarios.

Como veremos con al leer los casos, estas iniciativas se centran, de manera muy resumida, en el establecimiento de pautas de actuación medioambiental avanzadas, en la oferta de servicios relacionados con la salud y el descanso, en el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con la comunidad donde opera y en el empleo de un colectivo que presenta problemas de incorporación en el mercado de trabajo.

Observaremos también que los públicos a los que se dirigen son diferenciados. Pese a la importancia creciente que adquiere el colectivo extranjero en el grupo de clientes de las distintas empresas estudiadas, es necesario segmentar su público objetivo por edades, por poder adquisitivo y por objetivo de la estancia, en función de si el establecimiento se halla situado en un núcleo urbano o en la costa, o a cerca de ella. Así pues, cada empresa presenta unas particularidades específicas que poden resultar de interés para otras empresas del sector.

6.2. Retos del sector y sentido de la RSE en este contexto

En el análisis DAFO de la primera parte de este libro,[17] hemos visto los puntos débiles del sector. Entre estos hallamos, con carácter general –aunque esto claramente afecta de manera distinta a las empresas en función de su situación–, la elevada estacionalidad del sector. También el incremento de la oferta, que en los últimos años ha ocasionado un exceso de capacidad hotelera. Finalmente, como consecuencia de la sobreoferta informativa y del *boom* de las tecnologías de la información y la comunicación, así como de la potencia de otros destinos turísticos, los factores anteriores se ven acompañados por un descenso de la fidelidad del cliente tradicional.

Así pues, para competir las empresas hoteleras tienen que corregir también algunos elementos internos de gestión. Competir es adaptarse a las circunstancias y, en el caso del sector de los servicios, uno de los principales problemas, también señalado en el análisis DAFO anterior, es la generación de un producto poco definido y poco diferenciado. Paralelamente, hallamos el anclaje en modelos gestión tradicionales, propios de un período de crecimiento estable en el sector y de una competencia exterior relativamente menor. Nada de ello responde a las actuales circunstancias económicas. Junto a la poca diferenciación de la oferta de servicios hoteleros, tenemos la necesidad de distinguirnos de otras iniciativas empresariales basadas en servicios de baja calidad, con una infraestructura ya amortizada, que permite la oferta de precios bajos. He aquí un primer argumento para trabajar en la dirección de la adaptación al cambio.

Si a esta situación de competencia, basada en la baja calidad y el bajo precio, añadimos sus efectos genéricos sobre la reputación del destino turístico, y descontamos el impacto de la estacionalidad en la alta rotación de la mano de obra en el sector –sobre todo en los últimos años de auge económico–, así como el efecto

[17] Véase el punto 3.3.

combinado de ambos factores sobre la profesionalidad del servicio, veremos que las dinámicas globales generadas en el sector y los retos que éste debe afrontar tendrán mucha incidencia en el diseño de una estrategia competitiva particular por parte de las empresas.

Así pues, en un contexto de deterioro de la situación económica como el actual –las entrevistas que permitieron la elaboración de los casos se efectuaron entre noviembre de 2008 y febrero de 2009–, la realización de las actividades de RSE estudiadas adquiere sentido no solo en función del contexto económico en el que se originaron, sino también en función del momento actual. Es en un contexto de crisis que las necesidades de diferenciación, de transmisión de un mensaje real y efectivo al público potencial sobre la generación de valor añadido cobran más importancia. Por otra parte, como ya hemos visto en el apartado anterior, la contracción de la demanda produce una presión directa sobre los precios. Los nuevos paradigmas son, pues, la competitividad y el estudio de la evolución de los márgenes económicos.

En este sentido, especialmente para aquella oferta hotelera que se dirige a los segmentos de mayor capacidad económica, es decir, que trabaja con precios elevados, ya podemos anticipar una presión más fuerte para demostrar el sentido de este *premium* en el precio. En un contexto de bajada de precios y de reducción de la demanda, con un aumento genérico del viaje no organizado y también, como decíamos, con un mayor acceso a fuentes de información electrónicas sobre los distintos establecimientos, habrá que trabajar muy fuerte en la generación de vínculos de confianza con los clientes. No es este un aspecto sencillo, visto el importante deterioro de la confianza del consumidor hacia las empresas (Edelman, 2009). A la luz de los casos estudiados, la RSE puede ofrecer, si no una solución, sí claramente y decididamente una vía para avanzar en este sentido.

La crisis comporta un incremento de la complejidad en la gestión, pero también la necesidad de avanzar firmemente hacia unos estándares más altos de excelencia que los que se han observado en los años anteriores. En particular, la innovación mediante la RSE ofrece la posibilidad de explorar nuevos caminos para un público extranjero, culto y sensible. La generación de una cultura fuerte, incluso desde una perspectiva esencialmente comercial, permite establecer un nuevo vínculo valorativo entre las empresas y sus clientes. Una de las prioridades del nivel gerencial de las organizaciones empresariales debería ser cómo conseguir generar este vínculo entre la empresa hotelera y el cliente. A continuación, veremos algunos ejemplos sobre cómo avanzar en esta dirección.

6.3. Comprensión de la RSE por a las pymes del sector

Así pues, parece evidente que también en el sector de la hostelería hay espacio suficiente para combinar la innovación con el interés social o la sensibilidad medioambiental con la generación de nuevas oportunidades de negocio. Frente una visión estrecha y restrictiva de la empresa, entendida como un ente competitivo y exclusivamente materialista, la RSE hace hincapié en la necesidad relacional de las organizaciones y en las posibilidades de conseguir ventajas competitivas desde la incorporación de la dimensión social y medioambiental, circunstancia que recientemente ha sido reconocida en la estrategia competitiva de la Comisión Europea (2008).

Como se indica en el apartado anterior, elaborado por Jordi Ficapal, existen unes líneas maestres para la actuación responsable de la empresa en el sector de la hostelería, que son las que hallamos en la Declaración sobre turismo responsable,[18] específicamente en cuanto a su contribución al desarrollo sostenible. Dicha declaración nos habla de la limitación de los impactos negativos de la actividad turística, del análisis de la contribución de la actividad económica en las comunidades anfitrionas, de la implicación de la comunidad local en el modelo de negocio, de la promoción del patrimonio natural y cultural, o de la defensa de la comprensión y el respeto hacia los aspectos socioculturales de las comunidades locales. Algunas de estas iniciativas, si no todas, las hallaremos en los casos siguientes.

Con todo, lo que queremos proponer y defender es la conveniencia de vincular la RSE con la actividad económica y competitiva de la empresa. Sin duda, en algunos casos es más evidente que en otros el espacio para la generación de confluencias entre una aproximación y otra. Algunas de las actividades pueden considerarse, a priori, estrictamente altruistas –aportar recursos a proyectos sociales o promover un modelo de negocio para trabajadores con discapacidad son algunos ejemplos. Otras podrían relacionarse más fácilmente con un propósito lucrativo –velar por el estado de conservación de una playa o reducir los consumos energéticos.

Sin embargo, como veremos, todos estos factores, directa o indirectamente, pueden vincularse en ambos sentidos: son actuaciones de carácter social o medioambiental buenas por sí mismas, pero también pueden aportar y aportan beneficios a la empresa, en facetas tan relevantes como la retención de capital humano, la mejora de

[18] http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml

las relaciones sociales, la imagen de marca o las posibilidades de generación de innovación y diferenciación. Así pues, no hay espacio para una distinción clara y simple entre lo que son actividades "mercantiles" y las que podríamos calificar como "éticamente justificadas".

Por otra parte, en este sentido es indudable que las empresas aprecian ventajas específicas por el hecho de llevar a cabo muchas de estas actuaciones: ya sea la generación de una cultura de empresa, o el aumento del grado de fidelización de los clientes o la mejora de la reputación. La RSE, también para las pequeñas empresas, es una combinación de oportunidad, presión social y respuesta al cambio de valores de la sociedad, pero también es un espacio para el altruismo, el mejoramiento de la calidad y el beneficio empresarial. Podríamos decir que es un nuevo espacio para mejorar la gestión, que resulta muy adecuado en un momento de cambios sectoriales y para explorar nuevas vías de competencia.

Las cuatro empresas entrevistadas, muy distintas entre sí, han coincidido en señalar quiénes son sus *stakeholders* más importantes. Como consecuencia de los planteamientos que se han expuesto en el apartado sobre los retos sectoriales, los dos agentes básicos para el éxito del modelo de negocio son los clientes y los trabajadores. A una mayor distancia hallamos el medio ambiente y las administraciones públicas, que son dos agentes relevantes por unos motivos muy específicos que comprenderemos al leer cada caso.

6.4. Prácticas de RSE en el sector y cómo se llevan a cabo

Como ya hemos expuesto en otros trabajos (Murillo y Lozano, 2006; Murillo y Dinarès 2007), la RSE en las empresas de más pequeñas dimensiones normalmente no parte de una planificación consciente e integrada de dichas actividades en la estrategia o en el organigrama de la empresa. Es una RSE que adquiere sentido sobre todo en forma de actuaciones concretas y que con frecuencia tienen un vínculo específico con las dinámicas competitivas a las que se ve sometida la organización. Para el caso de las empresas estudiadas, y ante las presiones y los retos que el sector de la hostelería tiene que afrontar, hallamos un amplio abanico de proyectos y actuaciones:

Actuaciones específicas

En relación con un de los principales *stakeholders* –los trabajadores–, las empresas estudiadas fomentan actuaciones que generan espacios de participación e

incrementan el sentido de pertenencia. Ante las presiones que la rotación de personal genera sobre el modelo de negocio y la amenaza que supone la escasa profesionalización de la plantilla sobre la calidad del servicio, parece natural invertir en actuaciones que vayan en sentido contrario. Destaca la aplicación de medidas más propias de grandes empresas de distribución, como el establecimiento de un club de compra, en el que los trabajadores pueden disfrutar de beneficios y descuentos en la compra de bienes y servicios que les ofrecen los mismos proveedores de la empresa.

La fidelización y el incremento de la profesionalidad están a la raíz de estas actuaciones, que tienen una repercusión directa sobre la calidad del servicio. Preocuparnos por la felicidad de los trabajadores o garantir su apoderamiento o, al menos, su integración en la cultura y en los valores de la empresa, parecen también objetivos más o menos explícitos. Destaca que las medidas relativas a la flexibilidad y a la conciliación –una de las grandes reclamaciones de los trabajadores del sector– son meramente puntuales, y, aparentemente, el principal freno a su implementación son las características del servicio. No obstante, algunas de las empresas estudiadas, conscientes de esta problemática del sector, han apostado por intentar avanzar en este camino a través de la participación de los trabajadores en algunas de las decisiones vinculadas a los horarios y a los turnos, por ejemplo.

En cuanto a las actuaciones medioambientales, cabe señalar particularmente la implicación de las empresas analizadas en actuaciones de reciclaje y, en menor medida, de ahorro energético o de generación de energías alternativas. En este apartado, destaca la incorporación de los sellos de la ISO 14001 y de EMAS como vía positiva para avanzar en el establecimiento de protocolos medioambientales. El problema evidente, como destacan otros estudios realizados para empresas de estas dimensiones, es la falta de instrumentos de gestión lo suficientemente elaborados para integrar en ellos objetivos específicos en esta área.

En otros sectores productivos, como la industria, la preocupación ambiental se centra principalmente en las repercusiones del proceso de fabricación y de los residuos, así como en otros impactos de la empresa sobre el territorio en el que se opera. En cambio, dada la naturaleza del sector hotelero, en el que la oferta es el servicio de alojamiento, las acciones ambientales no solo toman en consideración el impacto de la empresa debido al simple desarrollo de la actividad en el territorio donde se sitúa (residuos, consumos, etc.), sino que también adquieren una segunda perspectiva. Esta segunda línea de acciones no sólo se centra en el impacto directo del hotel, sino que, conscientes de que la oferta de un servicio facilita la relación con el cliente, también adopta la forma de medidas de sensibilización sobre este grupo. Es decir, los hoteles

promueven que sus clientes generen el menor impacto ambiental sobre el territorio donde se ubican sus instalaciones, pero también les sensibilizan sobre determinadas problemáticas y hábitos ecológicos.

Así pues, parece que los aspectos medioambientales se centran, de entrada, más bien en mostrar una sintonía con este cambio de preferencias de los consumidores al que nos referíamos. Sin embargo, es importante observar que actuaciones de este tipo pueden realizarse conjuntamente con otros *stakeholders*, como los trabajadores o las administraciones locales. El potencial para desarrollar mejoras y generar una imagen ecológica que se corresponda con los intereses de la comunidad donde se opera es todavía bastante elevado. La tendencia global es que los temas medioambientales ocupen una parte cada vez más importante de la agenda política y empresarial.

Con relación a la comunidad, cabe destacar las colaboraciones que algunas de estas empresas, pese a sus reducidas dimensiones, establecen con otras organizaciones no gubernamentales con fines sociales. El fortalecimiento de las redes comunitarias con ONG, con agrupaciones de barrio o con las propias administraciones públicas es no solo una mera posibilidad, sino incluso algo habitual –y esperable cuando entendemos, como en este caso, que la empresa no es más que un ente que descansa sobre un entramado de relaciones sociales. La voluntad de la empresa de consumir bienes y servicios locales, la donación de ropa usada o la colecta de dinero para organizaciones locales fortalecen el capital social de la empresa (*vid*. Fukuyama, 1995; Putnam, 2000) y generan, sin duda, una cultura corporativa específica, una afinidad particular entre los trabajadores y la empresa.

Finalmente, es importante señalar que este tipo de actuaciones de carácter social sirven para explorar nuevas vías de colaboración con la comunidad y, ciertamente, para diferenciarnos de la competencia. Así pues, asociar el concepto de hotel con el descanso o la salud, incorporar a varios especialistas en estos campos y garantizar el trasvase de conocimientos desde la comunidad científica hacia el mercado son formas originales de incrementar el valor añadido del servicio. También aquí el potencial de actuaciones es muy elevado.

Lo mismo sucede cuando apostamos decididamente por iniciativas como el fomento de un turismo inclusivo, accesible y responsable. La idea de que las cosas pueden hacerse de forma distinta, como han manifestado los principales responsables de las empresas, garantiza la viabilidad de una triple apuesta por la excelencia en la gestión, por la profesionalidad y también por la inclusión de los aspectos sociales y medioambientales como vía para generar innovación. La necesaria comunicación

interna y externa de estas iniciativas es otro punto que se echa en falta (Murillo y Lozano, 2006). Sobre todo es fundamental pensar en cómo pueden comunicarse a los clientes y trabajadores aquellas actuaciones que difícilmente tienen una fácil conversión en forma de sello o acreditación.

Figura 20. Tabla resumen de actuaciones de RSE de las empresas estudiadas

ÁMBITO ECONÓMICO	ÁMBITO SOCIAL
- Políticas de atención y de adaptación al cliente para lograr su retención y fidelización	Responsabilidad sobre el producto: diseño de las instalaciones orientado al cliente (para favorecer el descanso y el sueño / accesibles)
- Fomento del comercio de barrio y tradicional: compra y recomendación a clientes	- Colaboraciones con ONG y entidades locales - Acciones para fomentar la relación con el barrio
- Apoyo a entidades con finalidad social o sanitaria	- Diversidad en la plantilla de trabajadores - Equidad de género
	- Formación de los trabajadores en áreas clave - Acompañamiento a nuevos trabajadores
ÁMBITO AMBIENTAL	- Ventajas económicas para los trabajadores
Control de los consumos de energía y agua: - Uso de equipamientos y aparatos de bajo consumo - Generación de energías renovables - Mecanismos de ahorro de agua y energía	- Contratación fija de todo el personal y sin subcontratación externa
- Política ambiental de la empresa - Verificación ambiental externa independiente - Publicación de la declaración medioambiental	- Establecimiento de los horarios con periodicidad mensual - Participación de los trabajadores en la elaboración del calendario laboral
- Acciones para reducir los residuos	- Un 92 % de los trabajadores son personas con discapacidad intelectual o física
- Reciclaje en todas las áreas y de aguas grises - Promoción del reciclaje entre los huéspedes	- Rehabilitación del edificio estudiando su impacto y valor histórico
- Sistema de calidad con las certificaciones ISO 14001 y EMAS - Establecimiento de objetivos de ahorro y evaluación periódica	- Reconocimiento con la concesión de varios premios y distinciones por actuaciones responsables, especialmente a escala medioambiental
- Concienciación medioambiental de todos los empleados	- Promoción interna de los trabajadores
- Sensibilización de los clientes y los proveedores sobre la protección del entorno - Promoción del transporte ecológico entre clientes - Información de las prácticas medioambientales	- Canales de comunicación con los trabajadores sobre el funcionamiento de la empresa y mejoras en la calidad y el medio ambiente - Participación de los trabajadores en reuniones para proyectos de mejora

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por las empresas

Comprensión y medición de la RSE desde el nivel gerencial

¿Qué nos han dicho las empresas sobre qué entendemos por responsabilidad social? Por una parte, destaca una visión de la RSE como una forma de responder a las expectativas y a las preferencias de los clientes. Anteriormente ya nos hemos referido

a ello y ahora podemos ampliarlo. Si uno de los objetivos centrales de toda empresa tiene que ser aproximar el servicio a las demandas del consumidor, no cabe duda de que también tiene sentido atender al marco de preferencias sociales y medioambientales de nuestros clientes. Como nos han expuesto algunos de los directivos, muchas iniciativas de este tipo procuran aportar valor añadido, buscar una sintonía afectiva o una nueva relación de complicidad entre la empresa y el cliente. Lo que hay en juego es, desde la perspectiva de la gestión, el incremento del nivel de fidelidad en un contexto en el que, como ya hemos visto, avanza en sentido contrario.

En este punto, sobresalen valores como el cuidado por el medio ambiente o una mayor sintonía entre las generaciones más jóvenes hacia los valores sociales de la empresa. En este sentido, existen bastantes estudios que se refieren a este aspecto: las actuaciones de RSE son una forma de responder, desde la perspectiva empresarial, a los cambios axiológicos de las nuevas generaciones de clientes. Si bien en nuestro país el grado de conocimiento de las iniciativas de comercio justo, turismo o consumo responsables es aún relativamente inferior al que se observa en nuestros vecinos europeos, no cabe duda de que la tendencia va en la misma dirección. Las primeras empresas que perciben este cambio de valores del consumidor (que va más allá de las variables tradicionales de precio y calidad) son los establecimientos que se nutren de un perfil de clientes distinto al cliente medio, normalmente extranjero. Como señala Ficapal, la equiparación entre la estancia y la experiencia es cada vez más relevante.

La idea es, una vez más, aportar un valor añadido extra a los clientes que pagan un *premium* por el servicio. Sin embargo, no solo hallamos este valor añadido en la adecuación a un cambio de valores de nuestros clientes. La asimilación del servicio de hostelería con un servicio integral del descanso (y el sueño) son también ideas que incorporan un elemento social (de bienestar o salud, si se quiere) y que permiten aportar un elemento importante de diferenciación frente a otras empresas del sector.

Se trata, pues, de una RSE vinculada directamente también a la calidad del servicio y, en primera instancia, teniendo en cuenta la relevancia de los casos analizados, una RSE que se dirige al consumidor final. Esta RSE no tiene que materializarse necesariamente a través de la contribución o la relación directa con el cliente. Invertir en la comunidad local, en el cuidado del entorno, es más bien una manera indirecta de revalorizar el espacio físico en el que se desarrolla la actividad turística. La RSE surge, una vez más, como una vía para mejorar la gestión de los activos intangibles de la empresa, pese a que descubrimos que estas actividades a menudo aparecen más como una serie de actuaciones aisladas que como partes integrales de una estrategia

planificable, medible y con objetivos precisos y determinados. Recordemos la importancia que tiene el capital humano en las empresas de servicios para comprender el nivel de correlación entre los resultados de la empresa y la buena gestión de sus *activos intangibles*.

En este nivel de aplicación y seguimiento de las actuaciones sociales y medioambientales, también podemos observar algunos progresos, aunque tímidos. Las empresas más pequeñas, al no estar tan departamentalizadas como las de mayores dimensiones, normalmente tienden hacia un reparto más bien informal de las tareas y responsabilidades y a no tomar en consideración los sistemas de gestión más complejos. Los tres indicadores fundamentales de gestión que hemos observado son el índice de ocupación, la tarifa media y el margen por habitación. Sin embargo, como se demuestra, es posible introducir en un cuadro de mando simple indicadores que se refieran a objetivos sociales y medioambientales.[19]

La medición de estas actuaciones queda normalmente reducida a la información, más o menos modesta, que pueda obtenerse por vía de la aplicación de sistemas de gestión –como la ISO 14001 o EMAS–, y normalmente a indicadores más o menos aproximados, como los que pueden facilitarnos las encuestas de opinión y las estadísticas de clima laboral interno. Elementos tales como la ilusión y la motivación de los trabajadores hacia el proyecto, la satisfacción del cliente o "ver que otros hoteles te copian" son indicios de que los resultados intangibles de estos proyectos, particularmente en el sector de los servicios, son de suma importancia para construir un modelo de negocio sólido y con futuro. Como hemos comentado anteriormente, las posibilidades de comunicación y, por tanto, de rentabilizar estas actuaciones son muy superiores a las que hemos observado realmente.

Motivación y resultados de estas actuaciones

No debe extrañarnos descubrir que el conjunto de estas actuaciones responde a una doble visión. Una visión de la empresa elaborada desde el nivel de mando, pero también en función de la eficacia y del resultado de estas medidas. Antes nos hemos referido al esfuerzo por retener al personal y al objetivo de mejora de la calidad mediante la profesionalización. Ciertamente, al margen de las actuaciones específicas

[19] El modelo de indicadores que se recoge al final del libro nos ha servido para realizar un seguimiento más preciso de algunas de las variables clave de la RSE, pero también tiene como objetivo ofrecer un amplio abanico de posibilidades para integrar medidas específicas en las actuaciones sociales y medioambientales que la empresa lleva a cabo.

observadas, en el trasfondo tiene que haber la voluntad de generar una alineación entre la cultura de empresa, los objetivos individuales del trabajador y los de la organización. Inmersas en un marco de relaciones laborales cada vez más inestable, donde se priorizan el corto plazo y los resultados sobre la fidelidad de las relaciones, las empresas necesitan desplegar actuaciones que actúen en sentido contrario, que generen espacios de fidelización e interés colectivo.

Sin embargo, es desde una óptica de mercado, desde una aproximación centrada en observar los esfuerzos de la empresa para diferenciarse de la competencia, donde muy probablemente pueden obtenerse los resultados más innovadores. La diferenciación por motivos medioambientales, a través de la asimilación de la estancia en el establecimiento con conceptos como los de descanso o salud, la generación de un modelo de negocio en torno a la noción de tradición y comunidad, o bien la prestación de un servicio con un valor explícito y evidente de integración de los colectivos más desfavorecidos son claros ejemplos de que la diferenciación es posible incluso en un servicio de características aparentemente tan imitables como el de la hostelería.

Cabe destacar aquí el amplísimo recorrido de estas iniciativas, la gran variedad de proyectos que pueden desarrollarse para conseguir, también desde una perspectiva estrictamente comercial, trabajar en la generación de una imagen y una cultura de empresa que equipare la actividad principal del hotel, prestar alojamiento, con los conceptos de medio ambiente, salud, tradición y comunidad o integración social, por ejemplo. En este sentido, la acumulación de iniciativas puede contribuir, sin duda, a consolidar una imagen diferenciada y particular y, en consecuencia, convertirse en una ventaja competitiva desde una óptica estrictamente empresarial.

Los resultados más directos de estas actuaciones, una vez referidos sus impactos sobre la cultura de empresa y sobre los trabajadores –dos elementos centrales–, pueden traducirse, como sucede en algunas de estas empresas, en premios y reconocimientos, en notoriedad e imagen pública. Con todo, uno de los elementos centrales, desde la vertiente interna de la empresa, es aprovechar este tipo de actuaciones para generar procesos internos de mejora continua, orientaciones innovadoras e imaginativas que permitan orientar intereses y motivaciones hacia un objetivo común.

Acabamos con una referencia necesaria, aunque evidente después de todo lo antedicho. El conjunto de estas actuaciones tiene un impacto y un sentido específico también en la competitividad de la empresa. Incluso en el último de los casos

presentados –el único modelo de negocio que tiene una finalidad social como prioridad–, las actuaciones sociales y medioambientales pueden traducirse en términos de beneficios y resultados económicos. Frente a una visión simple de la RSE reducida a altruismo, los cuatro casos expuestos presentan la posibilidad de alinear los valores con el negocio, el objetivo económico con el impacto social. Con todo, es preciso leer cada caso por separado para comprender las particularidades de cada empresa y su contexto competitivo.

7. Casos

Blaumar Hotel Salou

INVESTIGADOR:

Alejandro Santana

PERSONAS ENTREVISTADAS:

Vicenç Martí de Damau (director general)
Joaquim Díaz (director residente)
Núria Varela (directora de Calidad y Medio Ambiente)
Josep Maria Bonet (jefe de Recepción)

Denominación de la empresa: Blaumar Hotel Salou	
Director residente	Joaquim Díaz
Año de creación	1988
Actividad que desarrolla	Hotelería
Sector	Turismo
Localización geográfica	Salou
Dirección	Passeig de Jaume I, s/n, 43840 Salou
N.º trabajadores (2007)	70
Facturación (2007)	7.158.441 €
Capital social (2007)	3.065.000 €
Estructura de la propiedad	Holding de empresas, integrado por dos socios del sector inmobiliario: - Reside Global, SL 50 % - Tamisa Hoteles, SL 50 %
Teléfono	977 350 048
Página web	www.blaumarhotel.com

Resumen ejecutivo del caso

Blaumar Hotel está situado en la ciudad de Salou, frente al mar, lo que le permite tener una buena situación geográfica. Es un establecimiento dedicado a los servicios de alojamiento y restauración, y su actividad se orienta principalmente a particulares. Actualmente, Blaumar es considerado un referente en la zona de Salou porque aplica el sistema de gestión de la calidad. Por ello, en 1999 obtuvo el distintivo Q de calidad que otorga el Instituto para la Calidad Turística Española. Posteriormente, la aplicación de un sistema de gestión ambiental le ha permitido obtener la certificación internacional ISO 14001 y el certificado europeo EMAS. A pesar de que el hotel no sigue una estructura formal que lleve a cabo actuaciones calificadas de responsabilidad social de la empresa, realiza acciones precisas en este sentido, como consecuencia de los sistemas de gestión que aplica.

PARTE 1: LA EMPRESA

Posicionamiento / papel / lugar de la empresa dentro del sector

Es una organización hotelera que centra su actividad, como se indica en la guía del trabajador, "en gestionar y facilitar productos de hostelería y ocio con un alto nivel de calidad en el servicio y en las instalaciones, dirigidos a clientes con un nivel adquisitivo medio-alto". De este modo, quiere ser un referente en la zona y en el sector turístico. Según Joaquim Díaz, director residente, es un referente en la zona por la calidad y los servicios que ofrece a sus clientes, por los precios y porque es la empresa hotelera que invierte más cada año en mantenimiento y conservación. Además, es una empresa puntera en la zona en cuanto a los servicios de calidad que ofrece y los sistemas de gestión ambiental que aplica. En este sentido, la empresa fomenta un espíritu de mejora continua en sus trabajadores y directivos, con la finalidad de transmitir al cliente este espíritu de mejora.

Retos y dificultades inherentes al sector

Según la empresa, las dificultades inherentes al sector hotelero pueden resumirse en dos:

a) La poca profesionalidad del empresario del sector hotelero. Algunos empresarios que se dedican a la hostelería no son hoteleros, sino que provienen de otras actividades económicas. Según Vicenç Martí, director general del Grupo, muchos de estos nuevos empresarios no tienen espíritu hotelero, no les gusta el sector de los servicios y no tienen mucha sensibilidad por lo que significa la satisfacción del cliente. Considera que son pocos los que sienten la profesión como propia. Esto dificulta encontrar a personal que quiera trabajar en este sector e incide en el sector turístico de la zona.

b) La rotación del personal. Puesto que la actividad turística tiene carácter temporal en la zona de Salou, las actividades relacionadas con la hostelería presentan problemas de seguimiento y de implantación. Al menos en la zona de Salou, la mayoría de los hoteles son de temporada. Incluso un hotel como Blaumar tiene que cerrar las puertas durante cinco meses, lo que dificulta mantener en funcionamiento un sistema de gestión.

Ante estas dificultades, Núria Varela, directora de Calidad y Medio Ambiente, plantea que es un reto para el sector hotelero de la zona de Salou conseguir reducir la temporalidad del servicio hotelero, objetivo que se ha alcanzado en parte gracias, por ejemplo, al parque temático de Port Aventura o a la creación del Teatre Auditori de Salou, con la finalidad de celebrar pequeños congresos, que pueden contribuir a que los hoteles abran en invierno.

Factores de éxito de la empresa

Blaumar se considera un modelo de éxito por los siguientes motivos:

i. Tiene un consejo de administración permisivo que les anima a ser los más destacados de la zona y les exige compromiso y calidad en general. Eso fideliza al cliente, que lo reconoce y lo valora.
ii. Las actuaciones que llevan a cabo con la intención de mejorar día a día y de hacer las cosas con la mayor corrección. Vicenç Martí, director general del Grupo, señala que todos los hoteleros se dedican a ofrecer servicios, pero la diferencia está en la manera de hacer las cosas. Ello es lo que marca la diferencia de esta empresa frente a los demás hoteles. Según él, si se tienen las ideas claras, una profesionalidad marcada y las instalaciones punteras, es posible destacar en la zona. Josep Maria Bonet, jefe de Recepción, señala que Blaumar Hotel ha sido un ejemplo en la zona y que otros hoteles han acabado imitando las acciones que lleva a cabo la empresa. Núria Varela, directora de Calidad y Medio Ambiente, insiste además en que el factor de éxito de Blaumar Hotel es la mejora continua, tanto en el área de la calidad como en el área medioambiental. Esta mejora continua se explica, según ella, gracias a los sistemas de gestión que se han implantado en el hotel y que se auditan anualmente, lo que propicia que se programen objetivos cada año con el fin de mejorar continuamente.
iii. La situación privilegiada de Blaumar Hotel, puesto que es uno de los pocos hoteles en Salou que está en la primera línea de la playa, y ello tiene un precio impagable.
iv. El hotel cuenta con unos trabajadores fieles que se implican en el sistema de gestión de la calidad y del medio ambiente.

PARTE 2: LA RSE EN LA EMPRESA

¿Qué se entiende por RSE en su empresa?

Aunque es un concepto poco conocido en Blaumar, en el hotel se llevan a cabo acciones centradas en los trabajadores, la empresa y los clientes que pueden vincularse con este concepto.

Según Núria Varela, directora de Calidad y Medio Ambiente, la responsabilidad social de la empresa (RSE) se define como aquellas actividades de mejora que la empresa realiza en el ámbito laboral de sus trabajadores y en la sociedad en general. Principalmente, la RSE se centra en actividades que mejoran el comportamiento ambiental de la empresa y la vida laboral de sus empleados. No obstante, considera que, dentro de la empresa, no se cuenta con un sistema específico de RSE. Simplemente se llevan a cabo acciones en materia de calidad y medio ambiente vinculadas con la RSE.

¿Qué hacen en este campo?

En Blaumar Hotel, las actividades en materia de RSE que se realizan dentro de la empresa son:

1. Actividades económicas

Se adoptan medidas de desarrollo sostenible de acuerdo con el presupuesto disponible en la empresa. Estas actividades se centran en concienciar y transmitir a toda la organización que Blaumar Hotel tiene que ser un sitio sostenible, ya que las prácticas de RSE han de integrarse en la rutina diaria.

2. Acciones medioambientales

El objetivo es sensibilizar a los trabajadores, a los clientes y a los proveedores de la importancia que tiene para Blaumar cuidar el entorno donde está situado el hotel, ya que es un valor agregado de su actividad dentro del sector turismo. Josep Maria Bonet, jefe de Recepción, insiste en que ésta es una filosofía o una manera de ser de la organización.

Entre estas acciones, encontramos dos grandes categorías:

1) *La optimización del consumo de agua y energía*: la racionalización y el buen uso de los recursos naturales, actividad que, a su vez, puede dividirse en dos tipos de medidas:

   - Adoptar medidas para reducir el consumo e introducir mejoras tecnológicas más limpias y respetuosas con el medio ambiente.

   - Actualizar continuamente la política ambiental de la empresa para reducir y prevenir los posibles efectos sobre el medio ambiente.

2) *La reducción de la generación de residuos* en todas las áreas de Blaumar Hotel, categoría en la que encontramos, entre otras, las siguientes acciones:

   - Instalación, en todos los pisos del hotel, de plantas de reciclaje de cristal y plástico, con la finalidad de que los clientes depositen los residuos, y, también, la instalación de contenedores para la separación de los residuos orgánicos en los comedores.

   - Instalación de dosificadores, tanto para los productos de baño como para los alimentos. Eso se ha pensado para evitar las terrinas pequeñas y los envases individuales y, consiguientemente, reducir la generación de residuos.

   - Fabricación de pastillas de jabón artesanal reciclando el aceite que se ha utilizado en la cocina del hotel. Esta acción va unida a un taller de educación ambiental para los clientes, en el que se explica cómo se puede hacer jabón reutilizando un residuo doméstico. Las pastillas de jabón que se fabrican se regalan como producto de acogida a las habitaciones y en las promociones comerciales por España y Europa.

Este tipo de acciones recibieron los siguientes premios:

- El premio EcoCambra al Desarrollo Ambiental de la Empresa, por la integración de la gestión ambiental en su gestión de calidad y la protección ambiental que realiza la empresa. Un premio concedido por la Cámara de Comercio de Tarragona.
- El premio del operador turístico suizo Hotelplan, como hotel medioambiental de la temporada 2004-2005.
- El premio Neckermann Primo 2004, al ser seleccionado por los clientes de este operador turístico como uno de sus mejores hoteles en el mundo.

- En 2005, Blaumar recibió el premio de Campeón Medioambiental TUI 2005, que otorga el operador turístico alemán, al considerarlo uno de los mejores cien hoteles TUI del mundo.
- En diciembre de 2005, recibió el Diploma Turístico de Cataluña, en reconocimiento a su destacada trayectoria y su contribución al fomento del turismo en Cataluña.
- En 2006, Blaumar Hotel volvió a recibir el premio de Campeón Medioambiental TUI.
- En 2008, el Club EMAS de Cataluña le otorgó el premio EMAS 2008, por la acción ambiental de la fabricación del jabón de aceite y el taller de educación ambiental.

3. Acciones sociales

El objetivo es involucrar a los empleados, a los proveedores y a los clientes en las políticas ambiental y de calidad, mediante la sensibilización y la comunicación de la instrumentación de estas políticas. Entre estas acciones destacan:

- Informar a los proveedores y a las empresas subcontratadas de las instrucciones y las medidas sobre buenas prácticas medioambientales que sigue la empresa.
- Informar a los clientes de las prácticas medioambientales y, además, hacerles partícipes de ellas.
- Crear un mercado solidario, cuya recaudación se donará a una fundación. Por ejemplo, los empleados montaron un mercado en el que pusieron en venta objetos nuevos y de segunda mano para los mismos empleados. Se recaudaron 220 euros, que se destinaron a la Fundación Española contra el Cáncer.
- Efectuar una aportación de 1.000 euros, aproximadamente, a la organización no gubernamental Vicenç Ferrer.

4. Acciones para el trabajador

- Creación del Club de Compra: el trabajador se beneficia de mejores precios y ventajas en los productos o servicios adquiridos a los proveedores asociados.
- Hoteles, restaurantes y tiendas del grupo: se aplican descuentos de entre el 10 % y el 50 % si el trabajador visita cualquiera de los establecimientos del grupo con amigos y familiares.

- Mutua médica: el trabajador puede beneficiarse, junto con su familia, de un precio preferente en la contratación de una mutua de asistencia médica.
- Se llevan a cabo acciones de bienvenida para los empleados nuevos, en las que se les explica el sistema de gestión integral de calidad y medioambiental de cada departamento de la empresa. Los nuevos trabajadores realizan una visita a todas las instalaciones en la que los demás empleados les explican las actividades que llevan a cabo con respecto a la gestión de la calidad y el medio ambiente.
- El primer día de trabajo se hace una presentación al trabajador, en la que se le explica el modelo laboral y relacional de la empresa.

5. Valores que transmiten a los trabajadores

Estos valores están definidos dentro del programa de calidad. Además, Blaumar Hotel cuenta con una guía del trabajador, que se le entrega el día que el nuevo empleado se incorpora a la empresa. En esta guía, se explican los valores que inspiran la empresa para cumplir su misión y sus objetivos de servicio de alojamiento y restauración. Estos valores son lo que Núria Varela, directora de Calidad y Medioambiental, denomina la política del compromiso, que tiene como objetivo, según el director residente Joaquim Díaz, concienciar al trabajador de que la empresa es respetuosa con el medio ambiente y con las personas. Estos valores son:

- Comunicar.
- Trabajar por objetivos.
- Mejorar continuamente.
- Prevenir la contaminación y los accidentes.
- Racionalizar los recursos.
- Cumplir la legislación.
- Mejorar tecnológicamente.
- Innovar.
- Sensibilizar.
- Orientarse al cliente.

De todos los valores mencionados, Núria Varela señala que, para Blaumar Hotel, la protección del medio ambiente, el cumplimiento de la legislación y la satisfacción del cliente y el empleado son los más importantes. Además, Joaquim Díaz añade que el objetivo concreto de estos valores es concienciar al trabajador de que en Blaumar Hotel son respetuosos con el medio ambiente y con las personas.

¿Cómo lo hacen?

A nivel interno, los mecanismos que utilizan para informar de las acciones de RSE y gestionarlas son los siguientes:

- Se convocan reuniones con los jefes de departamento y, simultáneamente, otras a nivel directivo con la dirección general. Estas reuniones sirven para planificar, gestionar, supervisar y hacer registros tanto de las acciones que realiza la empresa, como de las relacionadas con la calidad y el medio ambiente.
- Cada centro de trabajo cuenta con un tablón de anuncios que los empleados pueden consultar diariamente. Este tablón funciona como un medio de comunicación interno de la empresa y sirve para informar del funcionamiento general de la empresa, y también de las acciones de mejora en materia de calidad y medio ambiente. Hace seis meses se creó un tablón en línea con la misma finalidad.
- Cuentan con una guía del trabajador, que informa al nuevo empleado de las cuestiones relacionadas con los valores de la empresa, su vinculación con el medio ambiente, quién hace qué, las normas internas, los riesgos laborales y los beneficios sociales que puede obtener.

A nivel externo, los mecanismos son los siguientes:

- Tienen una responsable de comunicación, que se encarga de distribuir la información de las acciones de RSE que la empresa quiere hacer públicas y canalizarlas hacia los medios de comunicación. Además, Blaumar Hotel cuenta con el apoyo del Gabinete de Prensa y Comunicación del Grupo, situado en Madrid.
- Cada año, editan una declaración medioambiental en la que se explica el comportamiento de la empresa en este campo, sus consumos energéticos y de agua, así como la implicación de los clientes, y se les facilita información completa sobre qué hace Blaumar Hotel y qué puede hacer para contribuir a mejorar el medio ambiente o para no contaminar.
- Cada año, Blaumar es auditada en calidad y medio ambiente conforme a las certificaciones ISO 14001 y EMAS, y también con la certificación Q de calidad.

¿Por qué lo hacen?

Blaumar Hotel lleva a cabo sus acciones en materia de responsabilidad social de la empresa por los siguientes motivos:

- El director residente considera que el afán por diferenciarse de la competencia de la zona es lo que más ha influido para que Blaumar Hotel pusiera en marcha actividades relacionadas con la RSE, especialmente en las áreas de la calidad y del medio ambiente. Este afán diferenciador se ha centrado en hacer bien las cosas, o sea, en la mejora continua, para lograr que los trabajadores vuelvan, los clientes sean fieles y el producto guste.
- Las acciones en materia de RSE sirven para la explotación de la marca. Por ejemplo, los clientes extranjeros (sobre todo los nórdicos o los alemanes) observan los distintivos medioambientales que tiene el hotel a la hora de decidir el alojamiento.
- La pretensión de mejorar la imagen social de la empresa ante los clientes, los proveedores, los operadores turísticos y las agencias de viajes ha contribuido a llevar a cabo acciones en materia de RSE.
- La subvención inicial obtenida para la implantación de sus sistemas de calidad y medioambientales.
- La profesionalidad del ejecutivo y del trabajador que desarrolla sus tareas desde el convencimiento de la importancia que tiene el hecho de ser respetuosos con el medio ambiente y el servicio que se ofrece al cliente. Es un tema de valores, actitudes y educación, más que de incentivos o promociones, lo que facilita el compromiso del trabajador con la empresa, según Vicenç Martí, director general del Grupo Reside.
- La importancia de cuidar de un activo importante para Blaumar Hotel como la playa. Consideran que tienen que asumir esta responsabilidad. El objetivo es intentar que la empresa tenga el menor impacto posible en el medio ambiente. Como afirma el director general, "si es gratuito, cuidémoslo. Si queremos que la zona dure y que esté posicionada, entonces estamos obligados a cuidarla". Un ejemplo: se regala a todos los clientes un cenicero ecológico, para evitar que tiren las colillas de cigarrillo y otros residuos pequeños en la playa.

¿Cómo evalúan su RSE?

Blaumar Hotel cuenta con un conjunto de indicadores concretos para evaluar sus acciones mensualmente en dos áreas:

- **Calidad:** se mide, básicamente, la eficiencia en la gestión de los servicios que la empresa lleva a cabo y ello afecta tanto a los clientes como a los empleados y proveedores.
- **Medioambiental:** el seguimiento de los indicadores ambientales contribuye a certificar que la gestión de la empresa se ajusta a los requisitos marcados por las certificaciones medioambientales (Reglamento CEE 761/2001 y UNE-EN ISO 14001), y que el comportamiento ambiental y los impactos que genera la actividad en el hotel se revisan, se controlan y se mejoran continuamente.

Casa Camper

INVESTIGADORA:
Itzíar Castelló

PERSONAS ENTREVISTADAS:
Susana Marín (directora)
Àngel González (responsable de mantenimiento)
Cristina Font (chef de cocina)
Javier Díaz (responsable del presupuesto y coordinador de grupos
Pere Xambó (responsable del alojamiento)
Cristina Nogueira (formación de recepción)

Nombre de la empresa (razón social): CAIMARI MED, SL	
Directora general	Susana Marín
Año de creación	2004
Actividad que desarrolla	Hostelería
Sector	Hostelería
Localización geográfica	Barcelona
Dirección	Calle de Elisabets, 11, 08001 Barcelona
N.º trabajadores (2007)	18
Facturación (2007)	1.665.337 € (según la base de datos Sabi)
Capital social (2007)	6.000 € (según la base de datos Sabi)
Estructura de la propiedad	Sociedad limitada. Propiedad de Camper, SL. Propiedad familiar (la mayoría de acciones son propiedad de la familia Fluixà)
Teléfono	+ 34 933 426 280
Página web	www.casacamper.com
Otras observaciones a destacar	Casa Camper tiene asociado un restaurante, el Dos Palillos, y una tienda Camper en la misma calle, al lado del hotel. Todos ellos conforman la “experiencia Camper”.

Resumen ejecutivo del caso

La Casa Camper es un hotel de cuatro estrellas y veinticinco habitaciones, construido en un palacio del siglo XIX en el barrio del Raval barcelonés, que destaca porque combina el diseño más moderno de Vinçon con la estética y los valores de Camper. La Casa Camper pretende trasladar a la hostelería el espíritu de Camper, la exitosa empresa de zapatos mallorquina, y promover una forma de relacionarse con el entorno más humana, respetuosa con el medio ambiente y sencilla. De la Casa Camper destacan, sobre todo, su servicio próximo y humano y el cuidado de su equipo por el medio ambiente. La Casa Camper fue pionera en instalar equipamiento para el reciclaje y en la producción de energía solar, así como en la reutilización de aguas grises.

PARTE 1: LA EMPRESA

Posicionamiento / papel / lugar de la empresa dentro del sector

La Casa Camper es el primer hotel de la empresa Camper, una exitosa productora y distribuidora de zapatos mallorquina. Camper se caracteriza por hacer zapatos diferentes, cómodos, con un diseño que refleja simplicidad, autenticidad y discreción. La Casa Camper nació en 2004 con la intención de trasladar el espíritu de Camper al mundo de la hostelería y promover una forma más humana, respetuosa y sencilla de relacionarse con el entorno.

La Casa Camper es un hotel de cuatro estrellas con veinticinco habitaciones en un edificio del siglo XIX situado en el barrio del Raval de Barcelona. Un hotel que, principalmente, quiere ofrecer comodidad y simplicidad, partiendo de un diseño innovador de Fernando Amat de Vinçon y, sobre todo, con un servicio próximo.

La diferencia de la Casa Camper se hace patente desde la recepción, donde toda la decoración incita a conocer a pie o en bicicleta el barrio del Raval y su historia. Desde las habitaciones, en las que hay colgadas unas hamacas brasileñas para hacer la siesta, hasta la cocina-comedor, donde se explica a los huéspedes cómo pueden reciclar las sobras del desayuno.

Para los empleados, la diferencia de la Casa Camper se halla, sobre todo, en el servicio, próximo y siempre dispuesto a ayudar al cliente y a respetar su independencia.

Retos y dificultades inherentes al sector

Mantener una tasa de ocupación alta sin reducir las tarifas es quizás el reto más importante de la Casa Camper en estos momentos, en los que la crisis económica empieza a afectar con fuerza al sector de la hostelería. El precio de la habitación de la Casa Camper incluye casi todos los servicios del hotel, desde el desayuno a la carta, a un comedor-snack abierto las 24 horas e Internet inalámbrico, lo que aumenta el valor del servicio, pero, a la vez, hace más difícil disminuir el precio de forma rentable. La Casa Camper quiere continuar siendo diferente en su servicio, y por ello cuenta con una ratio huésped/trabajador mucho más elevada que la de la media de los hoteles de las grandes cadenas.

Un segundo reto de la Casa Camper es compatibilizar una política de reducción de costes a corto plazo con una política de mejora de la gestión medioambiental del hotel.

Muchas de las iniciativas que el equipo de la Casa Camper lleva a cabo son iniciativas que combinan el ahorro económico con la reducción del impacto medioambiental. Algunas de estas iniciativas son, por ejemplo, una meticulosidad absoluta en el proceso de reciclaje de todos los productos del hotel y la reducción del consumo de agua y de energía mediante las tecnologías más punteras. No obstante, estas iniciativas, que pueden comportar un ahorro económico y medioambiental a medio plazo, a corto plazo son muchas veces una inversión costosa.

Factores de éxito de la empresa

”El éxito de la Casa Camper se puede medir de tres formas –comenta Susana Marín, directora del hotel. Primero, con la satisfacción de los clientes y el porcentaje de clientes que repiten. En la Casa Camper, hay un número muy importante de clientes de repetición. Normalmente, si un cliente ha ido a la Casa Camper, la próxima vez que va a Barcelona vuelve al hotel. Segundo, en la Casa Camper he conseguido crear un equipo de personas que trabajan a gusto y que están orgullosos de participar en el proyecto de Camper. La felicidad de los empleados es uno de nuestros objetivos principales. Nuestro equipo es pequeño, y uno de los factores de éxito y de satisfacción del personal se basa en que todos nos hacemos responsables del bienestar del cliente; se incentiva la toma de decisiones y la corresponsabilidad sobre las tareas. Tercero, la Casa Camper es un proyecto rentable y reproducible. El próximo año, se abrirá en Berlín (Alemania) la segunda Casa Camper. Queremos que la Casa Camper de Berlín mantenga el mismo espíritu de innovación ecológica y de diseño vanguardista y que, al mismo tiempo, esté perfectamente situada en su contexto. Nosotros estamos en el Raval de Barcelona y hay fotos del Raval en todo el hotel. La nueva Casa Camper estará en Berlín, pero tendrá el mismo espíritu de la Casa Camper.”

PARTE 2: LA RSE EN LA EMPRESA

¿Qué entienden por RSE en su empresa?

La respuesta de las entrevistas en la Casa Camper es unánime en este tema. Lo primero de lo que se sienten responsables es de la satisfacción de sus huéspedes. El concepto de servicio al huésped es el motor que mueve la Casa Camper, y ello está absolutamente presente desde que se entra en la recepción hasta que se sale del hotel. La segunda responsabilidad que todos mencionan es la responsabilidad hacia el propio equipo humano de la Casa Camper. Pere Xambó, responsable de alojamiento, nos comenta: “Me gusta dar la bienvenida personalmente a todos los empleados; quiero que durante el tiempo que estén con nosotros sientan que crecen y que se están formando.”

En tercer lugar, todo el equipo de la Casa Camper tiene una gran conciencia medioambiental. Todo se recicla y siempre se está pensando en cómo disminuir los impactos medioambientales: cómo reducir el consumo de agua y de energía, cómo reciclar, cómo concienciar al huésped de que camine y coja una bicicleta en lugar de un coche. Otra parte muy importante de la filosofía Camper es el lema: “Si no lo necesitas, no lo compres.” Esta frase apela al consumo responsable y a volver a pensar en la calidad de las cosas, más que en la cantidad.

¿Qué hacen en este campo?

Para los empleados: planes de formación continuada en todas las áreas clave del hotel, horarios mensuales para favorecer la conciliación familiar. Además, la Casa Camper también promueve la diversidad. En un equipo de dieciocho personas, hay gente de diez nacionalidades distintas. “Lo único que nos importa cuando introducimos a una nueva persona al equipo es su pasión por el servicio; no miramos ni la nacionalidad, ni el color, ni el género, ni la tendencia sexual”, comenta Susana Marín.

Para el medio ambiente: reciclaje de los consumos relacionados con el restaurante, las habitaciones y la administración; reciclaje de las aguas grises; ahorro de agua y de energía; generación de energía más limpia, con un mayor uso de placas solares del que estipula la legislación; huerto ecológico urbano en el terrado; jardín vertical en el patio interior del hotel, máximo aprovechamiento de la luz natural en todas las habitaciones; promoción del consumo responsable; promoción del uso de bicicletas, de los paseos a pie o del transporte público para la reducción de la contaminación en la ciudad; reciclaje de los libros de los huéspedes en una pequeña biblioteca del hotel.

Para la comunidad local: fomento del comercio de barrio y del comercio tradicional, con la compra de algunos consumos básicos diarios en tiendas del barrio; recomendación a los huéspedes de las tiendas y los restaurantes tradicionales del barrio; una jornada de puertas abiertas del hotel para la gente del barrio; donación de ropa a la ONG del barrio; visitas al hotel de estudiantes de diseño y ecología.

Para el patrimonio histórico y cultural de la ciudad: rehabilitación del edificio que ocupan, conservando íntegramente su fachada.

¿Cómo lo hacen?

Al diseñar y construir la Casa Camper, se tuvo en cuenta el cuidado por el medio ambiente. La rehabilitación del hotel se hizo de forma que se preservara el valor histórico del edificio y que se conservaran algunos objetos tradicionales o de épocas pasadas. Estos objetos se muestran en la vitrina de la recepción. Cuando se creó el hotel, también se construyeron espacios especiales para promover el reciclaje. Uno de los grandes orgullos del hotel es su pasillo de reciclaje, con cámaras frigoríficas aisladas para cada tipo de residuo. Este pasillo está unido a una sala con una máquina de reciclaje de aguas grises. El hotel cuenta, también, con una gran superficie del tejado cubierta por placas solares. “Todo lo que cabe”, comenta Àngel González, responsable de mantenimiento, en referencia a la incorporación de mejoras medioambientales en las instalaciones del hotel.

“La filosofía de cuidado del medio ambiente está presente en la Casa Camper desde su construcción y sigue siendo una de las dinámicas más características del hotel”, señala Pere Xambó. “Todo el mundo recicla todo lo que puede; siempre se están buscando innovaciones en este sentido. Incluso queremos crear un equipo especial que se encargue de darle una vuelta más al tema medioambiental del hotel”, nos comenta Cristina Nogueira, responsable de formación de la recepción.

“La concienciación medioambiental de todos los empleados se consigue mediante dos herramientas principales muy importantes”, comenta Pere Xambó. “Por una parte, se promueve e inspira desde la propiedad del hotel. La familia Fluixà, propietarios de la Casa Camper, establecieron las bases para que se pudiera llevar a cabo el reciclaje, y siempre estudian con mucho detalle los proyectos de mejora que les proponemos desde el hotel. Por otra parte, la formación diaria en temas medioambientales nos permite ser más conscientes de la importancia del tema y de las posibilidades de mejora. En Camper, disponemos de la herramienta denominada “Camper 10”. Es una herramienta que diariamente recoge la planificación del día, pero también el tema

central del día. Algunos días, tocan aspectos relacionados con la calidad del servicio y, otros, temas medioambientales."

"Los proyectos de mejora provienen de los propios empleados –explica Susana Marín. En los departamentos, se hacen tormentas de ideas (*brainstorming*), que después se convierten en proyectos de mejora. Los empleados son los que más pueden ver dónde están las oportunidades de mejora y cómo hacer que su trabajo esté más bien hecho y tenga más sentido."

"Nuestra relación con el barrio fue muy natural desde el momento en el que se creó el hotel", comenta Pere Xambó. "Antes de abrirlo al público, hicimos una jornada de puertas abiertas y un cóctel, al que asistieron muchos vecinos. La gente del barrio de toda la vida nos explicaba historias de la casa, que después se han convertido en parte de la Casa Camper. Los objetos de la recepción, la colección de libros viejos, las historias de la casa que explicamos a los clientes..."

Cristina Font, chef de la Casa Camper, nos explica que: "El pan y algunos de los pasteles son de la pastelería del lado. También me gusta ir a la Boqueria a comprar los productos frescos y las flores. Antes, casi todo lo del restaurante lo compraba en las tiendas del barrio; ahora, sin embargo, tenemos un distribuidor oficial que nos resulta más económico, pero que también nos trae productos locales. Nos gustaría tener más productos ecológicos, pero tenemos que mirar el presupuesto. Los introducimos poco a poco; creo que es una cuestión de tiempo."

¿Por qué lo hacen?

"Camper y la Casa Camper han sido siempre pioneros en ecología", comenta Pere Xambó. "La familia Fluixà, propietaria del hotel, siempre ha pretendido que los valores del abuelo Fluixà, Lorenzo, estuvieran muy presentes en todos sus negocios. El mismo nombre de la marca Camper así lo indica. *Camper* es sinónimo de campesino. Camper refleja el carácter mediterráneo, el encuentro de culturas, la tensión entre modernidad y tradición, la austeridad y la creatividad. Camper está en el corazón del Raval, a medio camino entre las Ramblas y los centros de cultura contemporánea más modernos, como el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB). La Casa Camper quiere recoger la herencia histórica del Raval, su singularidad multicultural, y combinarlas con las nuevas tecnologías y las tendencias estéticas más actuales. Nacimos con estos valores y los hemos desarrollado y potenciado. No podríamos ser de otra manera."

"Hemos tomado las herramientas que teníamos a nuestra disposición y las estamos intentando mejorar", explica Cristina Nogueira. "La familia Fluixà se gastó el dinero en

máquinas y espacios para mejorar la ecología del hotel. Ahora, con Susana, esta filosofía está calando en todos nosotros. Está haciendo que la sintamos como nuestra y que asumamos responsabilidades para mejorar lo que hay. Si tienes una idea, nadie en el hotel te dirá que no se puede hacer. Los proyectos se estudian y se priorizan. Es la filosofía de trabajo que tenemos en la Casa Camper."

"Los valores de la Casa Camper no se quedan en papel mojado", dice Javier Díaz, responsable del presupuesto y coordinador de grupos. "Todos estamos involucrados y convivimos con estos valores de forma inconsciente. Los clientes también lo aprecian. No todos, pero sí algunos, sobre todo los clientes nórdicos. Preguntan por los temas ecológicos y les explicamos todo lo que hacemos, el pasillo de reciclaje, la máquina de tratamiento de aguas grises..."

¿Cómo evalúan su RSE?

Las medidas principales de gestión de la Casa Camper son el índice de ocupación, la tarifa y el margen por habitación. Entre estas medidas de gestión, se incluyen los gastos en consumos, que incluyen los gastos de energía y de agua. La Casa Camper incluye los gastos de consumos en las medidas mensuales. Estas medidas son revisadas por la propiedad y la dirección del hotel. Una vez evaluadas, la dirección del hotel las traslada a los equipos. El equipo de dirección y cada equipo, respectivamente, se reúnen cada día para revisar el Camper 10. El Camper 10 es una especie de *balanced scorecard* en el que se revisan las medidas clave de gestión, pero también las posibles incidencias o visitas de clientes significativos que se producen a lo largo del día. Àngel González comenta: "No tenemos objetivos anuales prefijados de reducción de energía o agua. Sé que he de intentar reducir al máximo estos consumos, no sólo por el ahorro que ello supone, sino también por el impacto en el medio ambiente."

Cristina Font, la chef del equipo, añade: "Nosotros intentamos ahorrar al máximo, pero manteniendo siempre una calidad alta de servicio, sobre todo en períodos de baja ocupación. Cada directivo sabe las pequeñas cosas que tiene que hacer para que el margen sea el correcto".

Susana Marín nos comenta que "no tenemos medidas formales de diversidad del equipo, tampoco tenemos medidas formalizadas de conciliación de la vida laboral con la vida familiar. Todavía no las necesitamos. Somos un grupo pequeño y lo que tenemos muy claro es que con nuestras acciones cotidianas tenemos que ser capaces de ilusionar al cliente. Y yo tengo que ser capaz de ilusionar al equipo".

Hospes Hotels & Moments (Grupo Fuenso)

INVESTIGADORA:
Itzíar Castelló

PERSONAS ENTREVISTADAS:
Antonio Pérez Navarro (consejero delegado)
Joaquín Urbieta (director de Desarrollo y Proyectos de Hospes Hotels y Senzone)
Egli Stamatiou (directora de Bodyna)
Eva Olmos (directora de Recursos Humanos)
Peter Niuwland (director de Ventas)
Jorge Fernández (director de Nuevos Proyectos)
Anne-Carin Nordin (directora de Marketing)

Denominación de la empresa: Hospes Hotels, SL (Grupo Fuenso)	
Director general	Antonio Pérez Navarro
Año de creación	2000
Actividad que desarrolla	Hostelería, restauración y *spa*
Sector	Hostelería
Localización geográfica	Central en Barcelona; 8 hoteles en España, 1 hotel en Francia
Dirección	C. del Císter, 1-3, 08022 Barcelona
N.º trabajadores (2007)	400
Facturación (2008)	30.973.530 €
Capital social (2008)	47.416.400 €
Estructura de la propiedad	Sociedad limitada. Grupo privado de cuatro familias de accionistas: Fonsagrada (30%), Areyhold (30 %), Telescom (30 %) y Antonio Pérez Navarro (10 %)
Teléfono	(+34) 932 388 310
Página web	www.fuenso.com
Otras observaciones a destacar:	El Grupo Fuenso incluye cuatro marcas comerciales: Hospes Hotels & Moments, Senzone Restaurants & Tastes, Bodyna Spa's & Sensations y Almost Business & Events. Todas estas marcas pertenecen a servicios que se ofrecen en los hoteles.

Resumen ejecutivo del caso

El Grupo Fuenso es una cadena hotelera creada en el año 2000 por iniciativa de su director general y consejero delegado. Está formado por nueve hoteles de cinco estrellas, situados en los centros históricos de las ciudades, en edificios rehabilitados de gran valor histórico y arquitectónico. Uno de sus elementos diferenciadores es el *Proyecto Sueños*. Todas las actividades del Grupo Fuenso (hostelería, *spa*, restauración y servicios al cliente) tienen el objetivo de mejorar el sueño y el descanso de los clientes. El *Proyecto Sueños* está desarrollado en partenariado con investigadores especializados en problemas del sueño, así como con ONG encargadas de hacer realidad los sueños de muchos niños.

PARTE 1: LA EMPRESA

Posicionamiento / papel / lugar de la empresa dentro del sector

El Grupo Fuenso, con sus nueve hoteles Hospes Hotels & Moments, los restaurantes Senzone Restaurants & Tastes y los servicios de *spa* Bodyna Spa's & Sensations, conforma una oferta de servicios basada en el concepto de descanso y bienestar. Es un grupo de hoteles nicho: hoteles de cinco estrellas, de pocas habitaciones, situados en los centros históricos de las ciudades y siempre en edificios rehabilitados, de un gran valor patrimonial, arquitectónico y cultural.

El Grupo Fuenso se diferencia porque presta al cliente un servicio original, con un gusto por lo auténtico y alejado del lujo gratuito. Los hoteles Hospes son un símbolo de luminosidad, con materiales nobles y espacios armónicos diseñados para el descanso. La búsqueda del descanso y la relajación está presente en todos sus detalles y actividades, y también en los restaurantes Senzone, que se caracterizan por desarrollar una gastronomía local con sabores puros y naturales, una alimentación ligera y equilibrada para favorecer el descanso. En palabras del grupo: "Fuenso convierte en una experiencia real la promesa de desconexión, descubrimiento y liberación que inspiran la creatividad, la exploración y la rehabilitación, a través de un contexto espacio-tiempo único, de pureza, autenticidad y originalidad". El Grupo Fuenso ha sido distinguido recientemente como el mejor hotel y ha recibido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales por su diseño y capacidad de innovación. Entre otros, ha recibido el *Conde Nast Johansens Award of Excellence* y el premio al mejor diseño de interiores en Europa, otorgado por el *Prix Villégiature*.

Antonio Pérez Navarro, director general del grupo, considera que Fuenso está en el negocio del sueño. Su misión pasa por potenciar la capacidad de soñar del cliente y de los empleados, entendido desde un punto de vista médico, por lo que es necesario que se cumplan una serie de condiciones físicas relacionadas con el descanso y el bienestar. También es necesario que se cumpla la capacidad de conseguir lo que se desea, en sentido metafórico. Para lograr el nivel de descanso máximo, el Grupo Fuenso lleva a cabo una investigación aplicada, junto con la Sociedad Española del Sueño y la Clínica del Sueño Estivill, USP. Todos ellos estudian cómo se puede potenciar el descanso en los hoteles Hospes, así como desarrollar otras actividades del grupo.

Retos y dificultades inherentes al sector

Los principales retos del Grupo Fuenso son, sin duda, los vinculados al proceso de desaceleración económica de España y Europa. Las consecuencias más directas de la ralentización del consumo para el Grupo Fuenso son el descenso del índice de ocupación y la presión a la baja de las tarifas hoteleras que experimenta el sector.

Por otro lado, la crisis económica lleva al mercado inmobiliario a incrementar la oferta y a bajar los precios. El Grupo Fuenso se halla en proceso de expansión y puede beneficiarse de estas dinámicas del mercado para comprar o adquirir la explotación de nuevos hoteles, particularmente en el resto de Europa. En este sentido, Fuenso es un grupo todavía pequeño, pero muy dinámico. Desde que se creó, en el año 2000, ha abierto nueve hoteles y tiene previsto abrir próximamente un mínimo de ocho más en España y en Europa. En palabras de Joaquín Urbieta, director de Proyectos y Expansión de Hospes: “Uno de los retos más importantes del grupo es continuar con un buen ritmo de expansión y una buena reputación, como la que Hospes ha adquirido en el sector.”

Uno de los retos inmediatos de Fuenso es convertirse en una empresa capaz de liderar la expansión del concepto del sueño como factor diferencial de su marca, y diversificar sus servicios alrededor de este concepto. Es por este motivo que el Grupo Fuenso trabaja, con un grupo de especialistas, tanto en el concepto fisiológico del sueño como en el concepto de ilusión y superación personal. El Grupo Fuenso empieza a encontrar colaboradores de otras industrias y otros sectores económicos, así como organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas para crear una oferta más completa referida al tema del sueño y el problema de la falta de descanso que padece nuestra sociedad estresada.

Factores de éxito de la empresa

Antonio Pérez Navarro, consejero delegado, señala que el éxito puede definirse y medirse de muchas maneras. Por un lado, el éxito del Grupo Fuenso es visible por su crecimiento (nueve hoteles nuevos en ocho años), pero también por los altos índices de ocupación y por el margen financiero. Por otro lado, según Antonio Pérez Navarro, el éxito en este sector se mide, sobre todo, de forma intangible. “El éxito para nosotros –explica Antonio Pérez Navarro– es que los clientes nos feliciten cuando están en el hotel; es que los clientes se sientan bien y, si es posible, que duerman y descansen mejor, y ello les ayude a ser felices.”

“Otra medida de éxito muy importante para nosotros –añade Eva Olmos, directora de Recursos Humanos– es que nuestros empleados sean felices trabajando en una empresa como el Grupo Fuenso, que se sientan orgullosos de ello y que vengan a trabajar con ilusión todos los días.”

Joaquín Urbieta, director de Proyectos, explica: “Otro signo de éxito es que se hable de nosotros dentro del sector, que se hable bien y que se hable de forma sostenida en el tiempo: no un día, ni un año, sino treinta años...”.

PARTE 2: LA RSE EN LA EMPRESA

¿Qué entienden por RSE en su empresa?

Antonio Pérez Navarro, consejero delegado y fundador, explica:

> “En 2004, cuando ya teníamos los dos primeros hoteles en marcha, empezamos a pensar estratégicamente en nuestra misión, nuestros valores. Queríamos empezar a dar sentido a todo lo que hacíamos y ser capaces de comunicar, de forma coherente a todos los empleados, clientes, proveedores y competidores, qué era el Grupo Fuenso y qué nos diferenciaba. Teníamos que saber por qué motivo el cliente nos compraría nuestros servicios y qué queríamos aportar a la sociedad.
>
> Hacíamos donaciones a Médicos Sin Fronteras, pero éramos conscientes de que se trataba, sobre todo, de caridad, y queríamos hacer algo relacionado con nuestro negocio. En nuestros hoteles, creamos las condiciones para que los clientes sueñen. Pensábamos que, si nos dedicábamos al negocio del sueño, tendríamos que hacer cosas relacionadas con los sueños que aportamos a la sociedad. Queremos que la sociedad de nuestro entorno viva mejor, pero haciendo cosas que realmente formen parte de nuestra esencia. Para nosotros, esto es la responsabilidad: entender qué podemos aportar a la sociedad, cómo contribuir a solucionar los problemas sociales que nos rodean, desde nuestro negocio.”

¿Qué hacen en este campo?

Todos los entrevistados coinciden en señalar que el proyecto de RSE más importante para el Grupo Fuenso es el *Proyecto Sueños*. Este proyecto tiene dos partes: una parte relacionada con el problema fisiológico del sueño, es decir, el descanso fisiológico y la importancia del sueño para la regeneración vital, y la otra parte relacionada con los sueños, en tanto que capacidad de superación. El *Proyecto Sueños* une estas dos partes y se convierte en la esencia del negocio del Grupo Fuenso.

En concreto, para la primera parte del proyecto, el sueño como necesidad fisiológica, el Grupo Fuenso colabora con una red de institutos de investigación sobre las patologías relacionadas con el proceso del sueño. Forman parte de esta red la Asociación Ibérica de la Patología del Sueño, la Sociedad Española del Sueño, la Clínica Estivill USP, la Sleeper Association de Canadá y universidades como las de Chicago y Québec. El Grupo Fuenso colabora con esta red, premia los mejores estudios a escala internacional y desarrolla las técnicas para la mejora del proceso del sueño en sus hoteles. Los hoteles Hospes cuentan con un servicio médico que asesora a sus clientes sobre la calidad del sueño. Las habitaciones, las camas y los jabones están hechos con materiales específicos para mejorar el proceso de dormir. Así mismo, los servicios complementarios que se ofrecen en los hoteles, como los *spa* y las comidas, están diseñados para mejorar el sueño de los clientes.

La segunda parte del *Proyecto Sueños* tiene por objetivo fortalecer las relaciones entre los empleados y los colaboradores del Grupo Fuenso. En esta parte del proyecto, se trabaja con la organización Aldeas Infantiles SOS. A través de distintos proyectos, esta entidad da oportunidades a personas con necesidades socioeconómicas. El Grupo Fuenso premia con becas a algunas de estas personas y explica su historia mediante la publicación anual de un libro.

El desarrollo sostenible también forma parte de la responsabilidad social del Grupo Fuenso. Los hoteles Hospes quieren identificarse con una forma distinta de tratar el entorno. Por ello, todos los hoteles son edificios antiguos rehabilitados con materiales locales; de este modo, se ahorra tanto en coste como en emisiones de gases de transporte. Hospes utiliza bombillas y electrodomésticos de bajo consumo, baterías para corregir la potencia eléctrica, placas solares y calderas de biomasa que funcionan con un combustible menos contaminante. Así mismo, Hospes ha instaurado unos sistemas de recogida de aguas pluviales y reciclaje de aguas grises. Hospes incentiva la utilización de formas de transporte ecológico entre sus clientes y pone a su disposición transportes eléctricos.

¿Cómo lo hacen?

Los proyectos de RSE del Grupo Fuenso están construidos sobre la base de la colaboración con expertos en cada uno de los ámbitos en los que se trabaja. Este principio de partenariado no solo se sigue para la gestión cotidiana, sino también a la hora de tomar decisiones estratégicas.

El *Proyecto Sueños* fue concebido por Antonio Pérez Navarro, junto con los doctores Estivill y Puertas. Desde el principio, las distintas partes se han implicado no solo en el jurado que otorga los premios, sino en el desarrollo de las distintas fases del proyecto. Se pretende que este proyecto sea, sobre todo, una plataforma para concienciar de la importancia que tiene dormir bien como factor de bienestar para los clientes del Grupo Fuenso. También quiere convertirse en una plataforma para el desarrollo de una red mayor de empresas y organizaciones interesadas en esta materia.

El proyector de colaboración con Aldeas Infantiles SOS también está concebido desde el partenariado. Un jurado constituido a partes iguales por Aldeas Infantiles SOS y el Grupo Fuenso se encarga de elegir los mejores proyectos. Una consultora realiza la primera selección y, una vez al año, uno de los hoteles Hospes organiza una gala de entrega de premios.

Por otro lado, con respecto a las acciones medioambientales, Jorge Fernández, responsable de Nuevos Proyectos, señala: “Las acciones de mejora del medio ambiente forman parte del proyecto de rehabilitación de los hoteles desde su concepción. Nosotros tenemos unos estándares mínimos. Los hoteles han de tener capacidad para un *spa*, un estilo de decoración interior, etc. Para los nuevos hoteles previstos, pedimos que estas características se cumplan y que la filosofía de respecto hacia el medio ambiente se respete.”

¿Por qué lo hacen?

“En Hospes, el *Proyecto Sueños* se vive realmente –dice Jorge Fernández. Es un tema que nos genera ilusión y motivación para continuar haciendo cosas en nuestros hoteles; es como un curso intensivo de pensamiento positivo.”

Jorge Fernández añade: “El *Proyecto Sueños* empezó casi a la vez que Hospes. Hay muy poca gente que no entienda el proyecto como parte de Hospes. Hospes no sería lo mismo sin el cuidado por el descanso, sin la misión de dormir, soñar y descansar.”

Eva Olmos, directora de Recursos Humanos, expone que el *Proyecto Sueños* es la fuerza intangible de un espíritu, de una filosofía a la hora de crear un negocio. Eva Olmos explica: “Antonio Pérez Navarro, nuestro director, ha creado un negocio en el que ha querido unir su sentido ético y su profesionalidad. El proyecto es el resultado de la voluntad de concreción de este espíritu y de la ilusión que entre todos hemos ido poniendo. Para el Grupo Fuenso, el *Proyecto Sueños* forma parte de su identidad de empresa y de sus valores corporativos. Casi todos los empleados entienden que el

cliente final reconoce este esfuerzo y lo aprecia. Aprecia, sobre todo, la calidad humana del equipo de trabajo del Grupo Fuenso."

¿Cómo evalúan su RSE?

Los elementos intangibles de sus proyectos relacionados con el *Proyecto Sueños* todavía se evalúan informalmente, sin utilizar indicadores formalizados. Anne-Carin Nordin, directora de Marketing, nos explica que consideran que el proyecto todavía es demasiado joven para desarrollar indicadores formales, pero que es uno de los proyectos que quieren resolver próximamente.

Joaquín Urbieta comenta: "Con respecto a los indicadores medioambientales, tenemos unos responsables de mantenimiento que toman las medidas diariamente. Estos responsables de mantenimiento *reportan* a los directores del hotel y a los responsables de área. Tenemos unos objetivos de ahorro por hotel, y tratamos de cumplir estos objetivos. Es un compromiso económico, pero también es un compromiso con el medio ambiente."

INOUT Albergue - Icària Iniciatives Socials

INVESTIGADORA:

Laura Albareda

PERSONAS ENTREVISTADAS:

María José Pujol (directora general de Icària Iniciatives Socials, SAL)

Nacho Fisa (trabajador del servicio de jardinería de INOUT Albergue)

Ferran Castillo (director técnico de INOUT Albergue)

Noemí Caparrós Ramós (directora de Servicios de INOUT Albergue)

Denominación de la empresa: Icària Iniciatives Socials, SAL	
Director general	María José Pujol
Año de creación	2005
Actividad que desarrolla	Albergue juvenil y restaurante
Sector	Hostelería
Localización geográfica	Barcelona
Dirección	C. Major del Rectoret, 2, 08017 Barcelona
N.º trabajadores (2008)	57
Facturación (2008)	Albergados 2008 (792.452,46 €), restaurante (197.566,08 €), alquiler de salas (3.558,61 €) Albergados 2007 (647.738,42 €), restaurante (118.524,26 €), alquiler de salas (n. d.)
Capital social (2008)	196.466,91 €
Estructura de la propiedad	Icària Iniciatives Socials, SAL, 41 % trabajadores discapacitados; 15 % trabajadores no discapacitados; 40 % familias de discapacitados; 4 % otros
Teléfono	34 922 800 985
Página web	www.inoutalberg.com

Resumen ejecutivo del caso

INOUT es un albergue juvenil que abrió sus puertas en 2005. Es el proyecto empresarial más innovador del grupo Icària Iniciatives Socials, el que tiene mayor éxito económico y mayor proyección internacional. Ofrece un servicio profesional y flexibiliza su oferta y la adapta a las nuevas demandas del mercado.

El valor del proyecto se basa en:

1. Un proyecto innovador y pionero que ofrece al público unas instalaciones sostenibles, polivalentes y accesibles para todo tipo de discapacidades.

2. La oferta de un servicio de calidad *low cost* en un subsector turístico en el que se valoran la atención al público, las instalaciones, la seguridad y los servicios de ocio.

3. El restaurante, adaptado a las demandas de los clientes, que ofrece servicios *non-stop* a medida de forma rápida y constante, y organiza fiestas y ceremonias.

4. El impacto internacional. El albergue recibe el 90 % de sus clientes de fuera de nuestras fronteras.

5. La integración social y laboral de personas con discapacidad (un 92 % del total de la plantilla lo son).

6. La responsabilidad medioambiental y la sostenibilidad, especialmente en temas de reciclaje y recuperación de materiales.

7. La responsabilidad social como valor fundamental en la gestión de los recursos humanos y en la relación con los *stakeholders*.

PARTE 1: LA EMPRESA

Posicionamiento / papel / lugar de la empresa dentro del sector

El crecimiento del turismo en Barcelona en los últimos años ha provocado que la ciudad se haya dotado de nuevas instalaciones y servicios. Entre estos servicios, ha aparecido el subsector de los albergues juveniles (*youth hostels*). Los turistas que pernoctan en los albergues juveniles suelen ser jóvenes de entre 18 y 26 años, con un nivel adquisitivo no forzosamente bajo. También hay muchas familias.

Actualmente, pasar una noche en un albergue juvenil en Barcelona tiene un coste de entre 21 y 30 euros en temporada alta. Las habitaciones son compartidas con otros jóvenes y se ofrecen otros servicios de ocio, Internet, restaurante, sala de juegos o música. En 2001, solo había tres albergues en Barcelona. Actualmente, según el Departamento de Juventud de la Generalitat de Catalunya, hay cuarenta y cinco. La mayoría de estos albergues son de gestión privada. Si están bien gestionados, se convierten en un negocio competitivo y altamente rentable.

Uno de los albergues que se han abierto en Barcelona en los últimos años es el INOUT Albergue. INOUT compite, así, con el resto de albergues juveniles existentes, ubicados básicamente en el centro de la ciudad, la mayoría de ellos en el distrito de

Ciutat Vella, cerca de los centros de ocio y de tiempo libre de la ciudad. INOUT se diferencia del resto de albergues por varios motivos:

- En primer lugar, es el único albergue urbano que se halla situado en medio del parque de Collserola. De este modo, el albergue ofrece a su clientela una combinación de ciudad y naturaleza, en unas instalaciones accesibles y polivalentes.
- En segundo lugar, es una sociedad anónima laboral (SAL), sin ánimo de lucro, en la que los propietarios de la empresa son los propios trabajadores. Por tanto, es una empresa privada, pero está adherida a la red de albergues juveniles de la Generalitat de Catalunya y a la red Youth Hostelling International.
- En tercer lugar, es un centro especial de trabajo que tiene por objetivo la integración social y laboral. El 92 % de los trabajadores de INOUT son personas con un certificado oficial de discapacidad, fundamentalmente intelectual.

Teniendo en cuenta estos tres elementos, INOUT es una pyme muy particular. Ello le ha valido el reconocimiento de otros países europeos; ha recibido visitas de parlamentarios europeos, y ha aparecido en un gran número de televisiones y en la prensa escrita. El éxito del proyecto es, a la vez, económico, financiero y social. Integra, a un mismo nivel, las tres ramas de la responsabilidad: social, medioambiental y económica.

Retos y dificultades inherentes al sector

El turismo juvenil es un sector cada vez más importante en Cataluña. Hasta el momento, este sector de bajo coste no ha notado la crisis económica. Es más, parece que la crisis le ha favorecido: la gente no quiere renunciar a las vacaciones y los albergues son una buena alternativa, barata y profesional.

Los principales retos del sector son:

- En primer lugar, mantener la ocupación en una media del 70-75 % al año. Actualmente, el subsector mantiene una ocupación del 40-50 % en Barcelona. INOUT es uno de los albergues de Barcelona que mantiene un nivel de ocupación más elevado, con una media del 72 % de ocupación durante todo el año 2008. Ello ha sido posible durante estos primeros años gracias a su

incansable estrategia comercial de *non-stop searching guests* (buscar huéspedes de forma continua).

- En segundo lugar, un reto importante de este subsector está relacionado con el turismo joven de bajo coste. En general, el turismo en Barcelona se ha centrado, en los últimos años, en el turismo de alto nivel adquisitivo. Los albergues juveniles cubren el otro lado del espectro económico, y a menudo se encuentran con problemas de turismo violento y peligroso. La principal desventaja de los albergues es la seguridad, especialmente porque son espacios compartidos que facilitan los robos. INOUT es un albergue mucho más seguro que el resto, básicamente debido al lugar donde está situado (en tres edificios rodeados de jardines y bosque, en el parque de Collserola) y al perfil de clientes que recibe, que son básicamente familias, grupos de jóvenes o escuelas que no quieren estar en el centro de la ciudad, sino que prefieren encontrar espacios verdes y más tranquilidad en las afueras. Además, INOUT ofrece un sistema de seguridad muy estudiado.
- En tercer lugar, el subsector plantea algunas reivindicaciones a la Administración pública. La más importante es que quieren depender del Departamento de Turismo de la Generalitat de Catalunya –como servicio turístico que son– y no del Departamento de Juventud –como hasta ahora. Este hecho plantea problemas importantes, ya que la regulación muchas veces es distinta a la de los hoteles y hostales. Sin embargo, en Cataluña la situación es mejor que en el resto de España, pues existe una normativa para la iniciativa privada.

Factores de éxito de la empresa

INOUT abrió sus puertas hace cuatro años. Desde entonces, los resultados anuales de facturación han sido siempre positivos, con un importante crecimiento anual de la ocupación, hasta llegar al 72 % del último año 2008.

Los principales factores de éxito han sido:

1. Ofrecer un servicio flexible a través de las agencias de reserva internacionales, diseñando productos para cada grupo o para cada cliente.
2. Los factores que inicialmente se podían considerar más débiles, como la ubicación lejos del centro de la ciudad y el personal con discapacidad, se han convertido en un punto fuerte y un elemento decisivo de compra.

3. La atención al público flexible y personalizada, ofreciendo servicios innovadores diseñados para cada grupo o cliente.

Actualmente, el proyecto se halla en fase de consolidación. Entre sus servicios como alojamiento hotelero, dispone de 164 plazas en habitaciones compartidas de 4, 6 y 10 personas, salas polivalentes, terrazas, pista polideportiva, espacio de juegos infantiles, solárium con zona de aguas, biblioteca, bares con terrazas, servicios de restaurante *non-stop* y un espacio de Internet gratuito con Wi-Fi. Además, se ofrecen actividades de animación y fiestas.

El albergue también dispone de tres salas polivalentes, equipadas con televisión digital, Wi-Fi, vídeo, DVD y equipos de música. Estas salas se contratan para distintos servicios complementarios, como reuniones, cursos y conferencias. Además, gracias a la ubicación del albergue, sus clientes pueden disfrutar del parque de Collserola. Se ofrecen paseos en bicicleta y a pie, y se preparan picnics.

INOUT también ofrece a los clientes no alojados en el albergue un restaurante en el corazón del parque de Collserola, con una capacidad máxima para 90 comensales. El restaurante también es uno de los factores de éxito del proyecto, pues puede cubrir los momentos de temporada más baja. Está abierto al público en general, lo que hace que el proyecto sea más reconocido en Barcelona.

Comparado con otros albergues, sus factores de éxito son la relación entre calidad y precio, las instalaciones, los servicios, la seguridad y la limpieza. Según las valoraciones que manifiestan los clientes a través de la página *hostelworld*, INOUT obtiene una puntuación de 75 sobre 100. Los albergues de Barcelona con mayor puntuación de los clientes alcanzan los 88 puntos y solo tres superan INOUT. En el desglose, los clientes hacen la siguiente valoración:

- Carácter (79 %)
- Seguridad (83 %)
- Localización (60 %)
- Personal (78 %)
- Diversión (69 %)
- Limpieza (84 %)

PARTE 2: LA RSE EN LA EMPRESA

¿Qué entienden por RSE en su empresa?

La responsabilidad social de la empresa (RSE) en INOUT no es un factor añadido, sino que forma parte de la esencia del modelo de negocio de Icària Iniciatives Socials. Su responsabilidad es su objeto social: "La educación y la integración social y laboral de los niños y de los adultos con discapacidad psíquica." Con su modelo y su intervención, luchan para conseguir que las personas con discapacidad psíquica formen parte de las empresas y de la sociedad. Este objetivo se implementa de forma coherente con el respeto a la organización de la que forman parte y al medio natural.

Para entender la RSE, es necesario entender la historia de Icària. En 1976, un grupo de profesores crearon una escuela de educación especial privada en Barcelona: la escuela Taiga. En 1991, el equipo de dirección y de profesores de la escuela, junto con los padres, decidieron crear una empresa sin ánimo de lucro para generar puestos de trabajo para jóvenes con discapacidad psíquica que salían de la escuela y no encontraban trabajo en la sociedad. Así nació Icària Iniciatives Socials, sociedad que, entre otros servicios, abrió Icària Gràfiques, un centro especializado de trabajo muy innovador en aquel momento, con servicios de serigrafía, tampografía, estampación textil, offset, impresión digital, etc. Icària Gràfiques sirve a las marcas más prestigiosas de las cadenas hoteleras, de ropa, bufetes de abogados de primer nivel o laboratorios farmacéuticos, entre otros clientes. Icària ha sido partícipe, junto con otros centros, de otros nuevos proyectos empresariales innovadores y pioneros.

Los trabajadores con discapacidad intelectual de INOUT provienen de la escuela Taiga. El perfil del alumno que pide trabajo en el albergue es el de una persona con discapacidad psíquica, con una formación en competencias muy básicas y, generalmente, mayor de 21 años, que ha alcanzado un cierto reconocimiento profesional en el oficio, unos hábitos laborales, unas habilidades sociales y una cierta capacidad de respuesta ante el público. En INOUT, los jóvenes no están en una cadena de trabajo bajo supervisión, sino que, por la dimensión y la magnitud de los espacios, pueden estar trabajando solos y de cara al público; por tanto, tienen que ser mínimamente independientes y resolutivos. Por ello, desde hace poco, cuando llegan al albergue se les forma para que sean más efectivos en estas áreas más transversales del trabajo, como son el control emocional, la empatía con el cliente, las habilidades sociales, la capacidad de dar respuestas adecuadas a los clientes… El objetivo final es que puedan encontrar trabajo en una empresa del mercado.

¿Qué hacen en este campo?

En este sentido, INOUT no tiene una política de RSE explícita. Y no hay una voluntad de institucionalizar y difundir esta política. No obstante, las líneas de acción de responsabilidad social se centran en las siguientes áreas:

1. La gestión de los recursos humanos

Los tipos de trabajo que se crean en el sector de la hostelería suelen ser temporales, con horarios laborales irregulares, una remuneración baja y pocas perspectivas profesionales. Suponen cargas de trabajo elevadas; contacto con los clientes (no siempre agradable); trabajo por las noches, los fines de semana y durante las vacaciones, lo que rompe el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los trabajadores, causa niveles de estrés elevados y resulta un trabajo monótono.

El objetivo fundamental de INOUT no es la rentabilidad económica, sino la rentabilidad social, aunque tienen muy presente que esta no es posible sin la primera. La ocupación ha ido creciendo paulatinamente desde que se creó. Cada vez que la facturación lo permite, se crea un nuevo puesto de trabajo. Se facilita la promoción laboral; se aprovechan las habilidades extrafuncionales que puede tener un trabajador, y, en algunas ocasiones, de estas han salido nuevas unidades de negocio, como el *disco show* o las noches de misterio. El calendario laboral lo realizan los propios trabajadores de cada departamento, combinando la necesidad de cubrir los servicios con sus necesidades personales y familiares. Esto es posible en INOUT porque todos los trabajadores comparten la propiedad, porque el nivel salarial es el establecido por el convenio y porque se procura la rentabilidad social.

La plantilla de INOUT es mucho más elevada que la del resto de albergues, que pueden tener una plantilla de 10-15 personas para cubrir los servicios. Actualmente, INOUT cuenta con 57 trabajadores, un 92 % de los cuales son personas con discapacidad intelectual o física. A diferencia de lo que caracteriza al sector, no hay rotación de personal ni estacionalización, ni tampoco se utilizan empresas externas para cubrir servicios punta, ni de limpieza o de vigilancia. El personal es fijo desde la primera semana y trabaja todo el año para evitar la precariedad de mano de obra.

2. La relación con las familias de los jóvenes

Las familias de los trabajadores de INOUT son uno de los principales *stakeholders* de Icària y, además, son copropietarias de la empresa, en representación de sus hijos. INOUT se ha creado con el apoyo de las familias, que tienen una parte del capital social de Icària Iniciatives Socials y siempre han mostrado su apoyo a todos los proyectos.

3. Las instalaciones, la salud y la seguridad laboral

Las instalaciones de INOUT son un espacio privilegiado para un albergue en la ciudad de Barcelona. El Ayuntamiento de Barcelona ha cedido el uso del espacio a Icària para que lo pueda explotar durante 35 años. Icària ha realizado y está realizando una inversión importante para reformar las instalaciones, que eran una escuela.

La responsabilidad civil de las instalaciones es una de las preocupaciones más importantes de la dirección de Icària, y se trata de un tema muy regulado. Para poder obtener la certificación de actividad económica, INOUT cumple la legislación sobre salud y seguridad, y recibe inspecciones continuas de Sanidad, del Consejo Comarcal y de la Administración pública.

El hecho de formar parte de la red de albergues de la Generalitat de Catalunya y de Youth Hostelling International implica, además, que tienen que cumplir la normativa pública de las instalaciones juveniles de calidad. INOUT ha de tener una ratio mínima de baños por número de clientes, respetar la regulación sobre seguridad en las áreas y los espacios comunes y contar con instalaciones que cumplan la normativa de accesibilidad. También ofrece servicios de lavandería, consigna, Internet, Wi-Fi y teléfono público.

INOUT apuesta por el turismo para todos y cumple con creces con la normativa de espacios de accesibilidad para personas con discapacidad física, así como para personas ciegas y sordas. Se incorporan facilidades, como los números táctiles, las sirenas y las luces de emergencia, el contraste de colores para facilitar la orientación y el acceso a las habitaciones y 84 camas accesibles.

4. Las políticas medioambientales, de reciclaje y de recuperación de materiales

El tercer aspecto importante de la RSE de INOUT son las políticas medioambientales en la gestión de las instalaciones para obtener un servicio sostenible. La política de responsabilidad medioambiental es básica y se incluye dentro del alto valor de

coherencia que tiene el negocio de INOUT. El albergue adopta políticas de reciclaje y de recuperación de materiales y mobiliario.

5. La relación con la Administración pública y los financiadores privados

Otro de los *stakeholders* más importantes de INOUT es la Administración pública. Icària Iniciatives Socials se adapta a la Ley de integración social del minusválido de 1982 para desarrollar su proyecto. INOUT ha recibido un importante volumen de subvenciones, que han permitido iniciar el proyecto y financiar una parte de los contratos laborales de las personas con discapacidad. Además, recibe donaciones de empresas privadas conforme a los dispuesto en el Real Decreto 364/2005, de medidas alternativas a la Ley de integración social del minusválido (LISMI), que obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a contratar a un 2 % de trabajadores minusválidos).

6. Atención, adaptación y fidelización de los clientes

Finalmente, una de las políticas de RSE más importantes de INOUT es su política de atención, adaptación y fidelización de los clientes.

Los jóvenes trabajadores saben que son distintos y son conscientes del rechazo que pueden recibir de la sociedad. Por ello, se esfuerzan mucho más para ser aceptados y buscan una normalidad laboral. Quieren ser visibles en una sociedad cada vez más diversa y plural. En consecuencia, han contribuido a hacer un proyecto innovador y competitivo.

¿Cómo lo hacen?

1. La gestión de los recursos humanos

Frente a las características generales del sector turístico, la política laboral de INOUT presenta importantes diferencias:

1. No hay trabajadores temporales. Todos los trabajadores de INOUT tienen un contrato indefinido a tiempo completo. Su salario es el salario base del convenio del sector. Que no haya una remuneración variable y que todos cobren lo mismo según la categoría laboral permite a la empresa contratar a más personas.

2. Los trabajadores reciben un acompañamiento inicial muy importante y personalizado. El albergue funciona con una estructura organizativa idéntica a la de cualquier servicio de hostelería. Hay cinco departamentos: recepción, limpieza, restaurante, jardinería y mantenimiento. Cuando la persona es contratada por un departamento, se le hace un acompañamiento inicial.

3. La promoción interna es una política fundamental en INOUT. Cuando se necesita un nuevo cargo, no se va a buscar a gente de fuera, sino que se potencian el personal interno o de otros centros de Icària Iniciatives Socials. Además, a menudo se les forma y se les ayuda para que puedan asumir nuevas responsabilidades.

4. La formación interna también es muy importante. Los trabajadores reciben un acompañamiento directo por parte del responsable del servicio durante los primeros meses, hasta que pueden asumir sus responsabilidades. Además, reciben formación complementaria, por ejemplo, en servicios concretos como la limpieza, la restauración, la jardinería o los idiomas.

5. La equidad de género es otro elemento que define la empresa. En la plantilla trabajan un 50 % hombres y un 50 % mujeres. En el Comité de Dirección, las mujeres ocupan una posición de liderazgo muy importante (cinco de los siete miembros son mujeres).

2. La relación con las familias de los jóvenes

Las familias y el equipo directivo de Icària han establecido una relación de trabajo conjunto desde la escuela. Las familias participan en la propiedad y en el Consejo de Administración de Icària Iniciatives Socials y en el impulso del proyecto.

3. Las instalaciones, la salud y la seguridad laboral

Para poder cumplir las regulaciones sobre salud, seguridad laboral y seguridad sanitaria, INOUT tiene contratada una empresa de seguridad que revisa continuamente las instalaciones, los sistemas de emergencia y los servicios generales. Comprueba que el albergue cumpla todas las normativas de seguridad cívica y da información a los trabajadores en estos temas.

Paralelamente, INOUT forma parte de lo que se llama “turismo para todos” o “turismo accesible”, y así lo publicita en su web, para que sus clientes sepan que las instalaciones están adaptadas a toda clase de discapacitados. Es uno de los pocos

albergues de Barcelona que tiene 84 camas accesibles para personas con discapacidad física. Las instalaciones están diseñadas para que sean un espacio cómodo para personas con movilidad reducida y con déficit sensorial. Ello no resulta más caro; basta solo tenerlo en cuenta al llevar a cabo una reforma. Así, por ejemplo, se han pintado las paredes de las habitaciones y las salas con colores distintos de los del suelo y las puertas, para que las personas con discapacidad visual puedan orientarse. También se han adaptado las luces, para que las personas sordas se guíen, y los espacios no tienen barreras arquitectónicas. Por todo ello, el albergue aparece en muchas webs de turismo accesible. Además, el restaurante ofrece comida vegetariana y para celíacos.

4. Las políticas medioambientales, de reciclaje y de recuperación de materiales viejos

Con respecto a las políticas de reciclaje, el albergue lleva a cabo una recogida selectiva de los desperdicios y los recursos. Hay papeleras y contenedores de desperdicios selectivos y reciclaje de papel, vidrio y plástico en mayor cantidad de lo que obliga la normativa. Además, el departamento de jardinería mantiene los bosques de las instalaciones para evitar incendios y demás problemas. También ofrecen material para reciclar en los picnics.

Los productos que se utilizan para la limpieza son productos no tóxicos y tienen en cuenta el tipo de residuos que generan para que cada vez sean menos tóxicos y perjudiciales para el medio ambiente. Uno de los elementos que más destaca es el mobiliario utilizado. Una parte importante de los muebles del albergue, salvo las camas y los baños, es mobiliario recuperado. Icària Iniciatives Socials recoge mucho material viejo de hoteles y empresas.

5. La relación con la Administración pública

Como centro especial de trabajo, INOUT se beneficia de una situación especial. La Ley 13/1982 de integración social del minusválido establece, entre otras medidas, que las empresas públicas y privadas de más de 50 trabajadores están obligadas a contratar a un número de trabajadores discapacitados no inferior al 2 % de la plantilla. En el caso de INOUT, es casi el total de la plantilla, por lo que recibe una subvención por trabajador contratado. INOUT tiene una bonificación de la cuota de la seguridad social y recibe una subvención de 12.000 euros por puesto de trabajo creado de forma permanente.

Además, las empresas que contraten servicios a INOUT de alquiler de salas, cafés, comidas de empresa o imprenta en los talleres de Icària Gràfiques, se pueden acoger a las medidas alternativas que establece el Real Decreto 364/2005, con relación al cumplimiento de la LISMI (2 % de trabajadores minusválidos en las empresas de más de 50 trabajadores).

6. Atención, adaptación y fidelización de los clientes

INOUT tiene, básicamente, un espíritu de atención al público en todos los niveles, desde la dirección hasta todos los trabajadores. Este ha sido uno de los valores del proyecto: recibir al cliente y atenderle dándole lo que necesita. INOUT ha compite también en precios y servicios innovadores. Son competitivos porque innovan, exploran y se adaptan a las demandas de los clientes a través de un espacio muy polivalente, al que dan la utilidad que los clientes necesitan. Se realizan proyectos a medida y saben que los clientes están cansados de encontrar espacios donde todo está preestablecido.

Una parte importante de sus clientes provienen de Europa, de los Estados Unidos y de Asia, y se han convertido en clientes fieles. Sobre todo los que llegan a través de los centros de reservas internacionales. Este es uno de los factores clave de éxito del proyecto.

¿Por qué lo hacen?

Icària Iniciatives Socials, SAL, se define como una empresa responsable mucho antes de que se hablara de RSE. Para ellos, la RSE es proporcionar educación y oportunidades sociales y laborales para que las personas con discapacidad intelectual se integren con pleno derecho en nuestra sociedad. Como dice María José Pujol, fundadora y directora general de Icària, en Icària la RSE es la esencia. Por tanto, es su objetivo constitucional:

> «Para nosotros, todo el proyecto responde a dar oportunidades, credibilidad y coherencia a "las capacidades laborales de las personas con discapacidad intelectual" mediante una actividad empresarial no lucrativa. Significa construir un proyecto empresarial coherente con los valores sociales y sostenible económicamente. Esto quiere decir tener un buen producto, un buen plan de marketing; contrastar que los clientes queden satisfechos […], y también llevar a cabo unas políticas laborales responsables; cumplir la normativa vigente; cuidar la relación con nuestros proveedores; respetar el medio ambiente. Y, sobre todo, compartir de verdad un gran objetivo común y muchos pequeños objetivos todos los días;

asumir nuestros errores, y mejorar día a día, y pensar, y aprender, y compartirlo. Estas prácticas son las que nos dan credibilidad. No podríamos hablar de integración social y laboral si no diésemos una imagen de responsabilidad, seriedad y fiabilidad de la organización.»

Y añade:

«Estamos en un momento en el que cada vez hay más empresas y personas conscientes de nuestra fragilidad como sociedad, y consideran que es importante contribuir a la sostenibilidad del modelo económico y social en el que vivimos en todo el mundo occidental. Es por ello que se valoran proyectos como INOUT o Icària Gràfiques, donde un tipo de personas –para mí, las más indefensas– de las muchas que la sociedad actual tiene en riesgo de exclusión social y laboral encuentran su sitio.»

¿Cómo evalúan su RSE?

INOUT no hace una valoración específica de sus prácticas y políticas de RSE, ni dispone de un sistema de indicadores específicos, ya que es un servicio relativamente nuevo de Icària Iniciatives Socials. Sus otros tres centros (la escuela Taiga, el centro ocupacional Bogatell e Icària Gràfiques) tienen el ISO 9001:2000, donde constan políticas formales de RSE y, por tanto, conocen el concepto. Saben que la RSE cada vez se valora más y que es un factor importante de competitividad e innovación. Son conscientes de que la RSE pasa por integrar sistemas de gestión, de medición de los impactos, de transparencia y de *reporting*. En un futuro próximo, se pretende pedir una ISO 9001:2000 y definir otras políticas formales también para el albergue INOUT. Además, tienen muy en cuenta la valoración que los trabajadores realizan de su trabajo y la fidelización de los clientes.

En este sentido, la dirección de Icària destaca que su tipo de proyecto es muy valorado por los medios de comunicación de toda Europa y por los líderes de las políticas sociales del Mediterráneo, el centro y el norte de Europa. INOUT ha recibido la visita de parlamentarios de Italia, Alemania y Noruega, y de líderes sociales interesados por el carácter innovador de su proyecto. Esto ha dado confianza a los jóvenes, que se sienten importantes por el trabajo que están haciendo. De este modo, el éxito económico y mediático del proyecto ha reforzado la autoestima de todos y han contrastado la confianza de que pueden trabajar de cara al público tan bien o mejor que el resto de personas.

Anexo

Cuadros resumen de los cuatro casos estudiados

A continuación, se presentan dos tablas que resumen los casos presentados en este informe, recogiendo de forma comparada las actuaciones en responsabilidad social de las cuatro empresas analizadas.

Figura 21. La RSE en las empresas estudiadas: temas clave y actuaciones

	RSE en la empresa: temas clave	Actuaciones
Empresas		
Hospes Hoteles	- RSE vinculada a la actividad: alojamiento -> dormir y descanso -> Proyecto *Sueños* vinculado a sus valores/misión - Importancia de la satisfacción del cliente	- Proyecto *Sueños*: 1. Acciones vinculadas al descanso y al sueño (con apoyo científico) 2. Acciones sociales: ONG (hacer realidad "sueños") - Acciones dirigidas a los trabajadores - Reciclaje y control de los consumos - Promoción del transporte sostenible entre los clientes
Casa Camper	- Vinculada a la "cultura Camper", basada en la importancia del trato humano y al cuidado hacia el medio ambiente (relación con el entorno) y el equilibrio modernidad/tradición. - Clave: satisfacción de los huéspedes - Importancia de generar un equipo motivado e implicado - Filosofía del consumo responsable - "Tradiciones" ("cultura Camper")	- Reciclaje y gestión medioambiental en el hotel (interna y sensibilización cliente/huésped) - Implicación de los trabajadores en el proyecto: conciliación, formación y participación - Relación con la comunidad local: comercio del barrio, "puertas abiertas", donativos a asociaciones (ropa)
Blaumar	- Valores y cultura empresarial impregnan el espíritu de "mejora continua" - La búsqueda de la máxima calidad en el servicio les ha llevado a incorporar la gestión medioambiental como evolución en la gestión de la calidad - Reconocimientos externos	- Ventajas económicas para los trabajadores - Gestión medioambiental certificada. Doble vertiente: 1. Interna (consumos y residuos) 2. Externa: sensibilización - Acciones sociales puntuales con ONG
InOut Albergue	- Integración: eje clave que define la empresa (92% trabajadores) - Medio ambiente (reciclaje + localización) - Gestión de los recursos humanos y *stakeholders* - Esencia = educación + integración	- Contratación fija y baja rotación - Particularidad por ser SAL: trabajadores participan como familias (e implicación de las familias) - Instalaciones: accesibilidad y seguridad como tema básico - Acciones medioambientales: reciclaje - Relaciones con los grupos de interés financieros (administraciones públicas y sector privado) - Clientes: adaptación y fidelización

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por las empresas

Figura 22. **Tabla resumen de actuaciones de RSE de las empresas estudiadas**

	Hospes Hoteles	Casa Camper	Blaumar	InOut Albergue
ÁMBITO ECONÓMICO				
Retención y fidelización del cliente				X
Buenas prácticas con los proveedores locales		X		
Inversiones y servicios que proporcionan un beneficio público	X			
Ayudas del Gobierno				X
ÁMBITO SOCIAL				
Responsabilidad sobre el producto	X			X
Relación con la comunidad	X	X	X	
Perfil de la plantilla de trabajadores		X		X
Formación de los trabajadores		X		X
Remuneración a los trabajadores			X	
Rotación de la plantilla				X
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal		X		X
Programas de igualdad de oportunidades				X
Representación formal de los trabajadores en la gestión				X
Selección, avaluación y asociación con los proveedores		X		
Gestión de impactos a la comunidad		X		
Premios y distinciones por actuaciones responsables			X	
Promoción interna de los trabajadores				X
Participación de los trabajadores		X		X
Comunicación interna con los trabajadores			X	
Incorporación de nuevos trabajadores			X	X
Integración social				X
Valores			X	
ÁMBITO AMBIENTAL				
Condiciones ambientales en el puesto de trabajo		X		X
Consumos de energía y agua	X	X	X	
Residuos producidos			X	X
Verificación ambiental externa independiente			X	
Reciclaje	X	X	X	X
Sistema de gestión medioambiental	X		X	
Sensibilización (interna)		X	X	
Sensibilización (externa: a los clientes)	X	X	X	

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por las empresas

Referencias

Bibliografía

- BURSON-MARSTELLER (2006). *La gestión empresarial en los años 2005-2006*. Madrid: Burson-Marsteller.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. (1996). *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility - Green Paper*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. COM (2001) 366.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *EU Recommendation*. Documento C [2003] 1442.
- COMISIÓN EUROPEA (2006). *La nueva definición de pyme. Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Bruselas: CE - Empresa e Industria. <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf>
- COMISIÓN EUROPEA (2008). *Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008*. SEC(2008) 2853.
- CLAVER, E.; MOLINA, J. F.; PEREIRA, J. (2007). "The impact of strategic behaviours on hotel performance". En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1): 6-20.
- EDELMAN (2009). *2009 Edelman Trust Barometer*. Edelman.
- ENZ, C. (2001). "What keeps you at night? Key issues for concern for lodging managers". En: *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 42(2): 38-45.
- ERNST AND YOUNG (2006). *Indicadores económicos de la industria hotelera*. Madrid: Ernst and Young.
- EXCELTUR (2009). "Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2008 y perspectivas para 2009". En: *Exceltur*, núm. 27, enero de 2009. <http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Informe_Perspectivas_Turisticas_N27.pdf>
- FALCK, O.; HEBLICH, S. (2007). "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good". En: *Business Horizons*, 50 (3): 233-258.
- HOSTELMARKET (2007). *Las grandes cadenas hoteleras continúan perdiendo peso en España*. Madrid: Publicaciones Alimarket, número 89.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2008). *Frontur Movimientos Turísticos en Fronteras*. Madrid: Secretaría General de Turismo.

- INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE CATALUÑA (IDESCAT) (2008). *Anuari estadístic de Catalunya 2008*. Barcelona, 2008.
- INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE CATALUÑA (IDESCAT) (2009). "*Pernoctacions en establiments hotelers*". <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0302>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2008). *Encuesta de ocupación hotelera*. Madrid: INE.
- INE (2009). "Coyuntura turística hotelera". En: *Instituto Nacional de Estadística*, 27 de marzo de 2009. <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0209.pdf>
- KUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Nueva York: Free Press.
- MKG CONSULTING (2007). *Spanish Hospitality Report*. París: MKG Consulting.
- MONFORT, V. (2000). *Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería de litoral*. Madrid: Fitur 2000.
- MUÑOZ, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- MURILLO, D. (2008). *Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa. El sector de l'automoció*. Barcelona: ESADE.
- MURILLO, D.; DINARÈS, M. (2007). *Quince casos de RSE en pequeñas y medianas empresas.* Barcelona: ESADE.
- MURILLO, D.; LOZANO, J. (2006). *RSE y pymes: una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.
- NICOLAU, J. L. (2008). "Corporate Social Responsibility: Worth-creating activities". En: *Annals of Tourism Research*, 35(4): 990-1006.
- OBSERVATORIO DE TURISMO DE CATALUÑA (2008). *Balanç de turisme de Catalunya 2007*. Barcelona: Departamento de Innovación, Universidades y Empresas, Generalitat de Catalunya.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2009). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 7, n.º 1, enero de 2009. <www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf>
- PIMEC (2008). *Principals resultats hoteleria i restauració*. Barcelona: PIMEC.
- PORRAS, J.; EMERY, S.; THOMPSON, M. (2007). "El éxito duradero: cómo crear una vida con sentido". En: *Harvard Deusto Business Review*, noviembre, p. 34-40.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006). *Informe de coyuntura hotelera*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- PUTNAM, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.

- RESPONSIBLE TOURISM PARTNERSHIP (2002). “Cape Town Declaration: Responsible Tourism in Destinations”. Cape Town, 2002. <http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml>

- SANCHÍS, J. R.; CAMPOS, V. (2001). “Factores de éxito en la industria hotelera. Un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana”. En: *Papers de Turisme*, n.º 30.

- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (2007). *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Madrid: Secretaría General de Turismo y Comercio, Organización Mundial del Turismo, 2008.

- SMITH, V. L. (1992). *Anfitriones e invitados. Antropología del turismo*. Madrid: Endymion.

- URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J.; FERNÁNDEZ, J. (2001). *El sector turístico en España*. Madrid: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

- VALLS, J. F. (2003). *Las claves del mercado turístico*. *Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.

- VILA, M. (2004*). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*. Tesis doctoral. Barcelona: ESADE–Universidad Ramon Llull.

- VISA AND PACIFIC ASIA TRAVEL ASSOCIATION (PATA). (2008). “Asia Pacific Travel Intentions Survey. Determining travel preferences for 2009 and beyond”. Pacific Asia Travel Association. <http://www.pata.org/patasite/fileadmin/docs/marketresearch/Visa_PATA_Asia_Travel_Intentions_Survey_2009.pdf>

- World Travel Market (WTM) (2008). “Global Trends Report 2008”. En: *World Travel Market.* <http://www.wtmlondon.com/files/wtm_global_trends_report_2008.pdf>

Páginas digitales de referencia

- http://corporate-information.nh-hotels.com/
- http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/observatori_turisme/
- http://www.icte.es
- http://www.iet.tourspain.es/
- http://www.ine.es
- http://www.pimec.es
- http://www.unwto.org
- http://www.wttc.org
- http://www.idescat.cat
- http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml
- http://manifesttsr.blogspot.com

Índice de figuras

Figuras

Figura 1. Cadena de valor del sector turístico 14

Figura 2. Número de llegadas de turistas internacionales (en millones) 15

Figura 3. Evolución del turismo en España 17

Figura 4. Contribución de los mercados al incremento del número de turistas en España durante el período 2004-2007 18

Figura 5. Turistas y pernoctaciones de extranjeros en Cataluña durante el año 2007 19

Figura 6. Viajeros según la tipología de alojamiento durante el año 2007 (en miles) 20

Figura 7. Número de establecimientos y de plazas de alojamientos turísticos en Cataluña, 2007 21

Figura 8. Establecimientos hoteleros por categorías en Cataluña y en España, 2007 22

Figura 9. Evolución del número de establecimientos hoteleros por categoría en Cataluña, en números índice (base 100 = 2003) 23

Figura 10. Evolución del número de establecimientos hoteleros por categorías en España, en números índice (base 100 = 2003) 23

Figura 11. Evolución del nivel de ocupación en el sector hotelero catalán (2000-2007) 24

Figura 12. Evolución de la ocupación media ponderada, las pernoctaciones y la oferta de plazas hoteleras en España (2000-2006) 25

Figura 13. Evolución del margen de contribución en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas españoles 27

Figura 14. Evolución del margen neto en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas españoles 28

Figura 15. Evolución de la cuota de cadenas hoteleras en España 29

Figura 16. Viajeros del resto del Estado en los hoteles de Cataluña en 2007 31

Figura 17. Número de viajeros, pernoctaciones y estada media por categorías hoteleras en los hoteles de España..... 31

Figura 18. Tres sencillos (pero no fáciles) elementos 54

Figura 19. Descripción de las empresas estudiadas 60

Figura 20. Tabla resumen de actuaciones de RSE de las empresas estudiadas 67

Figura 21. La RSE en las empresas estudiadas: temas clave y actuaciones 117

Figura 22. Tabla resumen de actuaciones de RSE de las empresas estudiadas 118

ESADE
Universidad Ramon Llull
Av. Pedralbes, 60-62
E-08034 Barcelona
Tel +34 93 280 61 62
www.esade.edu

OBRA SOCIAL
Caixa Sabadell
Carrer d'En Font 1
08201 Sabadell
Tel: 902 33 55 66
www.obrasocialcaixasabadell.org