



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Turismo

Memòria del Treball de Fi de Grau

PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD EN HOTELES

Estefanía Mormeneo Klose

Grado de Turismo

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43235664-B

Trabajo tutelado por Natalia Ortiz Martínez de Mandojana

Departamento de economía



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Palabras clave del trabajo:

Sostenibilidad, desarrollo, responsabilidad, hoteles

ÍNDICE

1-Introducción -----	3
2-Objetivos del trabajo -----	4
3-Metodología-----	4
4-Origen del concepto desarrollo sostenible -----	5
5-Origen y concepto de la Responsabilidad Social-----	6-7
5.1 Responsabilidad Social VS Desarrollo Sostenible-----	7
6- Principios sostenibles en los hoteles -----	8-9
6.1 Documentos sostenibles-----	9
6.2 Normas sostenibles -----	10
6.3 Pilar Social -----	11-13
6.4 Pilar Medioambiental -----	13-14
6.5 Pilar Económico -----	14
7-Caso práctico: Meliá y NH Hoteles -----	15
7.1 Meliá -----	15-19
7.2 NH Hoteles -----	20-23
7.3 Comparación -----	24-25
8-Futuro sostenible-----	26-28
9-Conclusión -----	29
10-Bibliografía-----	30-32

1-INTRODUCCIÓN

De cada vez es más importante que las empresas se preocupen por el bienestar de la sociedad y que sus acciones perjudiquen al medioambiente en el menor grado posible. Es decir, que apliquen el concepto de “sostenibilidad” en su política empresarial. World Commission on Environment and Development (1987) define el desarrollo sostenible de la siguiente manera: *“Aquel desarrollo que satisface las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*.

Dicha definición aún cobra más sentido en el mundo turístico, ya que el turismo es una industria que depende sustancialmente del entorno que le rodea.

Para que el desarrollo sea considerado sostenible debe atender a los siguientes pilares:

- Económico: debe ser económicamente rentable
- Social: se debe actuar pensando en el bienestar de la sociedad
- Ecológico: se debe respetar al medioambiente.

Tal y como indica la Agenda 21 (1992), la clave para un buen desarrollo, consiste en encontrar un punto medio en el que los tres bloques confluyan.

Conseguir un mundo más sostenible es trabajo de todos, pero una gran parte recae sobre el sector empresarial, ya que si sus actividades no se gestionan correctamente pueden dar lugar a varios aspectos negativos ocasionando grandes barreras para obtener un desarrollo sostenible. De dicha preocupación empresarial para ser socialmente y medioambientalmente responsables, consiguiendo el máximo rendimiento de su negocio, surge el concepto conocido como “Responsabilidad Social Corporativa”.

Pero no siempre las empresas han tenido tanta consideración con el entorno que les rodea. A continuación se explicará cuando empezó a surgir dicha preocupación, los principios que deben cumplir las principales empresas turísticas y qué medidas se deben tomar para mejorar en un futuro.

2-OBJETIVOS DEL TRABAJO

Para continuar con el desarrollo de este trabajo, es necesario establecer los objetivos del mismo.

- En primer lugar, se pretende explicar el origen del concepto “desarrollo sostenible”.
- Por otro lado, se desea realizar una breve explicación de los orígenes, así como, definir el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.
- Se considera importante también analizar las actuaciones que realizan las empresas turísticas (en este caso, hoteles) para mejorar continuamente en este campo. Para ello tomando como referencia dos de las grandes cadenas a nivel internacional: Meliá y NH Hoteles.
- Por otra parte, se presentan unas ideas de como poder mejorar la sostenibilidad en el futuro.
- Finalmente, se realizan las conclusiones pertinentes.

3-METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la realización de este trabajo lo primero que se ha buscado ha sido la introducción del concepto de sostenibilidad, para explicar posteriormente los motivos de su aparición y su desarrollo dentro del ámbito empresarial español. Para ello, se ha recurrido a diferentes libros y artículos, además de los conocimientos de varias asignaturas relacionadas con el turismo. Han sido útiles en especial las bases de datos de: Dialnet, Scopus y Google académico.

4.ORIGEN DEL CONCEPTO “DESARROLLO SOSTENIBLE”

A principios de los años 70, el primer informe del Club de Roma preparado por Meadows sobre los límites del crecimiento (1971) puso en juicio la viabilidad del crecimiento. Ignacy Sachs (consultor de Naciones Unidas sobre temas medioambientales y desarrollo) propuso la palabra “ecodesarrollo”, surgiendo así la preocupación de conciliar el crecimiento económico teniendo en cuenta los límites de los ecosistemas.

En 1972, surgió la primera “Cumbre de la Tierra” en Estocolmo, una conferencia internacional convocada por la Organización de las Naciones Unidas. Fue la primera gran conferencia de la ONU sobre cuestiones ambientales a nivel internacional.

Sin embargo, el documento decisivo que hizo tomar verdadera conciencia del problema que suponía no tomar unas medidas adecuadas para la protección del medio y la sociedad, fue el conocido “Informe Bruntland” (1987) (originalmente llamado “*our common future*”). La idea principal del informe es la importancia de conservar el medio para que las generaciones futuras puedan disfrutar del mismo.

El documento da hincapié en que la protección ambiental, era y es un problema global y por tanto todos debemos contribuir para revertir la degradación actual.

El informe explica también que el desarrollo y el ambiente no son cuestiones separadas, sino que son términos inseparables. Es decir, plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad, respetando los recursos ambientales.

El término se solidificó posteriormente en “Cumbre de la Tierra” (1992) en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro. Acto en el que acudieron jefes de gobierno de todos los continentes y constituyó un momento importante en la aspiración de conseguir un equilibrio justo entre las necesidades económicas, ambientales y sociales.

En 2002, tuvo lugar otra conferencia “Cumbre de la Tierra” en Johannesburgo, en la cual, se mantenía la lucha por obtener un mundo mejor. Finalmente en 2012 se realizó la última denominada “Cumbre de la Tierra Río+20” en Brasil, en la cual se debatió el mundo que queremos tener en 20 años.

Por tanto se puede apreciar, que la preocupación de ser socialmente y medioambientalmente responsable surgió décadas atrás, sin embargo a medida que pasan los años, va aumentando el grado de implicación en las acciones llevadas a cabo para conseguir dicho objetivo. No hay que olvidar (como ya he nombrado anteriormente) que para que un desarrollo sea considerado “sostenible” debe atender por igual a los siguientes pilares: económico, social y medioambiental.

5-ORIGEN Y CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Aunque se hayan encontrados documentos del siglo XIX, relacionados con la responsabilidad social empresarial, su nacimiento pertenece al siglo XX. Hechos como la declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) o la Conferencia de Estocolmo (1972) han contribuido como mecanismos para alzar esta construcción social y medioambiental, conocida como Responsabilidad Social Empresarial. En 1999, tuvo lugar la iniciativa del “Pacto Global”, donde el objetivo principal era llamar a las empresas a que realizaran diez principios relacionados con valores fundamentales, como los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Hace unos años, el concepto de “responsabilidad social” no estaba a la orden del día, ya que a nadie le interesaba implicarse en asuntos más allá de los resultados económicos. Incluso los sindicatos fueron poco favorables debido a que consideraban que la responsabilidad social quitaría sentido a sus acciones dentro de la empresa y por tanto perderían poder. Con el paso del tiempo, de cada vez, se le ha ido otorgando más importancia a la RSC, utilizando la ética utilitarista, es decir, de cada vez las empresas se encuentran más concienciadas en buscar un bien global, en consecuencia, siendo socialmente más aceptadas y logrando por tanto, maximizar su beneficio.

La primera preocupación moral surgió con la aparición de los fondos ISR durante la década de los 50, ya que fue el momento en el que algunos grupos religiosos decidieron que no era ético obtener beneficios con actividades que consideraban dañinas. Por tanto decidieron no invertir en acciones de compañías cuyas actividades estuvieran relacionadas con el alcohol, el juego y el tabaco. Además como señala Satorras (2008), en dicha fecha surgieron voces que ya empezaban a criticar las actividades perjudiciales de algunas empresas. Por tanto, se empezó a crear una conciencia social que obligaba a las empresas a adquirir cierto compromiso con el entorno que las rodeaba.

En los años 70, en Estados Unidos, una parte de la población, se mostró en contra de la discriminación que sufrían los trabajadores extranjeros dentro de las empresas de ese país.(Satorras,2008).

Eso llevo, a que las empresas se preocuparan por crear una buena imagen a través de acciones que fueran buen vistas a ojos de la sociedad, para así no perder clientes y por tanto, beneficios.

Durante la década de los 90, la RSC, se extendió a países de la OCDE y comenzó a formar parte del paisaje financiero habitual. Posteriormente, a causa de los escándalos contables y de malas prácticas de gobierno corporativo, el mundo financiero empezó a prestar atención a las prácticas de RSC en sus acciones (Xercavins, Sabater, Cervantes y Cayuela, 2005).

Concretamente en España, la RSC, empezó a tener importancia a finales de los años 90, curiosamente también a través del concepto de Inversiones Socialmente Responsables. Las organizaciones intentaban fomentar el ahorro responsable.

El hecho anterior, ligado a la mayor internacionalización de las empresas españolas, causó que la sociedad y los grupos de interés se preocuparan por el comportamiento de las empresas fuera de nuestras fronteras, transformando de esta forma los valores de la actividad empresarial de forma progresiva, surgiendo así la conocida “Responsabilidad Social Corporativa”.

Xercavins, Sabater, Cervantes y Cayuela en su libro “*Desarrollo sostenible*” (2005) definen la Responsabilidad Social Corporativa de la siguiente manera:

“La definición por parte del gobierno corporativo de las reglas entre las relaciones entre accionistas, empleados y pensionados de las empresas, así como la interacción de ellas con las comunidades locales. El concepto de responsabilidad social corporativa, considera valores y principios en favor del desarrollo sostenible: promueve sistemas que integren aspectos ambientales y sociales en la toma de decisiones, incorpora diálogo abierto y una mayor vinculación con las partes afectadas e interesadas al tiempo que retribuye a la sociedad lo que de ella toma”.

5.1 Responsabilidad Social VS Desarrollo Sostenible

Después de lo redactado anteriormente, se puede considerar que el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa, con conceptos altamente ligados. Ambos actúan basándose en los tres pilares sostenibles.

Eso sí, teniendo en cuenta que la responsabilidad social, tiene a la empresa como su centro de interés y considera las responsabilidades de su empresa respecto a la sociedad y al medio ambiente, buscando el máximo rendimiento para su negocio, mientras que el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad, respetando los límites del plantea para las generaciones futuras.

Se puede entender por tanto que la responsabilidad social es “el camino” mientras que el desarrollo sostenible “es la meta”.

6-PRINCIPIOS HOTELES

En la actividad turística, la hotelería es uno de los elementos clave, por ello a la hora de pensar en crear un destino más sostenible, los hoteles son un aspecto fundamental. Las cadenas hoteleras que utilizan la responsabilidad social corporativa desde el punto de vista estratégico, logran que su gestión sea además de más sostenible, más rentable, convirtiendo sus acciones responsables en un elemento de diferenciación en el mercado.

Se debe concienciar a los empresarios turísticos para destacar que el turismo sostenible, originará una mayor calidad en la experiencia del turista, y en las atracciones de las que disponga el lugar, así como beneficios a largo plazo.

Un negocio turístico no será lo suficientemente competitivo, si no se preocupa por obtener más allá de la rentabilidad económica. Tienen que ser capaces de obtener rentabilidad sociocultural y medioambiental en la zona donde operan. Como indica Valls (1996) la obtención de estas tres rentabilidades es en definitiva, la garantía de supervivencia, y sostenimiento del sector.

Según la Organización Mundial del Turismo (1998):

“el concepto de sostenibilidad está ligado a tres hechos importantes: calidad, continuidad y equilibrio. De una forma u otra el turismo sostenible es definido como un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, es decir, de la gente que vive y trabaja en el destino turístico; proveer mayor calidad de experiencia para el visitante; mantener la calidad del medioambiente del que la población local y visitantes dependen ; la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica, de la actividad turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos, es decir, ha de procurarse que el negocio turístico sostenible sea rentable, de lo contrario los empresarios olvidaran el compromiso de sostenibilidad y alterarán el equilibrio.”

Por tanto, de lo redactado anteriormente podemos entender que un empresario turístico debe preocuparse por:

- Procurar que sus acciones alteren en el menor grado posible el medioambiente, introduciendo técnicas nuevas de energía dentro de sus establecimientos, además de utilizar métodos de ahorro de agua, reciclaje entre otras cosas
- Alterar lo menos posible, la vida de la población local. Es necesario que la comunidad receptora se beneficie del desarrollo del turismo de forma duradera, eso ayudará a evitar que los turistas sean recibidos de forma hostil.

- No excluir a ningún colectivo de la sociedad.
- Mantener una relación comunicativa con todos sus empleados y promover la formación para que puedan ascender y formarse para ser más competitivos. Además de preocuparse por que el trabajador pueda conciliar la vida privada con la laboral.
- Mejorar continuamente en calidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, para así ganar fidelidad.
- Ganar confianza con sus grupos de interés a través de la transparencia, elemento fundamental para comprobar que realmente cumplen con lo que prometen.

6. 1. Documentos sostenibles

Las empresas deben de contar con una memoria de sostenibilidad para expresar sus estrategias así como sus actuaciones sostenibles.

Debe de comunicar el valor que crea en el ámbito económico, ambiental y social, para mejorar la confianza con todos los grupos de interés de la empresa.

Existen recomendaciones para la realización de memorias de datos no financieros. En el libro “ *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*” de A.E.C.A (2004) se consideran los más importantes los siguientes:

- AA 1000 Assurance Standard (de Accountability), asegura la calidad del reporting a través de la explicación de varios criterios.
- El Global Reporting Initiative. Define los principios que una memoria debe contener. Propone un listado de indicadores de desempeño económico, ambientales y sociales.

Otros documentos sostenibles serían los siguientes:

- El libro verde de la Unión Europea: consiste en la integración de los temas sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales.
- ISO sobre Gestión Ética y RS (26000): Consiste en una guía estructurada en 7 capítulos, creada para establecer unas directrices para mejorar las técnicas sostenibles.

6. 2. Normas sostenibles

También existen empresas de certificación, las cuales mediante después de una auditoría pueden conceder a las empresas un reconocimiento sostenible. Tras la lectura de *“El valor de la Responsabilidad Social Corporativa en la equidad de marca de destinos turísticos”* de Enrique Bigné, Luisa Andreu y Marina Zanfardini (2013) y *“Actes I congrés Nacional sobre la Responsabilitat social de les empreses turístiques”* del Govern de les Illes Balears (2008), se pueden considerar más relevantes las siguientes:

- La norma de empresa SGE21: ha sido elegida tanto por empresas multinacionales como por mediana y pequeña empresa. Permite, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social.
- La norma AA1000, orienta a las organizaciones para que apliquen procesos sistemáticos de responsabilidad que involucren a todas las partes interesadas de la empresa.
- La norma ISO 14001, recoge de manera sencilla los aspectos ambientales que se generan en las actividades que se desarrollan en la empresa.
- SA 8000: establece unos criterios orientados a los derechos laborales de la empresa.
- OHSAS: se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud laboral.

Otros modelos que pueden ser de gran utilidad a la hora de diferenciación en el mercado son los siguientes:

- Modelo de excelencia EFQM: consiste en una autoevaluación siguiendo como guía los 9 criterios del modelo, orientados a una mejora continua de la calidad de la empresa.
- “Q” de calidad: Muy similar al nombrado anteriormente. EFQM es más reconocido a nivel internacional, sin embargo, Q de calidad es la marca que representa la calidad turística en el sector turístico español.

6. 3. Pilar Social

Hablar de un hotel sostenible es algo más que ahorro energético y minimizar impactos ambientales, es necesario gestionar todas las actividades del hotel donde los clientes son un punto clave. Es necesario que la empresa disponga de una política de gestión referida a la responsabilidad social. El proceso de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa consta de diferentes fases (Ruiz, 2010):

- *“Identificación de los grupos de interés y de sus expectativas”*: para esta fase el elemento esencial es el diálogo, para poder identificar las quejas, los aspectos que desean modificar o mejoras que pretendan introducir los stakeholders.
- *“Formulación de planes de actuación”*: Es importante definir los objetivos, para poder realizar las acciones correspondientes.
- *“Medición y evaluación de resultados”*: Se trata de controlar el desarrollo de acciones, el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la empresa en materia de responsabilidad social.
- *“Comunicación”*: Es conveniente informar sobre los logros conseguidos. En este apartado es un punto clave la transparencia para inspirar la máxima confianza entre todos los grupos de interés de la empresa. Toda la información que se publica debe poder ser sometida a verificación.

El pilar social abarca muchas áreas de un establecimiento turístico. Además muchas de ellas se encuentran conectadas entre sí. Por ejemplo una mala gestión de los recursos humanos de una empresa, puede conllevar a una pérdida de beneficios inmediata. Trabajadores que realizan mal su trabajo o se encuentran desmotivados, afectan directamente a los clientes perdiendo su fidelidad. Principalmente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recursos humanos

Para gestionar correctamente el departamento de recursos humanos de la empresa, es importante realizar una evaluación inicial para detectar las habilidades del personal que lo conforman.

Además es fundamental motivar al personal. Si un empleado trabaja para una empresa que realiza buenas acciones en la sociedad que actúa, lo hará con más agrado y por tanto mejorará su rendimiento, hecho que originará que la calidad de su servicio mejore.

Un empleado que se siente escuchado y bien atendido dentro de la empresa actuará de la misma forma. Eso se puede conseguir, intentando conciliar lo

máximo posible su vida laboral con su vida personal, mediante, por ejemplo, horarios flexibles.

También se les puede motivar mediante diferentes tipos de incentivos.

Otra forma de motivar al personal, según estudios de profesionales, entre otros (Arthur,1994 ; Delaney y Huselid, 1996) es la aplicación de la política de recursos humanos de alto compromiso. Consiste en pedir más a los trabajadores a cambio de darles más. El trabajador es flexible, se implica al 100 por cien en los objetivos empresariales, es decir, se le concede total confianza. Se valora más la actitud del personal que las habilidades concretas. Eso sí, hay que tener en cuenta que no siempre puede funcionar bien, ya que supone aumentar considerablemente los costes en formación y el estrés de los empleados aumenta. De hecho en España, prácticamente es nula: se gasta poco en formación, se gasta poco en innovación, se les ofrece poca información a los empleados, entre otras cosas.

- Contratación

Se debe tener en cuenta a la hora de realizar la contratación a las personas en riesgo de exclusión o con discapacidad.

De hecho, en diciembre de 2013 según B.O.E. se aprobó la Ley General de Discapacidad, normativa que engloba todas las leyes anteriores de la materia (Ley de Integración de personas de 1982; Ley de Igualdad de Oportunidades de 2003; y la Ley que establece igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de discapacitados de 2007). Esta nueva ley define los tipos de discapacidad y discriminación e incluye el principio de la libertad en la toma de decisiones. Por lo que respecta al tema laboral, clasifica los tipos de empleo: ordinario, protegido y autónomo, para garantizar el derecho al trabajo.

• Cadena de valor

Todo empresario debe evitar establecer alianzas o relaciones contractuales con empresas que cometan abusos a los derechos humanos. Por otra parte tiene que informarse sobre las condiciones ambientales y sociales en las que se producen los productos que adquieren.

• Marketing social

Como ya he mencionado anteriormente, el cliente es un aspecto fundamental a tener en cuenta. Debido a eso, la función del marketing social, es la de influenciar las opiniones de los clientes y concienciarles sobre la importancia de pernoctar en un establecimiento turístico responsable.

• Comunidad

Las organizaciones deben tener relación con la comunidad en la que operan. En algunos casos, la población local tiende a ser poco favorable con la llegada de turistas, debido a diversos factores como por ejemplo: el ruido, pérdida de la cultura de la zona, aumento de criminalidad, prostitución, la subida de precios en establecimientos cercanos, etc...

Por tanto se debe hacer lo posible para que la creación de un establecimiento turístico afecte lo menos posible al día a día de la población, preocupándose por respetar las tradiciones y cultura de la zona e informar sobre los beneficios que aporta el turismo, como el crecimiento económico de la región y la creación de puestos de trabajo.

Otra forma por parte de las empresas para contribuir a la comunidad es aportando ayudas económicas a organizaciones no lucrativas.

- Stakeholders

Los principales stakeholders de una empresa son los siguientes: empleados, clientes, accionistas, sociedad y proveedores.

Establecer una relación de confianza con ellos es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Por ello es importante la transparencia en todas las acciones que la empresa lleve a cabo.

6.4 Ambiental

Los hoteles deben de reconocer los impactos ambientales que pueden generar con el desarrollo de sus actividades.

En cualquier hotel se consume agua y energía, se utilizan productos de consumo, se utilizan envases, se manejan sustancias tóxicas (como productos de limpieza) se generan residuos de diversos tipos, emisiones a la atmósfera...

Lo nombrado anteriormente conjunto con otros aspectos derivados de las actividades y servicios de un alojamiento turístico, pueden generar efectos perjudiciales sobre el medio.

Lógicamente el impacto de un hotel será en mayor o menor grado dependiendo de sus características como dimensión, ubicación y de los servicios que ofrezca a sus clientes.

Los impactos ambientales que puede generar un hotel, no solo afecta a la comunidad local, sino de manera global al planeta.

Los principales impactos que puede generar un hotel son los siguientes:

- Elevado consumo de agua
- Elevado consumo de energía.
- Generación de una gran cantidad de residuos.
- Emisión de contaminantes a la atmósfera
- Utilización de productos tóxicos.

-Ruido y molestias que puede generar a la población local.

Por tanto se debería intentar conseguir producir bienes y servicios a los clientes potenciales, mejorando la calidad de vida de la población local, a la vez de aumentar la preocupación por reducir los impactos ambientales que generan dichos servicios.

Se debe conseguir:

- Utilizar prácticas de ahorro y eficiencia energética
- Reducir la utilización de contaminantes
- Potenciar el reciclaje
- Maximizar el uso de recursos renovables.
- Ser capaz de innovar para ofrecer un mejor servicio sin necesidad de aumentar el consumo de recursos.
- Sensibilizar y formar al personal sobre su necesaria aplicación
- Mejorar los hábitos ambientales del personal, proveedores e incluso de clientes fomentando la compra de productos locales, dando a conocer los valores naturales y culturales del entorno y fomentando el uso de bicicletas o transporte público.

6.5 Economía

Es importante, además de lo nombrado anteriormente, que se genere una rentabilidad económica tanto a corto y largo plazo para la obtención de beneficios.

En este punto hay que hacer mención de las inversiones socialmente responsables, es decir, aquellas que incorporan consideraciones éticas, medioambientales y sociales en las tomas de decisiones de la inversión.

7-CASO PRÁCTICO: MELIÁ y NH HOTELES

Por lo que respecta a los criterios de selección, han sido elegidas estas dos grandes cadenas debido a que además de ser líderes en el sector español, son reconocidas a nivel internacional.

Meliá fundada en 1956, es una de las compañías hoteleras vacacionales más grande del mundo, además de líder del mercado español tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. Como nos informa su memoria de responsabilidad (2012) Meliá se encuentra dividida en las siguientes marcas: Meliá International, Gran Meliá, ME by Meliá, Paradisus, Innside by Meliá, Tryp by Wyndham, Sol Hotels y club Meliá.

Por otra parte, NH Hotel Group, fue fundada en 1978, se caracteriza por su ansiada búsqueda en la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de sus servicios y la constante innovación. Como nos dice su memoria de responsabilidad (2012), se encuentra dividida en las siguientes marcas: NH Hotels, NH Collection, Nhow y Hesperia Resorts.

Se puede apreciar su similitud también a través de la base de datos SABI que como se puede comprobar a continuación financieramente se encuentran muy igualadas. Un hecho a destacar, es que a pesar de que NH Hotels supera a Meliá en número de hoteles, Meliá se implica en más países y dispone de prácticamente el doble de empleados.

Año 2013	MELIÁ INTERNATIONAL	NH HOTELES
Ingresos de explotación	1351984 euros	1262322 euros
Nº de hoteles	305	379
Nº de países en los que opera	30	27
Empleados	38000	18889

Fuente: elaboración propia en base los datos de SABI y sus memorias de responsabilidad (2012)

Tomando como base lo redactado en puntos anteriores, y utilizando como fuente de información sus respectivas memorias de responsabilidad social (2012) a continuación analizaremos las tácticas sostenibles de cada una.

7.1 MELIÁ

Meliá a lo largo de su trayectoria ha recibido varios reconocimientos por su actividad responsable. En el 2009 fue seleccionada como la primera compañía hotelera de la biosfera. Ese mismo año, designó un área destinada a las acciones responsables. También se le otorgó el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística (2009) y la Fundación Adecco le hizo un reconocimiento por su labor en inserción laboral de personas con discapacidad. En 2010 se le concedió el premio a la sostenibilidad y posteriormente en 2014 pasó a ser

miembro de Top The Code 2014 en reconocimiento al compromiso por la protección de la infancia.

A continuación se explicarán las funciones que realiza en los tres pilares.

- Medioambiental

La cadena participa activamente en la preocupación por el medio, procurando reducir los efectos del cambio climático a través de ahorro energético y de la eficiencia en el uso de recursos, además de reducir la emisión de contaminantes a la atmósfera.

Busca disminuir el consumo de agua e intenta controlar los vertidos y la generación de recursos. Para ello, realiza informes periódicos para vigilar sus consumos y creó un “Portal del empleado” donde se concienta al personal sobre las medidas de ahorro.

Realizó la instalación de reguladores del caudal de agua en grifos y duchas para no malgastar el agua. También se preocupa por gestionar los residuos de manera adecuada, como el papel, cartón, envases o cartuchos de tinta

En cuanto a reciclaje, inició un programa de recolección de aceite vegetal usado, con el fin de mejorar dicho proceso.

Utiliza lámparas fluorescentes y de bajo consumo.

La empresa además contribuye a la reducción de efectos del cambio climático a través de la producción de biodiesel procedente de residuos.

Hay que añadir también que Meliá se encuentra presente en zonas de alto valor ecológico en las que realiza acciones como reforestación, limpieza, o restauración de playas y bosques.

Además colabora económicamente con organizaciones no gubernamentales medioambientales.

Meliá cuenta con hoteles certificados con la norma ISO 14001, el reglamento europeo EMAS, además de hoteles certificados con los estándares EarthCheck, hotel biosfera y Travelife.

La cadena ha introducido un proyecto llamado SAVE (2007) con el objetivo de reducir el consumo de energía y la emisión de gases contaminantes a la atmósfera.

Reporta anualmente su impacto en materia de cambio climático a través del Carbon Disclosure Project.

Otras actuaciones que realiza en materia de ahorro de energía son las siguientes:

- Reducción de viajes corporativos. Ha dado como resultado la disminución de hasta un 27,9% de las emisiones de CO2.
- Colaboración con WWF en la Hora del Planeta 2012: Participaron en la mayor campaña de lucha contra el cambio climático, apagando las luces de sus fachadas una hora (20: 30- 21:30) el día 31 de marzo.
- Participación en el Sistema Andaluz de Compensación de Emisiones: las empresas mediante la firma de un convenio se comprometen a auditar sus emisiones de gas.

- Social

La empresa destaca por la diversidad de su planta laboral, formada por más de 33000 empleados de distinta nacionalidad. Resalta además la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad (más del 40% en España).

Destacan las siguientes acciones:

- Su normativa interna en cuanto a contratación establece que es prioritaria la contratación de directivos locales.
- En cuanto a la retribución del sueldo, hay un porcentaje destinado para el cumplimiento de objetivos, eso origina que los empleados siempre pretendan dar lo mejor de sí mismos. Incluso se introdujo la retribución en cuanto a criterio de sostenibilidad entre los directivos. Además se puede reemplazar una parte del salario bruto anual por una “retribución en especie”, es decir, en lugar de cobrar un porcentaje de forma monetaria cobrarlo a través de un seguro de vida, cursos de formación, alquiler de viviendas, entre otras cosas.
- Lleva a cabo planes de desarrollo de alto potencial para los puestos clave y programas corporativos para potenciar las habilidades de quienes destacan en sus puestos de trabajo.
- Se tiene prioridad a la promoción interna.
- Se realizan auditorías externas que garanticen las medidas de seguridad y salud laboral.
- Se dispone de un Código de Comportamiento Directivo, que rige la actuación de los superiores

- Se solidariza con circunstancias personales de la plantilla. Disponen de un fondo de ayuda para trabajadores afectados por catástrofes naturales y un plan para empleados con familiares con discapacidad, en colaboración con la Fundación Adecco.
- Asume un compromiso cultural en aquellos lugares en los que se encuentra. Integrando elementos culturales, gastronómicos y artísticos.
- Para asegurar la seguridad de sus clientes, Meliá evalúa la calidad de los proveedores. Además de revisar periódicamente los lavavajillas, productos químicos para piscinas, introducir varias señalizaciones de aviso de suelo mojado, estrictos análisis de alimentos y bebidas y se comprueba continuamente el funcionamiento y conservación de la infraestructura.
- Mejora de la comunicación con sus empleados a través del proyecto Performance Review (creando un canal de comunicación directo entre los equipos y sus líderes).
- *Moving up*: favorece la mejora profesional de sus empleados a través de oportunidades de promoción interna.
- Dispone de un plan de comunicación y sensibilización del código ético: para sensibilizar a los empleados sobre los aspectos de la protección de derechos humanos.
- El 0,8% de la plantilla de Meliá se trata de personas con discapacidad.
- El posicionamiento social de Meliá se encuentra enfocado a la protección de la infancia. Por ello es importante que todas las áreas de la empresa aseguren que ninguna de sus acciones conlleva a un maltrato de los derechos infantiles. Firmó una alianza con UNICEF para luchar contra la explotación sexual y comercio de niños.

Por último, la empresa dispone de las siguientes herramientas:

- Certificación de la Biosfera: dicha certificación se entrega a empresas que fomentan el desarrollo económico, cultural, social y medioambiental en las regiones que opera.
- Memoria de Sostenibilidad: Pretende reunir de forma veraz, completa y transparente información no financiera sobre el resultado de los tres pilares sostenibles: ambiental, económico y social.
- Global Compact: su objetivo es fomentar la ciudadanía corporativa.

- FTSE4Good IBEX: Es un índice reconocido a escala mundial para aquellos inversores que desean identificar empresas con prácticas de negocio responsable.

- Económico

Por último y no por menos importante, hay que tener en cuenta la rentabilidad de tu negocio. Es importante colaborar en causas sostenibles, eso sí, hay que saber diferenciar en cuales te interesa invertir y en cuáles no. Por ejemplo, Meliá tiene un compromiso con la infancia, ya que entre otras cosas pretende crear una imagen de empresa familiar para sensibilizar a las familias que son su segmento principal. Por tanto si alguna asociación dedicada a ello le solicita que colabore económicamente lo más probable es que Meliá acepte. Pero, por el contrario, no se le puede pedir por ejemplo, que realicen una donación económica para la salvación de algún animal en peligro de extinción, ya que pretender abarcar con todas las causas que existen, llevaría el negocio a la quiebra.

Meliá realiza inversiones importantes en cuanto a sostenibilidad. El año anterior, los gastos dedicados al medioambiente ascendieron a un total de 6 627408 euros. Pero no todo es aportar sino también recibir. Gracias al proyecto SAVE logró ahorrar un total de tres millones de euros.

Por lo que respecta a la situación de crisis en la que se encuentra España, Meliá ha sido una víctima más. En un artículo de El País, del 20 de noviembre de 2011, se puede comprobar como en ese año se estancaron sus ingresos y se redujeron casi a la mitad sus ganancias. Sin embargo consiguió una notable evolución en una partida clave en su actividad, aumentando los RevPar o ingresos medios por habitación. Eso ligado al aumento de beneficios en el sector vacacional, debido a la inestabilidad de los países del norte de África, han conseguido seguir manteniéndose en cabeza a pesar de la situación del país.

Su estrategia en tiempos de crisis ha sido la de combinar una política de crecimiento de márgenes a nivel internacional con un plan de contingencia en España urbana. Estos planes incluyen sinergias operacionales y de gestión y adecuación de costes, equilibrio de estructuras corporativas a las necesidades de cada mercado y desafiliación puntual de hoteles.

También ha introducido un nuevo proyecto Calviá Beach Resort, en el cual participan 3 hoteles de Mallorca para intentar captar a un nuevo turismo más sostenible y acorde con la isla. Tratan de introducir la labor de la renovación turística del destino. Han asumido un riesgo económico considerable. Su objetivo es reposicionar el destino mediante la mejora del entorno y de la oferta e incrementar el valor y sostenibilidad económica y social de la zona.

7.2 NH HOTELS

NH Hotels opera en 24 países, ocupa la tercera posición en el segmento urbano y es la quinta cadena más importante de Europa. Como en el caso anterior también ha integrado la responsabilidad social como estrategia. De hecho, modificó la misión y visión de su empresa, aspirando a ser líder del desarrollo sostenible en el sector turístico.

La cadena ha recibido varios premios, como el de Empresa Top para trabajar; el de Mejor Empresa para Trabajar en el sector turístico; el José Luís Pérez a la responsabilidad corporativa; el Worldwide Hospitality Awards; el de mejor programa de desarrollo de carrera profesional por el de certificación NH University; el Madrid Excelente; el Premio Solar; el premio Acciones Turísticas Sostenibles. Y su restaurante “La Terraza del Casino” obtuvo dos estrellas Michelin. También ha recibido medalla de oro del Proyecto Icarus por GBTA, convirtiéndose en la primera hotelera en obtener este reconocimiento a nivel global gracias a su inversión constante en materia de innovación sostenible. Ha sido galardonada con la categoría “Gold” en Green Supplier Award por su excelencia medioambiental. En 2013 recibió el premio a la mejor empresa medioambientalmente responsable. También hay que mencionar el premio internacional “Un compromiso real con la sostenibilidad” de Istur.

En la empresa se ha designado una persona encargada para que las buenas acciones se cumplan de verdad, es decir, un director corporativo de recursos humanos y responsabilidad social corporativa.

También utilizan indicadores de responsabilidad social, por lo tanto se puede medir y conocer la evolución de diferentes variables que afecten a los grupos de interés.

Además ha creado un área de relación con inversores, donde se ocupa de la comunicación ofreciendo la máxima transparencia a los accionistas.

- Medioambiente

A continuación se nombrara las medidas que lleva a cabo dicha empresa con respecto el cuidado del medioambiente:

- Ofrece a sus clientes artículos oxobiodegradables.
- En varios de sus hoteles se pueden encontrar puntos de recarga rápida para automóviles eléctricos.
- Se ofrece la posibilidad a sus clientes de no cambiar a diario las toallas, con el fin de ahorrar agua.
- Favorece el “ecomeeting”, es decir, persuadir a los que organizan eventos para que utilicen productos de comercio justo y de bajo impacto ambiental.

- Sustituyeron los grifos tradicionales por otros que optimizan el caudal de agua
- Emplean dispositivos de doble descarga
- Dan prioridad a las energías renovables, utilizando placas solares. El 100 % de la energía eléctrica de los hoteles de NH de España, Alemania e Italia proceden de fuentes renovables.
- Se propone reducir las emisiones de Dióxido de carbono
- Dispone de habitaciones verdes: Cuentan con las habitaciones más innovadores del mercado desde el punto de vista medioambiental.
- Tecnología LED: Se han instalado más de 53 000 lámparas LED en sustitución a las tradicionales, propiciando un ahorro de 18 000 000 KW al año.
- Madera con certificación medioambiental: los hoteles en destinos fríos como Berlín cuentan con más de 10 300 metros de madera proveniente de gestión forestal sostenible.
- Eco ascensores Otis: supone un ahorro energético de 1200 KW al año enfrente a los normales.
- Cork2cork: iniciativa pionera entre las cadenas hoteleras europeas que recoge y reutiliza los tapones de botellas descorchadas de la compañía.
- Materiales biodegradables: proporcionan a sus clientes bolsas de lavandería y bolígrafos elaborados con un aditivo del plástico que cataliza el proceso de degradación natural de los materiales.
- Por tanto se puede afirmar firmemente que se encuentran totalmente involucrados en causar los menos impactos posibles al medio.
- Social




En el ámbito social, cuenta con las siguientes acciones:

- Dispone con empleados de 118 nacionalidades
- El 49 % de las posiciones importantes están ocupadas por mujeres.
- Tiene un código de ética para empleados para propiciar la igualdad.

- Se realizan encuestas para identificar el clima laboral, los resultados suelen ser favorables.
- La comunicación es fundamental. dispone de una intranet corporativa, boletines internos, encuestas de satisfacción y un buzón del empleado donde se reciben quejas y sugerencias.
- Ha creado el club del empleado donde se informa de las ofertas especiales para la plantilla
- Los empleados pueden favorecer a sus familiares y amigos al realizar reservas para ellos en menos tiempo y menos dinero.
- La cadena invierte considerablemente en formación para sus empleados y tampoco descuida el talento, por lo que dispone de programas de desarrollo interno para directores y mandos medios.
- Dispone de un plan de prevención para la seguridad y salud en el puesto de trabajo.
- Realizó un protocolo de prevención del acoso en el trabajo
- Mediante el bono de amigo solidario dona 1 y 2 euros procedentes de las tarifas especiales de las que disponen los empleados a causas sociales.
- Colabora periódicamente con fundaciones y organizaciones no gubernamentales como Unicef, Clini Towns o Kika, menudos corazones, SAMUR, Fundación Josep Carreras, Fundación Ronald McDonald, Iris hospital de Bruselas y Hospital de Gronigen y Anvolt.
- El 8,62 % son personal discapacitado.
- Al igual que Meliá puede elegir que una parte de la retribución sea mediante “especie” es decir les ofrece la posibilidad a sus empleados de suprimir un porcentaje del sueldo por la contratación de seguros, cursos de formación...
- En cuanto a sus proveedores procura fomentar la adquisición de productos locales en las zonas donde opera.

NH apuesta por la creación de alianzas responsables y el trabajo en red para generar valor a partir de los servicios hoteleros, alineados con el programa internacional de Acción Social Up for the people.

INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL

		Acuerdos con ONG	Habitaciones donadas/año	Hoteles involucrados
Up! for Hospitality 	2011	83	3.277	92
	2012	196	8.367	179
Up! for Opportunities 	2011	Alumnos formados: 294	Contratos: 15	Acuerdos con ONG e Instituciones: 19
	2012	441	38	39
Up! for Volunteering 	2011	Voluntarios: 193	Iniciativas: 19	
	2012	907	56	

Fuente: memoria sostenibilidad NH Hotels (2012)

Up for opportunities: Programa internacional de formación y empleo para personas con riesgo de exclusión.

Up for Hospitality: Iniciativas sostenibles con fundaciones y ONGs para colaborar con la sociedad a través de sus servicios.

Up for Volunteering: compromiso de los empleados con los proyectos de voluntariado.

- Económico

Debido a la crisis NH Hotels se vió obligado a hacer unos recortes de gastos considerables. Incluso se planteó el cierre de algunos establecimientos en España e Italia. De hecho tuvo que parar la construcción de nuevos hoteles. Pero en el artículo de hosteltur, publicado el pasado 8 de julio de 2013, expusieron que erradicaban algunas de las medidas que les había sido obligados adoptar. Decidieron que ya no habría más recortes, sino todo lo contrario, subirían los precios por habitación. Empezaron a volver a adoptar los precios que les correspondería en proporción a la calidad que ofrecen.

Como estrategia para afrontar la crisis consideran la internacionalización importante para no depender del turismo nacional y operar en países que ofrezcan expectativas buenas a precios racionales. Se implantan sobretodo en Asia, Colombia y Chile.

7.3 Comparativa

Ambas cadenas hoteleras, han sufrido por la crisis, pero a pesar de ello han logrado ser las principales cadenas hoteleras españolas. Las dos tienen una recuperación lenta pero constante. En cuanto a posición financiera se puede considerar que se encuentra en un ligero nivel más elevado, NH Hotels, ya que ha conseguido aplazar importantes vencimientos que tenía que realizar a corto plazo a través de la emisión de un bono high yield (con vencimiento 2019). Por el contrario Meliá este mismo año (2014) ha tenido que desembolsar casi 480 millones para hacer frente a sus acreedores.

Sin embargo, en cuanto a modelo de negocio, Meliá sale beneficiada, ya que NH centra su negocio en el perfil urbano. Los viajes de negocios han sido uno de los segmentos más afectados por los recortes presupuestarios de las empresas, por lo que le afecta directamente. Por otra parte la estrategia de Meliá ha estado más orientada al producto vacacional, teniendo por tanto un modelo más defensivo.

Por lo que respecta al tema sostenible, basándome en lo redactado anteriormente, NH ya en 2008 aspiraba a ser líder medioambiental y se puede decir que lo ha logrado, ya que sus hoteles se construyen volcados al 100 % en ese fin. Todos los aspectos de sus habitaciones son respetuosos con el medio: aire acondicionado, reciclaje, cortinas, televisor, lavandería, tecnología, mobiliario, e incluso la pintura.

Por otra parte Meliá parece más comprometido con el entorno en el que trabaja, como prueba de ello, encontramos la gran inversión que le ha supuesto el proyecto Calviá Beach Resort para mejorar la calidad del turismo de la isla de Mallorca.

En conclusión, ambas cadenas tienen las mismas preocupaciones, las dos intentan reducir los impactos negativos hacia el medio ambiente, contratan a personal en riesgo de exclusión, participan e invierten en diferentes proyectos que demuestran su compromiso con el entorno que les rodea, colaboran con diferentes organizaciones no lucrativas, se preocupan por la transparencia en su toma de decisiones. entre otras cosas. Pero en base a lo redactado anteriormente considero importante nombrar los siguientes aspectos:

PILARES	MEDIOAMBIENTE	SOCIAL	ECONOMICO
MELIÁ	-Portal del empleado -Reforestación y limpieza de playas y bosques -Proyecto SAVE -Carbon Disclosure Project	-Review:mejora comunicación -Moving UP -Infancia UNICEF -Fundación Adecco	-Calviá Beach Resort
NH HOTELES	-Coches eléctricos -Ecomeeting -100%energía renovable -Habitaciones verdes	-Programa internacional Up for the people -Nh universiy	-Agoro Lodge

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de sus memorias de responsabilidad (2012)

Mantengo mi argumento anterior y sigo considerando bajo mi punto de vista, que a NH Hoteles se le puede considerar líder medioambiental debido a su completo interés en la creación de sus hoteles para que éstos sean ecológicamente responsables. Por otra parte, a pesar de que NH también colabore con Unicef y otras diferentes organizaciones no lucrativas, considero que es necesario destacar a Meliá en este punto, ya que la cadena no solo colabora con ellos, sino que se encuentra implicada al 100% en realizar acciones a favor de la protección de la infancia. Eso es debido, entre otras cosas, porque es una de sus principales estrategias de negocio, ya que el segmento mayoritario de la cadena, es el sector familiar y mediante dichas acciones consigue la fidelización de sus clientes.

Por otra parte destaca el programa de formación “NH University” de NH Hoteles, el cual consiste en la realización de 247 programas de formación en los que han participado un total de 27019 estudiantes.

Económicamente hablando cabe destacar el proyecto Calviá Beach Resort de Meliá, para poder conseguir un turismo de más calidad en la isla de Mallorca. Así como la escuela-hotel Agoro Lodge de NH. Dicha escuela fue un proyecto que empezó en 2010, con la idea de fomentar el desarrollo económico y social de la región de Tigray.

8- FUTURO SOSTENIBLE

El sector turístico desarrolla su actividad en un entorno económico continuamente cambiante y de incertidumbre.

La innovación, es un factor importante, sobretodo en tiempos de crisis, debido a la necesidad de adaptarse a la demanda cambiante y ser constantemente competitivos. El uso de herramientas online y redes sociales en la estrategia de comercialización son los campos de mayor crecimiento por lo que innovación respecta.

Otro factor importante es mejorar en formación de los empleados dedicados al turismo para conseguir hacer una oferta diferenciada, consiguiendo así: la fidelidad de los clientes, la calidad en el servicio, mantener la confianza con los proveedores y el compromiso de los empleados.

Buscar nuevas maneras de atraer al turismo, dejando atrás el modelo obsoleto de sol y playa y centrarse en captar nuevos mercados, como puede ser beneficioso actualmente y un futuro cercano, el mercado ruso.

En el plan Horizonte 2020 del turismo se encuentran propuestas interesantes de como mantener y mejorar la sostenibilidad turística:

- *“Reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos”*

Reforzar los procesos de planificación y gestión para garantizar que los errores del pasado no se cometan en el futuro.

- *“Gestionando la madurez de los destinos turísticos”*

Impulsar proyectos de reforma a aquellas áreas que se encuentren desgastadas.

- *“Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial”*

Consiste en adaptar la oferta turística a las nuevas motivaciones y requerimientos de la demanda.

- *“Conocer los impactos generados y proteger el paisaje”*

Establecer unas bases realistas de futuro de los destinos turísticos tomando como referencia la situación actual del sector.

- *“Medir los resultados”*

Con el fin de influir sobre la toma de decisiones a corto plazo.

- *“Involucrar a todos”*

No solo es trabajo de las grandes empresas luchar por un mundo mejor. Se debe involucrar a todos los agentes públicos y privados y a la sociedad en general.

- *“Identificar la competitividad-sostenibilidad en los destinos”*

Las aportaciones de hoy pueden significar las limitaciones de mañana sino se establece un margen de corrección para el futuro.

- *“Planificar según la fase de desarrollo”*

El desarrollo de nuevas metodologías y criterios de gestión resulta imprescindible para obtener un modelo turístico sostenible. Las herramientas deben adaptarse a la fase de desarrollo de cada destino, pues las necesidades son distintas según se trate de destinos emergentes, en crecimiento o maduros.

- *“Reconversión o modernización de destinos maduros”*

El sector debe afrontar con decisión la transformación de destinos que se encuentren en fases avanzadas de madurez.

- *“Mejorar la competitividad en áreas específicas”.*

Mejorar zonas, que a pesar de no entrar en madurez, han sufrido una falta de competitividad grande.

- *“Ayudar a mejorar la oferta”*

No se debe bajar la guardia, y seguir mejorando para ganar en diferenciación.

- Revalorizar aquellos recursos que fomenten el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías del producto capaces de operar durante todo el año. Además de mejorar el entorno competitivo para la creación y desarrollo de negocios turísticos innovadores.
- Facilitar el acceso y movilidad y las comunicaciones de los clientes revalorizando turísticamente las infraestructuras.
- Realizar las actividades desde los principios de la eficiencia y responsabilidad, para que ayude al fortalecimiento de la conciencia de beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible en la actividad turística.

Concretamente en los hoteles, todos deberían ser construidos teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer unos procedimientos sencillos que sirvan de guía a los trabajadores para concienciarles del ahorro de energía.
- Utilizar herramientas para hacer un seguimiento continuo del consumo de energía del hotel.

- Utilizar medidas de ahorro de agua, sin que supongan una disminución del confort del cliente. Mediante duchas reductoras de caudal o cisternas de doble descarga.
- Incorporar iluminación eficiente, cambiando las bombillas tradicionales por unas de bajo consumo o LED.
- Utilizar gas natural.
- Utilizar una climatización “eco-friendly”: el aire acondicionado y la calefacción en hoteles es imprescindible, pero se pueden instalar refrigerantes menos contaminantes, además de utilizar un modelo de “free cooling” que puede resultar muy rentable según la zona climática, ya que utiliza el aire del exterior.
- Utilizar la energía solar y la biomasa para la producción de agua caliente sanitaria.
- Establecer en la fachada del edificio, un sistema denominado SATE (Sistemas de aislamiento térmico en el exterior) que implica establecer capas de materiales aislantes que mejoran el comportamiento térmico del edificio. Incluso se pueden establecer ventanas de doble capa para reducir las pérdidas de energía.

9-CONCLUSIÓN

El turismo es una actividad que depende de muchos factores. Una falta de gestión de dicha actividad puede causar impactos irreversibles. Por ello tanto agentes públicos como privados, deben tomar conciencia en buscar, no solo un beneficio económico de esta actividad sino intentar reducir al máximo posible los impactos negativos que de ella se puedan derivar, tomando conciencia de que los recursos en los que se basa el turismo son frágiles.

Es buena señal que a pesar de la situación de crisis en la que nos encontramos, las empresas no abandonen los proyectos de sostenibilidad, lo que quiere decir que no lo recortan como un gasto, sino que lo consideran más bien una inversión futura.

En España vamos más retrasados que otros países del centro y del Norte en cuanto a sostenibilidad, pero dada la importancia que tiene el cliente procedente de esos países más concienciados por el medioambiente, los empresarios turísticos de cada vez llevan a cabo más iniciativas que atraigan a este cliente.

Resulta más fácil para las grandes cadenas realizar grandes inversiones, que para las pequeñas y medianas empresas, pero no todo consiste en invertir en abundancia. Como indicó Carrillo (2012), director del Instituto Tecnológico Hotelero, no todas las medidas requieren fuertes inversiones. La formación de los empleados, y la elección de una tarifa de consumo adaptado a las necesidades del establecimiento puede llevar a grandes ahorros.

Un punto a favor que tienen los medianos y pequeños empresarios, es que les resulta más sencillo llegar a ser un hotel sostenible, ya que solo se tienen que encargar de un establecimiento y no de varios como las grandes cadenas.

Sería satisfactorio conseguir en un futuro cercano, que todos los empresarios fueran por el camino de la sostenibilidad, y que llegara el momento en el que el cliente tuviera que elegir entre un hotel sostenible, y otro también sostenible, sin que hubiera otra opción.

Bibliografía

- A.E.C.A (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Alicia Guerra.Elena Fernández (2011). *Empresas turísticas en España: ¿socialmente responsables*. Recuperado el 07/07/2014 de [file:///C:/Users/Estefa/Downloads/Dialnet-EmpresasTuristicasEnEspana-3742895%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Estefa/Downloads/Dialnet-EmpresasTuristicasEnEspana-3742895%20(1).pdf)
- Angel Maya A.La Diosa Némesis.(2003) "Desarrollo sostenible o cambio cultural".2. Recuperado el 07/07/2014 de <http://es.scribd.com/doc/44496696/Angel-Maya-La-Diosa-Nemesis-1-1-Desarrollo-Sostenible-o-Cambio-Cultural>
- Anuario Turismo y Sociedad (2010). "Un modelo de intervención para la hotelería no formal como actor para la competitividad y sostenibilidad del destino turístico". 12,201-218. Recuperado el 01/07/2014 de [file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetUnModeloDeIntervencionParaLaHoteleriaNoFormalComoA-3677230%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetUnModeloDeIntervencionParaLaHoteleriaNoFormalComoA-3677230%20(3).pdf)
- Anuario Turismo y Sociedad (2011). *La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera*". Recuperado el 20/07/2014 de [file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetLaResponsabilidadSocialCorporativaEnLaGestionHotel-3914606%20\(17\).pdf](file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetLaResponsabilidadSocialCorporativaEnLaGestionHotel-3914606%20(17).pdf)
- Arthur, J.B (1994). *Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37.
- Carrillo (2012). *Los nuevos caminos hacia la eficiencia y rentabilidad hotelera*.
- Casaldáliga, N., & Horno, S. Artículo Hosteltur del 25 de Junio de 2012: *¿Es el sector turístico responsable?* Recuperado el 12/04/2014 de http://www.hosteltur.com/192100_es-sector-hotelero-socialmente-responsable.html
- Decálogo del hotel eficiente.(2012).Recuperado el 25/07/2014 de <file:///C:/Users/Estefa/Downloads/PgRVZ4Z5EyyqC6yTDraXU5fVoFPDKYOrpkGimxxR1sElwjiHFcnb.pdf>
- Delaney, J.Y y Huselid, M.A (1996). *The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performances*. *Academy of Management Journal*, 39.
- Descalzo, F. Artículo del 25 de Abril de 2014. *Bankia pone a la venta un hotel que NH dejó a medio construir en Segovia* .Recuperado el 20/07/2014 de http://www.eladelantado.com/noticia/local/190156/bankia_pone_a_la_venta_el_hotel_que_nh_dejo_a_medio_construir_en_segovia_21
- Domenech, J.L. (2007). *Huella ecológica y desarrollo sostenible*. Madrid: Aenor.
- Fitur (2013). *El valor de la Responsabilidad Social Corporativa en la equidad de marca de destinos turísticos*.
- FiturGreen publicado el 07/02/2013. "El hotel eficiente es el primer paso hacia la industria turística sostenible". Recuperado el 15/04/2014 de <http://www.realestatepress.es/MostrarNoticia.asp?M=0&Id=21019>

- Gómez, C. (2011). "Meliá se crece ante la crisis". Recuperado el 10/08/2014 a http://elpais.com/diario/2011/11/20/negocio/1321797803_850215.html
- Gómez, C., 10 de Agosto del 2014. "Meliá saca más partido que NH a sus habitaciones". Recuperado el 22/07/2014 de http://economia.elpais.com/economia/2012/08/10/actualidad/1344611680_452854.html
- Govern de les Illes Balears (2008). *Actes I Congr s Nacional sobre la Responsabilitat Social de les empreses tur stiques*.
- Historia Crítica (2006). *Historia de la sostenibilidad. Un concepto medioambiental de la historia de Europa Central*, 32.172-197. Recuperado el 01/07/2014 de <file:///C:/Users/Estefa/Downloads/Dialnet-HistoriaDeLaSostenibilidadUnConceptoMedioambiental-2228284.pdf>
- Hosteltur (2011). *Sostenibilidad en los hoteles: cuestión de ahorro económico*. Recuperado el 01/08/2014 a http://www.hosteltur.com/164400_sostenibilidad-hoteles-cuestion-ahorro-economico.html
- Hugo Rovira, artículo de hosteltur 08 de Julio de 2013. *Recetas de NH ante la crisis*. Recuperado el 04/07/2014 de http://www.hosteltur.com/162760_recetas-nh-crisis.html
- Javier Checa. Artículo del 21 de Noviembre de 2013. *Meliá y NH Hoteles: vidas paralelas en el parqu  con la deuda como gran diferencia*. Recuperado el 20/07/2014 de http://www.elconfidencial.com/mercados/2013-11-27/melia-y-nh-hoteles-vidas-paralelas-en-el-parque-con-la-deuda-como-gran-diferencia_58802/
- José Manoel, José Antonio, María Elisa. *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*. Recuperado el 20/07/2014 a [file:///C:/Users/Estefa/Downloads/Dialnet-HotelesSosteniblesParaDestinosSostenibles-2482212%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/Estefa/Downloads/Dialnet-HotelesSosteniblesParaDestinosSostenibles-2482212%20(8).pdf)
- La RSC despierta en las hoteleras (2008). Recuperado el 15/04/2014 de <http://www.compromisoempresarial.com/entradas/2008/05/la-rsc-despierta-en-las-hoteleras-el-sector-turistico-todavia-no-termina-de-creerse-su-potencial-las-telecomunicaciones-y-las-finanzas-siempre-han-ido-por-delante-en-materia-de-rsc-en-nuestro-pais/>
- Meadows (1971). *Los límites del crecimiento*.
- Meliá (2013). "La positiva evolución del negocio hotelero permite a Meliá Hotels International ganar 4,1 millones y anticipar una favorable temporada de verano". Recuperado el 15/08/2014 a <http://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/10052013/positiva-evolucion-del-negocio-hotelero-permite-melia-hotels-international>
- Memoria de sostenibilidad de Meliá (2012). Recuperada el 20/04/2014 de http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/mhi_informe_sostenibilidad_2012_es_0.pdf
- Memoria de sostenibilidad NH Hoteles (2012). Recuperada el 20/04/2014 de [http://corporate.nhhotels.com/upload/files/INFORME%20RC%20ejecutiva%202012\(1\).pdf](http://corporate.nhhotels.com/upload/files/INFORME%20RC%20ejecutiva%202012(1).pdf)

- Noemi Navas. 30 de Junio de 2012. *NH Hoteles establece un plan de cierres en su establecimiento*. Recuperado el 08/07/2014 de http://cincodias.com/cincodias/2012/06/30/empresas/1341063585_850215.html
- Organización de las Naciones Unidas (1972). *Cumbre de la Tierra Río de Janeiro*.
- Organización de las Naciones Unidas (1992). *Cumbre de la Tierra*.
- Organización de las Naciones Unidas (2002). *Cumbre de la Tierra*.
- Organización de las Naciones Unidas (2012). *Cumbre de la Tierra Río + 20*.
- Plan Español del Turismo Horizonte 2020 (2007). Recuperado el 01/08/2014 a http://www.tourspain.es/eses/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf
- Ruiz, M (2010). *La implantación de la responsabilidad social en la pyme. Procesos y buenas prácticas*. En: *Curso de Responsabilidad Social en la Gestión empresarial*. Baeza. Mimeo.
- Satorras (2008). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Anuario Turismo y Sociedad*(2011), 12, 169-184. Recuperado el 01/07/2014 [file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetLaResponsabilidadSocialCorporativaEnLaGestionHotel-3914606%20\(16\).pdf](file:///C:/Users/Estefa/Downloads/DialnetLaResponsabilidadSocialCorporativaEnLaGestionHotel-3914606%20(16).pdf)
- Tecno Hotel. *Claves para los líderes del turismo*. Recuperado el 12/04/2014 de <http://www.tecnohotelnews.com/2013/02/un-hotel-eficiente-primer-paso-hacia-el-turismo-sostenible/#>
- Valls (1996). *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.
- Willy Legand, Joseph S. Chen. (2013). *Sustainability hospitality industry. Principles of sustainable operations*. USA: Routledge.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*.
- Wouter Geerts (2014). *“Environmental certification schemes: Hotel managers views and perceptions”*.
- Xercavins, J., Cervantes, G., Cayuela, D., Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible*. Ediciones UPC