



Departamento de Organización de Empresas

**Influencia de los Grupos de Interés
en el Turismo Sostenible.**

**Evidencia Empírica del Sector
Hotelero Español.**

Tesis Doctoral

Presentada por **Aníbal Reyes Selva**

Dirigida por **Dr. Eduardo Bueno Campos**

Dra. María Paz Salmador Sánchez

Madrid

2011

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes y estado actual del tema	1
1.2. Objetivos e hipótesis de la investigación.....	3
1.3. Metodología de la investigación.....	5
1.4. Estructura de la tesis	6
Capítulo 2. Desarrollo Sostenible.....	8
2.1. Orígenes y evolución del concepto	8
2.2. Diferentes dimensiones e interpretaciones del concepto	10
2.2.1. Sostenibilidad ambiental.....	12
2.3. La sostenibilidad en el ámbito empresarial	14
2.3.1. Eco-eficiencia	15
2.3.2. Responsabilidad Social Corporativa	15
2.3.3. Productos Socialmente Correctos.....	18
2.4. Conclusiones del capítulo	18
Capítulo 3. Teoría de los grupos de interés (<i>stakeholders</i>).....	20
3.1. <i>Shareholders</i> vs. <i>stakeholders</i> : nuevo modelo empresarial	20
3.2. Principales líneas de investigación	23
3.3. Concepto y evolución del término stakeholder	24
3.4. Características fundamentales de los <i>stakeholders</i>	25
3.4.1. Poder.....	26
3.4.2. Legitimidad	27
3.4.3. Urgencia.....	30
3.5. Tipología de <i>stakeholders</i>	31
3.6. Principales tipos de estrategias de influencia.....	34
3.7. Teoría de los <i>stakeholders</i> y el medio ambiente	36
3.8. Conclusiones del capítulo	39
Capítulo 4. El sector turístico. Aspectos fundamentales.	40
4.1. Conceptos asociados	41
4.2. Impactos del Turismo	43
4.2.1. Impacto Económico	43
4.2.2. Impacto Social	46
4.2.3. Impacto Ambiental	47
4.3. El turismo y la sostenibilidad ambiental	50
4.4. Instrumentos voluntarios ambientales.....	52
4.4.1. Certificación de los Sistemas de Gestión Ambiental	54
4.4.2. Eco-etiquetas y Premios.....	55
4.5. Publicación de información medioambiental en el sector hotelero español.	58
4.6. Conclusiones del capítulo	60
Capítulo 5. Principales <i>stakeholders</i> asociados al turismo.....	62
5.1. Directivos.....	63
5.2. Gobierno.....	66
5.2.1. Regulación directa	69
5.2.2. Instrumentos de mercado	72
5.2.3. Inversiones	83
5.2.4. Incentivos económicos	83
5.2.5. Apoyo	86
5.3. Asociaciones sectoriales.....	87
5.4. Clientes	90
5.5. Touroperadores y agencias de viaje	93
5.6. Cadenas hoteleras (<i>Shareholders</i>)	96
5.7. Empleados	98

5.8.	Proveedores	99
5.9.	Medios de comunicación	100
5.10.	ONGs.....	101
5.11.	Comunidad local	104
5.12.	Conclusiones del capítulo	105
Capítulo 6. Propuesta de modelo de influencia de los <i>stakeholders</i> sobre los hoteles en temas medioambientales.....		108
6.1.	Desarrollo del modelo y definición de hipótesis	108
6.2.	Metodología propuesta	112
6.2.1.	Modelos de ecuaciones estructurales y análisis de rutas.....	113
6.2.2.	Análisis Discriminante.....	117
6.3.	Aplicación de la metodología propuesta	120
6.3.1.	Análisis de Rutas.....	120
6.3.2.	Análisis Discriminante.....	126
6.4.	Discusión de los resultados	128
6.5.	Análisis específico de la información medioambiental brindada por las cadenas hoteleras españolas.....	134
6.6.	Conclusiones del capítulo	136
Capítulo 7. Conclusiones Finales.....		138
7.1.	Contribuciones de la tesis.....	138
7.1.1.	Principales Resultados.....	139
7.2.	Limitaciones del trabajo	140
7.3.	Futuras líneas de investigación.....	141
Capítulo 8. Bibliografía		142

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 2.1 Eventos internacionales importantes relacionados con el desarrollo sostenible
- Tabla 2.2: Comparación entre la sostenibilidad ambiental, económica y social
- Tabla 2.3: Diferentes concepciones de desarrollo sostenible
- Tabla 3.1 Resumen de tendencias en el estudio de los *stakeholders*
- Tabla 3.2 Clasificación de los *stakeholders* según los diferentes autores
- Tabla 3.3 Clasificaciones del concepto legitimidad y sus corrientes
- Tabla 3.4: Tipologías de *stakeholder*
- Tabla 3.5 Tipos de relaciones de recursos
- Tabla 3.6 Tipos de estrategias de influencia
- Tabla 3.7 Dependencia de recursos entre los diferentes *stakeholders* y la organización y el tipo de influencia que pueden ejercer
- Tabla 3.8: Riesgos ambientales asociados a ciertos grupos de interés
- Tabla 3.9 Grupos que pueden influencia a la organización en temas ambientales
- Tabla 4.1: Principales impactos económicos del turismo
- Tabla 4.2: Principales impactos socioculturales del turismo
- Tabla 4.3: Principales impactos ambientales del turismo
- Tabla 4.4: Progresión de la preocupación medio ambiental
- Tabla 4.5 Declaraciones y su relación con la sostenibilidad
- Tabla 5.1 Enfoques relacionados con el comportamiento de los directivos durante la toma de decisiones
- Tabla 5.2: Instrumentos de turismo sostenible promovidos por las administraciones
- Tabla 5.3: Leyes de Ordenación de Turismo de las diferentes comunidades que tienen algún vínculo medioambiental
- Tabla 5.4 Principales diferencias entre EMAS y la certificación con ISO 14 000
- Tabla 5.5 Tipología de boicots y públicos a los que se dirige
- Tabla 5.6 Algunos de los boicots más prominentes en la historia
- Tabla 5.7 Resumen de los diferentes *stakeholders* relacionados con el turismo y la hotelería
- Tabla 6.1: Correlaciones según Spearman
- Tabla 6.2: Valores de la estimación (Efecto total)
- Tabla 6.3: Efectos directos e indirectos entre las variables
- Tabla 6.4. Evaluación de la significación estadística de la función (Lambda de Wilks)
- Tabla 6.5 Resultados de la clasificación
- Tabla 6.6. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

Tabla 6.7: Relación de la información ambiental y la cantidad de certificados ambientales

Tabla 6.8: Relación de la presencia internacional con la información medioambiental que se brinda en la web

Tabla 6.9: Localización de la información

Tabla 6.10: Relación de las eco-etiquetas y los premios con la publicación de información ambiental

Tabla 6.11: Actividades mencionadas en la web y el por ciento de hoteles que hacen alusión a cada actividad

Tabla 6.12: Actividades mencionadas en la web y el por ciento de Cadenas hoteleras que hacen alusión a cada actividad

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Interrelación entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

Figura 2.2. Evolución de los aspectos relacionados con la sostenibilidad

Figura 3.1. El modelo de gobierno de empresa estratégico-social.

Figura 3.2: Tres enfoques dentro del estudio de la teoría de los *stakeholders*.

Figura 3.3 Relación entre las diferentes características de los *stakeholders*

Figura 3.4 Tipologías de *stakeholder* según el atributo presente

Figura 3.5: Niveles de interacción con los *stakeholders* y su relación con la sostenibilidad

Figura 4.1: Los principales elementos del sistema turístico

Figura 4.2 Certificados Biosphere

Figura 5.1 Decisiones estratégicas bajo condiciones de racionalidad

Figura 5.2 Evolución de las entidades certificadas con EMAS tanto en España como en Europa

Figura 5.3 Comportamiento de las certificaciones por Comunidad Autónoma

Figura 5.4 Organizaciones certificadas por países relativas a la actividad turística (2005)

Figura 5.5 Certificaciones según actividad (Turismo)

Figura 5.6 Cantidad de certificaciones por cadenas hoteleras

Figura 5.7 Evolución de la Eco-etiqueta hasta el 2010

Figura 5.8 Cantidad de Eco-etiquetas por grupo de productos hasta el 2010

Figura 5.9 Número de Eco-etiquetas por grupo de productos en España hasta el 2010

Figura 5.10 Evolución del Distintivo de garantía de calidad ambiental hasta el 2009

Figura 5.11 Composición de los alojamientos certificados con el distintivo

Figura 5.12 Cantidad de Eco-etiquetas de alojamientos hoteleros según el tipo de distintivo

Figura 5.13 Comportamiento del número de participantes en el programa Eco-escuelas en España

Figura 5.14 Aporte de la Cadena Paradores a la certificación del turismo español con EMAS

Figura 6.1: Representación de los *stakeholders* y su interacción con la organización

Figura 6.2. Modelo de Agle y sus colegas (1999)

Figura 6.3 Propuesta de modelo de relación entre *stakeholders* en la hotelería

Figura 6.4: Diagrama de secuencias para los Instrumentos Voluntarios Medioambientales

Capítulo 1. Introducción

En este punto comienza un viaje a través de uno de los temas de más actualidad en el mundo empresarial, el turismo sostenible, tratado desde el punto de vista de los grupos de interés. Aunque el tema ha sido tratado con anterioridad, pretendemos aportar elementos que faciliten la comprensión del fenómeno y su desarrollo actual, identificando qué elementos están frenando su evolución y qué aspectos deben ser mejorados. Bienvenidos, y esperamos que enriquezca el conocimiento de quien se detenga en su lectura; en temas asociados al desarrollo sostenible en la hotelería, y por qué no, contribuir al desarrollo de una conciencia pro-medioambiental en nuestra sociedad.

En este primer capítulo, realizaremos un breve análisis sobre los antecedentes y la actualidad del tema, que servirá como introducción a los temas que serán abordados en el resto del trabajo, motivando la lectura posterior y permitiendo tener una idea general acerca de la importancia del mismo. Se presentarán los objetivos e hipótesis fundamentales que se pretenden obtener. Como elemento básico se describirán los métodos y herramientas que se emplearán para el logro de dichas metas, y aunque estos métodos se detallarán en el momento de su aplicación, sí se describirá la lógica y la justificación para el uso de estos métodos. Por último se detalla la estructura de la tesis, describiendo los principales aspectos que serán tratados en cada uno de los siete capítulos de este trabajo.

1.1. Antecedentes y estado actual del tema

La sostenibilidad como vía de desarrollo

El mundo actual, inmerso en crisis y procesos de cambios, ha apostado por la *sostenibilidad* como fórmula de desarrollo, para el logro de una nueva estabilidad. A partir del Informe “Nuestro Futuro Común”, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, o también llamado informe Brundtland, en 1987, se establece el concepto de desarrollo sostenible como la base de un enfoque integrador de la política económica de las próximas décadas.

Inicialmente las compañías se ocupaban de la sostenibilidad a través de la gestión del “cumplimiento” (Schmidheiny, 1992b), obligados por una serie de legislaciones y políticas gubernamentales. Luego pasaron a una gestión más proactiva, evitando la contaminación a partir de la producción limpia. En este punto surge la eco-eficiencia, estableciéndose por primera vez un vínculo entre los beneficios económicos y las mejoras en el impacto ambiental. El siguiente paso de la Responsabilidad Empresarial o Corporativa es mucho más ambicioso, pues aúna los tres pilares fundamentales de la sostenibilidad: balance ambiental, justicia social y prosperidad económica (Schmidheiny, 1992b). El componente ambiental ha sido el de mayor peso en los últimos años, pero se evidencia aún una pobre aplicación del mismo y del logro de las metas propuestas en un inicio.

Aún cuando se aprecia la evolución del concepto y su forma de aplicación, desde normas y legislaciones hasta el comprometimiento empresarial, queda mucho por hacer en cuestiones de sostenibilidad medioambiental; principalmente en la aplicación de la misma y en el análisis de las causas que provocan dicha aplicación por parte de las empresas.

En este contexto, el *turismo* ha sido identificado como uno de los únicos sectores que puede hacer una contribución positiva para conseguir un planeta más saludable

(ONU, 1992). Su potencia radica en los incentivos económicos que crea para proteger recursos con poco o ningún otro valor financiero, tales como especies únicas de animales, áreas naturales y monumentos culturales.

Además, la industria del turismo es la de mayor crecimiento en el mundo y la que genera mayor empleo. En el caso de España, el crecimiento medio fue de más de un tres por ciento entre el 2001 y el 2007. Aún con la creciente crisis económica mundial, en 2008, España recibió 57,4 millones de visitantes (IET, 2009). En el año 2010, la cifra estuvo alrededor de los 52,7 millones. Esta condición, sumada a la característica de tener contacto directo con sus consumidores, coincidiendo en el espacio y tiempo la producción del servicio y el consumo del mismo, la convierten en una industria clave para difundir masivamente una cultura a favor de la protección del medio ambiente.

Por otra parte, la industria turística es la mayor productora de residuos domésticos y similares. A partir de la información brindada por el Instituto de Estadísticas de España sobre el 2008, se puede apreciar que la división 55, correspondiente a Hostelería, se sitúa como décimo en la lista de mayores generadores de residuos de la industria y servicio. Únicamente es superado por grandes industrias como la extractiva, manufacturera y otras que antológicamente han sido grandes emisoras de residuos. Dentro del sector de servicios, la hostelería es el mayor generador de residuos, con un total de 157 121 toneladas de residuos peligrosos y 2 406 575 toneladas de no peligrosos al año (INE, 2011).

En torno a la sostenibilidad ambiental en el turismo se han centrado muchas investigaciones en la búsqueda de causalidades, con el fin de determinar los factores que inducen a las organizaciones a aplicar algún tipo de estrategia medioambiental, con vistas a potenciar las de mayor peso, como contribución al logro de la sostenibilidad ambiental. Muchas de estas causas están relacionadas con la competitividad y las expectativas de los grupos de interés (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Ayuso Siart, 2003; Kasim, 2007b; Rivera, 2004).

El enfoque de los grupos de interés como instrumento de análisis efectivo

Tal y como destaca AECA (2007), con el antiguo modelo empresarial basado en los *shareholders* no es posible una aplicación eficaz de la sostenibilidad. Se hace necesaria una migración hacia el nuevo modelo empresarial donde los límites de la organización no son tan precisos y estables, e incluye relaciones y contratos implícitos. Es evidente que una mayor participación de todos los agentes involucrados en la organización es crucial para introducir la sostenibilidad como alternativa de desarrollo social.

Antes de continuar exponiendo las razones que dieron lugar a esta investigación, nos gustaría hacer una salvedad respecto a los términos *stakeholders* y grupos de interés. Teniendo en consideración la teoría original y la mayor cantidad de trabajos al respecto se encuentran en inglés (*stakeholders*) y que en español no se ha llegado aún a un consenso acerca del término que defina el mismo significado que en inglés, utilizaremos en el resto de este documento el término *stakeholder* para referirnos a los grupos de interés, cuyo concepto será profundizado en el tercer capítulo.

La teoría de los *stakeholders* ha tenido un desarrollo vertiginoso después que Freeman (1984) irrumpiera con esta teoría como enfoque y respuesta a las condiciones actuales del entorno empresarial. Entre estas condiciones se puede citar: la globalización de los mercados de capital, aumento de inversores

institucionales, mayor activismo por parte de los accionistas y expectativas de los grupos de interés (Nwanji y Howell, 2007).

Esta teoría ha sido empleada con éxito para explicar las relaciones entre los diferentes grupos de interés y la empresa en cuestiones ambientales (Agle *et al.*, 2008; Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Azzone *et al.*, 1997; Fineman y Clarke, 1996; Freeman, 1994; Henriques y Sadorsky, 1999; Shrivastava, 1995; Thompson *et al.*, 1991). En el caso del turismo, específicamente en la hotelería, se han desarrollado un amplio número de investigaciones que relacionan la gestión ambiental con los *stakeholders* (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Kasim, 2007b; Rivera, 2004), reconociéndose como relevante la influencia de los *stakeholders*. Sin embargo, en la mayoría de los casos se analiza su influencia de forma general, sin particularizar.

La mayoría de las investigaciones realizadas en esta área se enfocan tanto en el *stakeholder* como en la entidad con objeto de demostrar la existencia de la influencia de los grupos de interés en términos de sostenibilidad medioambiental. En ambos casos los resultados son positivos. Sin embargo, por las características del objeto de estudio, los resultados se basan en la aplicación de encuestas, lo cual puede influir en dichos resultados. Según Thiétart (2001), esta forma de recolección de información primaria tiene, entre algunas de sus desventajas, que puede estar parcializado por la persona que rellena el cuestionario o como consecuencia de un efecto de *autocomplacencia* (Alvarez Gil *et al.*, 2001a).

Las investigaciones desarrolladas en el turismo tienen la misma limitación. Se han realizado a partir de encuestas y entrevistas a los directivos de los diferentes hoteles y, en otros casos, a algunos de los *stakeholders* relacionados, con el consecuente sesgo en la información. En todos los casos se realiza el análisis de los *stakeholder* en su conjunto, sin detallar los factores principales que definen cada uno de ellos, ni el tipo de influencia que emplea o puede emplear así como la respuesta ante tal influencia por parte de los hoteles. Esta investigación se realiza para profundizar en la relación de los diferentes *stakeholders* en el turismo sostenible, específicamente en el caso de la hotelería española.

1.2. Objetivos e hipótesis de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre los *stakeholders* y los hoteles españoles con respecto a la gestión medioambiental, a partir de un análisis de los atributos de los mismos y la reacción de los hoteles a su presión, especialmente reflejada en la presencia en Internet de estos hoteles. Para dar cumplimiento a este objetivo general, se estructuraron una serie de objetivos específicos.

El *primer* objetivo específico es estudiar la relación del término sostenibilidad con la gestión empresarial y describir la creciente utilización de este enfoque.

En estrecha relación con el objetivo anterior, se desarrolla el *segundo* objetivo específico, que se centra en el estudio del nuevo modelo empresarial, prestando especial atención a los *stakeholders*. Y dando continuidad al mismo, se plantea un *tercer* objetivo dedicado al estudio de las características de los *stakeholders* y las posibles estrategias de influencia de los mismos.

El *cuarto* objetivo específico es analizar el papel del turismo para el logro de la sostenibilidad medioambiental y las diferentes estrategias que se utilizan para incluir este aspecto en la gestión hotelera.

El objetivo siguiente, *quinto*, es analizar la relación de los *stakeholders* de mayor influencia en el turismo con los hoteles españoles en relación con la sostenibilidad medioambiental.

Un *sexto* y último objetivo específico, se enfoca en evaluar estas relaciones y el modelo resultante de las mismas, a través de evidencia empírica en el sector hotelero español, y que permita confirmar o refutar los aspectos teóricos que se desarrollaron en los objetivos anteriores.

Del cumplimiento de estos objetivos se espera, a partir de una base teórica, llegar a conclusiones relacionadas con los aspectos fundamentales de los *stakeholders* que no se están haciendo evidentes en la relación y que limitan el desarrollo sostenible en estos hoteles, así como el tipo de reacción por parte de los mismos a las principales estrategias de influencia aplicadas. De manera general se propondrá un modelo relacional que incluya las relaciones entre los propios *stakeholders*, evaluando de esta manera tanto los efectos directos como los indirectos. Lográndose de esta manera, solucionar las deficiencias encontradas en investigaciones relacionadas con estos temas y aportando elementos para el logro de un desarrollo sostenible en la hotelería.

Basados en estos objetivos y para lograr sintetizar los resultados que se esperan obtener del presente estudio, se han estructurado una serie de hipótesis, enfocadas a cada uno de los *stakeholders* principales encontrados en la revisión bibliográfica.

En el caso de los clientes como *stakeholders*, existe evidencia de la preocupación de éstos con el medioambiente, incluso su disposición de pagar un precio mayor por servicios y productos respetuosos con el medioambiente (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Chan y Wong, 2006; Hosteltur, 2008; Yu, 2008). Esta preocupación no se hace evidente a la hora de realizar la reserva, constituye más un mito que una realidad (Aragón-Correa y A. Rubio-López, 2007). Por tal motivo proponemos como hipótesis:

H1: Existe una influencia limitada de los clientes en el turismo sostenible debido a la ausencia de *urgencia* como característica de *stakeholder*.

Esta hipótesis se comprobará a partir de la relación de compra en sí, no a través de encuestas de clientes y hoteles que pueden llevar un alto grado de autocomplacencia.

En el caso del gobierno como *stakeholder* prevalecen dos estrategias de influencia, una coercitiva basada principalmente en las regulaciones y normativas y otra motivadora, evidenciada por los instrumentos voluntarios medioambientales (IVM). Relacionado con esta temática proponemos como segunda hipótesis

H2: En el caso del turismo sostenible, las estrategias de influencia por parte del gobierno que muestran una mayor efectividad son las motivadoras y la aplicación de Instrumentos Voluntarios Medioambientales.

La hipótesis será contrastada a partir de la elaboración de un modelo que relacione los diferentes instrumentos voluntarios medioambientales aplicados.

Entre las principales causas que hacen que los *shareholders* se preocupen por los temas medioambientales en las empresas cabe destacar el mejoramiento de la imagen corporativa y los beneficios económicos. Relacionada con este aspecto, se propone como tercera hipótesis:

H3: Se puede observar una influencia positiva de los *shareholders* en el cuidado medioambiental de los hoteles, principalmente a través de sistemas de gestión ambiental que favorecen al mismo tiempo la imagen para con los clientes y el ahorro económico.

Uno de los *stakeholders* característicos de la hotelería son los touroperadores y agencias de viaje. Estos grupos pueden ejercer tanto presiones coercitivas y de retención como de incentivo a través de los premios medioambientales que brindan, basados en esta dualidad, proponemos una cuarta hipótesis:

H4: Existe una influencia positiva de los touroperadores en el cuidado medioambiental de los hoteles, principalmente a través de los premios medioambientales.

1.3. Metodología de la investigación

Para cumplir los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis planteadas, la presente investigación utiliza un enfoque interdisciplinar que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos. La primera parte teórica – analítica tiene como finalidad discutir los conceptos de turismo sostenible y los *stakeholders*. En este sentido es bastante amplia la bibliografía existente, por lo que esta primera parte busca más que detallar los diferentes conceptos asociados, establecer nexos entre ambos temas y mostrar la actualidad y relevancia de los mismos, así como las posibles incongruencias y contradicciones presentes hasta el momento. De esta manera, se sentarán las bases teóricas para el desarrollo del resto de los epígrafes, donde se profundizará sobre la realidad y las especificidades de cada uno de los *stakeholder* que se relacionan con el turismo sostenible.

La segunda etapa se basará en un análisis empírico – analítico para evaluar las características de cada uno de los *stakeholders* relacionados con la hotelería, e identificar cuál o cuáles de estas características están limitando actualmente su influencia real en el turismo sostenible. Se evaluarán además cada una de las estrategias de influencia empleadas y su correspondencia con el tipo de *stakeholder* que las emplea. Por último se analizará la respuesta de los hoteles ante las estrategias, identificando ventajas y desventajas de cada una. Este análisis empírico se basará sobre todo en el análisis de casos, a través de los ejemplos que se hayan manifestado en el mundo empresarial. Esta evaluación inicial contribuirá a conocer cual característica está ausente en cada uno de los grupos, además de servir de base para la construcción de un modelo más profundo de relaciones entre los diferentes *stakeholders* y la empresa, añadiendo como aporte fundamental la relación entre ellos mismos. Hasta el momento la mayoría de los modelos existentes adolecen de estas interrelaciones lo cual limita el entendimiento de las relaciones en su conjunto, por tal motivo proponemos el desarrollo de un modelo donde se manifiesten no solo las relaciones directas sino las indirectas, de esta manera se conocerá cuál o cuáles de los *stakeholders* son más importantes en el modelo y cuáles están haciendo el modelo en general más débil.

Teniendo en consideración estos requerimientos investigativos se decide emplear ecuaciones estructurales, específicamente el análisis de rutas. Este método estadístico tiene amplias ventajas: (1) permite proponer el tipo y la direccionalidad de las relaciones que se espera encontrar, pasando luego a la estimación de los parámetros de estas relaciones, (2) permite incluir errores de medida tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes) lo cual los hace menos restrictivos que los modelos de regresión, (3) las estimaciones se pueden realizar a partir de las mediciones que se realicen al

conjunto muestral en un momento determinado debido a que estos modelos se basan en las correlaciones existentes entre variables y (4) que permite realizar una representación gráfica, así como hipotetizar sobre los efectos causales entre variables, la concatenación de los efectos y las relaciones recíprocas existentes.

En nuestro estudio iremos un paso más adelante, teniendo en consideración que el modelo que se evaluará a través del análisis de rutas, se formalizará a partir de la evidencia teórica – empírica encontrada, utilizaremos un segundo método que permita la confirmación de este modelo a través de un análisis discriminante. Se escoge este método en específico principalmente por las características de la variable dependiente, ya que en este caso es una variable categórica, lo cual hace que otros métodos estadísticos de causalidad sean menos efectivos. Este método permite identificar las variables que mejor discriminan o separan los diferentes grupos formados, en nuestro caso permitirá consolidar la información resultante del análisis de rutas, probando la veracidad de la importancia de las relaciones que se describan en el método antes mencionado. A partir de todos estos elementos se realizará una última etapa de interpretación para conocer cuáles son las principales limitaciones en las relaciones *stakeholders* – hoteles, lo cual permitirá un reajuste de las estrategias de influencia.

1.4. Estructura de la tesis

La tesis se estructura en siete capítulos, cada uno de ellos en estrecha relación con los diferentes objetivos específicos de la investigación. Para una mejor comprensión de la investigación y en aras de mostrar el vínculo entre los temas que son abordados en los diferentes capítulos y los objetivos que se persiguen en la investigación, se describe a continuación la estructura y la secuencia lógica de esta tesis.

Como respuesta al primer objetivo relacionado con el tema de la sostenibilidad, se desarrollará el capítulo primero, donde, partiendo de una descripción de la evolución del término sostenibilidad, se analiza su relación con la gestión empresarial. Se presenta así mismo cómo se han desarrollado herramientas y estrategias para incorporar este pensamiento al ámbito de las empresas.

Para dar cumplimiento a los objetivos segundo y tercero, se detallan en el capítulo dos los diferentes factores que han impulsado el desarrollo del nuevo modelo empresarial y el papel que juegan los *stakeholders*. Además se demostrará la efectividad de este enfoque para el análisis del comportamiento de las organizaciones en la actualidad. Así mismo, y para atender a la consecución del tercer objetivo específico, se analizan las diferentes características que la literatura atribuye a los grupos de interés, seleccionándose tres aspectos relevantes: legitimidad, poder y urgencia, que posteriormente será utilizado en el análisis de la relación de los hoteles con sus *stakeholders* en términos de medioambiente.

Como continuidad del trabajo y para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico, se detallan en el capítulo cuarto los diferentes impactos del turismo: económico, social y medioambiental. De esta manera se demuestra la importancia de la responsabilidad de actuación de este sector, así como los diferentes instrumentos voluntarios que se aplican y sus características fundamentales, que a su vez servirán de base para el estudio que se realiza en el siguiente capítulo.

El capítulo quinto, responde a su vez al quinto objetivo propuesto, donde se detallarán para cada *stakeholder*: características fundamentales, influencia y respuesta de los hoteles ante su presión. El sexto capítulo detallará el estudio

empírico realizado y los principales resultados que se obtuvieron de la investigación relacionada con la base teórica formulada.

Por último un séptimo capítulo mostrará las conclusiones finales de la investigación, resumiendo de esta manera cada una de las conclusiones hechas en cada capítulo y con un efecto cinegético aportara elementos para concretar los principales aportes de la tesis. Se expondrán además las diferentes limitaciones del estudio realizado, sirviendo de base este último elemento para proponer futuras líneas de investigación.

Capítulo 2. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se ha convertido en los últimos años en una fuerte alternativa para lograr un desarrollo económico y social consecuente con el medio ambiente y la preservación de la especie humana. Teniendo en cuenta la relevancia del concepto y sus diferentes interpretaciones para el tema que se aborda en este trabajo, hemos decidido dedicar un capítulo íntegro a su valoración. Como punto de partida se analizarán los orígenes y la evolución del concepto, que permita evidenciar la actualidad del tema y como ha ido incrementando su relevancia, así como los diferentes momentos que han influido en su desarrollo. A partir de este análisis conceptual se describirán las diferentes aristas del término, teniendo en cuenta que en este trabajo solo nos centraremos en uno de sus tres áreas: la sostenibilidad ambiental, por tal motivo se hará énfasis en el mismo cuando se aborden los elementos básicos de la sostenibilidad ambiental como filosofía. Como complemento se analizará el término sostenibilidad en el ámbito empresarial, identificando de esta manera las principales estrategia que ha desarrollado el mundo empresarial para lidiar con este enfoque creciente y actual, haciendo especial énfasis en la eco-eficiencia, la Responsabilidad Social Corporativa y los productos socialmente correctos.

La base lingüística del concepto “sostenibilidad” proviene del latín *sustener*, que quiere decir: sostentar, sustentar, soportar, tolerar, mantener (Ayuso Siart, 2003). Sin embargo, el término “desarrollo sostenible” es mucho más amplio y dinámico. Dada su relevancia, el término ha sido conceptualizado y enmarcado por un amplio grupo de autores, agregándole o quitándole elementos según sea el área de estudio o aplicación. Debido a esta variedad, consideramos prudente presentar a continuación una breve descripción de los orígenes y la evolución del concepto que permita una mejor comprensión del resto del presente trabajo.

2.1. Orígenes y evolución del concepto

Aunque el concepto en sí se formaliza por primera vez en el Informe “Nuestro Futuro Común”, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, o también llamado informe Brundtland en 1987, desde mucho antes se ponía de manifiesto la necesidad de un desarrollo equitativo y respetuoso con el medio ambiente. En 1968 se crea el Club de Roma, reuniendo personalidades que ocupaban puestos relativamente importantes en sus respectivos países y que buscaba la promoción de un crecimiento económico estable y sostenible de la humanidad. A petición del Club de Roma se publica el informe “Los límites del crecimiento” en 1972, por un equipo de investigadores de Instituto Tecnológico de Massachusetts. En este informe, basado en simulaciones por ordenador, se demuestra que debido a la búsqueda del crecimiento económico durante el siglo XXI, se produce una drástica reducción de la población a causa de la contaminación, la pérdida de tierras cultivables y la escasez de recursos energéticos. Ese mismo año se produce la primera Cumbre de la Tierra en Estocolmo. Sin embargo no es hasta la segunda Cumbre de la Tierra, en Rio de Janeiro en 1992 donde surge la Agenda 21 y se aprueban el Convenio sobre el Cambio Climático, Diversidad Biológica (Declaración de Río) y la Declaración de Principios Relativos a los Bosques, comenzándose a dar amplia publicidad del término desarrollo sostenible al público en general. Se modifica la definición original del Informe Brundtland, centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de “tres pilares” que deben conciliarse en una perspectiva de desarrollo sostenible: el progreso económico, la justicia social y la preservación

del medio ambiente. En la Tabla 2.1 se muestran otros momentos decisivos para el desarrollo del concepto.

Sin embargo, no se llega aún a un consenso acerca de algunas de las cuestiones fundamentales: ¿qué es lo que hay que sostener?, ¿por qué?, ¿cuáles son los objetos de interés?, ¿cuáles son las prioridades? De ahí que el término aún siga sufriendo modificaciones e interpretaciones.

El valor de la *sostenibilidad* es tan básico que usualmente es asumido tácitamente en nuestro pensamiento económico (Daly, 1995). El término en sí está contenido en la definición de renta dada por J. R. Hicks (1946) como "la cantidad máxima que una persona o nación puede consumir en un espacio de tiempo y aún estar tan bien como al principio del periodo". La definición de Hicks puede ser aplicada a cualquier tipo de capital (humano, social, natural y creado por el hombre), como se desarrollará más adelante, ofreciendo un magnífico punto de partida para cualquier análisis de sostenibilidad.

Tabla 2.1 Eventos internacionales importantes relacionados con el desarrollo sostenible

Año	Evento
1980	"Estrategia Mundial para la Conservación 1980" (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza / Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas / World Wildlife Fund)
1987	"Nuestro futuro común" (Informe Brundtland) (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas)
1992	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro (Cumbre de la Tierra): "Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo", "Convención del Cambio Climático", "Convención de la Diversidad Biológica", y "Agenda 21"
1997	Conferencia Río + 5: "Programa para la Implementación de la Agenda 21" (Comisión sobre el Desarrollo Sostenible)
2002	Conferencia Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo (Comisión sobre el Desarrollo Sostenible)

Fuente: (Ayuso Siart, 2003)

No obstante, el concepto se complica y se hace algo contradictorio al introducir el término "*desarrollo*" (Goodland, 1995), principalmente por el uso indistinto de los términos "crecimiento" y "desarrollo" y la actual discrepancia sobre las diferencias entre ambos términos. Desde el punto de vista de la teoría económica clásica, el desarrollo social y económico se basa en la producción y consumo de bienes y servicios para los ciudadanos. Se hace difícil lograr este desarrollo a la par de un "desarrollo" medioambiental, si tenemos en consideración que la producción de estos bienes proviene de los recursos extraídos a la naturaleza y su maximización iría en detrimento de ésta última. En este sentido, en el caso del medio ambiente, se trata de "minimizar" el daño y preservar las condiciones iniciales. Esta relación ha sido tratada por varios autores (Martín Rojo, 2009; Porter y Linde, 1995), sin embargo se verá con mayor detalle más adelante.

El concepto introducido por Brundlant (1987) de desarrollo sostenible como "*el desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*", es uno de los conceptos más citados en el tema, y aún cuando algunos autores opinan que

el concepto en sí es algo vago e inespecífico (Goodland, 1995; Pearce, 2005), haciendo más difícil la posterior evaluación de los resultados, otros autores (Daly, 1995; Pezzey, 1992) afirman que esta característica es una ventaja al favorecer el consenso para evolucionar hacia la idea fundamental de que tratar al mundo como un negocio en liquidación es ético y moralmente incorrecto.

Coincidiendo con el citado concepto dado por Brundlant (1987), varios autores (Lloyd's Register Quality Assurance, 2008; O'Riordan y Turner, 1988; Tietenberg, 1984) mencionan la intergeneracionalidad como factor relevante en el desarrollo sostenible, garantizando que las generaciones futuras posean la habilidad para satisfacer sus propias necesidades. Algunos autores (Brown *et al.*, 1987; O'Riordan y Turner, 1988) van más allá de la sostenibilidad de aquellos recursos que son necesarios para la humanidad asumiendo un compromiso moral y ético con el medio ambiente. Otros autores se centran no sólo en las necesidades básicas, o de supervivencia, sino en una mejora del nivel de vida (Allen, 1980), con un enfoque más social. En definitiva, el desarrollo sostenible es entendido como un proceso o fenómeno que debe mantenerse dentro de los límites de la capacidad de la naturaleza (Daly, 1990; Daly, 1992; Pearce *et al.*, 1988; Porritt, 1984) y la conservación del capital natural (Barbier *et al.*, 1990; CMTS, 1995; Goodland, 1995).

2.2. Diferentes dimensiones e interpretaciones del concepto

Tal y como se pone de manifiesto en el epígrafe anterior, el término de desarrollo sostenible ha tenido una gran aceptación. Sin embargo, han surgido un amplio número de conceptos e interpretaciones relacionados con el tema. Generalmente asociados a las tres dimensiones o aristas que se abordan en la sostenibilidad: ambiental, social y económico. En la Tabla 2.2 se muestra un resumen de las mismas y en la figura 2.1 la interacción entre estas aristas.

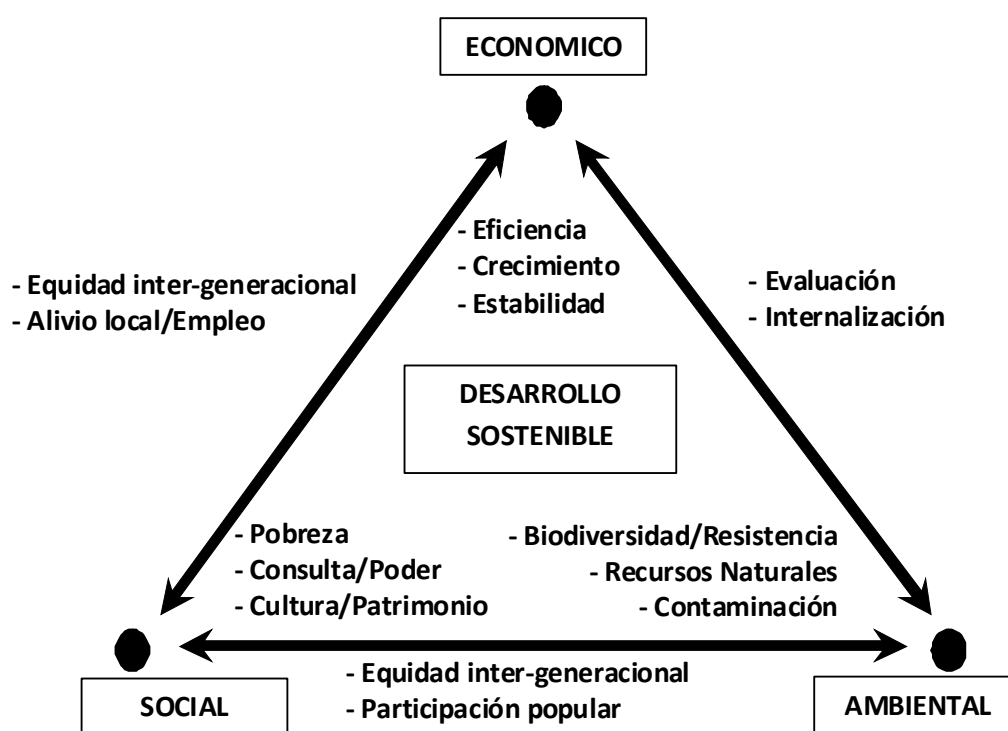
Tabla 2.2: Comparación entre la sostenibilidad ambiental, económica y social

Sostenibilidad Social	Sostenibilidad Económica	Sostenibilidad ambiental (SA)
Solo se alcanza a través de la sistemática participación de la comunidad y del fortalecimiento de la sociedad civil. Cohesión de la comunidad, identidad cultural, diversidad, solidaridad, tolerancia, humildad, compasión, paciencia, pluralismo, estándares aceptados de honestidad y disciplina, son algunos de los aspectos considerados dentro del capital social y que por sus características se hacen difíciles de medir. Este "capital moral" requiere de mantenimiento y reposición a través de los valores compartidos y la igualdad de derechos, basados en la interacción religiosa, cultural y comunitaria de la sociedad. Sin este cuidado depreciaría igual	El capital económico debe mantenerse estable. La definición ampliamente aceptada de sostenibilidad económica es el "mantenimiento de capital" o mantener intacto el capital, que ha permitido a los comerciantes desde la Edad Media conocer que parte de sus ingresos pueden consumir sin afectar su capacidad de comerciar. Por tal motivo puede definirse sostenibilidad económica a partir del concepto de renta de Hicks (1939) – la cantidad máxima que puede consumirse en un periodo sin empobrecerse (Hicks, 1946). Ahora es necesario extrapolar la definición de Hicks, enfocada no solo al capital creado por el hombre y su equivalente monetario, sino abarcando las	La SA es una necesidad de la humanidad y se origina en la preocupación social. En sí misma la SA busca elevar el bienestar de la humanidad, protegiendo los recursos que son indispensables para la vida y asegurándose de que los desperdicios no excedan los límites permisibles para la salud. La SA significa por tanto que el capital natural debe mantenerse, tanto como fuente de recursos como de "sumidero" de los desechos. Por tal motivo se necesita producción y consumo sostenible. En el caso de la provisión de recursos, debe mantenerse dentro de los índices de regeneración los recursos renovables, y los no renovables

<p>que el capital físico. Dentro del desarrollo económico, el capital humano – inversiones en educación, salud y nutrición para los individuos – ha sido ampliamente aceptado, sin embargo la creación del capital social como necesidad para el logro de una sostenibilidad social aún no ha sido adecuadamente reconocida.</p>	<p>otras tres formas de capital (natural, social y humano). Sin embargo se hace muy difícil cuantificar el valor natural, intangible, intergeneracional y especialmente el acceso a recursos comunes como el aire. La economía debe basarse en los principios de anticipación y precaución.</p>	<p>es muy difícil convertir el consumo en sostenible, pero casi, manteniendo el consumo dentro de los límites de regeneración de los renovables que puedan ser sustituibles. En el caso de los desperdicios mantener las emisiones dentro de los límites de asimilación de la naturaleza. En última instancia no puede existir sostenibilidad social sin SA.</p>
---	---	--

Elaboración propia a partir de Goodland (1995)

Los tres conceptos están relacionados con el término capital y la conservación del mismo es el objetivo de cada una de las aristas de la sostenibilidad. Existen coincidencias entre algunos aspectos de estas tres áreas. Sin embargo, se establece una relación más fuerte entre el capital económico y el ambiental (Goodland, 1995), en gran medida por su carácter aparentemente opuesto. De ahí que muchos de los instrumentos y estrategias ambientales que actualmente se implementan en el ámbito empresarial se basen en la búsqueda del equilibrio entre ambos aspectos (véase eco-eficiencia).



Elaboración propia a partir de Munasinghe (1993)

Figura 2.1 Interrelación entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

En cuanto a la sostenibilidad y su aceptación y legitimización social, algunos autores han profundizado en el significado y valor del término para la sociedad, identificando dos fuentes fundamentales de legitimización. La primera se relaciona con la necesidad de los seres humanos de establecer nexos con el mundo que los rodea,

en términos biológicos y ecológicos; por tanto, conceptos como la sostenibilidad, que ayudan a los humanos a establecer puentes entre los sistemas ecológicos y sociales, serán aceptados como válidos e importantes. En segundo lugar, el término sostenibilidad ha sido ampliamente asociado con modernidad. Miembros de sociedades modernas se preocupan no sólo por aspectos económicos para el desarrollo. Tratan además de balancear el desarrollo social y de los ecosistemas locales (Jennings y Zandbergen, 1995). El presente estudio se centrará en la sostenibilidad ambiental debido al creciente interés en este aspecto por parte de la comunidad gerencial y turística.

2.2.1. Sostenibilidad ambiental

A partir del análisis anterior, se puede definir sostenibilidad ambiental como la “conservación del capital natural”, a su vez el capital natural se define como la existencia de recursos ambientales que proveen un flujo de bienes y servicios (Goodland, 1995). Esta conservación se realiza a partir de la gestión de dos cuestiones fundamentales: el consumo de los recursos (renovables y no renovables) y la disposición de residuos y desechos. Basado en estos dos aspectos, se pueden definir dos reglas que acotan el concepto:

Regla de Salida

La emisión de desechos de un proyecto o una acción debe mantenerse dentro de los límites de la capacidad de asimilación del medio ambiente local, sin comprometer la absorción de futuros desechos.

Regla de Entrada

- a) Renovables: El consumo de los recursos renovables debe mantenerse dentro de los niveles de generación del mismo
- b) No renovable: Los márgenes de consumo de recursos no renovables deben mantenerse por debajo de los índices de desarrollo de sustitutos renovables.

Según la literatura consultada, existen dos grados de sostenibilidad ambiental: la sostenibilidad débil (*weak sustainability*) y la sostenibilidad fuerte (*strong sustainability*) (Ayuso Siart, 2003), además de una clasificación con los matices adicionales de sostenibilidad muy débil y sostenibilidad muy fuerte (Goodland, 1995; Pearce, 1993). La clasificación se basa principalmente en la sustitución de los capitales (humano, natural, social y creado por el hombre).

El término *sostenibilidad débil* se refiere a mantener el capital total intacto sin tener que dividir el capital entre los cuatro tipos antes mencionados. Esto implicaría que todos, o la mayoría de los capitales, pueden ser en mayor o menor medida sustituidos por los otros, al menos dentro de los límites de actividad económica y la creación de recursos. La sostenibilidad débil puede ser un comienzo, pero de ningún modo puede ser vista como una Sostenibilidad Ambiental. La sostenibilidad débil es una necesidad pero no una condición suficiente para la citada Sostenibilidad Ambiental.

Por el contrario, la *sostenibilidad fuerte* requiere mantener separados los tipos de capital, asumiendo que los capitales naturales y creados por el hombre no son sustitutos perfectos. Todo lo contrario, son complementarios al menos como extensión en la mayoría de las funciones productivas. En este sentido el capital creado por el hombre no tiene valor, si no se complementa con el capital natural.

Goodland (1995) matiza este tipo de sostenibilidad añadiéndole el término absurdamente fuerte, refiriéndose a la sostenibilidad donde no se agota nada. Por ejemplo, los recursos no renovables no serán usados bajo ningún concepto. De ahí que de los grados antes mencionados, el más aceptado entre economistas y ecologistas sea el de sostenibilidad fuerte, principalmente porque el desarrollo tecnológico y humano es limitado y parece conveniente ser prudente ante tantas incertidumbres e irreversibilidades.

Dobson (1996) brinda un enfoque más práctico a partir de un análisis bibliográfico, mostrando cuatro tipologías basadas principalmente en las respuestas a las preguntas más comunes dentro de la sostenibilidad: ¿qué es lo que hay que sostener?, ¿por qué?, ¿cuáles son los objetos de interés? y ¿cuál es el grado de sustituibilidad entre el capital humano y el capital natural?, tal y como se desarrolla en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Diferentes concepciones de desarrollo sostenible

	Postura A	Postura B	Postura C	Postura D
¿Qué sostener?	Capital total (humano y natural)	Capital natural crítico	Capital natural irreversible	"Unidades de
¿Por qué?	Bienestar humano (material)	Bienestar humano (material y estético)	Bienestar humano (material y estético) y obligaciones hacia la naturaleza	Obligaciones hacia la naturaleza
Objetos de interés Principales Secundarios	1,3,2,4	1,2,3,4 5,6	1,5,2,6 3,4	5,1,6,2 3,4
Sustituibilidad entre capital humano y natural	Considerables	No entre capital humano y capital natural crítico	No entre capital humano y capital natural irreversible	Evita el debate de sustituibilidad

1= Necesidades humanas de las generaciones presentes

2= Necesidades humanas de las generaciones futuras

3= Aspiraciones humanas de las generaciones presentes

4= Aspiraciones humanas de las generaciones futuras

5= Necesidades no humanas de las generaciones presentes

6= Necesidades no humanas de las generaciones futuras

Fuente: Adaptado de (Dobson, 1996) por (Ayuso Siart, 2003)

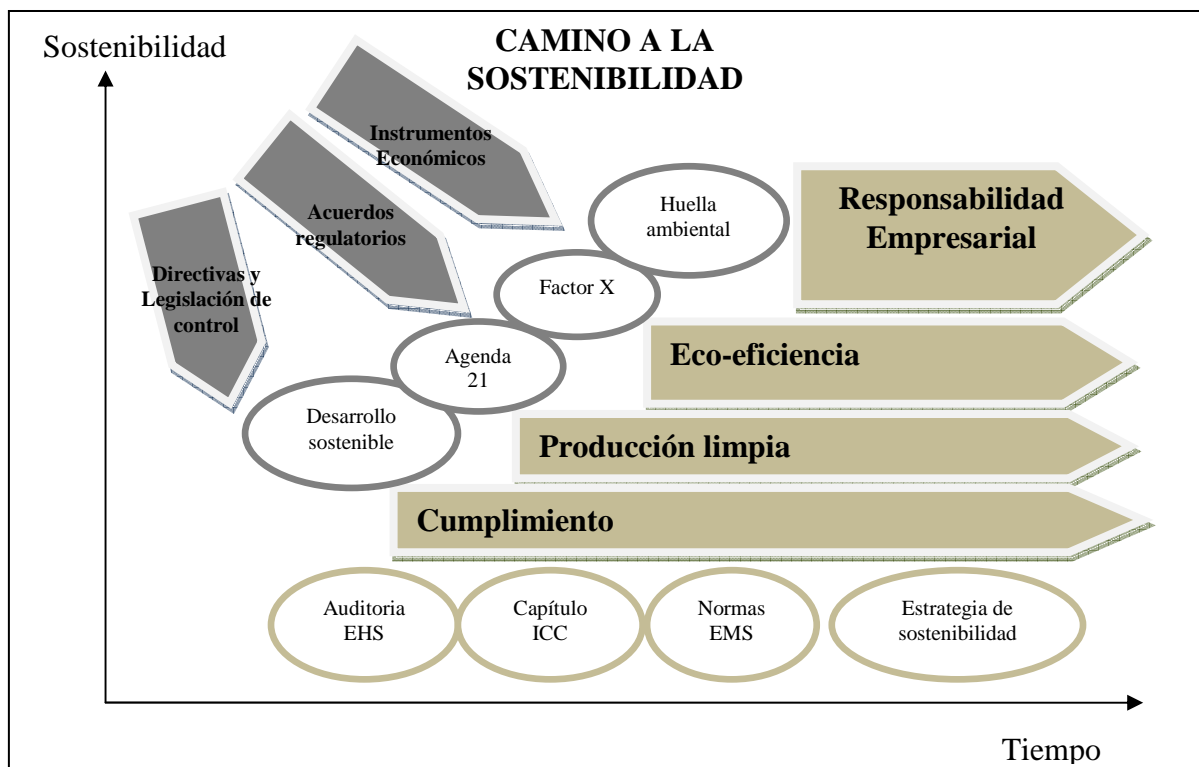
La postura A está muy relacionada con la sostenibilidad débil, al tener en cuenta la sustituibilidad entre el capital creado por el hombre y el natural y su consideración como un todo. Sin embargo, se priorizan las necesidades y aspiraciones humanas de la generación presente frente a las generaciones futuras, además no se otorga especial atención a las necesidades no humanas y sólo se enfoca en el aspecto material del capital natural. En el caso de la postura B, se hace énfasis en el capital natural crítico y se valoran tanto las necesidades de las generaciones presentes como las futuras, siempre y cuando el punto de atención sea el capital crítico para el

bienestar humano, tanto material como estético. La postura C tiene una mayor énfasis en las obligaciones para con la naturaleza y, a diferencia del enfoque, protege el capital natural irreversible aún cuando no contribuya directamente al bienestar humano. Esta postura tiene un mayor interés por la preservación del entorno natural. Por último, la postura D se identifica con un grado absurdamente fuerte de sostenibilidad. Se le asigna directamente un valor a la naturaleza y hace referencia a "unidades de significancia", aludiendo a las formas de naturaleza que están en peligro de perderse y que deben ser protegidas por su propio interés, sin priorizar el bienestar humano (Ayuso Siart, 2003).

Al igual que en el caso de los grados de sostenibilidad, el consenso general es hacia una postura de tipo C y de sostenibilidad fuerte (Ayuso Siart, 2003; Goodland, 1995), enfatizando la parte del capital natural que garantiza el bienestar humano, sin desatender los aspectos irreversibles basados en principios de precaución.

2.3. La sostenibilidad en el ámbito empresarial

Inicialmente, las compañías comenzaron a ocuparse de la sostenibilidad a través de la gestión del "cumplimiento" (Schmidheiny, 1992b), obligados por una serie de legislaciones y políticas gubernamentales, pasando luego a una gestión más proactiva, evitando la contaminación a partir de la Producción Limpia. En este punto, surge la eco-eficiencia, donde por primera vez se establece un vínculo entre el los beneficios económicos y las mejoras en el impacto ambiental. El siguiente paso es mucho más ambicioso, la Responsabilidad Empresarial o Corporativa, aunando los tres pilares fundamentales de la sostenibilidad: balance ambiental, justicia social y prosperidad económica. La preocupación a nivel mundial también ha ido concretándose a partir de la Cumbre de Rio y el Programa 21 (Agenda 21), hasta el llamado Factor X, abogando por metas cuantificables en mejoras de eco-eficiencia y reducción del impacto ambiental a través de toda la economía (ver figura 2.2).



Elaboración propia a partir de Schmidheiny (1992b)
 Figura 2.2. Evolución de los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

En el caso de los instrumentos, ha existido una transición desde las auditorías de seguridad e higiene ambiental (EHS) hasta los sistemas de gestión ambiental (EMS), pasando por el capítulo de desarrollo sostenible de la Cámara de Comercio Internacional (ICC). Como se ha mencionado, uno de los modelos ampliamente aceptados, que vinculan tanto el aspecto económico como el ambiental, es la eco-eficiencia; la cual será abordada en mayor detalle en el próximo epígrafe.

2.3.1. Eco-eficiencia

La eco-eficiencia relaciona fundamentalmente dos conceptos: el económico y el ambiental (Ayuso Siart, 2003; Verfaillie *et al.*, 2000), aunque no se deja de reconocer que al realizar los productos con mayor funcionabilidad y menor impacto ambiental se influye positivamente en elementos de Marketing y Responsabilidad Social Corporativa. Según Ayuso Siart (2003), el término eco-eficiencia fue empleado por primera vez por los investigadores suizos Schaltegger y Sturm en 1990 y profundizado dos años más tarde por Stephan Schmidheiny en su libro "Changing Course". En este libro se hace referencia a la eco-eficiencia como la tendencia en la industria a reciclar los productos y a disminuir el consumo de energía y materias primas, sin embargo hace énfasis en que este cambio no debe lograrse solamente desde el punto de vista tecnológico, sino que deben repensarse los objetivos y preceptos que guían las actividades corporativas (Schmidheiny, 1992b).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la define como "la eficiencia con la cual los recursos naturales son usados para satisfacer las necesidades humanas". La Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA) tiene la intención de emplear los indicadores de eco-eficiencia para medir el progreso hacia la sostenibilidad a nivel macro, definiéndola como la relación entre la actividad económica y los efectos negativos que produce en el medio ambiente. Una definición más amplia y elaborada del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development*, WBSCD) lo resume como una "filosofía administrativa" que se encarga de ofrecer productos y servicios a un precio competitivo que satisfagan las necesidades humanas y aporten calidad de vida, mientras que progresivamente reduzcan el impacto ambiental y el consumo de recursos durante todo el ciclo de vida, al menos hasta un nivel que la tierra sea capaz de asimilar. En suma, el objeto es crear mayor valor con un menor impacto (Verfaillie *et al.*, 2000).

La eco-eficiencia no se limita solamente, como se pensó en sus inicios, al rediseño de productos y procesos, sino que abarca todo el ciclo de vida y se caracteriza por extenderse más allá de las plantas de producción, agregando valor en cada elemento de la cadena de suministros. En definitiva, la eco-eficiencia puede ser entendida como un medio para el desarrollo y éxito de estrategias empresariales hacia la sostenibilidad, con especial énfasis en la innovación tecnológica y social, contabilidad y transparencia, así como la cooperación con el resto de los elementos de la sociedad.

2.3.2. Responsabilidad Social Corporativa

Como respuesta natural a los cambios ocurridos en los modelos empresariales, surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial, centrando su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés mediante la integración de forma voluntaria, entre otros, de las preocupaciones sociales y medioambientales de los mismos en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes grupos. Este concepto coloca estas necesidades por encima de los beneficios de los *shareholders*. Se aplica en mayor medida a las

grandes empresas, aunque en todo tipo de empresas, incluidas las PYME, existen prácticas socialmente responsables (CCE, 2001).

Numerosos factores impulsan el avance de la responsabilidad social de las empresas (Ayuso Siart, 2003; CCE, 2001):

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala.
- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

Aunque este modelo aborda temas relacionados con el medio ambiente, centra su actividad en el ámbito social. Trata cuestiones relacionadas con la seguridad y salud de los empleados, el respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales básicos, así como las relaciones con empleados, clientes, proveedores y las comunidades en las que la compañía opera y la transparencia en la comunicación con todos estos grupos sociales (Ayuso Siart, 2003). Entre los principales documentos que lo sustentan se incluye la Declaración Universal de los Derechos Humanos la Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río. En el año 2000, el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, lanzó la iniciativa "Global Compact" o "Pacto Mundial" con el objetivo de que empresas, sindicatos y ONGs colaboren en la consecución de mejoras sociales y ambientales a nivel mundial.

Los diez principios básicos consideran temas relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción (ONU, 2010):

Derechos Humanos

1. Las empresas deberán apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente
2. Asegurarse de que sus propias corporaciones no son cómplices de prácticas abusivas contra los derechos humanos

Trabajo

3. Defender la libertad de asociación y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva
4. Defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio
5. Defender la efectiva abolición del trabajo infantil
6. Defender la eliminación de la discriminación laboral

Medio Ambiente

7. Apoyar el principio de precaución en los retos medioambientales
8. Poner en marcha iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental
9. Promover el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anti-Corrupción

10. Trabajarán en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo extorción y soborno.

El principio número diez fue añadido en el año 2004, como contribución a la lucha contra la corrupción, convirtiéndose además en uno de los pilares del Global Compact Governance, a través de la transparencia en la contabilidad y en la gestión empresarial (PRODUS, 2007). Por su parte, la Comisión Europea saca a la luz, en Junio de 2001, el Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" con objeto de iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación (CCE, 2001). Dicho documento propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo, reconociendo de esta manera el papel de los *stakeholders* para el logro de un desarrollo sostenible coherente.

En Julio del 2002, la Comisión publicó una comunicación titulada "Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible" (CCE, 2002). La comunicación propone una estrategia de promoción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la creación de un Foro Multilateral Europeo sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (*European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*) que reúna a representantes de empresarios, trabajadores, consumidores y sociedad civil y concrete los debates en torno a la RSC. Y define la RSC como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*).

Por su parte, en España se presentó el "Código de Gobierno para la Empresa Sostenible", promovido por la escuela de negocios IESE, la Fundación Entorno y la consultora PricewaterhouseCoopers en marzo del 2002. Dicho código tiene como misión desarrollar una herramienta que pueda ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible (IESE, 2002). En abril del propio año se entregaron más 150 cartas de adhesión al Global Compact al Secretario General de Naciones Unidas. En el año 2004 se funda el *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa* con el objetivo de aunar opiniones, conceptos e iniciativas y crear una entidad de referencia capaz de impulsar la educación y divulgación necesarias sobre el tema (ORSC, 2004).

Otro momento importante para el desarrollo de la RSC en España lo constituye "El Libro Blanco de la RSC en España", informe elaborado por la Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social del Congreso de los Diputados con el

objetivo primordial de potenciar la Responsabilidad Social en España (SPRS, 2006). Estos son sólo algunos de los momentos más importantes en el desarrollo de la RSC como concepto y en los cuales se evidencia un deseo creciente por su materialización y aplicación a todos los niveles de la sociedad, como alternativa para lograr un desarrollo sostenible.

2.3.3. Productos Socialmente Correctos

Otro término que hace poco tiempo ha aparecido en la literatura relacionando la actividad empresarial y el desarrollo sostenible es el de producto socialmente correcto. En consonancia con la RSC, esta tendencia también se centra en el impacto social de las organizaciones. Se menciona en la Comisión de Derechos Humanos en su 57º período de sesiones, donde se presentó una exposición conjunta titulada: "Las actividades de las empresas transnacionales y los derechos humanos - necesidad de su encuadramiento jurídico". En esta declaración se hacía referencia a que "la depredación incontrolada de los recursos naturales y algunas grandes catástrofes ecológicas así como las graves violaciones a los derechos sociales y laborales imputables a grandes empresas transnacionales comenzaron a inquietar ya hace algunos años a una parte de la opinión pública, lo que dio lugar a campañas para exigir a las empresas *productos ecológica y socialmente correctos*" (Centro Europa-Tercer Mundo, 2001).

Otra definición más reciente propone que "se trata de aquellos productos -y creemos que lo habrían de ser todos- que respeten fundamentalmente en su proceso de producción unas mínimas normas: a) De equilibrio medioambiental y natural, y b) De respeto social y laboral" (Lizcano Alvarez, 2002). En este sentido: a) Por una parte, que al producirlos se preserve en la medida de lo posible la cantidad y calidad de los recursos naturales con los que tiene relación el propio proceso de actividades de la empresa, considerado éste en un sentido amplio, es decir, tanto las actividades productivas, como las comerciales, las de administración, control, transporte, etc.; y b) Por otra parte, que al desarrollar su actividad respeten escrupulosamente las mínimas condiciones sociales y laborales que se establecen como *estándares* a nivel internacional, por ejemplo, en lo relativo a la *edad* de los trabajadores, a las condiciones de trabajo, horarios, características del puesto de trabajo, características físicas de las tareas, condiciones de seguridad y riesgos, etc.

2.4. Conclusiones del capítulo

Como se ha podido apreciar en el desarrollo de este capítulo, existe una creciente preocupación por parte de empresas, países y comunidades para con el desarrollo sostenible; identificándose éste como única alternativa para la preservación de la humanidad. A diferentes niveles se procura el consenso y la aplicación de medidas contribuyan a este desarrollo.

Aunque en un principio se hacía referencia principalmente a la sostenibilidad ambiental, existe una tendencia a incluir dentro del análisis otros elementos más relacionados con la sociedad. Muestra de ello es el desarrollo de la RSC y los productos socialmente correctos que centran su atención en elementos más sensibles a los trabajadores y a las comunidades donde se insertan las empresas.

Por otra parte, se reconoce el papel del turismo para el logro del desarrollo de una conciencia medioambiental en los clientes y en su entorno cercano, lo cual queda patente a través del amplio número de declaraciones y cartas de interés que se han realizado por esta industria. Pese a que a nivel global no se han logrado consensos acerca de los conceptos y los temas que deben ser abordados en cada uno de ellos,

sí se reconoce la necesidad de proliferación de actividades e iniciativas en consonancia con estas tendencias, así como un valor fundamental en las interacciones entre los diferentes actores o *stakeholders*.

Capítulo 3. Teoría de los grupos de interés (*stakeholders*)

La teoría de los *stakeholders* ha tenido un desarrollo vertiginoso después que Freeman (1984) irrumpiera con esta propuesta como enfoque y respuesta a las condiciones actuales del entorno empresarial, entiéndase: globalización de los mercados de capital, aumento de inversores institucionales, mayor activismo por parte de los accionistas y expectativas de los grupos de interés (Nwanji y Howell, 2007). Todas estas condiciones han favorecido el surgimiento de un nuevo modelo empresarial, con límites y fronteras menos definidas y donde los diferentes actores interactúan a partir de contratos explícitos e implícitos. Este cambio de modelo será abordado en el presente capítulo, enfocándose en los actores que representan cada uno de ellos, los *shareholders* como actor principal en el modelo antiguo, y los *stakeholders* como elemento dominante y novedoso en el modelo actual. A partir de estos elementos se abordará la teoría de los *stakeholders* como enfoque y las diferentes líneas de investigación que ha tenido desde su surgimiento, enfatizándose en las principales preguntas que aún no han sido respondidas y que son la base de estas diferentes líneas. Para cumplir con uno de los objetivos específicos de este trabajo y como base para la posterior evaluación de cada *stakeholder*, se profundizará en el concepto en sí, aún más, se describirán con profundidad los elementos que caracterizan cada grupo de interés: poder, legitimidad y urgencia.

En el epígrafe correspondiente se detallarán los diferentes tipos de cada uno de estos elementos. Tomando como base estas características se expondrá una tipología consecuente con cuales de los elementos anteriormente tratados se encuentran presentes, y relacionado con esta clasificación se asociarán a cada *stakeholder* una forma de influencia típica, y la efectividad de la misma.

Por último se brindarán elementos que relacionan la teoría de los *stakeholders* con el medio ambiente, a través de investigaciones anteriores, lo cual corroborará la eficacia y utilidad del empleo de este enfoque en temas relacionados con la sostenibilidad.

3.1. *Shareholders vs. stakeholders*: nuevo modelo empresarial

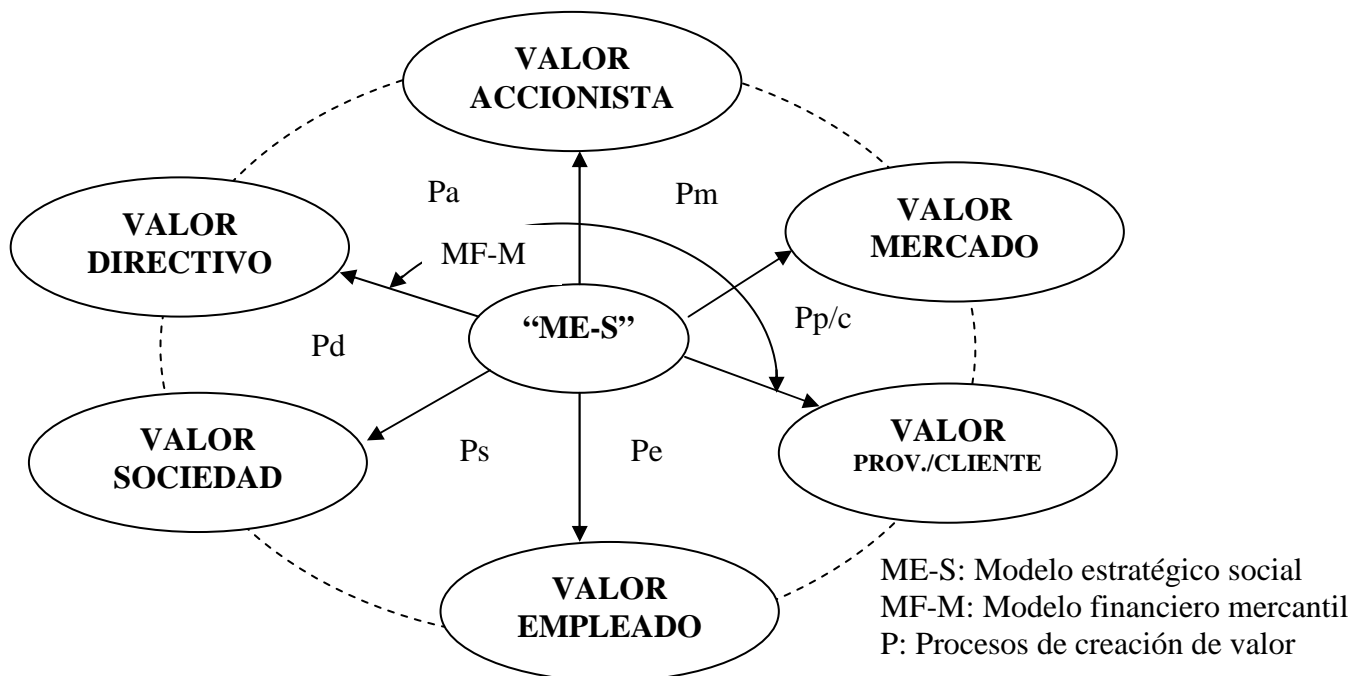
Stiglitz (1998) menciona que el fallo del consenso económico actual está dado por tomar la privatización y el comercio libre como fines en sí, y no como medios para lograr mayor desarrollo y crecimiento equitativo y democrático. Según este mismo autor, los cambios asociados al desarrollo deben proveer a los individuos y a la sociedad en su conjunto más control sobre su propio destino. El desarrollo enriquece la vida individual al ampliar los horizontes y disminuir la sensación de aislamiento. Sin embargo, la aplicación de un modelo económico basado en los beneficios de los accionistas lo único que ha conseguido a lo largo de 50 años de historia es que los países desarrollados sean más ricos y que se incremente la brecha entre ellos y los países pobres, aumentando el número de pobres a cifras inimaginables. Por lo que es necesario desarrollar un nuevo modelo estratégico de desarrollo.

En este sentido, el cambio efectivo no puede ser impuesto desde el exterior; todo lo contrario debe ser tratado desde el interior dado que muchas veces los cambios que se imponen surten efecto en las superficies pero en el interior de las organizaciones el cambio sigue siendo rechazado (Stiglitz, 1998). La organización condiciona el resultado del cambio articulando y reconfigurando las reglas que sustentan su estructura profunda. La influencia sobre este nivel puede evitar lo impredecible del proceso auto-organizativo (Drazin y Sandelands, 1992; Macintosh y Maclean, 1999). Como plantean Drazin and Sandelands (1992), existe una estructura profunda,

básica basada en un conjunto de reglas que son las que determinan como célula básica el comportamiento organizacional. Cualquier cambio que no involucre este estrato dentro de la estructura organizativa está condenado al fracaso. Por su parte los investigadores de los temas relacionados con el aprendizaje y la inteligencia organizacional, definen tres niveles de aprendizaje en la organización: simple, doble y triple lazo, que deben ser tenidos en cuenta para cualquier proceso de cambio que se implemente (Lines *et al.*, 2011). Se confirma de esta manera la necesidad del nuevo modelo empresarial como fundamento para la sostenibilidad, en definitiva, como cambio social necesario para el logro de un desarrollo equilibrado y sostenible.

En el modelo clásico, según Zingales (2000), las empresas poseen alta integración vertical, concentradas en los activos y con un estricto control sobre los empleados. Más aún, sus límites estaban bien delimitados y lo suficientemente estables como para darlos por sentado mientras consideraban las alternativas financieras y gubernamentales. El modelo basado en los “*shareholders*” afirma que el gobierno corporativo debe enfocarse en dos aspectos fundamentales: la responsabilidad de rendir cuentas; y la comunicación. La primera se refiere a la información contable que debe ser rendida a los accionistas y otros proveedores financieros. La segunda recoge la información que debe ser publicada a: inversores potenciales, empleados, reguladores y otros grupos que estén legítimamente interesados en el tema.

Sin embargo, estos preceptos han cambiado hacia firmas donde los límites fluctúan de acuerdo a las alternativas financieras y gubernamentales. La concepción moderna ve a la empresa como un “conjunto o nexo de contratos”, explícitos o implícitos, más o menos perfectos, entre los distintos factores (recursos), y en el reconocimiento de la existencia de diversas relaciones entre diferentes partícipes o miembros de la organización y de otros *stakeholders*, cada uno de ellos con sus correspondientes intereses, más o menos alineados con la misión de la entidad (AECA, 2007) (figura 3.1).



Fuente: (AECA, 2007; Bueno Campos, 2002; Bueno Campos, 2004)
 Figura 3.1. El modelo de gobierno de empresa estratégico-social.

El nuevo modelo estratégico-social se basa, en gran medida, en las relaciones con los *stakeholders*, sin necesariamente ir en contra de los intereses de los *shareholders*. Por el contrario, esta relación puede ser beneficiosa a largo plazo a sus intereses (Chilosi y Damiani, 2007; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 2004; Harrison y Freeman, 1999; Martín-Castilla, 2007; Preston y Donaldson, 1999). Este conjunto de relaciones de la empresa con los diferentes agentes de su entorno constituye lo que en algunos casos se define como capital relacional (Martín de Castro *et al.*, 2004). Según se pone de manifiesto, uno de los ejes fundamentales de cambio en el modelo empresarial se basa en receptores finales de los beneficios alcanzados por las organizaciones: *shareholders* y *stakeholders*, siendo algunos de los factores que han influenciado el cambio de modelo de gobierno corporativo son (Nwanji y Howell, 2007):

- Globalización de los mercados de capital
- Aumento de inversores institucionales (que incrementan el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (Graves y Waddock, 1994))
- Mayor activismo por parte de los accionistas
- Expectativas de los grupos de interés
- Crecimiento de la importancia de los asuntos del gobierno corporativo

En definitiva, el nuevo modelo se basa en los siguientes aspectos (AECA, 2007):

a) La creación de valor se debe producir a partir de la estrategia de la empresa, no sólo para el accionista sino también para el resto de los partícipes y agentes sociales, según la función de cada uno

b) La empresa asume, en consecuencia, la creación de capital social a partir de la responsabilidad, compromiso y solidaridad con todos los agentes relacionados con ella, como medio de ayudar a superar los fallos del mercado.

c) La incorporación al modelo de gobierno de todos los contratos, relacionales o implícitos basados en la confianza, lealtad y ética, que se mantienen con los partícipes de la organización.

d) La definición de una visión y misión de la empresa basada en la recuperación de su identidad, de sus valores y de la necesaria reputación corporativa.

e) El compromiso social de llevar a cabo un buen gobierno corporativo respecto a los agentes interesados.

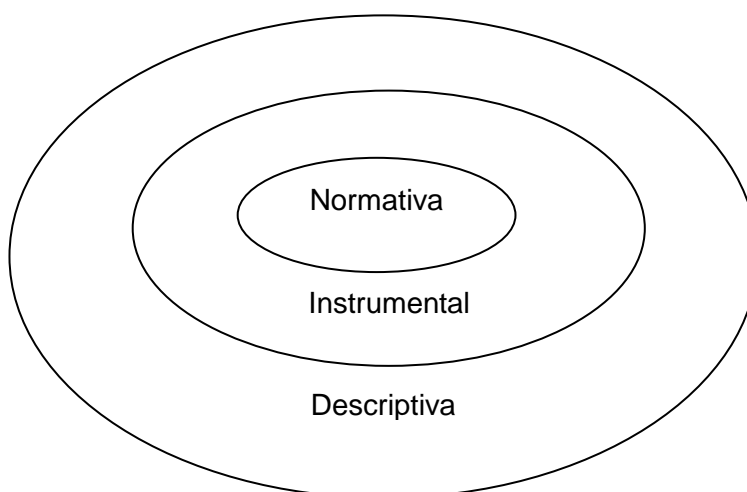
Los *stakeholders* son uno de los elementos fundamentales en este nuevo modelo empresarial. Sin embargo, algunos de los aspectos que aún son objeto de polémica y análisis en este contexto y que se desarrollan en epígrafes posteriores, incluyen las siguientes cuestiones: ¿qué características tienen estos grupos que los hacen tan influyentes en el comportamiento organizacional?; ¿cuáles de estos grupos son más importantes para las organizaciones?; ¿qué papel juegan en el logro de la sostenibilidad y cuáles son sus estrategias de influencia?

3.2. Principales líneas de investigación

Existe una amplia polémica acerca de los *stakeholders* y su influencia en el mundo empresarial. Donaldson y Preston (1995) sugieren la existencia de tres corrientes fundamentales en el estudio de la teoría de los “*stakeholders*”. La primera es una corriente instrumental que asume que si los directores desean maximizar la función objetivo de sus firmas, deben considerar los intereses de los “*stakeholders*”. Una segunda línea, más descriptiva, se basa en que los directores, las firmas y los “*stakeholders*” en la realidad interactúan. La tercera, normativa, se basa en lo que los directores deben hacer. La posible relación entre estas tres corrientes se evidencia en la figura 3.2. Las dos primeras pueden denominarse el enfoque analítico del tema y las otras dos el enfoque narrativo. De forma general, estas clasificaciones o corrientes que Donaldson y Preston (1995) refieren que deberían converger, han provocado un amplio número de investigaciones y publicaciones. Algunos autores desestiman la línea descriptiva (Berman *et al.*, 1999; Donaldson, 1999), enfocándose en la instrumental y la normativa, ya que ambas representan el dilema clásico de deontologismo contra consecuencialismo.

Otra clasificación de las líneas de investigación relacionadas con “*stakeholders*” (Freeman, 2004) se centra en los siguientes enfoques: teoría normativa de negocios, gobierno corporativo y teoría organizacional (Chilosi y Damiani, 2007), responsabilidad social corporativa (Graves y Waddock, 1990; Graves y Waddock, 1994) y gestión estratégica. Sin embargo, la clasificación más generalizada de las líneas de investigación la brinda Froman (1999):

1. Delimitar los grupos de interés más relevantes para la empresa (Fineman y Clarke, 1996; Greeno y Robinson, 1992; Henriques y Sadorsky, 1996; Mitchell *et al.*, 1997; Shrivastava, 1995)
2. Estudio detallado de las estrategias de influencia adoptadas y,(Azzone *et al.*, 1997; Grafé-Buckens y Hinton, 1998; Schmidheiny, 1992a)
3. La respuesta de la organización (comportamiento de la empresa) ante el ejercicio de esta presión (Frooman, 1999).



Fuente: Adaptado de (Donaldson y Preston, 1995)

Figura 3.2: Tres enfoques dentro del estudio de la teoría de los *stakeholders*.

En definitiva, todas las tendencias actuales en el estudio de los *stakeholders* buscan una identificación de los principales grupos de interés, sus características y la influencia que pueden tener en la organización y, de esta manera, reconocer las características y estrategias que deben potenciarse para el logro de un desarrollo sostenible. En la Tabla 3.1 se muestran las diferentes tendencias dentro de las líneas de investigación actuales.

Tabla 3.1 Resumen de tendencias en el estudio de los *stakeholders*

Usos de la teoría de los <i>stakeholders</i> (Donaldson y Preston, 1995)	Descriptivo/Empírico	Instrumental	Normativo
Corrientes filosóficas asociadas (Harrison y Freeman, 1999)		Consecuencialismo	Deontologismo (Kantismo)
Tipo de investigación asociada (Berman <i>et al.</i> , 1999)	Ciencias Sociales		Ética
Modelos usados (Berman <i>et al.</i> , 1999)		Modelo de gestión Estratégica	Modelo Intrínseco de Compromiso

Elaboración propia

3.3. Concepto y evolución del término stakeholder

El primero de los grupos citado por Froman (1999) es el que mayor número de estudios recoge, con tendencia en general para identificar cuáles son los principales *stakeholders* asociados a la actividad empresarial. Comenzaremos por abordar algunos elementos relacionados con el concepto de *stakeholder*.

La definición más común y citada de *stakeholder* es la dada por Freeman (1984) como “un grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización”. Sin embargo, esta definición es un poco ambigua; ya que incluye a casi cualquier grupo como *stakeholder* (Mitchell *et al.*, 1997).

Varios autores han dado su punto de vista en este sentido. A partir de la recopilación hecha por Mitchell, Agle y Wood (1997) se pueden identificar algunos elementos de interés. Una gran mayoría reconoce una responsabilidad por parte de la organización hacia una persona o grupo que posee algún contrato o interés en la organización, ya sea a partir de un contrato explícito o implícito. De ahí que la relación que se establece es de la organización para con el *stakeholder*. Este enfoque se reconoce como limitado (*narrow*) y apuesta por la relación de poder entre el *stakeholder* y la organización (Bowie, 1991; Carroll y Nasi, 1997; Clarkson, 1995; Cornell y Shapiro, 1987; Freeman y Evan, 1990; Freeman y Reed, 1983; Hill y Jones, 1992).

No obstante, otros autores reconocen que la relación debe ser en ambos sentidos. Este es el enfoque más amplio (*broad*), aunque se hace muy difícil su aplicación por parte de los directivos si tenemos en cuenta que a la hora de reconocer la existencia de algún grupo de interés lo harán a partir de la influencia del mismo sobre la organización.

Existe un amplio número de clasificaciones de los *stakeholders*, dependiendo del autor que aborda el tema y del objetivo de la investigación. No obstante se pueden agrupar las clasificaciones según la posición con respecto a la empresa, según su posición en cuanto a temas medioambientales se refiere, entre otros (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Clasificación de los *stakeholders* según los diferentes autores

Según la posición con la organización (Henriques y Sadorsky, 1996; Mintzberg, 1984)	Interno		Externo	
Según la posición del grupo para la protección del medio ambiente (Fineman y Clarke, 1996)	Grupos con la misión manifiesta de protección del medioambiente	Reguladores (cumplimiento de leyes y regulaciones)	Grupos que poseen un interés indirecto en el comportamiento medioambiental	Internos
Según la importancia para la supervivencia de la organización (Clarkson, 1995)	Primarios		Secundarios	
Según la relación económica con la organización (Lawrence <i>et al.</i> , 2007)	De Mercado		Fuera del Mercado	

Elaboración propia

En el caso de la clasificación de Clarkson (1995), se definen como primarios aquellos grupos con los que sin su continua participación la organización no podría sobrevivir (*shareholders*, clientes, empleados, proveedores, y un grupo de *stakeholders* públicos que incluyen al gobierno y las comunidades). En el caso de los secundarios, la organización no depende de ellos para su supervivencia aunque sí pueden afectar el desempeño de la organización, principalmente porque pueden movilizar la opinión pública a favor o en contra (medios de comunicación, ONGs u otros grupos de especial interés). Relacionado con esta clasificación de primario y secundario, se encuentra otra clasificación propuesta por Lawrence (2007) en *stakeholders* de mercado (*market stakeholders*) y *stakeholders* fuera del mercado (*nonmarket stakeholders*). La primera clasificación se refiere a aquellos grupos de interés que realizan transacciones económicas con la empresa (empleados, clientes, proveedores, acreedores financieros, *shareholders*). El segundo grupo, aunque sin una relación económica directa con la organización, sus acciones afectan y son afectadas por el comportamiento de la empresa (gobierno, comunidad, ONGs, medios de comunicación, público en general). Estas dos clasificaciones están muy relacionadas, dado que comúnmente los *stakeholders* primarios son de mercado y los secundarios están asociados con grupos que no establecen una relación económica con la organización.

3.4. Características fundamentales de los *stakeholders*

Teniendo en cuenta los elementos asociados al concepto, Mitchell, Agle y Wood (1997) definen tres atributos que caracterizan a los *stakeholders*, de tal manera que cada grupo puede presentar uno o varios de estos atributos:

- El *poder* del *stakeholder* para influenciar la empresa.
- La *legitimidad* de su relación.
- Y la *urgencia* del reclamo a la empresa.

Este modelo propuesto por Mitchell y sus colegas en 1997 ha tenido un amplio impacto en la comunidad académica, tanto en temas de *stakeholders* como en otras áreas de investigación como la responsabilidad social corporativa y el cuidado medioambiental. Según Parent y Deephouse (2007), hasta el año 2005 el modelo de Mitchell y sus colegas había sido citado 138 veces. Sin embargo el modelo ha sido muy poco usado como herramienta para análisis empíricos (Parent y Deephouse, 2007).

El modelo en cuestión ha sido validado en varios tipos de empresas y en diferentes países, demostrándose en todos los casos la validez de los atributos definidos por los autores como los de mayor peso a la hora de identificar al *stakeholder* y su importancia para la empresa (Agle *et al.*, 1999; Álvarez-Gil *et al.*, 2007; Boesso y Kumar, 2009; Driscoll y Starik, 2004; Ingenbleek y Immink, 2010; Morris, 2000; Ojala y Luoma-aho, 2008; Parent y Deephouse, 2007). En algunos casos el modelo ha sido aplicado con algunas variaciones en el número de atributos, por ejemplo utilizando sólo el poder y la urgencia (Ingenbleek y Immink, 2010) o en otros casos agregando parámetros como la proximidad (Driscoll y Starik, 2004). Por otra parte, se corrobora la idea de Mitchell, Agle y Wood (1997) al asociar a cada *stakeholder* un grado diferente en cada uno de los parámetros (Agle *et al.*, 1999; Boesso y Kumar, 2009). Por ejemplo, la urgencia es el atributo de mayor influencia en la importancia o prominencia de los *shareholders* (Agle *et al.*, 1999).

3.4.1. Poder

El término poder ha sido ampliamente tratado por diversos autores y existen tantas definiciones y clasificaciones como ramas de investigación al respecto. Es muy probable que al preguntar en una organización cuál es el grupo o los grupos de mayor poder, el interlocutor, sin dudar, pueda señalarlos. Sin embargo, si se le pidiera que definiera la palabra poder, sería muy poco probable que pudiera hacerlo. La mayoría de las personas no necesitan definiciones explícitas de lo que es poder para identificarlo (Salancik y Pfeffer, 1977).

El poder puede definirse como “determinado potencial estructurado para obtener un beneficio en las relaciones donde los intereses sean opuestos” (Willer *et al.*, 1997). Según Salancik y Pfeffer (1977), el poder es simplemente la habilidad de lograr que las cosas sean hechas de la forma que uno quiere que se hagan. En un artículo anterior, estos mismos autores mencionan la existencia de dos tipos de poder: vertical y horizontal, y refieren el segundo como el uso de influencia para obtener beneficios para uno mismo. El término tiene una estrecha relación con la “influencia”. En muchos casos se usan ambos términos como sinónimos.

A partir de la teoría de las contingencias estratégicas, aquellos grupos que sean capaces de hacer frente a los principales problemas o incertidumbres en la organización adquieren un mayor poder. Por ejemplo, en una empresa que afronte una serie de demandas legales que amenacen con destruir la organización, el departamento legal obtendrá poder e influencia sobre las decisiones de la firma, incluso sobre decisiones más allá del departamento legal (Salancik y Pfeffer, 1977).

Frooman (1999), por su parte, apuesta por las relaciones de poder enfocadas a través de la teoría de dependencia de recursos y la teoría del intercambio. En los enfoques anteriores se reconoce que el poder se deriva de las acciones de las personas o grupos, no de los grupos en sí mismo. Además es inherente a la presencia de otro grupo o individuos hacia el que va dirigido dicha acción (Salancik y Pfeffer, 1977).

En este caso, un recurso es esencialmente cualquier cosa que se perciba como valioso, mientras que la dependencia es un estado en el que un actor depende de la acción de otro para obtener un resultado particular (Emerson, 1962; Pfeffer, 1992). El recurso debe ser crítico y escaso para que su posesión sea una forma de poder. Otros autores soportan este enfoque, según Roome y Wijen (2005), la existencia de diferentes recursos es la base para los tipos de poder.

Es curioso cómo la posesión de recursos críticos y/o escasos para la organización determina en gran medida el grado de influencia sobre la misma y, a la vez, determina la cantidad de recursos que emplea la empresa para satisfacer las demandas de estos grupos. Generalmente, cuanto más crítico sea el recurso o la cantidad del mismo que posea un grupo o grupos, mayor poder e influencia tendrá para la organización y, a la vez, mayor será la cantidad de recursos que empleará la organización para satisfacer sus demandas (Pfeffer *et al.*, 1976; Salancik y Pfeffer, 1974).

Las clasificaciones del poder pueden agruparse en dos vertientes fundamentales. Un grupo clasifica el poder según la forma de influencia y el otro grupo según el recurso que le da base y sustento al mismo. Según la forma de influencia, podemos citar tres formas fundamentales: coercitivo (fuerza/amenaza), utilitario (material/incentivo) o normativo (influencia simbólica), a partir de la clasificación dada por Mitchell, Agle y Wood (1997) basados en la tipología de Etzioni (1964).

Otros autores clasifican el poder en votación, económico, político y legal (Lawrence *et al.*, 2007). Una variación de esta misma clasificación agrupa en tres grandes formas el poder: forma o de voto, económico y político (Freeman y Reed, 1983). En esta clasificación se entiende por poder económico la habilidad de influenciar a través de decisiones de mercado y el poder político como la habilidad de influenciar a través de procesos políticos.

3.4.2. Legitimidad

La mayoría de los estudios que buscan caracterizar a los *stakeholders* hacen énfasis en la legitimidad como estructuras y comportamientos aceptados y esperados por la sociedad. En la mayoría de los casos, la legitimidad aparece mezclada con el poder. Por ejemplo, Wood (1991) define dentro de su modelo el principio de legitimidad como el derecho de la sociedad para establecer y reforzar un balance de poder entre las instituciones y definir sus funciones legítimas. Esta perspectiva se enfoca en las obligaciones empresariales como institución social e implica que la sociedad dispone de sanciones que pueden ser empleadas cuando estas obligaciones no son cumplidas (Wood, 1991).

No obstante, no siempre los *stakeholders* legítimos poseen poder ni los *stakeholders* poderosos son legítimos. No obstante, el uso ilegítimo de poder puede llevar consigo la pérdida de éste (Davis, 1973). De acuerdo con lo planteado por Mitchell, Agle y Wood (1997), a pesar de este vínculo comúnmente generalizado, se acepta la propuesta de Weber (1947) que considera ambos atributos independientemente y al combinarlos crea *autoridad*, definida como el legítimo uso del poder (Weber, 1947).

Otros autores emplean el término legitimidad dentro de la gestión de cuestiones de interés (Wartick y Mahon, 1994). Dentro de este enfoque, se establece como cuestión fundamental la existencia, en cualquier momento dado, de un *gap* entre el comportamiento de la organización y las expectativas de la sociedad, identificadas a su vez como demandas agregadas de los *stakeholders*; una continua ampliación de

estos gap puede causar que la organización pierda su legitimidad y vea amenazada su supervivencia.

Sobre la definición de legitimidad existe un sinnúmero de estudios y artículos que se centran tanto en el aspecto evaluativo como cognitivo. Es decir, asumen la legitimidad como un proceso mediante el cual una organización justifica su derecho a existir en la primera de las tendencias o simplemente asumen que la organización debe ser congruente entre sus acciones y lo que es aceptado por la sociedad, yendo un poco más allá de la auto-justificación.

Sin embargo, Suchman (1995) incorpora las dos corrientes fundamentales, cognitiva y evaluativa, definiendo legitimidad como una percepción o supuesto generalizado de que la acción de una entidad es deseable, adecuada o apropiada dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones. Aunque este concepto es algo impreciso y poco operativo (Mitchell *et al.*, 1997), es adecuado para la caracterización de *stakeholders* que se desea. Esta definición implica que la legitimidad es un bien social (Boons, 1998), que es más amplio que una mera auto-percepción, y que puede ser definida y negociada a diferentes niveles de la estructura social, siendo necesario su obtención de terceros (Boons, 1998). En su artículo, Suchman establece algunas clasificaciones tanto para el tipo de legitimidad como para las diferentes tendencias en la investigación de este tema, que se muestran en la tabla 3.3. En el caso de las clasificaciones, establece tres tipos fundamentales aportados por la búsqueda bibliográfica que realiza el autor y un subconjunto de clasificaciones aportadas por el mismo.

Tabla 3.3 Clasificaciones del concepto legitimidad y sus corrientes

(Céspedes-Lorente <i>et al.</i> , 2003)	Social* (basado en el concepto de Suchman)				Económica (en este caso se refiere a la legitimidad económica de la propia organización)				
(Suchman, 1995)	Enfoque Estratégico (Pfeffer y colaboradores)				Enfoque Institucional (DiMaggio y colaboradores)				
	Pragmática			Moral				Cognitiva	
	Intercambio	Influencia	Actitud	Consecuencias	Procedimiento	Estructural	Personal	Comprensiva	Dar por sentado

Elaboración propia

En el caso de la legitimidad pragmática, se refiere al cálculo del beneficio propio de los grupos más cercanos a la organización. Es decir, estos grupos analizan el comportamiento de la organización para determinar las consecuencias prácticas para ellos. En su forma básica, este tipo es una especie de legitimidad de *intercambio*, ya que se basa en los valores que esperan obtener cierto grupo de actores directos, que según sea las apreciaciones culturales puede ser visto como soborno o gratificación, en definitiva no es más que una variante más generalizada y culturalizada de las materialistas relaciones de poder-dependencia. Una sub-clasificación más

socialmente correcta es la llamada legitimidad de *influencia*. En este caso no se basa en la creencia de un intercambio específico beneficioso, sino en la apreciación de que el comportamiento es beneficioso a los intereses a largo plazo. Inclusive es más importante y más sencillo demostrar esta sensibilidad que producir algún tipo de beneficio inmediato. Un tercer subtipo surge a partir de la tendencia actual de personificar a las organizaciones y tratarlas como actores autónomos, coherentes y moralmente responsables. Según esta apreciación, la audiencia comúnmente les otorga legitimidad a aquellas organizaciones que proclaman o poseen virtudes y valores que son bien percibidos por ellos, este tipo de legitimidad es definido por Suchman como legitimidad de *actitud*.

La segunda clasificación se refiere a la legitimidad *moral*, a diferencia de la pragmática, este tipo no descansa en el juicio del evaluador si las acciones de la organización traerán beneficios, si no en la creencia sobre si una actividad es “lo que es correcto hacer”. Esta diferencia se basa en el dilema filosófico entre el consecuencialismo vs deontologismo, en el primero se cree correcta una acción según el resultado de la misma, independientemente de que tipo de acción sea, y la segunda corriente enfatiza en la acción en sí misma, independientemente del resultado. Basándose en un grupo de preceptos y creencias de lo que es socialmente o moralmente correcto. Este juicio generalmente promueve bienestar social. Las subclasificaciones de este tipo de legitimidad se basan en el objeto de análisis, es decir, en el objeto moralmente evaluado dentro de la organización. Puede ser a evaluación de las *consecuencias* o salidas, de los *procedimientos* o técnicas y de las categorías o *estructuras*, un cuarto subtipo menos común es la evaluación de los *líderes* y representantes.

La tercera clasificación de Suchman reconoce una legitimidad “no evaluada”, basándose más en el *conocimiento* que en la evaluación de la actividad de la organización. A su vez esta clasificación posee dos subtipos, *comprensiva* y *dar por sentado*. El primer grupo se refiere a la comprensión del comportamiento de una organización, esta tendencia se basa más en la explicación de los esfuerzos y la organización en sí, que la evaluación de la misma. El segundo subtipo se refiere a la aceptación tal y como es de una organización o su comportamiento, eliminando la posibilidad de discrepar al respecto.

De estas tres clasificaciones, las dos primeras son las que poseen mayor valor práctico a la hora del análisis de las relaciones entre *stakeholders*. En el caso de la teoría de los *stakeholders* la legitimidad debe ser analizada desde tres puntos de vista:

- Legitimidad del *stakeholder*,
- Legitimidad del reclamo del *stakeholder*
- Legitimidad de la organización

El primer enfoque se asocia más a lo descrito hasta el momento por parte del Suchman. Si el *stakeholder* es considerado legítimo, tanto por la sociedad como por la propia organización, mayor serán las probabilidades de obtener su reclamo o hacer más fuerte su relación (Phillips, 2004). El segundo punto de vista se centra más en la relación en sí, y su razón de ser es el intercambio que se establece entre *stakeholder* y organización. De hecho muchos de los conceptos de *stakeholder* incluyen la legitimidad del reclamo o de la relación como característica fundamental (Donaldson y Preston, 1995; Hill y Jones, 1992; Pearce, 1982). La última arista se basa en la influencia que puede ejercer el *stakeholder* sobre la legitimidad de la

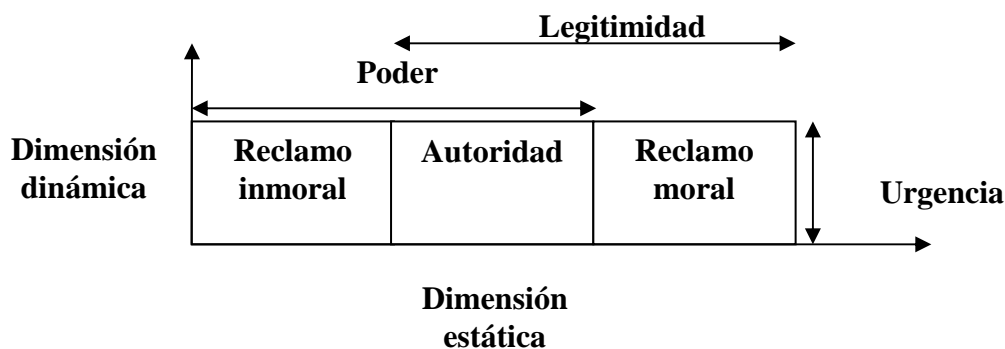
empresa (Grafé-Buckens y Hinton, 1998). Este último enfoque se asocia generalmente a una forma de poder, si consideramos la legitimidad como un recurso social, la influencia sobre este puede determinar cierto grado de poder por parte del *stakeholder* sobre la organización.

En cuanto a los temas medioambientales, la legitimidad de una organización puede ser valorada del tipo de *influencia* dentro de la clasificación de *pragmática*, teniendo en cuenta el efecto a largo plazo que puede tener una actitud destructiva hacia el mismo. Puede también clasificarse como legitimidad de *actitud* y *moral* teniendo en cuenta la tendencia actual de valorar los aspectos medioambientales como de suma importancia para la humanidad y de considerarse como uno de los valores deseables tanto en personas como en instituciones. En definitiva una actitud positiva hacia la sostenibilidad ambiental puede hacer que la organización gane en legitimidad (Shrivastava, 1995).

3.4.3. Urgencia

Tanto el poder como la legitimidad son características estáticas. Mitchell, Agle y Wood (1997) agregan otra característica para darle mayor dinamismo al modelo: la *urgencia* (Ver Figura 3.3). Esta característica ha sido poco tratada por la literatura referente a *stakeholders* (Frooman, 1999). Según el propio Mitchell, Agle y Wood (1997) hasta el momento de la publicación de su artículo había sido ignorado completamente de la literatura relacionada con los *stakeholders* la referencia a la atención a los mismos en el “momento oportuno” o “apremio” utilizada en la gestión de crisis y de cuestiones de interés (*crisis and issues management*).

En el caso de la gestión de cuestiones de interés, uno de los principios que se emplea para identificar las cuestiones que realmente son de interés para la organización y sus directivos es el “impacto”, como las implicaciones reales que tiene o tendría para la organización una creciente tendencia o serie de acontecimientos (Wartick y Mahon, 1994). Si este impacto no es percibido dentro de la organización, entonces la tendencia o los cambios no tendrán atención por parte de los directivos. Según este enfoque, aún cuando exista la tendencia o el movimiento si los directivos no sienten la presión del mismo o como puede afectar algún área de la organización no estará en el punto de mira de la gestión empresarial. Por ejemplo, el tema de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente se han convertido en una tendencia entre los clientes y la sociedad en general, sin embargo hasta que los directivos no perciban el impacto de dicha tendencia no se tomarán medidas dentro de la organización acorde a dicha tendencia. El término impacto según es empleado por Wartick y Mahon (1994) sería el efecto en la organización de la materialización de la urgencia.



Fuente: Adaptado de (Neville et al., 2003)

Figura 3.3 Relación entre las diferentes características de los *stakeholders*

La urgencia es definida por el Merriam-Webster Dictionary como “exigir por inmediata atención” o “apremiante”. A partir de esta definición, Mitchell Agle y Wood (1997) asocia la urgencia con el grado en el que un *stakeholder* exige o reclama por inmediata atención. Y le atribuye dos bases fundamentales:

- **Apremio:** el grado en el que el retraso de la entidad para responder al reclamo o a la relación es inaceptable para el *stakeholder*.
- **Criticidad:** la importancia del reclamo o la relación para el *stakeholder* (Hill y Jones, 1992; Mitchell *et al.*, 1997).

Varios autores han demostrado como el apremio, como variable de tiempo en este concepto, rige la mayor parte de las decisiones que se toman en la organización. Las decisiones de los directivos suelen ser con un alcance a corto plazo.

En temas medioambientales se le ha dado poca relevancia a aquellos aspectos que evolucionan lentamente, donde el impacto del ser humano no es tan evidente como en el caso de catástrofes (ej. Desarrollo costero, pérdida de biodiversidad, crecimiento urbano o peligro de extinción de especies) (Driscoll y Starik, 2004). Por tal motivo se puede asociar esta variable a la aplicación de medidas relacionadas con la contaminación y los desechos, y poca o ninguna atención con temas menos “evidentes” como la biodiversidad y la conservación de ecosistemas. Otros autores afirman que dada la criticidad de las medidas económicas, no sorprendería que la mayoría de las organizaciones no prestara atención a temas ambientales hasta que se volvieran demasiado críticos para obviarlos. La urgencia de los *shareholders* es percibida en las investigaciones como el principal impulso en la mayoría de las estrategias corporativas (Agle *et al.*, 1999; Driscoll y Starik, 2004).

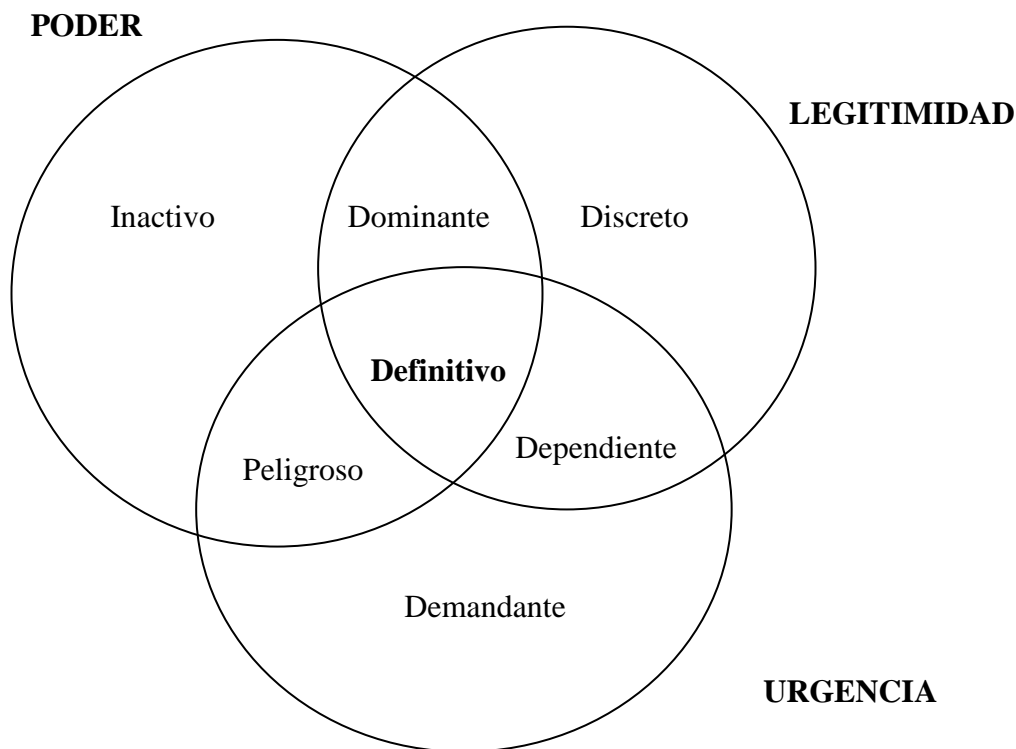
No obstante el apremio no es suficiente para identificar un reclamo o una relación en sí como urgente. El *stakeholder* debe considerar este reclamo o relación como crítica e importante. Algunos de los ejemplos por los que el *stakeholder* podría ver su relación con la firma como crítica pueden ser:

- **Propiedad:** la posesión por parte del *stakeholder* de un activo de la empresa, o la posesión de activos vinculados a la empresa que no pueden ser usados en una forma diferente sin la pérdida de su valor (Hill y Jones, 1992), haciendo muy difícil para el *stakeholder* el abandono de la relación.
- **Sentimentalismo:** como en el caso de valores fácilmente comercializables en poder de una familia durante varias generaciones, independientemente del comportamiento de estos valores.
- **Expectativas:** anticipación por parte del *stakeholder* de que la firma continuará proporcionando algo de gran valor (ej. compensación y beneficios para los empleados)
- **Exposición:** la importancia que le concede el *stakeholder* a aquello que está en riesgo en la relación con la firma.

3.5. Tipología de *stakeholders*

Los conceptos anteriormente descritos están íntimamente relacionados: el poder obtiene autoridad por medio de la legitimidad y se hace ejecutable a través de la urgencia. Estas características pueden ser empleadas para describir e identificar a cualquier grupo, a qué clasificación pertenece y saber qué le falta para convertirse en

un *stakeholder* definitivo (Mitchell *et al.*, 1997). La figura 3.4 muestra la interacción entre las tres características fundamentales que da lugar a las diferentes clasificaciones.



Fuente: (Mitchell *et al.*, 1997)

Figura 3.4 Tipologías de *stakeholder* según el atributo presente

La tabla 3.4 muestra un resumen de las principales características presentes en cada clasificación, así como un ejemplo que ilustra este tipo de *stakeholder* en específico. A modo de resumen, los tres primeros grupos que poseen solamente un atributo son llamados *stakeholders latentes*. Estos grupos son poco considerados por la empresa y a su vez prestan poco interés en la misma. Los siguientes tres grupos, con dos atributos, son considerados como *expectantes*, ya que están a la expectativa de adquirir el tercer atributo. Estos grupos tienen toda la atención de los directivos y generalmente su atención es recíproca. Dentro de estos grupos resaltan los *stakeholders* dominantes, ya que son los más propensos a lograr el tercer atributo, urgencia.

Sin embargo, los tipos de *stakeholders* son más limitados en la práctica que en la teoría, predominando los inactivos-dominantes-definitivos, por lo tanto los atributos que están más presentes son el poder y la legitimidad, a su vez se encontró que el poder es el atributo más importante (Parent y Deephouse, 2007).

Tabla 3.4: Tipologías de *stakeholder*

Tipología	Atributos presentes	Ejemplos	Comentario
Inactivo	Poder	Empleados que han sido despedidos.	Estos <i>stakeholders</i> poseen el poder para imponer su voluntad a la organización, sin embargo al carecer de urgencia o legitimidad su poder permanece latente, sin uso, sin embargo los directivos deben conocer de la presencia de este grupo, ya que al adquirir cualquiera de los otros dos atributos pasarían a categorías de mayor influencia sobre la organización.
Discreto	Legitimidad	Académicos de la RSC y el comportamiento	Al no poseer ni poder para influenciar ni urgencia en su reclamo estos <i>stakeholders</i> no poseen una relación activa con la organización.
Demandante	Urgencia		Al no poseer ni poder ni legitimidad su reclamo se vuelve molesto y fastidioso, pero no peligroso, por lo que los directivos prestan muy poca atención a este tipo de grupo.
Dominante	Poder y legitimidad	Inversores, clientes, recursos humanos, gobierno	Al poseer estos dos atributos su influencia en la firma está garantizada formando la "coalición dominante", (Cyert y March, 1963) aún cuando decidan usarla o no. Generalmente poseen un mecanismo formal de interacción con la empresa.
Dependiente	Legitimidad y urgencia	Residentes locales	Su falta de poder los hace depender de otros <i>stakeholders</i> o de los directivos para adquirir el poder necesario para hacer valer sus reclamos..
Peligroso	Poder y urgencia	Ciertos grupos de empleados o medioambientalistas	Al no poseer legitimidad este grupo generalmente recurre a medios violentos para obtener su reclamo.
Definitivo	Poder, urgencia y legitimidad		Este grupo surge al adquirir el tercer atributo alguno de los tres grupos mencionados anteriormente.

Fuente: (Mitchell *et al.*, 1997)

3.6. Principales tipos de estrategias de influencia

En la segunda línea de investigación, se reconocen varios tipos de estrategias de influencia de los *stakeholders* hacia la organización. Generalmente asociados con la aplicación del poder (Roome y Wijen, 2005). Algunos autores las asocian con tres mecanismos de cambio isomórfico de las instituciones (Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; DiMaggio y Powell, 1983):

1. Presiones coercitivas (principalmente representados por las acciones del estado, por ejemplo regulaciones ambientales).
2. Presiones normativas (devenidas de las acciones de los profesionales (por ejemplo empresas consultoras) y asociaciones profesionales (por ejemplo la industria hotelera, la organización mundial del trabajo), que juegan un papel activo en la diseminación de prácticas medioambientales).
3. Presiones miméticas (incluye la imitación de las prácticas empleadas por otras firmas, especialmente aquellas con éxito).

Por su parte, Hill y Jones (1992) exponen tres formas fundamentales de influencia para lograr que los directivos cumplan con los intereses de los *stakeholders*:

1. Legislativa. Basado en la aplicación de leyes y normativas, principalmente por parte del gobierno, que limiten principalmente la actuación de los directivos en su propio interés. Además son quizás el mecanismo más creíble y serio de los posibles a aplicar.
2. De salida. Se refiere a la retención del recurso crítico para la empresa si no se cumplen los intereses del *stakeholder*. Se amenaza con abandonar la relación de intercambio. En muchos casos este tipo de amenaza es más efectiva que la legislativa, principalmente porque muchos directivos ven esas penalizaciones como "un costo normal por hacer negocios", sin embargo muchas de las amenazas de retención suelen poner en peligro la propia existencia de la organización. Sin embargo la efectividad de esta estrategia de influencia depende en gran medida de la capacidad del grupo de actuar en conjunto, un ejemplo clásico son los empleados, hasta que no se agrupan en sindicatos que los representen es muy difícil que pueda obtener sus reclamos.
3. Expresión. En ciertas circunstancias suele ser un mecanismo muy efectivo, además menos costoso que los dos antes mencionados. Generalmente a través de los medios de comunicación se puede dañar severamente la imagen corporativa de la organización que como último efecto tendrá un impacto negativo en el comportamiento de compra de los clientes.

Otros autores definen dos tipos específicos de influencia, en este caso estrechamente relacionadas con la posesión y uso de los recursos críticos para la organización (ver tabla 3.5): estrategias de retención (*withholding*), referida a cuando se retiene un recurso indispensable para obtener algo, y las de uso (*usage*), que no se limita el flujo del recurso pero sí se ponen condiciones (Frooman, 1999). La primera de las estrategias generalmente se asocia con relaciones donde el poder recae en mayor medida en el *stakeholder*. En estos casos los costos los asume la firma. En el segundo tipo de estrategia el balance de poder es más equilibrado por lo que generalmente los costos los asumen ambas partes (Frooman, 1999).

Tabla 3.5 Tipos de relaciones de recursos

		Es el <i>stakeholder</i> dependiente de la Firma?	
		No	Si
Es la Firma dependiente del <i>stakeholder</i> ?	No	Baja interdependencia	Poder de la Firma
	Si	Poder del <i>stakeholder</i>	Alta interdependencia

Fuente: (Mitchell *et al.*, 1997)

Existe además otra clasificación de las estrategias: directa e indirecta (ver tabla 3.6). En el primero de los casos, el *stakeholder* con el poder ejerce la presión directamente a la empresa y, en el segundo caso, un “aliado” utiliza a este *stakeholder* para ejercer la presión que normalmente no puede realizar, este tema se abordó brevemente en uno de los epígrafes anteriores, donde se hacía alusión a la necesidad de los *stakeholders* dependientes de aliarse con otro que lo proveyera del poder necesario. Estas estrategias están estrechamente relacionadas con los atributos mencionados anteriormente, principalmente con el poder, ya que de este depende el tipo y la fuerza de la relación que se establece.

Tabla 3.6 Tipos de estrategias de influencia

		Es el <i>stakeholder</i> dependiente de la Firma?	
		No	Si
Es la Firma dependiente del <i>stakeholder</i> ?	No	Indirecta/retención	Indirecta/uso
	Si	Directa/retención	Directa/uso

Fuente: (Mitchell *et al.*, 1997)

Otros tipos de influencia mencionados por los investigadores son (Scott y Meyer, 1994):

1. Regulatorio (legal) a través de la coerción o la amenaza de aplicación de sanciones legales.
2. Normativa (social) son obligaciones relacionadas con lo que es socialmente correcto o profesionalmente correcto. Están estrechamente relacionadas con obligaciones éticas/morales y en conformidad con normas establecidas por universidades y asociaciones comerciales.
3. Cognoscitiva (cultural) basado en reglas y marcos culturales que guían la comprensión de la realidad existente.

La tabla 3.7 muestra la relación entre las diferentes estrategias de influencia, la dependencia de recursos y sitúa a los diferentes *stakeholders* dentro de cada una de las clasificaciones. Estas estrategias y dependencias son genéricas, y pueden variar tanto en la intensidad como en la forma de manifestarse, por lo que en el capítulo 5 se realizará un análisis detallado de estas estrategias para cada *stakeholder* relacionado con el turismo y la hotelería.

Tabla 3.7 Dependencia de recursos entre los diferentes *stakeholders* y la organización y el tipo de influencia que pueden ejercer

		Dependencia del <i>stakeholder</i> en la empresa	
Dependencia de la empresa en el <i>stakeholder</i>	Alta	Baja	
	Interdependencia	Poder para el <i>stakeholder</i>	
Alta	Cientes Inversores/ <i>Shareholders</i> Instituciones financieras Seguros Asociaciones comerciales Comunidades locales ^a Directivos ^c Proveedores ^b	Gobierno Clientes finales Medios de comunicación ^d Comunidades locales ^a	
	<i>Estrategia de influencia</i> <i>Uso-directo</i>	<i>Estrategia de influencia</i> <i>Retención Directa</i>	
Baja	Poder para la firma	Sin interdependencia	
	Proveedores ^b Empleados ^c	ONGs medioambientales Organizaciones internacionales (UNEP, Kyoto) Aborígenes	
	<i>Influencia limitada</i>	<i>Uso/Retención Indirecta</i>	

^a Las comunidades locales son dependientes de los recursos de la empresa para el crecimiento económico y la generación de empleo, a su vez pueden cuestionar a la empresa sobre su impacto medioambiental y social a través de protestas y regulaciones, además pueden retener las licencias operativas.

^b La influencia del proveedor en la empresa depende del tamaño relativo de la firma, la proporción de su negocio representado por la empresa y la cantidad de insumos que vende el proveedor a la empresa

^c Se hace una distinción entre directivos que son un recurso único y de valor para la empresa y los empleados que pueden ser fácilmente sustituidos en determinados mercados.

^d Los medios de comunicación influyen a otros *stakeholders* a retener la legitimidad de la firma. En esta influencia radica su poder.

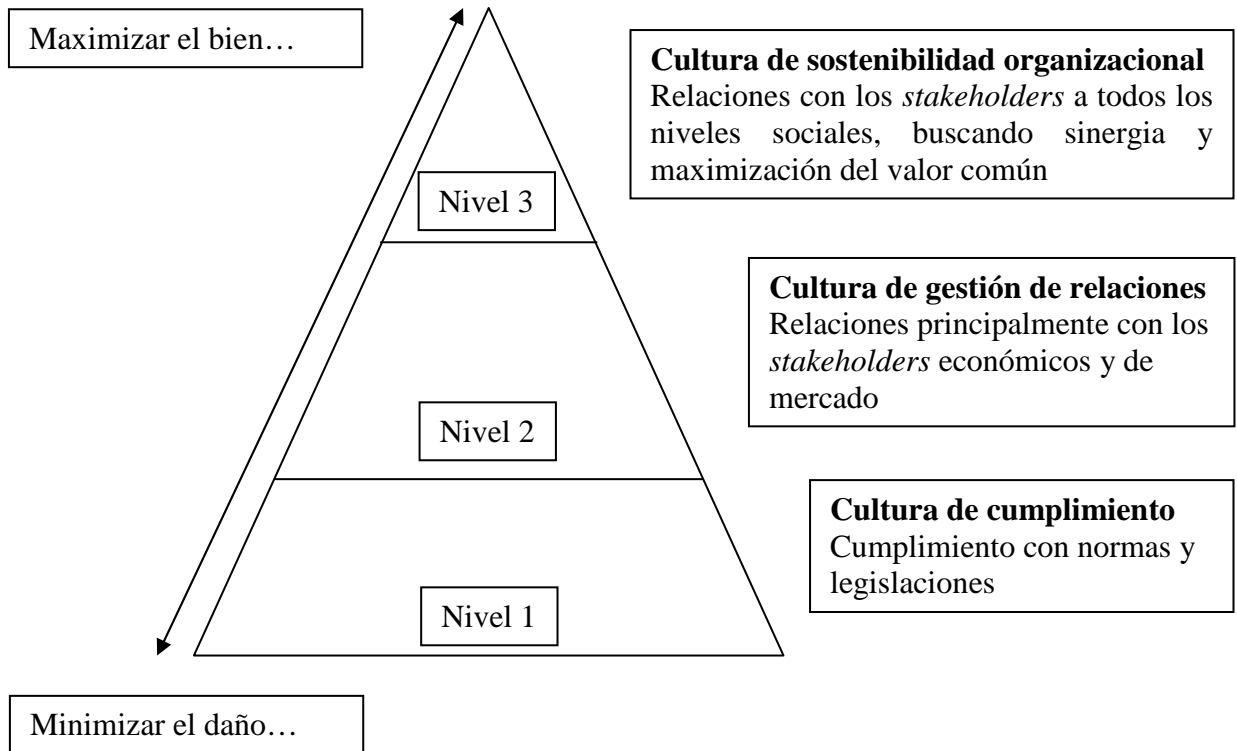
Fuente: Adaptado de (Sharma y Henriques, 2005) basado en la clasificación de (Frooman, 1999)

3.7. Teoría de los *stakeholders* y el medio ambiente

La teoría de los *stakeholders* ha sido empleada con éxito para explicar las relaciones entre los diferentes grupos de interés y la empresa en cuestiones ambientales (Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Henriques y Sadorsky, 1999; Langtry, 1994; Thompson *et al.*, 1991). Incluso en algunos estudios se ha identificado el medio ambiente como un *stakeholder* en sí mismo (Driscoll y Starik, 2004).

Existe una relación directa entre el comportamiento de la empresa en cuestiones de sostenibilidad y el grado de relación e interacción con sus *stakeholders*, como

demuestra la figura 3.5 Como se puede apreciar existen tres niveles identificados en dicha figura. El primer nivel corresponde a organizaciones que no tienen relaciones especiales con los *stakeholders*, aunque cumple con las normas básicas sociales y respetan las legislaciones evitando una destrucción del valor. En el segundo nivel se encuentran organizaciones que establecen relaciones con los *stakeholders* más cercanos (primarios y económicos) y busca proveer cada *stakeholder* en sus reclamos, este nivel se asocia generalmente con filantropía empresarial y comunicación con los *stakeholders*. El último nivel se refiere a empresas que reconocen las interdependencias de la organización y la sinergia de sus relaciones buscando maximizar la creación de valor, tanto social, económico y ecológico.



Fuente: Adaptado de (Wheeler *et al.*, 2003)

Figura 3.5: Niveles de interacción con los *stakeholders* y su relación con la sostenibilidad

Aunque la mayoría de los autores reconocen que ser proactivo en cuestiones medioambientales permite disminuir los costos a la hora de cumplir con las regulaciones medioambientales presentes y futuras (Hart, 1995) así como mejorar los costos operativos y la eficiencia (Russo y Fouts, 1997) creándose ventajas competitivas se encuentra una importancia significativa a la hora de mejorar la imagen corporativa y aumentar la fidelidad de algunos grupos de *stakeholders*: clientes, empleados y gobierno (Berman *et al.*, 1999; Shrivastava, 1995); también se asocia la relación en si con una serie de riesgos ambientales (Tabla 3.8). Estos riesgos se revierten a su vez en un componente financiero, lo que hace que la organización preste mayor interés a este tipo de riesgo.

Tabla 3.8: Riesgos ambientales asociados a ciertos grupos de interés

Presión	Riesgo potencial para la organización
Reguladores (Externo)	Procesos e impacto de productos inaceptables resultantes en un cambio en la regulación
	Penalidades por incumplimiento
	Eliminación, sustitución o reducción progresiva de productos
	La prohibición o restricción de materias primas
Clientes y comunidad (Externo)	Influencia en el proceso legislativo y patrones de compra
	Suspensión de desarrollo futuro
	Pleito judicial
Contratista o proveedor (Externo)	Obligación con los desechos peligrosos
	Boicots
Accionistas (Interno)	Descontento con la disminución de las utilidades a causa de multas medioambientales
	Desencanto con el progreso hacia metas medioambientales
	Dificultades en el crecimiento de capital nuevo o atrayendo nuevos inversionistas
Administración (Interno)	Responsabilidad penal
	Incapacidad para identificar y remediar incumplimientos o problemas de riesgo
Empleados (Interno)	Surge un accidente debido a falta de entrenamiento
	Percepción de falta de comprometimiento por los administradores que pueden provocar la delación por parte de estos

Fuente: (Henriques y Sadorsky, 1996)

Por su parte, Fineman y Clarke (1996) identifican cuatro grupos que pueden influenciar la industria hacia la protección medioambiental (Tabla 3.9). En las industrias analizadas en este estudio (Industria química, Supermercados, automotriz) se desacredita la importancia de los clientes para provocar la utilización de estrategias medioambientales, específicamente de las certificaciones, en gran medida porque valoran más las cuestiones monetarias.

Tabla 3.9 Grupos que pueden influencia a la organización en temas ambientales

Grupos	Ejemplos	Formas de influencia
Grupos con la misión manifiesta de protección del medioambiente	Friends of the Earth, Greenpeace, Earth First	Persuasión conservadora Exhortación moral Confrontación/Sabotaje (coercitiva)
Reguladores (cumplimiento de leyes y regulaciones)	Reguladores en la emisión de gases con efecto invernadero, contaminación de las aguas	Medios coercitivos o la negociación
Grupos que poseen un interés indirecto en el comportamiento medioambiental	Inversores, clientes, medios de comunicación	Preferencias de compra Publicidad negativa
Internos	Personal, directivos	Valor moral

Fuente: (Fineman y Clarke, 1996)

3.8. Conclusiones del capítulo

Al concluir este capítulo podemos afirmar que en las últimas décadas se ha producido un cambio en el modelo empresarial que responde o explica en mayor medida el verdadero comportamiento del entorno empresarial actual, mucho más enfocado en los *stakeholders* a través de una visión más amplia de la empresa y de sus límites. Alrededor de este modelo se ha desarrollado un amplio número de investigaciones en varias aristas de lo que ha venido a llamarse la teoría de los *stakeholders*. Dentro de estas tendencias, resalta aquella que trata de identificar los *stakeholders* a partir de un grupo de atributos: poder, legitimidad y urgencia, este enfoque nos parece el más adecuado para lograr los objetivos del análisis propuesto en esta investigación. La presencia o no de uno de estos atributos es fundamental para identificar y conocer la relación real entre el *stakeholder* y la empresa. Relacionado con esta línea de investigación destacan los grupos de estrategias de influencia característicos de cada uno de estos grupos.

La teoría de los *stakeholders* en general ha demostrado ser efectiva a la hora de abordar temas empresariales, y en los últimos tiempos se ha empleado para explicar el comportamiento proactivo de las organizaciones en temas medioambientales, principalmente asociado a la presión de estos *stakeholder*. Sin embargo aún no queda claro que *stakeholders* hacen mayor presión en este sentido, ni que características de cada uno de los grupos involucrados ejerce una mayor presión de manera positiva en estrategias más efectivas de influencia. Este y otros temas serán tratados en capítulos posteriores a través del análisis individual de los *stakeholders* y de sus estrategias de influencia.

Capítulo 4. El sector turístico. Aspectos fundamentales.

El turismo se ha convertido en la actividad económica más importante en el mundo y en una de las industrias que registra uno de los crecimientos más espectaculares. Entre los años 1950 y 2000, el número de desplazamientos internacionales de turistas pasó de 25 a 698 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual cercana al 5% (WTO, 2002).

Varios factores han contribuido al espectacular crecimiento del turismo: sobre todo la mejora de la renta, pero también la reducción del tiempo real de trabajo, el incremento de la esperanza de vida, las mejoras en las tecnologías de transporte, las reducciones en los costes de viaje, etc. Las vacaciones, un lujo en el pasado, se han convertido poco a poco en una forma de vida - un derecho de los habitantes de los países con economías desarrolladas (Ayuso Siart, 2003).

España se situó en el cuarto lugar según la llegada de turistas en el año 2010, con un total de 52,7 millones. Este valor representa un 1 % más que el año 2009, precedido por dos años consecutivos de descensos en el número de llegadas, del 2,5% y del 8,8%, respectivamente. El gasto total realizado por estos turistas, 48.929 millones de euros, también presentó un crecimiento respecto a 2009, en este caso del 2% (IET, 2011). Durante la última década, el peso del turismo en la economía se sitúa por encima del 10%. En el caso del empleo, el 11,5% de los ocupados en la economía española lo están en alguna actividad turística y en algunas economías regionales como las insulares el turismo tiene un gran peso, en torno al 25% del empleo.

En el año 2010 también se observó un avance en el alojamiento hotelero entre los turistas no residentes, que crece un 3,7% respecto a 2009. En el caso de la generación de empleos, la hostelería es la rama que, con casi 1,3 millones afiliados en alta laboral, más peso tiene en el total de actividades turísticas. Según el INE en el 2010 existían 18.598 Hoteles y similares, que contaban con 1.781.935 plazas, que alojaron 82,2 millones de viajeros. Todos estos elementos reflejan, en primer lugar la importancia del turismo y la hotelería para la economía española y el amplio número de personas con las que interactúa tanto turistas como empleados, evidenciando una de las razones por las cuales el turismo tiene una gran importancia para el desarrollo sostenible, al influenciar un amplio número de personas y sensibilizarlos en temas medioambientales.

Teniendo en consideración la relevancia y crecimiento de este sector, pretendemos en el presente capítulo, establecer un vínculo entre el turismo y el desarrollo sostenible, específicamente a partir de los impactos que este tiene: económico, social y ambiental. Estos elementos servirán de base para establecer al turismo como una industria relevante en el desarrollo sostenible actual, y eliminar un tanto la percepción que se tiene de "industria limpia". Como parte de esta relación turismo – medioambiente, se mostrarán los diferentes instrumentos voluntarios medioambientales, los tipos, características y eficiencia de cada uno de ellos.

Por último, y por su importancia para el posterior estudio empírico a desarrollar, se detallarán elementos relacionados con la publicación de información ambiental en el sector, normas y legislaciones que promueven este tipo de información, así como los resultados de investigaciones anteriores sobre el tema.

4.1. Conceptos asociados

La Organización Mundial del Turismo (OMT), con sede en Madrid, asume en 1991 como definición de turismo (Conferencia de Ottawa, 1991), “conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, excluyendo los de carácter lucrativos”.

La acepción del término manera se encuentra asociada según sus rasgos característicos: al desplazamiento, la limitante espacial y temporal, y el motivo del viaje. Relacionado con la definición anterior la OMT profundiza en los siguientes aspectos:

Categorías de Turismo.

- Turismo Internacional: tanto el turismo que realizan los residentes en un país hacia el exterior como los residentes en el extranjero hacia ese país.
- Turismo nacional: el que realizan los residentes en un país, ya sea en el propio país o fuera de éste.
- Turismo Interior: el que realizan en un país los residentes en el propio país o los residentes en otros países.

Tipo de Turismo.

- Turismo internacional emisor: viajes de los residentes en un país hacia otros países.
- Turismo internacional receptivo: turismo que realizan en un país los residentes en otros países.
- Turismo interno: al turismo que realizan los residentes de un país en su propio país.

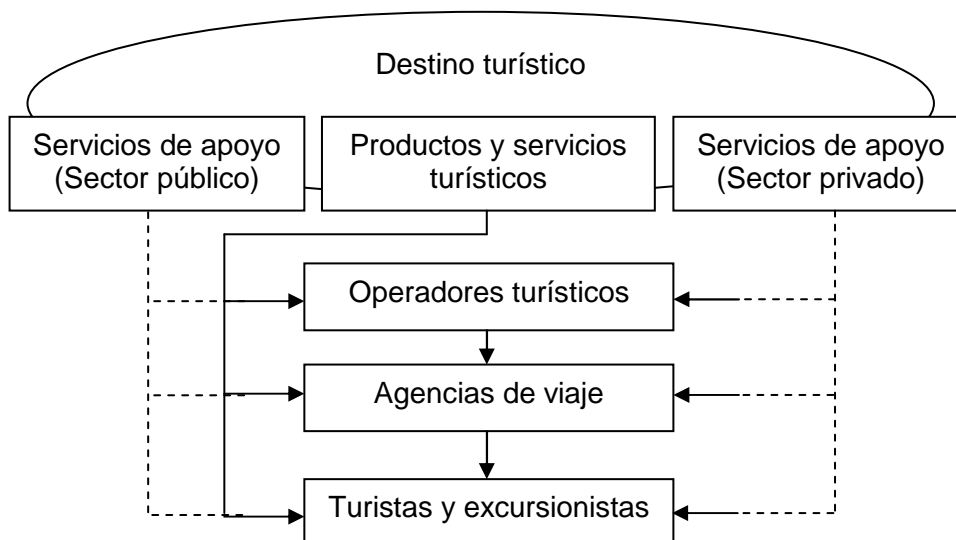
Motivos fundamentales:

- Ocio, recreo y vacaciones.
- Visita a familiares y amigos.
- Negocios y motivos profesionales.
- Tratamientos de salud.
- Religión /peregrinaciones.
- Otros motivos

La principal característica de esta industria es que, a diferencia de la industria productiva u otras industrias de servicios, no gestiona la mayoría de los productos y experiencias que vende. En lugar de ello, los gestores turísticos transportan a los individuos para que conozcan los rasgos naturales, las atracciones culturales y los estilos de vida de un destino turístico. Podemos describir la industria turística como un sistema que se compone de cuatro elementos básicos (OMT, 1998):

- I. La *demanda*, formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos.
- II. La *oferta*, compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
- III. El *espacio geográfico*, que es la base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda, y que ofrece atracciones como clima, paisaje, playas, monumentos históricos, cultura de la población residente, etc.
- IV. Los *operadores del mercado*, que son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entren en esta consideración las agencias de viajes, los tour operadores, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo.

El sistema turístico es el resultado complejo de las interrelaciones entre diferentes sectores privados y públicos para construir el producto turístico (Ayuso Siart, 2003). En este sentido, la Figura 4.1 muestra la cadena de distribución del producto turístico. El conjunto de productos y servicios turísticos situados en un destino turístico puede llegar al consumidor de forma directa, a través de una agencia de viaje (los "comerciantes al por menor" de la industria turística) o por medio de un tour operador u operador turístico ("mayorista" de la industria turística). Un amplio abanico de servicios de apoyo, de carácter público y privado, interactúan con este sistema de distribución. El sector público incluye instituciones gubernamentales (agencias de turismo nacionales y regionales), aeropuertos y puertos públicos, servicios de pasaportes y visados, oficinas de información turística, etc. El sector privado agrupa a servicios de guía, servicios financieros y de seguros, prensa especializada del sector, puertos privados, servicios de consultorio y marketing, etc.



Fuente: (Ayuso y Fullana, 2002)

Figura 4.1: Los principales elementos del sistema turístico

4.2. Impactos del Turismo

El turismo, como cualquier otra actividad económica, posee un impacto en el entorno que lo rodea. Este impacto puede ser positivo y negativo, como resultado de una simbiosis o interacción con los diferentes factores de este entorno, entendiéndose tanto el ambiente natural como aquel creado por el hombre, incluyendo elementos físicos, biológicos y socioeconómicos. Este impacto se magnifica en el caso del turismo, si tenemos en cuenta que la actividad en sí se sustenta de los atractivos de los lugares donde se asienta. Este impacto puede ser dividido en tres niveles o fases: (1) Los derivados de la fase de construcción e implantación del equipamiento turístico y las infraestructuras (2) Los producidos en su estado de funcionamiento operativo y (3) Los generados por las actividades que realizan los propios turistas. De estos tres niveles, los dos primeros forman parte de los impactos más visibles y tangibles, ya que estos son resultado de la actividad en sí, mientras que el impacto de la actividad de los turistas puede ser un tanto confuso e intangible, principalmente a largo plazo (Llull Gilet, 2001). Otras clasificaciones asocian el impacto tanto al consumo de *inputs* como a la generación de *outputs* y a las dos formas fundamentales de impacto. Este mismo enfoque se aplica por Goodland, (1995) para el análisis de la sostenibilidad. Más allá de estas posibles clasificaciones el impacto de la actividad puede ser dividido en tres aristas de análisis: económico, social y ambiental. En total correspondencia con las aristas de la sostenibilidad, de ahí que centremos los próximos epígrafes de este capítulo a describir los diferentes impactos desde estos tres puntos de vista. Sin embargo es importante precisar antes de continuar que el impacto no es solamente perjudicial o dañino, al contrario, existen muchos beneficios resultado de la actividad turística que pueden ser utilizados para revertir el impacto negativo de la misma, como se verá posteriormente.

4.2.1. Impacto Económico

Como se hacía mención anteriormente, todos los impactos no son negativos, el caso más representativo de esta afirmación es el impacto económico. La mayoría de las consecuencias de la realización de una actividad turística en la parte económica son positivas, por lo menos a corto plazo (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1: Principales impactos económicos del turismo

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Beneficios	Impuestos gubernamentales
	Beneficios obtenidos por las instalaciones turísticas de primera línea (hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc.) directamente de los visitantes
	Beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos de primera línea
	Renta obtenida por la población residente en forma de salarios, dividendos e intereses
	Beneficios relacionados con la actividad turística
Creación de empleo	Empleo directo en instalaciones turísticas (p.e. hoteles)
	Empleo indirecto en el sector turístico
	Empleo inducido, creado por los ingresos procedentes del turismo

Conexión con otros sectores empresariales	Aumento de la demanda de bienes locales
	Aumento de infraestructuras
	Competencia del turismo con otros sectores económicos
Nivel de vida	Aumento de la renta
	Mejora de la distribución de la renta
Costos	Costes de oportunidad (desperdiciada de utilizar recursos para usos alternativos)
	Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística
	Posible inflación derivada de la actividad turística
	Pérdida de beneficios económicos potenciales (cuando los inversores son extranjeros)

Fuente: (Ayuso y Fullana, 2002)

Tanto los gastos de los turistas que visitan un determinado destino turístico como la inversión realizada por los dueños del negocio conllevan un conjunto de beneficios para muchas actividades económicas locales.

Algunos de los efectos positivos del turismo son relacionados a continuación (OMT, 1998):

a) Contribución al equilibrio de la balanza de pagos

El turismo es quizás la forma más rápida, las divisas necesarias que equilibran la balanza nacional de pagos. La influencia del turismo en la balanza de pagos de un país suele ser expresado en términos de ingresos, generados por los visitantes internacionales, y de gastos, realizados por los nacionales en el extranjero. Estos efectos económicos pueden ser clasificados como:

- Primario, es el efecto directo, referido al gasto de los visitantes internacionales en un país y al gasto realizado por los nacionales en el extranjero. En él se incluyen los flujos de dinero recibidos por los establecimientos turísticos de primera línea (hoteles, taxis, restaurantes, etc.)
- Secundarios, es el efecto producido por el gasto turístico a medida que se filtra en la economía local.
- Terciarios, son los flujos monetarios que no han sido iniciados directamente por el turismo pero están relacionados de alguna manera con la actividad turística.

b) Contribución del turismo a la creación de empleo

Debido a que el turismo es una industria que depende en gran medida del factor humano, favorece la creación de empleo, tanto en el sector turístico como en otros sectores impulsados por el turismo. Así mismo el empleo en el turismo se puede clasificar como directo, indirecto e inducido:

- Empleo directo, como resultado de los gastos de los visitantes en instalaciones turísticas, como los hoteles.
- Empleo indirecto, todavía en el sector turístico, pero no como resultado directo del gasto turístico.
- Empleo inducido, creado como resultado del gasto por los residentes debido a los ingresos procedentes del turismo.

Sin embargo esta generación de empleos atractivos puede ser a la vez un problema teniendo en cuenta la migración natural de los obreros hacia estos puestos, dejando otras actividades económicas desprovistas de la fuerza de trabajo necesaria para su mantenimiento y desarrollo, el caso más común es el sector agrario, el cual se ve afectado grandemente por esta migración.

c) El turismo como motor de la actividad empresarial

El turismo es una de las actividades económicas que en mayor medida se relaciona con otros sectores de la industria, por lo que está considerado como un motor de la actividad empresarial. Según esta característica un impulso positivo en el sector turístico redundará en el mejoramiento y crecimiento del resto de actividades económicas relacionadas con el mismo. Así mismo el turismo requiere del mejoramiento de muchas de las infraestructuras de la zona en la cual se desarrolla, como carreteras y aeropuertos, lo cual a su vez facilita los intercambios industriales e industriales de la comunidad residente. Debido a la magnitud de estas inversiones, tanto en infraestructura como en instalaciones, el turismo suele atraer inversiones extranjeras, lo cual favorece principalmente a los países en desarrollo. Sin embargo este último elemento es usualmente un arma de doble filo, ya que en los lugares donde la mayor parte de las instalaciones turísticas pertenecen a cadenas extranjeras se corre el riesgo de que la mayor parte de los beneficios salga fuera de las fronteras del país de acogida. Por tales motivos el turismo está considerado como un motor de la actividad empresarial, en el sentido de que un crecimiento de la actividad turística estimula el crecimiento de la demanda de bienes locales y del nivel económico del destino en general (Ayuso Siart, 2003).

d) Contribución de la actividad turística al aumento y distribución de la renta

La actividad turística no solo eleva la renta en el área donde se desarrolla, sino también mejora su distribución, tanto en términos poblacionales como en términos de contribución al equilibrio regional. En general, se puede afirmar que el turismo representa una posibilidad de mejora económica en el nivel de vida de la población residente, así como un instrumento óptimo para acelerar los posibles cambios positivos que puedan operar en el lugar concreto en el que se desarrolle (OMT, 1998)

Pero no todos los impactos del turismo en el aspecto económico son positivos. Existen una serie de costos asociados a la actividad que deben ser evaluados también en cuanto a impacto económico se refiere. Un ejemplo de estos costos son los llamados *costos de oportunidad*, la OMT define estos como la costos asociados a emplear los recursos (naturales, sociales y culturales) de un destino en el turismo en lugar de usarlo en otras actividades económicas. Esta inversión puede tener resultados catastróficos a largo plazo si no son evaluados correctamente. Otro de los costos fundamentales asociados son los derivados de las fluctuaciones de la demanda turística, esta demanda es sumamente estacional y sensible a variaciones en el precio, tendencias económicas, cambios políticos y a las modas lo cual puede

traer consigo a la vez inestabilidad en las zonas donde se desarrolle. Estas fluctuaciones pueden causar disminución de la demanda de bienes locales, menos ingresos en forma de beneficios y salarios, menor poder adquisitivo por parte de la población local, entre otros. Dicha situación es peor en el caso de economías completamente dependientes de la actividad turística, donde esta variación puede ser catastrófica para la región.

Existen otros riesgos, como es el de una posible inflación derivada del aumento de los precios de los productos por parte de los proveedores y como respuesta al elevado poder adquisitivo de los turistas. Sin embargo la población local debe compartir en ocasiones los mismos proveedores pero con un nivel adquisitivo mucho menor.

4.2.2. Impacto Social

El impacto social de la actividad turística es evidente también desde sus propios inicios. Durante la etapa de construcción pueden ocurrir procesos migratorios derivados de la magnitud de la instalación a construir, que a su vez afecta el entorno, derivado de la carga que un espacio puede soportar.

Por otra parte, el desarrollo de la actividad en sí afecta los aspectos sociales de la zona en cuestión. Se produce una pérdida de la identidad cultural y de tradiciones ancestrales así como una estandarización y banalización de la cultura (Llull Gilet, 2001). Volviendo al elemento contradictorio que hacíamos mención anteriormente, ya que en su propio afán de estandarización de hábitats turísticos (no existe mucha diferencia entre Arenal (Mallorca), Benidorm (Alicante), Cancún (México)) destruyen los propios motivos por los cuales los turistas sienten interés para desplazarse (Llull Gilet, 2001).

Además, la proliferación de visitantes extranjeros trae consigo que los habitantes de la zona sufran de la banalización de su tierra y encuentre dificultades para mantener áreas familiares, con cierta intimidad, libre de extranjeros. Este aspecto forma parte de las etapas de interacción que la OMT sintetiza a partir de Doxey (1975). Estas etapas describen los diferentes impactos socioculturales que pueden ser ocasionados en un destino turístico o región y están estrechamente relacionadas con el ciclo de vida de un destino turístico (OMT, 1998):

- *Etapa de euforia:* es la etapa de las primeras fases de aparición del turismo, cuando éste provoca exaltación y entusiasmo por parte de la población residente, que lo percibe como una buena opción de desarrollo.
- *Etapa de apatía:* una vez que la expansión se ha producido, el turismo se percibe en el destino como un negocio del que hay que sacar partido. El contacto se ha formalizado más.
- *Etapa de irritación:* a medida que se alcanzan niveles de saturación en el destino, los residentes necesitan facilidades adicionales para poder aceptar la actividad turística.
- *Etapa de antagonismo:* el turismo es considerado como el causante de todos los males del destino.
- *Etapa final:* durante todo el proceso anterior, el destino ha perdido todos los atractivos que originalmente atrajeron a los turistas.

Incluso cuando la toma de contacto entre turistas y residentes no es muy profunda, la mera observación del comportamiento de los visitantes puede inducir a cambios en las actitudes, valores y comportamientos por parte de los habitantes de la región receptora: es el llamado *efecto demostración*. Incluso el turismo nacional, en el que visitantes y residentes proceden de un mismo contexto sociocultural, provoca cambios sociales y culturales en el destino (OMT, 1998).

Todas estas injerencias en la cultura local y el sentimiento de pérdida de lo que les pertenece, trae consigo elementos xenófobos que atentan contra el ambiente acogedor y hospitalario que requiere la industria turística. Además proliferan actividades negativas inherentes a la actividad, como es el crimen y la prostitución entre otros. Pero no todo es malo en cuanto a la relación social, el turismo puede traer consigo ventajas para las localidades como es el caso de preservación y creación de museos y monumentos, la revitalización de costumbres y tradiciones. Otra de las ventajas más comunes para la región donde se desarrolla la actividad turística puede ser la mejora de las infraestructuras y facilidades. Por ejemplo la atención sanitaria, alumbrado, recogidas de basuras, mejora de las comunicaciones, nuevas sucursales de entidades financieras, entre otras (OMT, 1998). Así pues, la calidad de vida de los residentes aumenta. Un resumen de los diferentes impactos del turismo en el aspecto social se muestran en la tabla 4.2.

Tabla 4.2: Principales impactos socioculturales del turismo

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

Fuente: (Ayuso y Fullana, 2002)

4.2.3. Impacto Ambiental

El impacto ambiental es quizás el efecto más visible y tratado en la actualidad, partiendo de la etapa de construcción de las instalaciones hasta la propia actividad del turista. En la tabla 4.3 se muestra un resumen de los principales impactos del

turismo en el medioambiente, algunos de los cuales serán tratados con más detalle a continuación.

La primera de las fases, construcción e instalación, es la etapa que mayor planificación debería tener, teniendo en cuenta que en ese momento se deciden muchos de los elementos que afectarán el entorno tanto a corto como a largo plazo. En muchos casos sucede que el propio mal diseño de la instalación conlleva a la destrucción del recurso turístico en primer lugar, dañando la razón por la cual los turistas preferían dicho sitio, convirtiéndose en una paradoja clásica de destruir lo que provee los beneficios. Durante la implantación de las instalaciones se consume muchos de los materiales y recursos del área en cuestión, partiendo desde el uso del suelo donde se construye la instalación hasta el consumo de materiales de construcción y energía. Este consumo es relevante teniendo en cuenta la irreversibilidad del proceso, principalmente tratándose del deterioro del suelo. Sin embargo, el mayor impacto negativo puede ser en el aspecto visual y arquitectónico. La mediocridad en el diseño, ubicación de las construcciones configura una total contaminación arquitectónica visual destructora del paisaje (Llull Gilet, 2001). Por su parte la generación de residuos es uno de los elementos de mayor impacto medioambiental, y aunque se centra principalmente en la etapa de explotación en sí, durante la construcción y puesta en marcha también existe una considerable cantidad de residuos, principalmente del tipo de residuos de construcción, que son los más difíciles de disponer y poseen un largo periodo de eliminación.

En relación con los impactos directamente relacionados con la explotación de la instalación turística propiamente dicho, destacan el impacto en la flora y la fauna. La vegetación es afectada desde un inicio con las urbanizaciones que llevan consigo las instalaciones, la eliminación de la vegetación puede traer consecuencias catastróficas, elevando el riesgo de erosión y aludes. Además la destrucción de especies endémicas eleva el riesgo de pérdida de biodiversidad. Sin embargo, es necesario destacar que cuando la actividad en sí se realiza de forma concienzuda y planificada puede redundar incluso en mejoras para la zona donde se concentra la actividad turística, con la proliferación de jardines, repoblación de bosques y la declaración de parques naturales y zonas protegidas, con el consiguiente beneficio a la fauna existente en estas áreas. Esta tendencia a proteger valores ambientales que de otra forma no tuvieran ningún valor económico es lo que hace del turismo uno de los sectores fundamentales en cuanto a sostenibilidad se trata. Sin embargo, es evidente que los daños son aún mayores que los beneficios que genera esta actividad. En el caso de la fauna, se pueden citar efectos negativos tan devastadores como la ruptura de cadenas alimenticias, desaparición de hábitats y la eliminación de la fauna sensible.

Otro recurso que es de vital importancia y que es uno de los más afectados por la actividad turística es el agua, este recurso es un ejemplo típico del efecto tanto de los output como de los input. En el caso de los inputs, se manifiesta en el uso indiscriminado del agua, específicamente del agua potable, en zonas donde por lo general este recurso escasea, y por otra parte la contaminación como resultado de aguas residuales y tratamiento de basura. Esta polución del agua trae consigo pérdida de la biodiversidad, incremento de la turbiedad del agua, peligros sanitarios, entre otros, por suerte muchas veces los principales afectados son los propios turistas lo que conlleva a que este aspecto sea considerado por muchas de las instalaciones turísticas poniendo en funcionamiento plantas de tratamiento entre otras medidas.

Otro elemento contaminante son la generación de residuos sólidos, que en la etapa de explotación son en su mayoría residuos domésticos, con una gran diversidad,

desde botellas de cristal, latas, papel hasta residuos alimenticios, haciendo de esta forma muy difícil su clasificación y tratamiento. Asimismo, el ruido y la contaminación del aire, son otra de las contaminaciones generadas por el turismo, ambos asociados a la explotación y a la actividad del turista en sí. Añadiendo a lo antes mencionado algunos elementos característicos de la actividad del turista (Lull Gilet, 2001) como son: la producción de basuras, riesgo de incendios, molestias a la fauna, recogida de especímenes, actividades de predación, erosión por las pisadas y por el tránsito de vehículos, etc. Otro elemento preocupante es la proliferación y crecimiento del turismo activo, como aquellas actividades que basadas en los recursos naturales requieren de algún tipo de esfuerzo físico o destreza, por su relativa juventud este tipo de turismo amenaza con provocar daños al medioambiente por encima de los daños del turista normal, de ahí que se requiera de una mayor colaboración de las Administraciones Públicas relacionadas con temas medioambientales (Martín Rojo y Peláez Verdet, 2006).

Para ejemplificar un tanto la magnitud de este impacto negativo en el medio ambiente, basta con señalar que en España, la hotelería es el décimo sector que mayor cantidad de residuos genera anualmente. En el año 2008 generó 1.957.241 toneladas de residuos, de ellos 1.946.021 no peligrosos y 11.220 peligrosos. De hecho, dentro de los servicios, es el sector que mayor cantidad de residuos general. Los residuos que más se generan son el papel y el cartón y los residuos domésticos y similares (INE, 2011).

Tabla 4.3: Principales impactos ambientales del turismo

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Contaminación	Problemas relacionados con el tratamiento de las basuras
	Contaminación de las aguas por vertidos de aguas residuales; derrames de aceites/petróleo
	Contaminación del aire por emisiones de vehículos, combustión de carburantes para calefacción e iluminación
	Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas
Erosión	Compactación de suelos causando aumento de escorrentía superficial y erosión
	Aumento de riesgo de desprendimientos y aludes
	Daños a estructuras geológicas
	Daños a edificios provocados por pisadas y tráfico (incluido los impactos por vibraciones)
Flora y fauna	Destrucción de hábitats naturales
	Cambios en la diversidad de especies
	Cambios en las migraciones, en los niveles reproductivos y en la composición de las especies
	Eliminación de animales por la caza o para el comercio de <i>suvenir</i>
	Daños de la vegetación por pisadas o vehículos
	Cambios en la cobertura vegetal por edificaciones turísticas

	Creación de reservas naturales o restauración de hábitats
Consumo de recursos naturales	Agotamiento de suministros de aguas subterráneas y superficiales
	Agotamiento de combustibles fósiles para generar energía
	Agotamiento de recursos minerales
	Proliferación de incendios
	Proliferación de la desertización
Urbanismo y arquitectura	Desarrollo urbano no integrado en el paisaje
	Arquitectura diferente al estilo tradicional
	Restauración y preservación de edificios y lugares históricos
Impacto visual	Alteración del paisaje natural y urbano
	Basuras
	Vertidos, floración de algas
	Embelllecimiento

Fuente: (Ayuso y Fullana, 2002)

4.3. El turismo y la sostenibilidad ambiental

Como se ha podido apreciar anteriormente, los atractivos económicos y de desarrollo del turismo para las regiones donde se lleva a cabo la actividad hacen que no se consideren los impactos negativos sociales y ecológicos. Sin embargo, la difícil situación económica y social ha hecho que muchos países vean el turismo como una actividad rentable, que puede generar un nivel de renta y empleo para su población muy difícil de alcanzar con otras actividades económicas. En este contexto, la preocupación por los problemas medioambientales se considera un lujo. No obstante, la preocupación por el medio ambiente en general y por los daños provocados por la actividad turística ha evolucionado de forma progresiva en los últimos años (ver tabla 4.4).

Tabla 4.4: Progresión de la preocupación medio ambiental

Era	Entorno	Turismo
Década de los 50	Disfrutar y utilizar	Etapa de exploración. Comienzo del turismo de masas.
Década de los 60	Concienciación, intervención pública y protestas	Desarrollo, crecimiento rápido. Elementos del entorno como
Década de los 70	Institucionalización. Preocupación por la contaminación del aire, del agua y la visual.	Década de crecimiento y éxito. Marketing. Estudios de impactos por el mundo académico.
Década de los 80	Preocupación por las sustancias tóxicas en el entorno: lluvia ácida, calentamiento del globo, agujero de ozono.	Expansión de los mercados mundiales y avances tecnológicos.
Década de los 90	Desforestación, cambios climáticos, desertificación, impactos globales.	Eco-turismo, desarrollo sostenido.

Fuente (OMT, 1998)

Como resultado de la Cumbre de Río en 1992 y a partir del Programa 21 se identificó el turismo como una de las únicas industrias que pueden hacer una contribución positiva para conseguir un planeta más saludable(ONU, 1992). Varios aspectos soportan esta afirmación(ATAIC, 2002; CIMA, 1997; CMTS, 1995; EUROPARC, 2000; OMT, 1980; OMT, 1985; OMT y UIP, 1989):

- Es un fenómeno de alcance mundial que implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos, constituyendo un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países
- Es una actividad ambivalente, dado que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local, por lo que debe ser abordado desde una perspectiva global
- Torna crecientemente hacia áreas donde la naturaleza está en estado relativamente no perturbado, estableciendo que un número sustancial de las áreas naturales remanentes del mundo están siendo desarrolladas para actividades de turismo
- Es una actividad de contacto directo con sus consumidores, coincidiendo en el espacio y tiempo la producción del servicio y el consumo del mismo, convirtiéndola en una industria clave para difundir masivamente una cultura a favor de la protección del medio ambiente
- Otra de sus potencias radica en los incentivos económicos que crea para proteger recursos con poco o ningún otro valor financiero, tales como especies únicas de animales, áreas naturales y monumentos culturales

Tabla 4.5 Declaraciones y su relación con la sostenibilidad

Declaración	Relación con la sostenibilidad
La Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial (1980)	Hace hincapié principalmente en el tema económico y social, sin embargo en su apartado 18 resume que “La satisfacción de las necesidades turísticas no debe constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas, para el medio ambiente, especialmente para los recursos naturales, atracción esencial del turismo, ni para los lugares históricos y culturales” (OMT, 1980)
Carta del Turismo y código del turista (1985)	Artículo III e) proteger, en Interés de las generaciones presentes y futuras, el medio ambiente turístico que, por ser al mismo tiempo un medio humano, natural, social y cultural, constituye el patrimonio de la humanidad entera (OMT, 1985).
Declaración de La Haya sobre Turismo (1989)	Principio III-2 promueve una planificación integrada del desarrollo turístico que se fundamente en la noción de "desarrollo duradero" (desarrollo sostenible) acorde al Informe Brundtland así como procurar que en los planes de desarrollo turístico se tengan en la debida cuenta la protección del medio ambiente y la necesidad de imbuir a los turistas, al sector turístico y a la población en general de la importancia de proteger el medio cultural y natural (OMT y UIP, 1989).
Declaración de Berlín (1997)	Reconoce entre sus principios generales que las actividades de turismo deben ser ambiental, económica, social y culturalmente

	sostenibles Todos los interesados incluidos los gobiernos, organizaciones internacionales, el sector privado y los grupos ambientales deben reconocer sus responsabilidades comunes para el logro de formas sostenibles de turismo (CIMA, 1997).
Carta Europea sobre Turismo Sostenible en Espacios Protegidos (2000)	"cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales y que contribuya de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos" (EUROPARC, 2000).
Declaración de Galápagos (2002)	Fomentar el desarrollo turístico de la región (Iberoamérica y el Caribe), fundamentado en los criterios del desarrollo sostenible, tomando en cuenta el patrimonio cultural, social, natural y las actividades tradicionales de las comunidades, con pleno respeto del medio ambiente (ATAIC, 2002).

Elaboración propia

La relación del turismo y la sostenibilidad es anterior a la formalización del concepto de sostenibilidad, ya en el año 1980 en la Declaración de Manila se hace énfasis en el papel del turismo como factor social y económico de las diferentes comunidades donde se desarrolla, y como debe ser respetuoso con la cultura y las costumbres, pero también hace hincapié en la necesidad de valorar la carga turística y su efecto en el medio ambiente y la necesidad de su preservación, tanto para el propio mantenimiento de la actividad turística como para la humanidad en general (ver tabla 4.5). Por su parte en la Carta del turismo y código del turista (1985) se manejan los términos de generaciones presentes y futuras, generalizado luego por el Informe Burtland. A partir de la publicación de este informe en 1987, la Organización Mundial del Turismo acoge el término desarrollo sostenible como código fundamental para el correcto funcionamiento del turismo y sus planes de crecimiento. En la Declaración de la Haya en 1989 ya se hace referencia al término como fundamento para una correcta planificación del turismo en cada región, además incluye el turista como ente fundamental en tal desarrollo. Un enfoque más amplio lo muestra la declaración de Berlín (1997), donde se reconoce que para el logro de un turismo sostenible cada interesado debe estar consciente de sus responsabilidades, identificando como principales grupos de interés: gobiernos, organizaciones internacionales, el sector privado y los grupos ambientales.

4.4. Instrumentos voluntarios ambientales

Por otra parte, La Agenda 21 establece el desarrollo, adopción e implantación de iniciativas voluntarias por parte de la industria como prioridad principal para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible. El capítulo 30, "Fortalecimiento del papel del comercio y la Industria", manifiesta que: "El comercio y la industria, incluidas las empresas transnacionales, deberían garantizar una gestión responsable y ética de los productos y procesos desde el punto de vista de la sanidad, la seguridad y el medio ambiente. Para conseguirlo, el comercio y la industria deberían aumentar la autorregulación, orientados por códigos, reglamentos voluntarios e iniciativas adecuadas, integradas en todos los elementos de planificación y toma de decisiones empresarial, y fomentando la apertura y el diálogo con los empleados y el público" (ONU, 1992). A nivel europeo, la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (UE) apuesta por extender el uso de instrumentos de mercado e incentivos para favorecer una actitud más proactiva por parte de las empresas (UNEP, 1998).

De forma general se está apostando por la autorregulación, refiriéndose a iniciativas voluntarias por parte de la industria que van más allá de la legislación existente, en

su compromiso de mejorar su comportamiento ambiental o sostenible. Sin abandonar los instrumentos obligatorios, y basándose en la creciente conciencia medioambiental de la población, los instrumentos voluntarios pretenden que sea el propio mercado el que se autorregule, otorgando una ventaja competitiva a aquellas empresas y agentes con un comportamiento medioambiental responsable, y dejando fuera del mercado a aquellas que no lo tengan (Llull Gilet, 2001). Frente a los instrumentos regulativos, los instrumentos voluntarios prometen una mayor rapidez y eficacia para alcanzar los objetivos de la política ambiental con un menor coste (Ayuso Siart, 2003).

Varios organismos internacionales están analizando las iniciativas voluntarias y la efectividad de estos instrumentos para contribuir a los objetivos de un desarrollo sostenible. En particular, la WTO llevó a cabo un estudio con el objetivo de evaluar la eficacia y el éxito de los sistemas de regulación voluntaria de la industria turística a nivel mundial (Weaver y Lawton, 2002). Algunas de las limitaciones identificadas en este estudio se refieren a que los instrumentos voluntarios son solamente aplicables a áreas en las que hay un interés empresarial en un cambio voluntario de comportamiento, no sirven para empresas negligentes o de bajo rendimiento, ya que no tienen la fuerza para incitar a todas las empresas a invertir en protección ambiental, no establecen ni obligan al cumplimiento de límites de contaminación para instalaciones individuales y no aseguran la aplicación global, ya que deben ser adaptados a los diferentes contextos culturales y socioeconómicos.

Basándose en una clasificación del UNEP, que agrupa las iniciativas voluntarias según el agente social que inicia el compromiso, los instrumentos voluntarios que pueden utilizar las empresas para alcanzar un turismo más sostenible se puede definir como iniciativas promovidas por la industria, los gobiernos o terceras partes e iniciativas conjuntas de gobiernos e industria (UNEP, 1998).

- a) Las *iniciativas promovidas por la industria* representan compromisos unilaterales de compañías individuales, asociaciones sectoriales o de la industria en su conjunto. Las empresas comprometidas deciden sobre los objetivos a cumplir, cómo cumplirlos y cómo realizar el seguimiento, la verificación y la comunicación hacia el exterior. Algunas de estas iniciativas pueden llegar a ser de obligado cumplimiento, como en el caso de convertirse en una condición para pertenecer a una asociación o ser un requisito de mercado. Hasta el momento, el sector turístico español no ha iniciado ningún programa colectivo específico, aunque muchas empresas o grupos empresariales, como las principales cadenas hoteleras, ya han adoptado mecanismos voluntarios para mejorar su impacto ambiental (Ayuso Siart, 2003).
- b) Las iniciativas voluntarias también pueden ser desarrolladas y gestionadas por los *gobiernos* o por *terceras partes*. En el primer caso, las administraciones públicas (por ejemplo, las agencias ambientales) establecen los estándares deseables respecto al comportamiento, la tecnología y la organización de la Industria, además de proveer la estructura e incentivos necesarios para que las empresas participen en la iniciativa. La industria puede ser consultada o puede participar en el diseño del programa, pero la gestión propiamente dicha del programa, incluidas las funciones de seguimiento y evaluación, recae en último término en las autoridades públicas. Frente a estos sistemas voluntarios públicos existen las iniciativas promovidas por terceras partes.
- c) Las *iniciativas conjuntas de gobiernos e industria* generalmente consisten en acuerdos alcanzados entre la administración estatal, autonómica o local y compañías individuales o asociaciones empresariales en representación de un

sector determinado. Se puede tratar de convenios con validez de contratos, acuerdos voluntarios formales o informales y acuerdos negociados. Mientras la industria se compromete a cumplir los objetivos y métodos acordados, los gobiernos a su vez se comprometen a posponer nueva legislación o medidas reguladoras, proveer información, incentivos, asistencia técnica, reconocimiento público, etc. (Ayuso Siart, 2003).

Entre los instrumentos de autorregulación aplicados por la industria hotelera, los más comunes son los códigos de conducta, las buenas prácticas ambientales, las eco-etiquetas, los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA); y los indicadores ambientales. La naturaleza y aplicabilidad de estos instrumentos voluntarios será abordada en los epígrafes siguientes.

4.4.1. Certificación de los Sistemas de Gestión Ambiental

Un sistema de gestión ambiental no es más que “la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, aplicar, alcanzar, revisar y mantener la política medioambiental” (Raedeke *et al.*, 2001). Permitiendo a la empresa establecer un seguimiento y mejoras en su comportamiento medioambiental, y difundir la información correspondiente al público y partes interesadas. Este seguimiento se basa en auditorías medioambientales que comprenden una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del comportamiento de la organización, del sistema de gestión y de los procedimientos destinados a proteger el medio ambiente con la finalidad de: facilitar el control operativo de las prácticas que puedan tener un impacto sobre el medio ambiente; evaluar el cumplimiento de la política medioambiental de la organización, en especial sus objetivos y metas medioambientales (Raedeke *et al.*, 2001).

En el caso de la hotelería, investigaciones anteriores afirman que cuando se incorpora un sistema de gestión certificado, ya sea de calidad o medioambiental, a la cultura organizacional del hotel se evidencian beneficios tanto internos como externos, contribuyendo a la competitividad del hotel (Alonso-Almeida y Rodríguez-Antón, 2011; Alonso-Almeida *et al.*, 2009).

La certificación de estos sistemas se realiza principalmente a través de dos normas fundamentales, la familia de normas ISO 14000 y el Reglamento EMAS, que a su vez basa sus requisitos en los brindados por la norma ISO.

ISO 14 000 - 2004

En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comienzan a implementar sus propias normas ambientales, con la consecuente disparidad de requisitos. De esta manera se hacía necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. En este contexto, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre para la Tierra, en junio de 1992 en Río de Janeiro. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14.000. En octubre de 1996, el lanzamiento del primer componente de la serie de estándares ISO 14000 salió a la luz. Estos estándares van a revolucionar la forma en que ambos, gobiernos e industria, van a enfocar y tratar asuntos ambientales. A su vez, estos estándares proveerán un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por

terceros y al ayudar a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental. La versión de 1996 de “Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización”, a partir de un proceso de revisión, sufre algunas modificaciones dando lugar a la actual norma ISO 14001:2004: “Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso” publicada el 15 de noviembre de 2004.

La certificación de entidades con la norma ISO 14001 – 2004 ha ido incrementándose en los últimos años, según datos de la propia organización ISO, en el año 2008 existían 188 815 entidades certificadas, 34 243 más que en el año 2007, evidenciándose un crecimiento sostenido (ISO, 2009). En el caso de España, el comportamiento ha sido similar, manteniéndose en el tercer puesto a nivel global, por detrás de China y Japón; y en el primer puesto a nivel europeo. En el 2008 contaba con 16 443 entidades certificadas, 2 591 más que el año anterior (ISO, 2009).

Algunas de las limitaciones a la hora de implementar un Sistema de Gestión Ambiental y su posterior certificación son (Ayuso Siart, 2003):

- Elevado coste económico (gastos de consultoría y verificación/certificación) y esfuerzo en recursos humanos
- Falta de concientización a todos los niveles de la empresa
- Excesiva burocracia de documentación para empresas turísticas
- La respuesta del mercado (beneficios económicos) no es proporcional al esfuerzo que supone implantar un SGA a corto plazo
- Falta de colaboración de los agentes externos (administración, proveedores y subcontratistas)

4.4.2. Eco-etiquetas y Premios

Una eco-etiqueta no es más que una certificación sobre un nivel particular de comportamiento medioambiental. Su función principal es como mecanismo de mercado, un factor en la elección del cliente (Buckley, 2002). Las eco-etiquetas funcionan como símbolo que reúne, cataloga y certifica información del comportamiento medioambiental del portador para beneficio de los consumidores que quizás no poseen tiempo, recursos o experiencia en cuanto a comportamiento medioambiental se refiere.

Se puede marcar como el inicio de las eco-etiquetas cuando el gobierno Alemán puso en funcionamiento en 1977 el programa Ángel Azul (*Blue Angel*) (UNEP, 2005). Desde entonces las eco-etiquetas en el ámbito turístico han demostrado tremendo potencial para mover la industria hacia la sostenibilidad, pero no sin la colaboración y el apoyo de los principales *stakeholders* de la industria (Ayuso Siart, 2003; WTO, 2002).

La respuesta ante una eco-etiqueta es muy variable, depende del contexto económico, político y social en el que se encuentre el cliente o cualquier otro grupo de *stakeholders*. Aún cuando existe una preocupación generalizada hacia temas medioambientales por parte de los clientes, no tienen porque necesariamente reflejarse en el comportamiento hacia las eco-etiquetas, entre las causas principales se puede citar una mayor preocupación por otros elementos ambientales antes que por el impacto negativo del turismo (por ejemplo la deforestación), otra de las causas

es la dificultad para obtener información referida al medioambiente en productos turísticos competitivos (Buckley, 2002). Otros estudios muestran un bajo nivel de conocimiento e interés por parte de los clientes referente a las eco-etiquetas, aunque destacan que su preferencia hacia estos sería mayor y que estarían dispuestos a pagar una prima por hoteles con eco-etiqueta (Fairweather *et al.*, 2005; Reiser y Simmons, 2005). Sin embargo existe una gran diferencia entre los reclamos ambientales a la hora de comprar por parte de los clientes y su comportamiento real (Font, 2003).

Según Buckley (2002), existen dos vías para la formalización de una eco-etiqueta, la primera a través de agencias gubernamentales que definan la misma y controlen su uso, y la otra alternativa es a partir de la formalización por parte de un sector en específico. En el segundo caso se atribuye en gran medida a retrasar o evitar la intervención gubernamental, mucho más estricta y como ventaja competitiva.

Tanto las eco-etiquetas como los premios medioambientales se incluyen entre los pasos fundamentales para lograr un mayor nivel de sostenibilidad en el turismo a través de instrumentos voluntarios. Principalmente para identificar y estimular las buenas prácticas (premios) y multiplicarlas hasta convertirlas en estándares de buen comportamiento en el sector (eco-etiqueta) (WTO, 2002). Sin embargo hay poca evidencia de éxito entre las etiquetas globales o regionales, como por ejemplo Green Globe XXI y la Eco etiqueta europea (Flower) (Font, 2003).

Por su parte los premios otorgados por los touroperadores suelen ser anuales, y poseen características similares a las eco-etiquetas ya que funcionan como mecanismo de mercado, como un factor más en la elección del cliente. Al ser premiado el hotel es identificado como tal en los catálogos de los touroperadores, favoreciendo de esta manera la elección de hoteles medioambientalmente responsables en el caso de que sea la preferencia del cliente. Además la inscripción en este tipo de premio suele tener un costo mucho menor que en el caso de los SGA y las eco-etiquetas. Aunque de cierta manera su aplicación se limita a los hoteles socios de estos touroperadores, no deja de ser un instrumento voluntario más para lograr el desarrollo sostenible del turismo, y más aún teniendo en cuenta que en el año 2010 los turistas que ingresaron en España por concepto de paquete turístico representan el 29,7 % del total (IET, 2011).

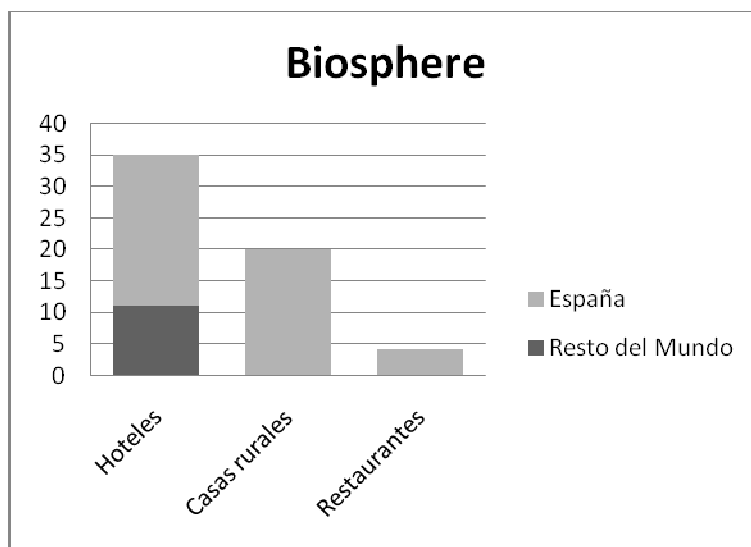
A continuación se describe la eco-etiqueta Biosphere, que tiene una presencia global, el resto de las eco-etiquetas serán descritas en cada uno de los *stakeholders* que las promueve.

Biosphere

El Instituto de Turismo Responsable (ITR), entidad asociada a la UNESCO y a la Organización Mundial de Turismo (OMT), y miembro del Consejo de Acreditación en Turismo Sostenible (STSC) de las Naciones Unidas, tiene como principal objetivo el fomento del desarrollo sostenible en la industria turística internacional. Para ello, ITR creó el Sistema de Turismo Responsable (STR) y la marca BIOSPHERE asociada, como herramienta de gestión sostenible en destinos, establecimientos y actividades. El STR se compone de una serie de estándares aplicables a distintos actores del desarrollo turístico (destinos, hoteles, rutas, campos de golf, casas rurales) que incluyen criterios relativos a la conservación ambiental, fomento de la cultura local y desarrollo-socioeconómico del destino. Una gestión basada en los requerimientos del STR conlleva obtener un producto turístico diferenciado, basado en la autenticidad y el respeto, lo que se traduce en una garantía de valor añadido para el visitante.

La Certificación Biosphere es un sistema de certificación privado, voluntario e independiente y tiene el atractivo de que no sólo establece requerimientos exclusivamente de calidad, como por ejemplo los exigidos por la ISO 9001, o sobre medio ambiente, como es el caso de la ISO 14001, EMAS, etc. sino que incluye a su vez requerimientos de sostenibilidad, como son la responsabilidad social, la conservación de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, el aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc. El Instituto de Turismo Responsable podrá reconocer y certificar un hotel como “Biosphere Hotel” cuando el establecimiento cumpla los requisitos recogidos en el STR. Tras una auditoría de comprobación otorgará, si procede, la distinción “Biophere”.

En la actualidad España representa el mayor porcentaje de entidades certificadas mundialmente con 24 hoteles, 20 casas rurales y 4 restaurantes (ver figura 4.2). Es importante destacar además que muchos de los hoteles con este distintivo en el mundo pertenecen a cadenas españolas como Meliá y H10. De hecho Meliá posee el distintivo *Biosphere Hotel Company* certificada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR), siendo la primera compañía de su tipo en obtener dicho distintivo.



Fuente: <http://www.biospheretourism.com/es-ES/contenido.aspx?seccion=179&padre=4>

Figura 4.2 Certificados Biosphere

Resumiendo las principales causas del fracaso de las eco-etiquetas se pueden citar (Ayuso Siart, 2003):

- Desconocimiento por parte de los clientes
- Prioridad hacia otros temas medioambientales no relacionados con el turismo
- Dificultad a la hora de comunicar la presencia de alguna eco-etiqueta o distinción en la instalación
- En el caso de los clientes, muestran mayor interés por la integración del establecimiento en el paisaje que por aspectos menos visibles como el reciclaje y el consumo de agua, estos últimos aspectos, sin embargo, son priorizados a la hora de la evaluación para el eco-etiquetado

- Los touroperadores y clientes individuales priorizan precio y calidad, las medidas medioambientales pueden interpretarse como contrarias a la calidad (confort)
- Los costos y cuotas suponen una barrera para empresas, en especial para PYMES.

4.5. Publicación de información medioambiental en el sector hotelero español

En relación a la publicación de información medioambiental en España, en el Documento de Contabilidad de Gestión de AECA nº 13 (1996), dedicado a la Contabilidad de Gestión Medioambiental, se describe la forma y contenido de la información medioambiental que se debe facilitar en las Cuentas Anuales. Este documento expone que la información relacionada con el comportamiento medioambiental en la empresa se produce (AECA, 1996):

- A petición de Organismos administrativos. La característica de estas informaciones suele ser que obtienen una respuesta más bien escasa de parte de la empresa, se producen generalmente en función del control de la autoridad y suelen ser fragmentadas.
- Información Voluntaria suministrada a:
 - Empleados, accionistas, público en general, proveedores, clientes, etc.,
 - Publicidad o eco-marketing.

Esta información suele ser más cualitativa que cuantitativa, busca la comprensión o revelación de acontecimientos y casi nunca va acompañada de una certificación independiente que la avale. Puede estar contenida en el informe anual, en la declaración o informe ambiental, en el informe de sostenibilidad y en el informe de costes ecológicos completos, según reconoce la norma europea (AENOR, 2005).

- En las cuentas anuales, cuando las variables medioambientales estén valoradas de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados (Fernández Cuesta, 1994).

Este último aspecto responde al creciente interés en la contabilidad y el medioambiente; provocado por la demanda actual de los diferentes *stakeholders* en la consideración de variables medioambientales, lo cual conlleva a un proceso de internalización de estas variables en la contabilidad, y especialmente en la Contabilidad de Gestión (Fernández Cuesta, 1994; Fernández Cuesta, 2004).

Relacionado con este asunto se aprueba, en el seno de la Comunidad Europea, el V Programa de Acción sobre el Medio Ambiente de las Comunidades Europeas (DOC 138 de 17/5/1993) con un horizonte temporal de cinco años (1995-2000). En él, se establecieron las pautas para el desarrollo de la contabilidad medioambiental, así como de aquella información que debe ser facilitada al público. En 1999, la Comisión aprobó una Comunicación –COM (1999) 263 de 8 de junio de 1999- en la que se establecen las bases para emitir una serie de recomendaciones sobre cuestiones medioambientales en la información financiera. En 2001 la Comisión Europea publica una recomendación relativa al "...reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las Cuentas Anuales y los Informes Anuales de las empresas..." (Documento 2001/453/CE).

En cuanto a la información medioambiental considerada por parte del IASB, se puede encuadrar dentro de las NIC 10, "Tratamiento contable de las contingencias y los sucesos acaecidos tras el cierre del Balance", la NIC 36, "Pérdidas inesperadas de valor en los activos", la NIC n 37 "Provisiones e informaciones sobre activos y pasivos contingentes", y la NIC 38 "Inmovilizado Inmaterial.

Por su parte, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas –ICAC- publicó en el BOE nº 82 la Resolución de 25 de Marzo de 2002: "Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas para el Reconocimiento, Valoración e información de los aspectos medioambientales en las Cuentas Anuales", con objeto de desarrollar los diferentes aspectos de la mencionada Recomendación de la Comisión Europea (Moneva Abadía *et al.*, 2002).

Todos estos elementos han provocado el aumento de la información medioambiental publicada por las organizaciones. Otros motivos relacionados con este fenómeno son (Ponce y Labat, 2007; Williams, 1999):

- Proteger sus propios intereses, de forma que puedan legitimar su relación con la sociedad, transmitiendo una imagen de congruencia con los objetivos y prioridades de la sociedad;
- Evitar posibles regulaciones e intervenciones de las administraciones, sensibles a esa demanda de información.

La imagen pública de la empresa se ve mejorada con la publicación voluntaria de información de tipo ambiental, lo que implica una serie de ventajas que pueden evaluarse en términos de mejoras relevantes, como: una mayor aceptación y fidelización de los clientes, mayores posibilidades y facilidades de obtención de créditos, mayor motivación de los recursos humanos, obtención de subvenciones y premios (AECA, 1996).

Otros autores (Newson y Deegan, 2002) identifican que las principales circunstancias que influyen en la revelación de información social y medioambiental son aquellas referidas a:

- Cambios en los intereses y preocupaciones de la comunidad,
- Atención negativa por parte de los medios de comunicación,
- Existencia de algún incidente de carácter social o medioambiental,
- Preocupación de algún grupo social,
- Denuncia probada de algún incumplimiento legal.

En definitiva estos factores se pueden resumir como presión por parte de los *stakeholder* (comunidad, medios de comunicación, gobierno, clientes, touroperadores, etc.). Otros estudios soportan esta afirmación, vinculando la publicación de información con la reputación de la empresa (Saenz y Gomez, 2008).

Aún cuando la cantidad de organizaciones que brindan información ambiental ha ido en aumento en los últimos años, se considera que el nivel de información que se brinda es muy bajo. Un estudio realizado a empresas que cotizan en bolsa, entre los años 1996 y 1999, en un amplio número de sectores empresariales, sitúan este nivel cerca del 7 % (Ponce y Labat, 2007). Específicamente en el sector turístico existe

evidencia de una pobre divulgación de información al exterior (Llull Gilet *et al.*, 2008). Otro estudio que presenta resultados similares es el realizado por investigadoras de la Universidad Rey Juan Carlos I, que han demostrado que sólo el 0,9% de los hoteles informa sobre la emisión de gases de efecto invernadero, el 1,7% lo hace sobre las emisiones de CO₂ y ninguno de ellos ofrece datos del impacto que tienen sobre la biodiversidad ni del destino de sus residuos. El 17% de los hoteles certificados no contestaron al estudio, y los que lo hicieron, informaron sobre todo del consumo de agua, el consumo de energía y la generación de residuos (Bonilla Priego y Avilés Palacios, 2008). Muchos de estos estudios analizan las causas fundamentales que provocan que las organizaciones brinden este tipo de información. Entre los elementos que más se mencionan como causas en la publicación de información de este tipo se encuentran:

- El tamaño (Llull Gilet *et al.*, 2008; Ponce y Labat, 2007)
- El sector al que pertenece (Ponce y Labat, 2007)
- Categoría (Llull Gilet *et al.*, 2008)
- Pertenencia a Cadenas Hoteleras y la presencia internacional de estas (Silva, 2010)

En el caso del sector en el que se opera aparecieron como relevantes los sectores de la construcción y el químico; debido, en gran medida, a que se caracterizan por su visibilidad en términos medioambientales, de manera que están sujetas a un mayor control por parte de determinados grupos sociales (Bowen, 2000). En el caso del turismo, tradicionalmente se ha considerado que tiene poco impacto en el medioambiente. Esta percepción está dada por la propia característica ambivalente del turismo, ¿cómo puede destruir la principal fuente de ingresos? Además, la degradación provocada es lenta y poco perceptible; todo esto ha desviado la atención hacia sectores con impacto ambiental más visible, como se hacía evidente anteriormente (Llull Gilet *et al.*, 2008). Sin embargo, si se analiza la cantidad de desechos que genera el turismo, podemos constatar que es una de las industrias de mayor impacto medioambiental.

El tamaño es otra de las variables que se hace mención en los estudios, principalmente con una relación positiva entre las empresas de gran tamaño y la publicación de información. El caso de la presencia internacional y la pertenencia a cadenas hoteleras se debe en gran medida a las regulaciones actuales con respecto a la información que debe ser publicada en los Informes Anuales y las Cuentas Anuales, como ya se ha visto anteriormente.

En cuanto a la vía para consultar o requerir la información ambiental, los estudios consultados encontraron las agencias de viajes y la internet como las principales fuentes consultadas por los clientes (Horobin y Long, 1996).

4.6. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se ha constatado el reconocimiento del papel del turismo para el logro del desarrollo de una conciencia medioambiental en los clientes y en su entorno cercano, lo demuestran el amplio número de declaraciones y cartas de interés que se han realizado por esta industria. Ha quedado reflejado además el amplio impacto tanto medioambiental, social y económico que puede tener el turismo y la actividad hotelera para cualquier comunidad o país donde se asiente.

Aunque, a nivel global no se han logrado consensos acerca de los conceptos y los temas que deben ser abordados en la sostenibilidad ambiental, si se reconoce la necesidad de proliferación de actividades e iniciativas en consonancia con estas tendencias, así como se reconoce un valor fundamental en las interacciones entre los diferentes actores o *stakeholders*. Existe además una proliferación de los instrumentos voluntarios que demuestran el incremento del compromiso por parte de la industria. Sin embargo estos instrumentos presentan un grupo de deficiencias que hacen su aplicación menos efectiva.

Por último, se constató la importancia creciente que ha tenido en los últimos años la publicación de información en el turismo, causado principalmente por la presión de los *stakeholder*, evidenciado a través de legislaciones y normativas al respecto y con fines de marketing y de mejoramiento de la imagen corporativa. Este aspecto es fundamental para los análisis que se desarrollarán posteriormente.

Capítulo 5. Principales *stakeholders* asociados al turismo

La cantidad y el tipo de *stakeholders* asociados a una organización pueden ser muy variables; dependen en gran medida de los atributos antes mencionados asociados a dichos grupos: poder, legitimidad y urgencia, así como la importancia concedida por los directivos a estos atributos. En el caso del poder generalmente se asocia con la posesión de un recurso preciado para la organización, ya sea material o no. Este tipo de poder varía de un *stakeholder* a otro, y de igual forma varía la relevancia de dicho recurso para la organización, en dependencia de la labor que desarrolla, por lo tanto el número y tipo de *stakeholders* varía según la actividad y el sector donde se desarrolle la empresa.

Existe una amplia literatura acerca de los *stakeholders* vinculados a la empresa, que van desde el llamado enfoque amplio hasta enfoques más limitados. De esta forma se incluyen por los autores *stakeholders* tan poco comunes como el propio medio ambiente. Sin embargo si existe un consenso general sobre algunos *stakeholders* que no pueden faltar a la hora de analizar las relaciones entre empresa y su entorno, específicamente en el caso del turismo y la hotelería (Alvarez Gil et al., 2001a; Alvarez Gil et al., 2001b; Armas Cruz y García Rodríguez, 2006; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente et al., 2003; Claver-Cortés et al., 2007; Lull Gilet et al., 2008). Entre los más comúnmente citados están:

- Internos.
 - Directivos
 - Trabajadores
 - *Shareholders*
- Externos (de mercado)
 - Competencia
 - Proveedores
 - Clientes
- Externos
 - Gobierno
 - ONGs
 - Comunidad local
 - Medios de comunicación

Antes de continuar nos gustaría hacer una salvedad en cuanto a la utilización del término Comunidad Local, aunque en la literatura consultada se emplea el término *community* y comunidad en el caso de los artículos en español, diferenciaremos la comunidad como *stakeholder* agregándole la palabra local, para diferenciarla un tanto del resto de los términos empleados en esta tesis como Comunidad Europea y Comunidades Autónomas.

En el caso del turismo y la hotelería, algunos de estos *stakeholders* toman formas específicas, tal es el caso de los *shareholders* que son analizados como cadenas hoteleras, otro caso que vale la pena mencionar son los touroperadores y agencias de viajes, en este caso poseen una dualidad de funcionamiento, ya que en cierta medida son clientes de los hoteles y a la vez son proveedores de clientes.

Pero no solo varían las características de los *stakeholders* de un sector o actividad a otra, también cambian los tipos de estrategias de influencia, y aunque estas estrategias suelen ser genéricas para cada uno de estos grupos, la intensidad y la forma de manifestarse si son elementos que varían y deben tenerse en consideración. Muchas veces las estrategias empleadas por un grupo no son iguales o no obtienen la misma respuesta en dependencia del tipo de empresa con la que interactúan. En esta cuestión la urgencia y el poder son las características más relevantes, incluso la urgencia ha demostrado ser el detonante real para estas estrategias.

En este capítulo pretendemos hacer un análisis de cada uno de los *stakeholders* relacionados con la hotelería. Para lo cual se detallarán las formas de poder y legitimidad existente en cada uno, así como el grado de urgencia que tiene el factor medioambiental. Además se pretende identificar las estrategias de influencia para con la organización. A través de ejemplos específicos para el sector hotelero en España, se brindarán elementos que pongan de manifiesto la efectividad y desarrollo de estas influencias. Partiremos de un análisis de los *stakeholders* considerados como fundamentales y de mayor relevancia: Directivos, Gobierno, Clientes y touroperadores, para luego describir el resto de los grupos de influencia, que aunque tengan un papel más limitado, ya sea por su ausencia de poder o urgencia; influyen o son influenciados de alguna manera por el comportamiento de la organización.

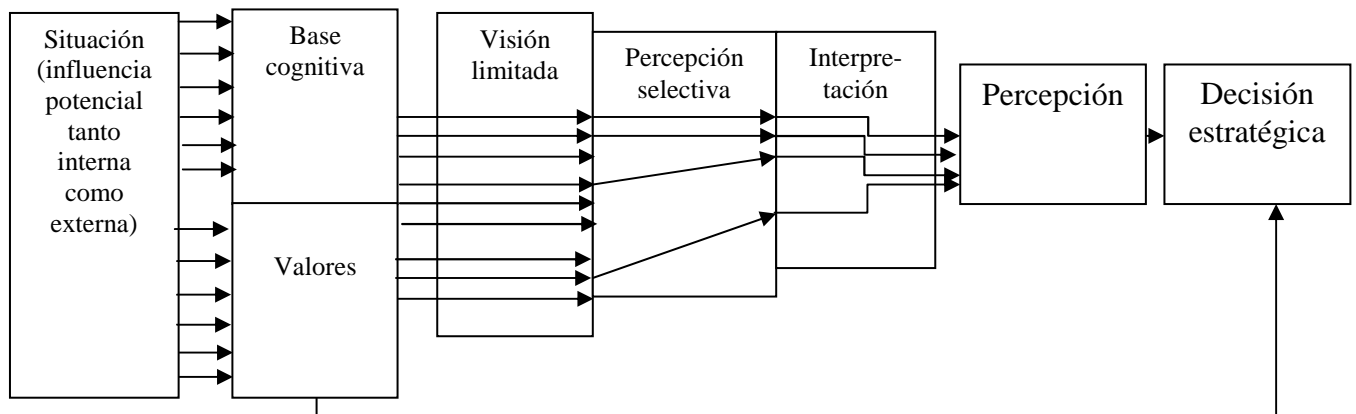
5.1. Directivos

Hill and Jones (1992) definen los *stakeholders* como parte del nexo de los contratos implícitos y explícitos que forman la empresa. Sin embargo, los directivos como *stakeholders*, son únicos en este aspecto, ya que su posición los coloca en el centro de estos nexos; son el único grupo que establece una relación contractual con el resto de los *stakeholders*. Además, son el único grupo con el control directo sobre el proceso de toma de decisiones en la organización.

La teoría de la agencia aplicada a los *stakeholders*, postula que los diferentes grupos pueden establecer reclamos a la organización, y si todos estos reclamos son aceptados, la cantidad de recursos de la empresa puede disminuir a corto plazo. En este caso los directivos son los responsables de destinar los recursos y de responder ante cada presión. Aunque en cierto grado estos reclamos pueden converger con los objetivos de la organización y de los directivos (por ejemplo invertir en tecnologías más limpias puede resultar en procesos más eficientes), en la mayoría de los casos son divergentes, y el directivo es quien debe tomar la decisión final de donde colocar los recursos (Boesso y Kumar, 2009). A partir de esta consideración, se puede aceptar que la perspectiva de los directivos es vital. Según la tipología de Mitchell los *stakeholders* pueden ser clasificados según su poder, legitimidad y urgencia, pero son los directivos los que realmente evalúan la relevancia del *stakeholder* para la organización. Por tal motivo, los directivos funcionan como moderador de las relaciones entre *stakeholders* (Agle *et al.*, 1999; Elkins, 1977; Hosseini y Brenner, 1992; Mitchell *et al.*, 1997; Perrow, 1961).

Otros autores afirman que la toma de decisiones complejas en la organización va más allá de la búsqueda mecánica de la optimización económica, dependiendo en

mayor medida de factores de comportamiento de los directivos (Cyert y March, 1963; Hambrick y Mason, 1984). Este enfoque es representado gráficamente para una mejor comprensión (Figura 5.1). Este comportamiento se ve influenciado tanto por una base cognitiva del directivo como por los valores que posea. La base cognitiva resume conocimientos relacionados con las diferentes alternativas presentes, los riesgos de cada una de ellas y la ocurrencia de posibles eventos futuros (Hambrick y Mason, 1984). Agle y sus colegas encontraron en su investigación que los directivos son más propensos a encontrar como sobresalientes aquellos *stakeholders* relacionados con la visión clásica de la organización (*shareholders*, empleados y clientes) y en menor medida con los *stakeholders* incluidos en el modelo extendido de empresa (gobierno y comunidad social). Es decir, se vincula la educación y la base cognitiva actual mucho más centrada en el enfoque clásico empresarial que en los nuevos modelos que amplían dicho enfoque.



Fuente: Adaptado de (Hambrick y Mason, 1984)

Figura 5.1 Decisiones estratégicas bajo condiciones de racionalidad

En cuanto a los valores que poseen los directivos existe una clasificación que los agrupa en: valores no relevantes o débiles y valores concebidos (England, 1973; Lusk y Oliver, 1974). El primer grupo se refiere a los valores que tienen poco o ningún impacto en el comportamiento y el segundo grupo que representa aquellos valores que tienen alta probabilidad de influir en el modo de actuar del individuo. A su vez los valores concebidos pueden ser clasificados en operativos e intencionales según la probabilidad de pasar de intención a acción. En general este sistema de valores tiene un papel fundamental en el comportamiento de los directivos y en la toma de decisiones. Estos valores varían para cada grupo, influenciado por patrones sociales y educacionales, y tienden a ser estables en el tiempo. En la mayoría de estas relaciones, es importante el sentido de “intereses de los demás” o egoísmo presente en el directivo. Algunos autores afirman que en última instancia todo el comportamiento está dirigido por el egoísmo (Dawkins, 1999), mientras que otras investigaciones sociológicas apuestan por un modo de actuar desinteresado y enfocado a los intereses de otros, aún en detrimento de uno mismo (Etzioni, 1990; Granovetter y Abolafia, 2005).

A partir de esta base cognitiva y de valores se desarrollan una serie de procesos hasta la toma de decisión final. La percepción selectiva de los directivos es un elemento fundamental en el proceso de aprendizaje organizacional influyendo en el desempeño de la organización y su capacidad de innovación y adaptación (García-Morales *et al.*, 2008; García-Morales *et al.*, 2009). En el caso específico de la interpretación, algunos autores opinan que este proceso es el que determinará qué cuestiones serán atendidas y cuáles serán ignoradas, de esta manera es un proceso clave de influencia en las acciones y estrategias de la organización (Daft y Weick,

1984; Dutton y Duncan, 1987; Sharma y Nguan, 1999). Dentro del proceso de interpretación, una de las dimensiones fundamentales, es la percepción de la alternativa a escoger en cuanto a amenaza y oportunidad. En temas medioambientales las estrategias reactivas están asociadas a percepciones de amenaza, mientras que las percepciones de oportunidad se asocian las estrategias proactivas (Sharma y Nguan, 1999). Otra de las dimensiones encontradas como importante en la toma de decisiones relacionadas con el cuidado medioambiental es la propensión al riesgo, dentro de esta dimensión destacan dos variantes: arriesgados e inertes. En el primer caso se asocian estrategias arriesgadas y proactivas mientras que en el segundo caso será más reactivo, al dejarse llevar por los acontecimientos y las regulaciones y legislaciones.

Otro enfoque es desarrollado por Downey and Greer (1977) en su modelo, apoyados en el trabajo de Lewin (1951), este modelo identifica dos criterios fundamentales para el cumplimiento de la legislación social: “calculativa” y normativa. El primer criterio se refiere a la evaluación de un estímulo específico, incluye algún tipo de cálculo, ya sea un algoritmo o una función heurística, pero en todo caso constituye una respuesta pragmática a las especificidades de cierta situación o circunstancia. En el segundo caso se emplean estructuras de valor superior para la evaluación del cumplimiento o no de la legislación. En este caso no se relaciona con situaciones específicas, por ejemplo, se debe cumplir porque “es la ley” o porque es inmoral desobedecer la ley (Greer y Downey, 1982). Otros autores hacen énfasis en la “moral” de la organización y de los directivos como única vía para lograr un mayor Responsabilidad Social Corporativa (Andrews, 1973; Elkins, 1977). Estudios relacionados con el tema colocan un alto grado de moralidad en directivos de países como India y Australia (England, 1973). Otros autores agregan un tercer motivo para el cumplimiento de las legislaciones sociales (Burby y Paterson, 1993; Winter y May, 2001), en este caso se refiere a motivaciones sociales; a través del cumplimiento de la legislación buscando la aprobación y el respeto de los *stakeholders* con los que interactúa, sin embargo esta variante puede ser incluida en la variante calculativa explicada anteriormente, si tenemos en cuenta que en definitiva en el cálculo de los pros y contras a la hora de cumplir con la legislación existente, esta aceptación y respeto se traduce en ventas y otorgamiento de licencias y permisos. En definitiva las decisiones de cumplir con normas y regulaciones no se pueden encasillar en un solo motivador, en general cuando se toma una decisión de este tipo están involucradas todas las clasificaciones, en mayor o menor medida, pero siempre hay un componente de cada una (Winter y May, 2001).

Otro aspecto relacionado con estos enfoques los ofrece Etzioni (1988), al establecer dos paradigmas fundamentales de comportamiento tanto individual como organizacional. Un paradigma neoclásico basado en utilitarismo, racionalismo e individualismo que ofrece una visión de los individuos y las organizaciones en busca de maximizar sus utilidades, escogiendo racionalmente los mejores medios y formas para obtener sus metas u objetivos. El segundo paradigma llamado “Yo y nosotros” (*I&We*) basado en una posición deontológica, donde las personas y las organizaciones son vistas como entes que juzgan las diferentes metas y medios para obtenerlas según criterios morales y sociales. Estos enfoques aparecen resumidos en la tabla 5.1.

Los resultados obtenidos de investigaciones empíricas confirman la importancia de los directivos como *stakeholder*. Algunos autores lo clasifican, junto con los accionistas, en el grupo de los “propietarios” (Lull Gilet *et al.*, 2008). Otros artículos hacen especial énfasis en la necesidad de su formación en temas ambientales, ya que esta preparación los hará responder de manera favorable ante la presión de otros grupos de interés en estos temas (Dasgupta *et al.*, 2000).

Tabla 5.1 Enfoques relacionados con el comportamiento de los directivos durante la toma de decisiones

	Consecuencialismo	Odontologismo - Kantismo
(Lewin, 1951)	Calculativa	Normativa
(Agle <i>et al.</i> , 1999; Dawkins, 1999; Granovetter y Abolafia, 2005)	Egoísmo	Intereses de los demás
(Etzioni, 1988; Etzioni, 1990)	Paradigma neoclásico	Paradigma I&We

Elaboración propia

En el caso específico del turismo los directivos se enfocan más en la atención al cliente y otros aspectos relacionados con el confort y la calidad del servicio que hacia temas ambientales (Chan y Wong, 2006; Horobin y Long, 1996). En definitiva, las principales razones por las que los directivos asumen algún tipo de actividad medioambiental están relacionadas con la posibilidad de recibir penalizaciones criminales por violaciones o ante la capacidad de identificar situaciones de riesgo (Henriques y Sadorsky, 1996), otras razones son proveer un clima favorable para la actuación de la compañía además del deseo de hacer algo “visible” para *stakeholders* internos y externos (Buehler y Shetty, 1976).

En resumen, tanto las investigaciones teóricas como las empíricas sitúan a los directivos como el centro de las diferentes relaciones entre *stakeholders*, y como el grupo fundamental a la hora de tomar decisiones relacionados con temas medioambientales; siendo estos los que evalúan la importancia del reclamo de los diferentes grupos de interés; por tal motivo en el modelo que presentaremos en el capítulo seis se coloca este grupo como el centro de las influencias más que como otro *stakeholder* que influencia la empresa. Como se ha visto hasta el momento existen dos factores fundamentales que influyen en las decisiones y el comportamiento de los directivos: los valores y base cognitiva, por su relevancia ambos elementos serán incluidos en el modelo.

5.2. Gobierno

La clasificación del gobierno como *stakeholder* ha sido controversial en cuanto a primario (de mercado) o secundario (fuera del mercado). Muchos autores lo clasifican como fuera del mercado ya que no se establece ninguna relación económica directa con la empresa (Clarkson, 1995; Lawrence *et al.*, 2007). Sin embargo si puede existir un flujo monetario desde la empresa hacia el gobierno a través de impuestos y multas, y en ocasiones el flujo puede ser a la inversa, a través de incentivos y subsidios.

El *poder* en este caso es político, a través de legislaciones, regulaciones y normativas. Este poder político suele ser usado por terceros para influenciar la empresa, por ejemplo los ciudadanos pueden votar por candidatos que respondan a sus intereses y estos a su vez influenciar el sector empresarial.

Por su parte la *legitimidad* de este grupo es generalmente asociada con el pragmatismo de sus acciones, es decir, se considera legítimo el gobierno cuando sus acciones benefician a los miembros de la sociedad. Aún cuando en ocasiones sus acciones son rechazadas por los ciudadanos por afectar el bienestar individual por encima del común, a la larga se mantendrá como figura legítima mientras mantenga ciertos estándares de comportamiento que favorezcan la mayoría de la sociedad civil. En términos medioambientales, cualquier acción que inicie será recibida como legítima por la población, ya que en definitiva el medio ambiente es un bien común que su protección afecta o influye en los ciudadanos. Más aún, se considera que el

cuidado medioambiental en las comunidades es responsabilidad primera del gobierno en el poder, que este es el encargado de iniciar acciones con tal fin. Pero la legitimidad en este caso no es solo pragmática, se espera también un comportamiento moralmente correcto por parte del gobierno, y en función de esto será la legitimidad del mismo y sus acciones.

En el caso del gobierno se pueden analizar dos grupos de influencias fundamentales: a través de mando y control (legislativa) y a través de instrumentos de mercado (Instrumentos Voluntarios Medioambientales) (Jennings y Zandbergen, 1995). La influencia del tipo legislativa suele ser vertical y jerárquica mientras que los instrumentos de mercado suelen ser horizontales, buscando la diferenciación de determinados grupos o sectores. Existen otras formas de influencia que no se encuentran dentro de estos dos grupos, que funcionan como instrumentos motivadores y de soporte para el desarrollo sostenible (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2: Instrumentos de turismo sostenible promovidos por las administraciones

Tipología	Instrumentos
Regulación directa	Permisos y licencias Normas con obligaciones, prohibiciones y límites Cuotas o moratorias
Instrumentos de mercado	Sistemas de Gestión Medioambiental Eco-etiquetas Mejores prácticas Códigos de conducta
Inversión	Suministro de infraestructuras Medidas de protección y/o conservación
Incentivos económicos	Precios y tasas Desgravaciones fiscales Subvenciones Ayudas de financiación
Apoyo	Sensibilización y difusión de información Educación y formación Asistencia técnica

Fuente: Adaptado de (Ayuso Siart, 2003)

El primer grupo de influencias asociado a las regulaciones y legislaciones tienen carácter coercitivo (a través de multas y penalizaciones) y de retención (generalmente permisos y patentes). Este tipo de estrategias está relacionado con la aplicación por parte de las organizaciones de las primeras fases de sostenibilidad corporativa: control de la contaminación (Schmidheiny, 1992b; Sharma y Henriques, 2005). Asociado con actividades como la instalación de equipos para la captura de emisiones tóxicas como dióxido de sulfuro, tratamiento de efluentes antes de incorporar el agua a las fuentes naturales, tratamiento de los residuos antes de verterlos, hacer que los desechos sean biodegradables y la limpieza de sitios contaminados. Sin embargo, los instrumentos de mercado buscan ir más allá del mero cumplimiento de regulaciones y normas, que sea el propio mercado quien ajuste las conductas de los involucrados para crear patrones de conducta mucho más responsables y proactivos, de ahí que el segundo grupo de estrategias se asocie más con fases de nivel mayor en cuanto a sostenibilidad: eco-eficiencia y Responsabilidad Social Corporativa.

En cuanto a estas dos formas de influencia, existe un amplio número de investigaciones que buscan determinar cuál de los dos mecanismos es más efectivo (Wirth y Luzar, 1999). Algunos autores apuestan por el desarrollo de instrumentos voluntarios antes que por las regulaciones. Principalmente porque consideran las legislaciones gubernamentales ineficientes y entrometidas (King y Lenox, 2000) y creen que las estructuras de auto-regulación pueden controlar el comportamiento organizacional a través de métodos coercitivos informales, la difusión de las mejores prácticas (Nash *et al.*, 1997) y el mimetismo (Powell y DiMaggio, 1991; Scott y Meyer, 1994). Estos métodos están estrechamente relacionados con las asociaciones sectoriales (ver epígrafe 5.3).

De forma general las legislaciones y normas aplicadas por el gobierno tienen oposición por parte del grupo objetivo, en definitiva es una reducción de sus opciones y libertades de acción. Tratar con esta oposición tiene que ser un proceso de involucramiento y accionar paulatino, por supuesto la ley se puede hacer cumplir de cualquier forma, pero llevaría consigo todo un aparataje costoso y complicado, así como una mayor oposición por parte del grupo objetivo (Van Meegeren, 2001). Algunos de los factores que afectan la percepción y evaluación de una medida gubernamental relacionada con el cuidado del medio ambiente se muestran a continuación:

Ventajas

- La seriedad percibida del problema
- La necesidad percibida de intervención gubernamental
- La efectividad percibida de la medida en términos de solucionar el problema objetivo de la medida (elección correcta del objetivo)
- La efectividad percibida de la medida en términos de la forma de solución del problema en cuestión (elección correcta del instrumento)

Desventajas

- La oportunidad percibida entre la variante legal y la ilegal
- La cantidad de recursos a los que tenga acceso el grupo objetivo (dinero y tiempo)
- La eficacia de la medida en comparación con otro tipo de medida similar
- La cantidad de regulaciones que afronta el grupo objetivo al mismo tiempo que la nueva legislación
- Las expectativas del grupo en cuanto a futuras legislaciones
- El grado de participación en el proceso de toma de decisiones

Estos aspectos se pueden resumir en tres factores fundamentales 1) la imagen de organización que promueve la nueva política 2) adaptar la medida a las preferencias y percepciones del grupo objetivo y 3) la comunicación con el grupo objetivo durante el proceso de elaboración (Raedeke *et al.*, 2001; Van Meegeren, 2001). Estos factores

definen dos formas fundamentales de diseño e implementación de una medida gubernamental, una forma cerrada donde la interacción con el grupo objetivo es poca y la entidad reguladora asume que conoce los suficientemente bien el grupo al que va dirigida la medida, este tipo de estrategia generalmente es rechazado y conlleva un complicado mecanismo para su cumplimiento (ver ejemplo de Ecotasa). Sin embargo, como se ha visto, una estrategia más abierta, donde se incluye al grupo objetivo en la toma de decisiones hace mucho más fácil la aplicación y el cumplimiento de la medida en cuestión.

Otros autores no están de acuerdo totalmente por el uso de soluciones *laissez-faire*¹, teniendo en cuenta que este tipo de soluciones se basan en una negociación libre de costo, muy rara en problemas medioambientales (Pearce y Turner, 1990). Además opinan que este tipo de estrategia solo surte efecto cuando incluyen sanciones explícitas que eviten comportamientos oportunistas. El principal reflejo de este oportunismo son empresas que aplican algún tipo de estándar o práctica medioambiental de manera simbólica (Abrahamson y Rosenkopf, 1993; Meyer y Rowan, 1977), adoptan solo la forma exterior del estándar mientras no lo aplican en los niveles primarios de la organización; con el objetivos de demostrar su legitimidad de acción ante otros *stakeholders* como clientes y público en general. Para evitar este oportunismo y lograr una efectiva aplicación de instrumentos medioambientales los autores sugieren la necesidad de sanciones explícitas aplicadas por terceros (King y Lenox, 2000). Un tercer grupo se centra en una aplicación balanceada de ambas estrategias (Rees, 1997); apostando por una mayor intervención de la industria, en particular, asociaciones mercantiles.

En el caso específico del sector hotelero las presiones coercitivas son de poca relevancia debido a que existen escasas regulaciones ambientales (Céspedes-Lorente *et al.*, 2003). Otros estudios corroboran esta afirmación, según el estudio de Alvarez Gil (2001), la administración pública es el cuarto grupo de interés seleccionado como importante; sin embargo la propia autora del estudio especula que esto “se debe a la creencia de que la actividad de los establecimientos hoteleros, de forma individual, tiene un impacto ambiental reducido, por lo que este tipo de entidades se sienten poco responsables frente a la sociedad en este sentido, como ocurre con otras empresas del sector servicios. Esta explicación se ve reafirmada por la escasa legislación ambiental específica para los establecimientos turísticos en España” (Alvarez Gil *et al.*, 2001b). No obstante presentamos a continuación las principales regulaciones ambientales aplicables al sector.

5.2.1. Regulación directa

La legislación medioambiental varía para cada país, algunos tienen un amplio grupo de legislaciones y normativas al respecto mientras que otros poseen niveles mucho más bajos, llamados en ocasiones “paraísos de contaminación” (*pollution heavens*)². Las principales causas para esta diferenciación están dadas por el nivel de emisión de contaminantes, la capacidad de tratamiento de los mismos y la intensidad en las preferencias medioambientales (Neumayer, 2001; Wheeler, 1999). Estos tres factores generalmente describen las principales diferencias entre los países, más aún, entre países desarrollados y en vías de desarrollo. A partir de estos factores se

¹ Expresión francesa que significa “dejad hacer, dejad pasar”, refiriéndose a la libertad económica. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay, fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía.

² Un país se considera un “paraíso de contaminación” si las legislaciones existentes están por debajo de los niveles sociales eficientes, generalmente esta falta de legislación hace que empresas de países con un alto nivel de estándares medioambientales, migren sus producciones a estos paraísos.

puede llegar a la conclusión que en gran medida la legislación gubernamental depende del efecto real y actual de contaminación y el nivel de compromiso de sus ciudadanos.

Hay que reconocer que no existe en la legislación europea, estatal o autonómica ninguna normativa referida expresamente a la relación entre turismo y medio ambiente. En España, deben ser las comunidades autónomas las que legislan al respecto al tener transferidas las competencias tanto en materia turística como ambiental. Sin embargo la actividad turística abarca un amplio y disperso campo de acción que permite que se le pueda aplicar una abundante normativa que va desde la Ley de Costas de 1988, hasta la Directiva Europea sobre Impacto Ambiental, pasando por los Planes Generales de Ordenación Urbana de los ayuntamientos o los Planes Rectores de Uso y Gestión de espacios protegidos, entre ellos parques nacionales. Por tal motivo es sumamente difícil enumerar toda la normativa que tiene relación de alguna manera u otra con el turismo y el medio ambiente, sin embargo trataremos de señalar las que consideramos más importantes.

Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas.

La Ley parte de la consideración de que “España tiene una gran longitud de costa, aproximadamente 7.880 kilómetros, de los que el 24 por 100 corresponden a playas, con un patrimonio público de unas 13.560 hectáreas, valioso por las grandes posibilidades que ofrece, pero escaso ante las crecientes demandas que soporta, y muy sensible y de difícil recuperación en su equilibrio físico.” En la propia exposición de motivos se reconoce la necesidad de “asegurar la efectividad del derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado, así como el deber de conservarlo (...)”. La finalidad de la Ley consiste en articular un sistema de medidas de protección del dominio público natural en el litoral y garantizar su efectiva aplicación.

El *Artículo 2* que define la actuación administrativa sobre el dominio público marítimo y terrestre perseguirá entre sus fines “regular la utilización racional de los bienes en términos acordes con su naturaleza, sus fines y con el respeto al paisaje, al medio ambiente y al patrimonio histórico.”

En concreto, en los *artículos del 23 al 25* se fija una zona de servidumbre de 100 metros ampliables hasta un máximo de otros 100, medidos desde el límite interior de la ribera del mar, en el que resultan prohibidos en todo caso una serie de usos, incluidos los residenciales y habitacionales. Otro *artículo*, el *30*, fija una zona de influencia, de 500 metros de anchura como mínimo, medidos desde el límite interior de la ribera del mar, para evitar la formación de pantallas arquitectónicas o acumulación de volúmenes. Además, los proyectos presentados deberán prever la adaptación de las obras al entorno en el que se encuentren situadas.

El *artículo 32* refleja la prohibición de toda actividad que suponga la destrucción de yacimientos de áridos, el tendido aéreo de líneas eléctricas de alta tensión, el vertido de residuos sólidos, escombros y aguas residuales sin depuración y la publicidad por medios acústicos o audiovisuales, o a través de carteles o vallas.

Aunque quedan terminantemente prohibidas las extracciones de áridos para la construcción, se permiten para la creación o regeneración de playas, aspecto este que ha sido muchas veces criticado por organizaciones ecologistas, ya que consideran que empobrecen el fondo marino de donde se extrae la arena y alteran gravemente el ecosistema marino mientras dura la extracción y transporte a la playa.

En el caso de las comunidades, existen varias leyes que abordan los temas medioambientales relacionados con el turismo (Tabla 5.3).

Tabla 5.3: Leyes de Ordenación de Turismo de las diferentes comunidades que tienen algún vínculo medioambiental

Principales Leyes por Comunidad
<i>Ley 7/1995, de 6 de abril de Ordenación del Turismo de Canarias.</i>
<i>Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid</i>
<i>Ley 9/1997, de 21 de agosto, de Ordenación y Promoción del Turismo en Galicia</i>
<i>Ley 2/1999, de 24 de marzo, General Turística de las Illes Balears.</i>
<i>Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo de la Junta de Andalucía</i>
<i>Ley 6/1994, de 16 de marzo, de ordenación del Turismo del País Vasco</i>
<i>Ley del Principado de Asturias 7/2001, de 22 de junio, de Turismo.</i>
<i>Ley 13/2002, de 21 de junio, de turismo de Cataluña.</i>
<i>Ley 3/1998, de 21 de mayo, de Turismo de la Comunidad Valenciana.</i>

Elaboración propia

El primer grupo de leyes hace una mayor alusión a temas medioambientales vinculados con la actividad turística. Reconociendo entre los objetivos de estas normas la protección y conservación de los recursos turísticos y haciendo hincapié en el cuidado de los recursos y los ecosistemas donde se desarrolla la actividad. El segundo grupo de leyes hacen mención del cuidado medioambiental en alguno de sus artículos, casi siempre los relacionados con infracciones graves. Para mayor detalle se explican los principales artículos de estas leyes que vinculan la actividad turística con el medioambiente en el Anexo I. No obstante, como ya se ha mencionado, estas leyes son muy poco específicas y dado su carácter cualitativo, hacen su aplicación difícil, empleándose solamente en casos extremos donde los daños son visibles.

Otro de los instrumentos regulativos de gran importancia, sobre todo en la etapa de planificación, es la Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) exigida para determinadas obras o proyectos relacionados con el turismo en el ámbito comunitario europeo, estatal, autonómico o incluso municipal. La legislación sobre evaluación de impacto ambiental ha experimentado sucesivas modificaciones desde la publicación del *Real Decreto Legislativo 1302/1986, de 28 de junio, de evaluación de impacto ambiental*, que adecuaba el ordenamiento jurídico interno a la legislación comunitaria vigente entonces en materia de evaluación de impacto ambiental hasta el *Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos*. Este último decreto enfatiza en que “la evaluación de impacto ambiental de proyectos constituye el instrumento más adecuado para la preservación de los recursos naturales y la defensa del medio ambiente.” Aunque no aborde directamente las inversiones específicas en el turismo, si plantea un marco legal general que permite a los gobiernos locales evaluar los diferentes proyectos según aspectos ambientales y en función de este aspecto decidir acerca de la autorización o no de dicho proyecto. Tiene como limitante principal que es aplicable solamente a proyectos nuevos o futuros, y no en construcciones o proyectos que ya estén en funcionamiento. Este decreto establece tres criterios fundamentales para la selección de proyectos relacionados con: 1) Características de los proyectos 2) Ubicación de los proyectos y 3) Características del impacto potencial

Caso Retención

Un ejemplo de estrategias de retención es el programa "Lanzarote en la Biosfera" (E.L+B.), lanzada por el Cabildo Insular de Lanzarote en 1997. El objetivo central de esta estrategia es contribuir a profundizar en el debate cultural sobre los problemas y oportunidades de la Isla en conjunto; y sobre las propuestas que permitan orientar positivamente su evolución en las próximas décadas. Las orientaciones fundamentales de la E.L+B. son dos: preservar los equilibrios básicos del sistema insular y mejorar la calidad de vida de la población lanzaroteña y de sus visitantes. En su programa de acción destaca una Moratoria a diez años (2001-2010), que limita el ritmo de crecimiento turístico a niveles asimilables por el sistema insular y que dé tiempo a la población isleña para definir y orientar de forma sostenible el futuro de la isla. Esta moratoria es resultado de toda una evolución de estrategias relacionadas con la limitación del crecimiento turístico insular.

Por ejemplo el Plan Insular de Ordenación (PIO), de 1991, anuló cerca de una veintena de planes urbanísticos, desclasificó más de 250.000 plazas turísticas, introdujo medidas para reducir el ritmo de crecimiento y protegió el conjunto del territorio insular. Este plan apoyado en la mencionada estrategia de "Lanzarote en la Biosfera" derivó en una "moratoria turística insular" que limita el número de plazas turísticas para el 2010 en 10.707. Sin embargo en el 2010 según datos del Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote existían 62.995 plazas alojativas. El crecimiento ha continuado, y aunque es menor al esperado cuando se aplicó la moratoria (95.437 plazas) aún es inviable el crecimiento, por lo que nuevas medidas son requeridas, como las que se abordarán posteriormente relacionadas con los impuestos y tasas.

5.2.2. Instrumentos de mercado

Como se ha hecho mención, tanto en este propio epígrafe como en el capítulo 4, en los últimos tiempos los instrumentos voluntarios medioambientales han ido en aumento, apostándose más por una autorregulación promovida por el mercado y las preferencias del consumidor que por medidas más coercitivas. Estos instrumentos son promovidos a varios niveles de gobierno, en este caso partiremos de los instrumentos promovidos por la Comunidad Europea para luego detallar aquellos instrumentos específicos auspiciados por gobiernos y organizaciones gubernamentales a nivel de comunidades autónomas.

EMAS

La Comunidad Europea basándose en el Real Decreto 1415/2000 de estructura orgánica básica del Ministerio de Medio Ambiente, asigna a la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental, entre otras, las funciones de impulso y desarrollo de los sistemas de eco-gestión y eco-auditoría en todos los sectores de actividad económica. El instrumento establecido por la Comunidad Europea para este fin lo constituye el *Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo*, de 19 de marzo de 2001, "por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales" (conocido como Reglamento EMAS), cuyo principal objetivo, además de contemplar el cumplimiento de la legislación ambiental, es promover la mejora continua de los resultados de las actividades de las organizaciones en relación con el medio ambiente (UE, 2006).

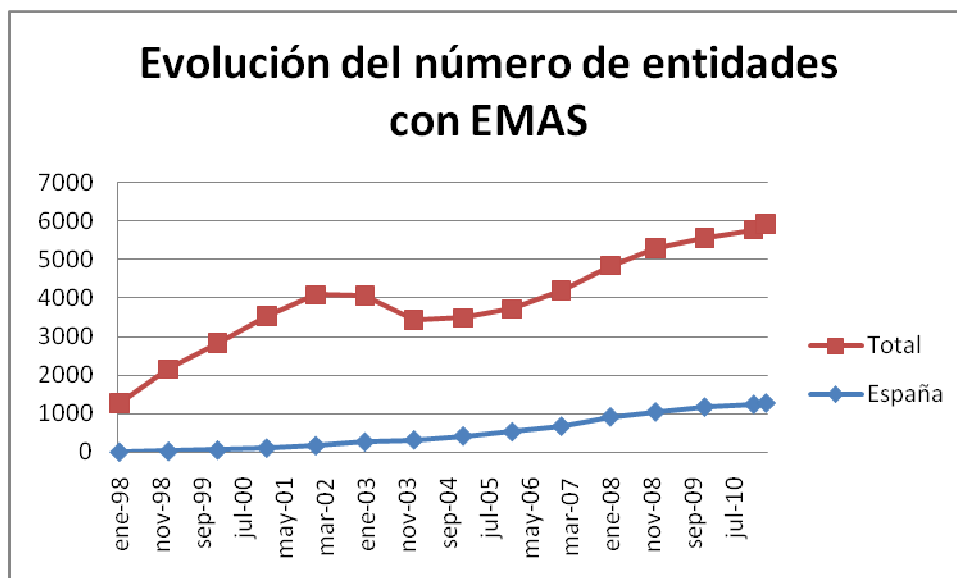
Dicho reglamento es modificado en el 2006 por *Reglamento (CE) Nº 196/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo*, al aparecer la ISO 14000: 2004; teniendo en cuenta que los requisitos del sistema de gestión medioambiental aplicables con

arreglo a EMAS son los establecidos en la sección 4 de la norma EN ISO 14001:2004. Además, las organizaciones registradas en EMAS deben tratar una serie de aspectos adicionales directamente vinculados con algunos elementos de la norma EN ISO 14001:2004.

El reglamento vuelve a modificarse en el 2009 por el *Reglamento (Ce) No 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo*, de 25 de noviembre de 2009 relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS), y por el que se derogan los dos reglamentos anteriores. Esta modificación da paso al llamado EMAS III. Las diferencias principales introducidas con respecto a EMAS II están referidas a:

- *Cumplimiento legal* a través de un mayor énfasis en cuanto al cumplimiento de requisitos legales en materia de medio ambiente, de forma que los verificadores no validarán la Declaración Medioambiental, o su actualización, si “no hay pruebas de que la organización cumpla los requisitos jurídicos aplicables en materia de medio ambiente”. Además la Declaración Medioambiental debe hacer referencia a los requisitos legales aplicables.
- *Indicadores de comportamiento medioambiental*: Obligación del uso de indicadores del comportamiento ambiental, tanto indicadores básicos (eficiencia energética, eficiencia en el consumo de recursos, agua, residuos, biodiversidad y emisiones) como indicadores sectoriales (cuando estén publicados por la Comisión), así como el desarrollo de Guías Sectoriales de uso voluntario, en las que se definan parámetros, comportamientos de referencia e indicadores medioambientales específicos. Estas guías constituirán una gran ayuda para las empresas al ofrecer una valiosa información sobre las mejores prácticas sectoriales en gestión medioambiental.
- *Simplificación uso logo EMAS* eliminando algunas de las restricciones existentes y se establece un único logotipo: “Gestión Ambiental Verificada” (desaparece el tipo 2: “Información Ambiental Validada”).
- *Cambios en la frecuencia de renovaciones*, se realizarán como máximo cada 3 años y la validación de las actualizaciones de la Declaración Ambiental anualmente.
- *EMAS global* Se permite el registro de organizaciones situadas fuera de los límites de la Unión Europea (“EMAS Global”)

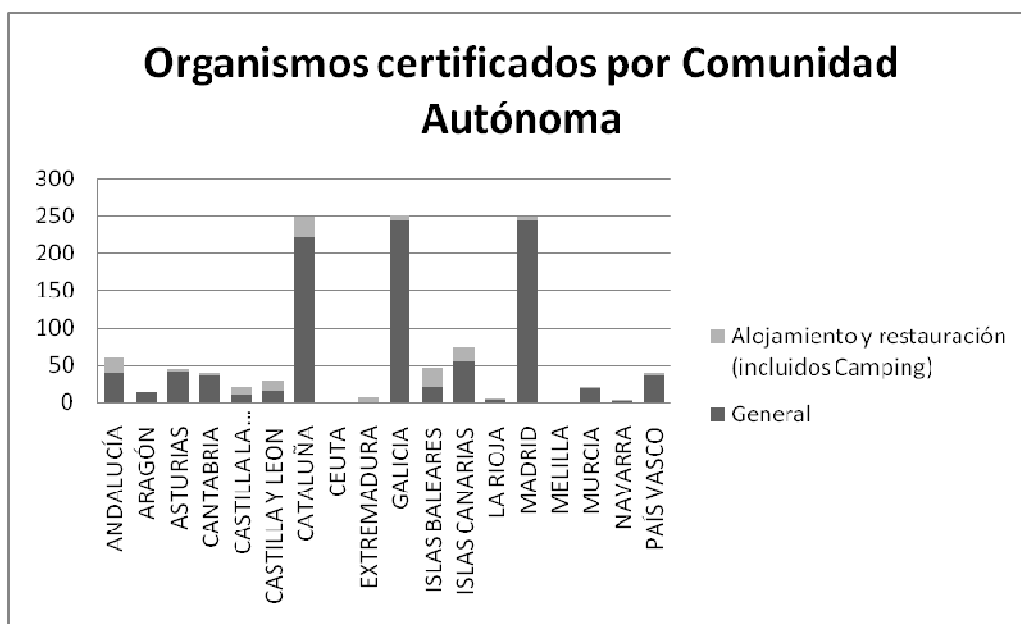
La cantidad de organizaciones que se han registrado en EMAS ha ido en aumento a partir de los compromisos de los estados a cooperar con el cuidado medio ambiental (ver figura 5.2).



Fuente Elaboración propia a partir de los datos del sitio <http://ec.europa.eu/environment/emas/> (10/04/2011)

Figura 5.2 Evolución de las entidades certificadas con EMAS tanto en España como en Europa

Teniendo en cuenta la Comunidad Autónoma a la que pertenece la organización, las comunidades con mayor número de certificaciones son Galicia, Madrid y Cataluña, todas con valores cercanos a las 250 organizaciones certificadas. El resto está por debajo de las 80 certificaciones (ver figura 5.3). En el caso específico del sector de Alojamiento y restauración, Cataluña e Islas Baleares son las primeras Comunidades Autónomas en cuanto a organizaciones certificadas.

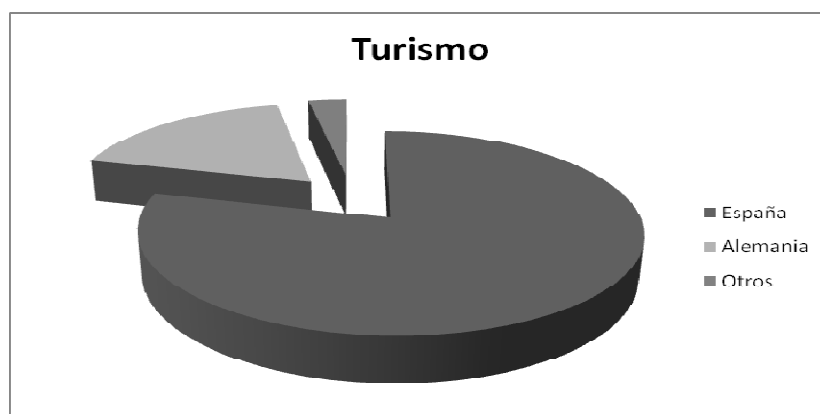


Fuente: Elaboración propia según datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (Septiembre 2010) (<http://www.marm.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/sistema-comunitario-de-ecogestion-y-ecoauditoria-emas/registro-y-promocion>)

Figura 5.3 Comportamiento de las certificaciones por Comunidad Autónoma

Comunidades como Melilla y Ceuta cuentan sólo con una organización certificada, en ambos casos corresponde a Paradores. Aragón es la única comunidad sin organizaciones certificadas dentro del sector de alojamiento y restauración.

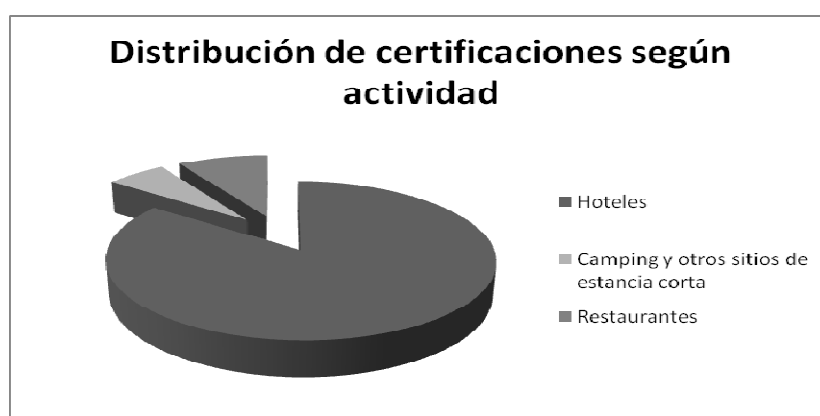
Actualmente España es el segundo país con mayor número de organizaciones registradas en EMAS, solo detrás de Alemania con un total de 1262 organizaciones, como muestra la figura 5.4. Para llegar a este valor se ha seguido un proceso constante de ascenso, destacándose el año 2007 con un total de 239 organizaciones, específicamente el segundo trimestre (EMAS, 2009).



Fuente: (EMAS, 2005)

Figura 5.4 Organizaciones certificadas por países relativas a la actividad turística (2005)

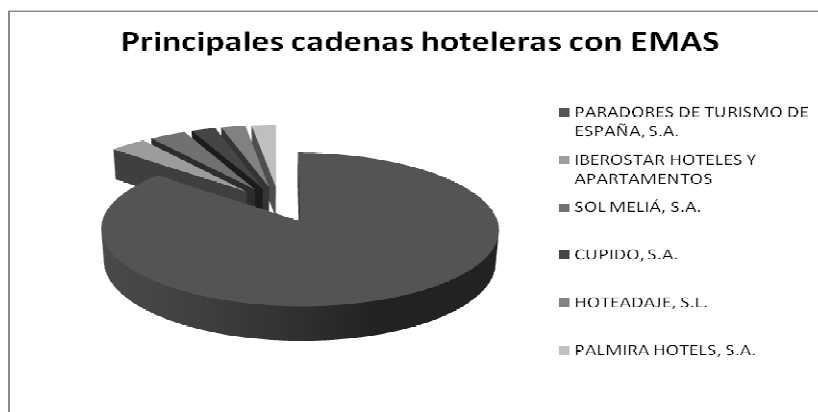
En el caso específico del sector turístico (NACE 55) España posee una participación importante representando el 79 % del total de empresas de este sector registradas por EMAS (EMAS, 2005). Este amplio número de empresas registradas en España se debe en gran medida al comprometimiento del gobierno y del sector turístico con la protección medio ambiental. Dentro del sector turístico la certificación de los hoteles juega un papel fundamental. Como se muestra en la figura 5.5, los hoteles representan el 85 % de los certificados dentro de la actividad turística.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del sitio <http://ec.europa.eu/environment/emas/> (10/04/2011)

Figura 5.5 Certificaciones según actividad (Turismo)

Existen un total de 75 paradores en España que están registrados en EMAS de un total de 93 existentes (EMAS, 2008), esta es la cadena hotelera de mayor impacto en las certificaciones muy por encima de otras cadenas con representación internacional (ver figura 5.6). Este caso será analizado con más detalle en epígrafes posteriores, como un ejemplo de influencia de los *shareholders*.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del sitio <http://ec.europa.eu/environment/emas/> (10/04/2011)

Figura 5.6 Cantidad de certificaciones por cadenas hoteleras

Aunque básicamente los requisitos de EMAS son los de ISO 14000:2004, salvo algunos elementos metodológicos (Tabla 5.4), la aplicación de EMAS generalmente se asocia con un paso superior a la certificación con ISO. Por otra parte Los datos existentes sugieren que no se diferencian en gran medida en lo relacionado con la mejora del comportamiento medioambiental (EIFE, 2005).

Tabla 5.4 Principales diferencias entre EMAS y la certificación con ISO 14 000

Aspecto	EMAS	ISO 14000
Evaluación Ambiental Inicial	Es obligatoria si no se dispone de un Sistema de Gestión Ambiental previamente certificado.	La norma la recomienda en caso de no disponer de un Sistema de Gestión Ambiental previamente implantado.
Ciclo de Auditoría	El ciclo de repetición dependerá del tipo de actividad desarrollado.	No hay una periodicidad establecida.
Alcance de la Auditoría	Además del sistema de gestión medioambiental, debe de incluir: <ul style="list-style-type: none"> • La Política ambiental. • El Programa. 	El Sistema de Gestión Ambiental
Declaración Ambiental	Necesaria, será pública y de periodicidad anual	No es necesaria.
Validez	Debe ser verificada por un organismo acreditado, además se exige la validación de la Declaración Ambiental.	Puede ser auto certificada, aunque lo más habitual es que sea certificada por un organismo acreditado.
Registro	Las organizaciones son inscritas en el registro de empresas adheridas por el organismo ambiental competente de la comunidad autónoma.	No es necesario

Elaboración propia

Varios informes y análisis se han desarrollado para evaluar la aplicación de este instrumento, que como se ha hecho evidente anteriormente, ha conllevado a su modificación en varias ocasiones. Un ejemplo de estos estudios es el *Estudio EVER* (Estudio de Evaluación para la Revisión de los Programas EMAS y Eco-etiquetado comunitario) desarrollada en el 2005. Esta investigación mostró hallazgos relevantes relacionados con los beneficios y barreras de este instrumento. Entre las principales limitantes se encuentran:

- El coste de implementación del sistema (incluido el coste de consultoría),
- La falta de recursos humanos y competencia
- Las dificultades para involucrar y motivar al personal interno

Sin embargo estas limitantes están ligadas más a la obtención del primer registro, estrechamente vinculadas con las dificultades de implementación del Sistema de Gestión Ambiental (epígrafe 4.4.1). Las barreras para mantener el EMAS están más vinculadas a la falta de respuesta externa o de incentivos para la empresa comprometida con el sistema, este se ha convertido en un importante factor de desánimo para potenciales solicitantes.

En cuanto a los beneficios percibidos, está la percepción de que la implementación del sistema EMAS mejora significativamente la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos legales y reglamentarios. Aunque la implementación del EMAS también puede ahorrar costes a la empresa, este beneficio no se considera tan importante como los anteriores (EIFE, 2005). Otro de los posibles incentivos que aún no se concreta es la contribución a la competitividad. Aunque se reconoce una importante contribución a la imagen corporativa, la mejora de la capacidad de innovación, optimización de costes y reconocimiento como líder en el sector por empresas competidoras y asociaciones comerciales, etc., no afecta a aquellos aspectos directamente relacionados con “la respuesta del cliente” (EIFE, 2005). La recompensa del mercado es un aspecto de baja apreciación por parte de los participantes, mucho más comparado con los costes de implementación que se han incurrido.

El logotipo de EMAS debe ser una herramienta de comunicación y marketing atractiva para las organizaciones, que haga conocer mejor EMAS a los compradores y a otras partes interesadas (UE, 2009). Esta afirmación corrobora el papel de este instrumento de mercado, su aplicación se supone que funcione como diferenciador en el mercado y los clientes prefieran productos o servicios vinculados con esta marca o distinción. Sin embargo la Comunidad Europea cuenta con un identificativo o etiqueta específico para la diferenciación medioambiental en el mercado: la Eco-etiqueta Europea.

European Eco-label (Flower)

Establecida en 1992, la etiqueta ecológica europea o eco-etiqueta europea es un sistema de certificación destinado a promover productos y servicios con un escaso impacto ambiental y a ayudar a los consumidores europeos a distinguir los productos más beneficiosos para el medio ambiente.

Una compañía puede poner el logo de la eco-etiqueta en sus productos solo cuando un organismo independiente reconoce que el producto cumple con los criterios ecológicos y de comportamiento establecidos en la eco-etiqueta europea. El logo de La Flor ofrece a los consumidores una garantía de credibilidad científica y de buena

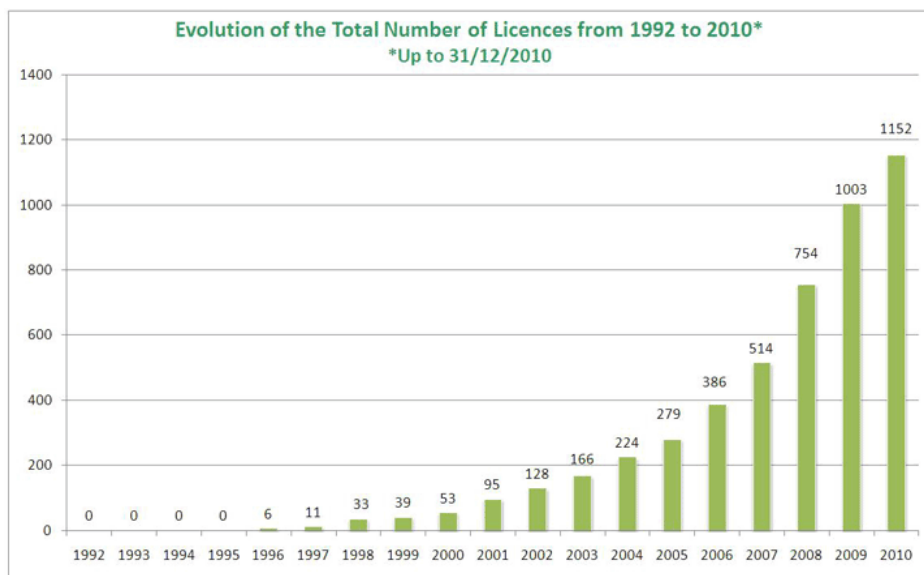
calidad y les ofrece la posibilidad de identificar productos y servicios más sanos y beneficiosos para el medio ambiente.

La eco-etiqueta europea está dirigida por la Comisión Europea. El Comité de la Etiqueta Ecológica Europea (EUEB, *European Union Ecolabelling Board*) es el organismo central y su misión es contribuir al desarrollo y la revisión de los criterios ecológicos. Está compuesto por representantes de los Organismos Competentes de los Estados Miembros y los miembros de del Foro de Consulta (ONG's representantes de los consumidores y ONG's medioambientales, sindicatos, industria, pequeñas y medianas empresas y comercios).

Esta eco-etiqueta está regulada por el Reglamento (CE) nº 1980/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de julio de 2000, relativo a un sistema comunitario revisado de concesión de etiqueta ecológica. La cantidad de etiquetas ha ido en ascenso en los últimos años, de solo seis en 1996, hasta la cifra de 754 en el 2008 (CE, 2009).

Los alojamientos turísticos se incluyen en la eco-etiqueta europea a partir de la Decisión de la Comisión de 14 de abril de 2003 por la que se establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los servicios de alojamiento turístico. Donde se definen 37 criterios obligatorios y 47 opcionales.

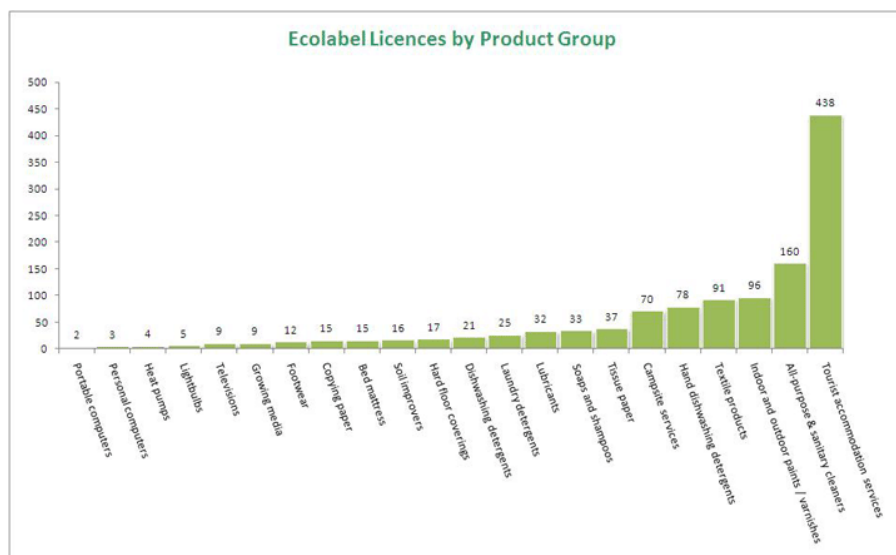
El número de licencias otorgadas ha ido en aumento a partir de su puesta en funcionamiento en 1992 (ver figura 5.7). España se sitúa en el tercer puesto después de Italia y Francia con un total de 83 eco-etiquetas. Sin embargo es el número de alojamientos turísticos con este distintivo es bastante pobre. Hasta el momento, sólo 11 alojamientos turísticos han obtenido esta marca de calidad ambiental en España (figura 5.9). El comportamiento europeo al respecto no se cumple en España. La mayoría de estos alojamientos son pequeñas casas rurales, hay muy poca representación de grandes hoteles y de otro tipo de turismo que no sea el rural.



Fuente:

http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about_ecolabel/facts_and_figures_en.htm#evolution (10/04/2011)

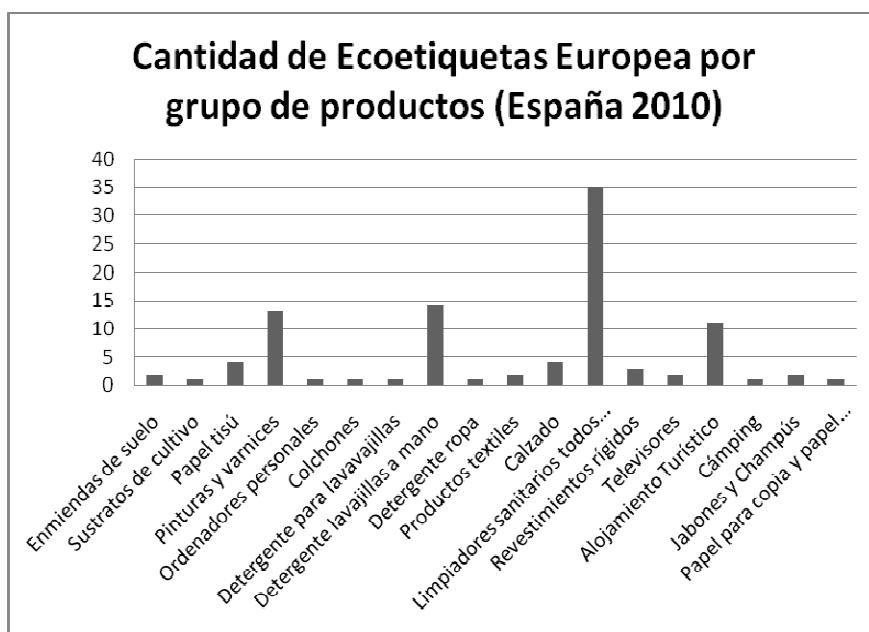
Figura 5.7 Evolución de la Eco-etiqueta hasta el 2010



Fuente http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about_ecolabel/facts_and_figures_en.htm#evolution (10/04/2011)

Figura 5.8 Cantidad de Eco-etiquetas por grupo de productos hasta el 2010

En cuanto a la certificación por tipo de producto los servicios de alojamiento turístico llevan la delantera por mucho, con un total de 438 certificaciones, con una diferencia de más de 260 eco-etiquetas del segundo grupo (Figura 5.8).



Fuente http://www.marm.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/etiqueta-ecologica-de-la-union-europea/etiqueta-ecologica-europea-en-espana/lic_esp.aspx (10/04/2011)

Figura 5.9 Número de Eco-etiquetas por grupo de productos en España hasta el 2010

Como ya se ha mencionado esta eco-etiqueta ha tenido poco éxito, debido en gran medida a la complejidad de su estándar (Font, 2003). Otras de las causas de su pobre aplicación son:

- Los problemas de procedimiento y de organización son los obstáculos más difíciles de superar para aquellos que han solicitado y obtenido la Eco-etiqueta comunitaria.
- El coste es la barrera más significativa para los solicitantes potenciales.

Sin embargo la barrera más significativa contra el uso de la Eco-etiqueta comunitaria a efectos de marketing sigue siendo el bajo grado de concienciación y conocimiento. No reside simplemente en tener conocimiento de la existencia de la Eco-etiqueta comunitaria, sino de elegirla sobre otros productos del mercado (EIFE, 2005). Al igual que la certificación con EMAS, la imagen corporativa es uno de los beneficios significativos asociados a este instrumento, mientras que los resultados de mercado son menos obvios. Existen otras eco-etiquetas en el estado español, vinculado a comunidades locales que también muestran el apoyo al cuidado ambiental y su incentivo y muestran limitantes semejantes.

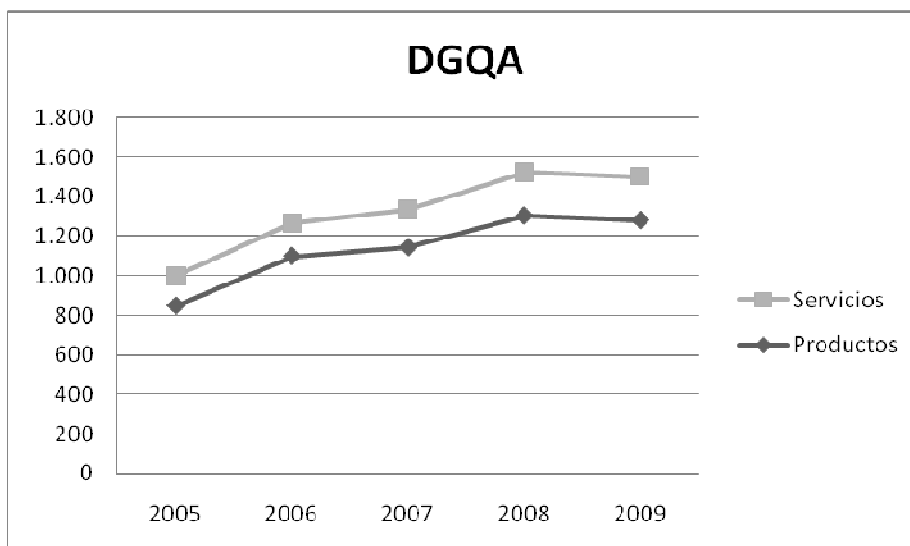
Los productores no muestran una clara preferencia por las etiquetas nacionales o por la Eco-Etiqueta comunitaria, aunque en la dimensión a largo plazo se suele preferir la EU Eco- Etiqueta. Tampoco se percibe que las etiquetas nacionales funcionen mejor que la Eco-etiqueta comunitaria. La coexistencia de ambos tipos de etiquetado no se considera ni negativa ni positiva. Tampoco hay acuerdo en cuanto a si compiten mutuamente (EIFE, 2005). Otras eco-etiquetas se muestran a continuación.

Distintivo de garantía de calidad ambiental (DGQA)

La Generalitat de Cataluña es el único gobierno autonómico que ha regulado la concesión de una etiqueta ecológica para determinados productos y servicios, con el objeto de promover que éstos superen los requerimientos obligatorios de calidad ambiental establecidos en materia de residuos, ahorro energético y de recursos hídricos.

Fue creado mediante el Decreto 316/1994, de 4 de noviembre, de la Generalitat de Catalunya. Inicialmente, el alcance del Distintivo se limitaba a garantizar la calidad ambiental de determinadas propiedades o características de los productos. Mediante el Decreto 296/1998, de 17 de noviembre, se amplía el ámbito del Distintivo de garantía de calidad ambiental a los servicios, de modo que se completa este sistema oficial de etiquetado ambiental, con un grupo de criterios obligatorios y opcionales que deben ser cumplidos.

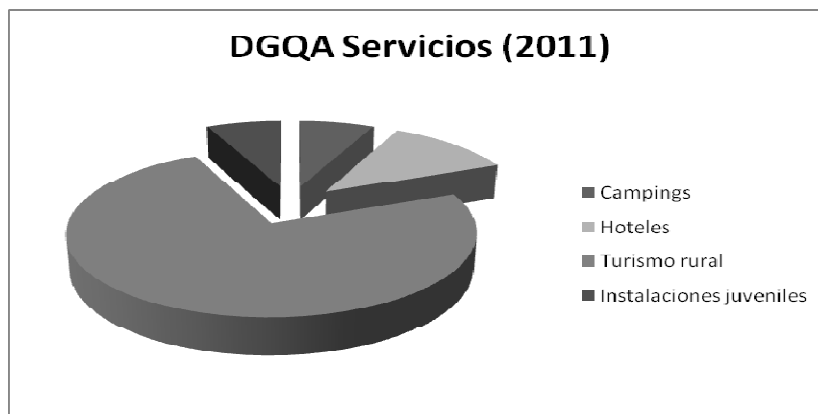
Por un lado, el Distintivo proporciona una mayor y más fiable información a usuarios y consumidores y, por otro, promueve el diseño, la producción, la comercialización, el uso y el consumo de productos y servicios que superan determinados requerimientos de calidad ambiental más allá de los establecidos como obligatorios por la normativa vigente.



Fuente: <http://www20.gencat.cat/portal/> (10/04/2011)

Figura 5.10 Evolución del Distintivo de garantía de calidad ambiental hasta el 2009

Este distintivo también presenta una creciente aplicación (figura 5.10). En el sector de servicios específicamente el mayor número de establecimientos certificados son de turismo rural al igual que la eco-etiqueta europea. Sin embargo el número en este caso del total de instalaciones turísticas supera a los de dicha eco-etiqueta, de 12 alojamientos turísticos (incluidos campings) presentes en el caso europeo a 150 en el caso del distintivo de Cataluña.



Fuente Secretaría de Medi Ambient i Sostenibilitat.

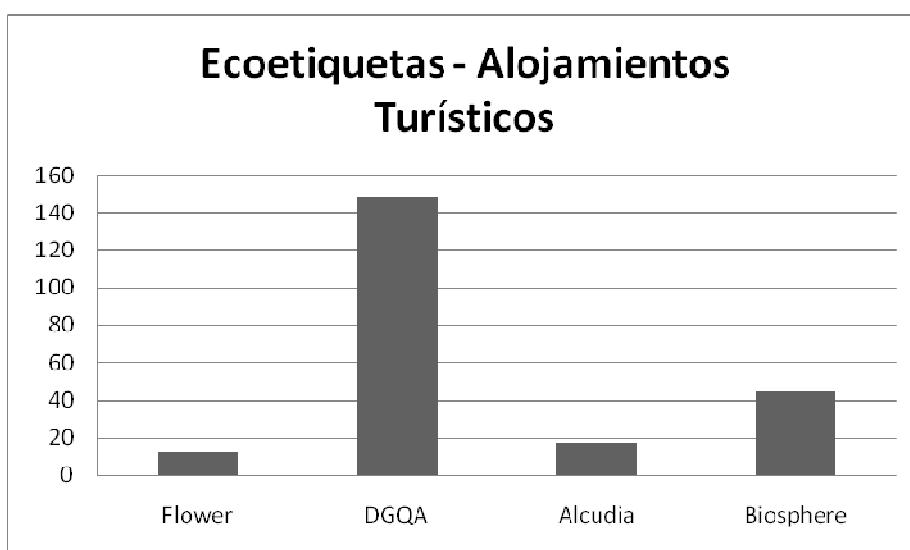
Figura 5.11 Composición de los alojamientos certificados con el distintivo

Distintivo Ecoturístico de Alcadia

Este caso se trata de un distintivo completamente turístico. La concesión del "Distintivo Ecoturístico" para establecimientos hoteleros se puso en marcha en 1994, ampliándose en 1998 a los establecimientos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías). Para obtenerlo, los solicitantes deben cumplir los 13 requisitos que forman el reglamento, nueve de ellos son de ejecución obligatoria y los otros cuatro son opcionales.

Para obtener el Distintivo, los solicitantes deben cumplir estos requisitos que están contenidos en el Reglamento, en el que también se determina la documentación a presentar junto con la solicitud. Este documento está acompañado además por un anexo de recomendaciones que proporciona información y consejos prácticos para facilitar el cumplimiento de los requisitos. Posteriormente, una comisión pluridisciplinar, formada por miembros del Ayuntamiento y representantes de diferentes sectores, se encarga de estudiar las solicitudes presentadas y de redactar los correspondientes informes técnicos; estos se elaboran a partir de la inspección medioambiental realizada a cada uno de los establecimientos que han llevado a cabo la solicitud. Finalmente, el Pleno del Ayuntamiento de Alcudia tiene que aprobar o denegar la concesión de los Distintivos. Todos los establecimientos que obtengan el Distintivo, serán incluidos en un catálogo de establecimientos eco-turísticos recomendados, que será editado por el Ayuntamiento y que se distribuirá en los hoteles, agencias de viaje, etc. En la actualidad existen 17 hoteles que poseen este distintivo y 4 restaurantes. En este caso predominan aparthoteles, lo cual es comprensible si tenemos en cuenta las características del turismo en esta zona.

De forma general, la aplicación de eco-etiquetas no ha sido la esperada y mucho menos la necesaria como para reflejar el compromiso del sector hotelero español. Caso crítico lo constituye la eco-etiqueta europea la cual ha sido objeto de análisis anteriormente. Desde el punto de vista comparativo, resalta la aplicación de la eco-etiqueta promovida por la Generalitat de Cataluña, sobrepasando por mucho el resto de los instrumentos de este tipo aplicado a los diferentes niveles (ver figura 5.12), esto puede ser un elemento de relevancia para futuras aplicaciones de este tipo de instrumento, ya que evidencia un mayor comprometimiento e identificación con etiquetas medioambientales locales.



Elaboración propia

Figura 5.12 Cantidad de Eco-etiquetas de alojamientos hoteleros según el tipo de distintivo

Aunque por otra parte hay que señalar que los precios son bien diferentes entre una y otra, siendo mucho más bajos en estas eco-etiquetas locales. Los costos de las eco-etiquetas varían desde los 2 900 a los 3 900 euros en el caso de Flower, y en el caso del Distintivo de Alcudia solo se requiere una cuota de solicitud anual de 60,10 euros. La cuota de solicitud del DGQA es de 337,85 euros y la de renovación 225,25,

con descuentos considerables en el caso de PYMEs y empresas certificadas con ISO o EMAS.

5.2.3. Inversiones

No obstante, la regulación directa y los instrumentos de mercado no son las únicas variantes con las que cuenta el gobierno para promover el cuidado medioambiental en las empresas, otros instrumentos utilizados son la inversión, los incentivos económicos y el apoyo (Tabla 5.2).

El gobierno y la administración suelen incurrir en *inversiones* o gastos para el suministro de infraestructuras para el cuidado ambiental (transporte público, recogida de residuos, sistema de tratamiento de aguas residuales, etc.) o a través de la protección y conservación de lugares de interés (parques nacionales y naturales, monumentos históricos, etc.).

Caso de la Estación Depuradora de Aguas Residuales de Nerja

En España, la mayoría de estas inversiones del gobierno se centran en el tratamiento de aguas residuales y la puesta en marcha de potabilizadoras para garantizar el agua a la población en temporadas de sequía. Ejemplo de este tipo de inversiones ha sido el saneamiento de la Costa del Sol, que se espera concluir en el 2015 con la puesta en marcha de la Estación Depuradora de Aguas Residuales (EDAR), estaciones de bombeo y emisario submarino de Nerja. Dicha inversión asciende a 40,9 millones de euros. Sin embargo, este último ejemplo muestra también una de las principales limitantes de este tipo de inversión, la burocracia y el rejuego político presentes en el gobierno. Con fecha 25 de mayo del 2011, la ministra de Medio Ambiente, Rural y Marino, Rosa Aguilar, aseguró que su departamento va a terminar "le pese a quien le pese" el proyecto de construcción de la depuradora de Nerja, haciendo referencia a las "zancadillas" para llevar a cabo este proyecto, manteniendo el objetivo final de evitar el vertido directo de las aguas residuales al mar. Este proyecto comenzó en el año 2002 cuando se cedieron los terrenos al Ministerio de Medio Ambiente para la construcción de la depuradora, y hasta la fecha ha sufrido un sinnúmero de postergaciones e indecisiones tanto de emplazamiento como de comienzo de obras que ha llevado incluso al pueblo y a ONGs a manifestarse para la puesta en marcha de esta instalación, vital para el saneamiento de las aguas del litoral, tanto para los visitantes como para los habitantes de la zona. Este es un ejemplo claro del doble papel que puede desempeñar el gobierno en el fomento de una sostenibilidad ambiental, en este caso un impacto positivo a través de las inversiones o negativo en el aplazamiento de las mismas.

5.2.4. Incentivos económicos

Por su parte los *incentivos económicos* buscan principalmente las subvenciones y ayudas de financiación para promover comportamientos y códigos de conducta respetuosos con el medio ambiente, también a través de la fijación de precios y tasas, y desgravaciones fiscales.

Los precios y tasas representan un coste impuesto al componente ambiental del producto turístico que puede ser reinvertido en el mantenimiento o la mejora del mismo (Ayuso Siart, 2003). Algunos ejemplos son: precios de entrada a atracciones naturales o culturales, licencias para controlar determinadas actividades turísticas (pesca, caza, etc.), tasas dirigidas al ahorro de recursos naturales (consumo de agua, recogida de residuos, vertido de aguas residuales, etc.).

Caso Ecotasa

La ecotasa es un impuesto sobre estancias en empresas turísticas de alojamiento o llegada a un espacio con una determinada fragilidad medioambiental. La recaudación de este impuesto estará destinada a la dotación de algún tipo de fondo de rehabilitación natural, con la finalidad de financiar los proyectos o actuaciones que persigan algunos de los siguientes objetivos (Allí Alonso, 2003):

- Remodelación y rehabilitación de zonas turísticas.
- Adquisición, recuperación, protección y gestión sostenible de espacios y recursos naturales.
- Defensa y recuperación de bienes integrantes del patrimonio histórico y cultural.
- Revitalización de la agricultura como actividad competitiva económicamente.
- Gestión sostenible de los espacios naturales que permitan la conservación del medio ambiente.

Un ejemplo que suscitó gran controversia en su momento fue la introducción de la ecotasa turística en las Islas Baleares. Este instrumento es habilitado según lo dispuesto en la *Ley 7/2001, de 23 de abril, del impuesto sobre las estancias turísticas de alojamiento destinado a la dotación del fondo para la mejora de la actividad turística y la preservación del medio ambiente*, mediante la que se creaba el impuesto eco-turístico, se determinaba quién y cómo se pagaba, y fijaba el destino de lo recaudado. Comenzó a funcionar a partir de enero del 2002 y fue derogada en el 2003 por la *Ley 7/2003, del 22 de octubre*.

La cuota de la ecotasa dependía del establecimiento y de su categoría y oscilaba entre los 0,25 y 2 euros diarios y era pagado por los turistas, con el objetivo de recaudar recursos económicos para mejorar las zonas turísticas y recuperar los espacios rurales o naturales. En su momento el secretario general de la Federación Española de Hoteles, Valentín Ugalde, calificó el instrumento, de "discriminatorio" en perjuicio de los turistas que pernoctan en establecimientos turísticos.

Esta declaración es solo un ejemplo del enfrentamiento entre los hoteleros y el gobierno desde la publicación de sus intenciones de promover la ecotasa. La oposición a la ley fue inmediata y unánime. Las principales razones técnicas de los empresarios en contra de la ecotasa fueron dos. Primero consideraban el impuesto como discriminatorio porque no lo tenían que pagar todos los turistas si no sólo los que dormían en alojamientos turísticos reglados (básicamente hoteles y apartamentos), y en segundo lugar, el impuesto provocaba el aumento del coste de las vacaciones, según los propios empresarios pequeños aumentos en este coste provocan cambios en la elección del destino por parte del turista vacacional, porque este priorizaría el precio a la hora de elegir un lugar u otro. Aunque en realidad subyacía otra razón más para la oposición: que no se tuvo en cuenta la opinión del sector para el diseño y aplicación de la normativa (Fernández, 2003).

El propio Ugalde aseguró que la aplicación del nuevo impuesto redujo en un 10 por ciento la demanda de estancias diarias de turistas en las Baleares y las reservas turísticas empezaron a bajar un 20 por ciento. Sin embargo las cifras manejadas por el gobierno Balear afirman que sólo 5 turistas de 7,7 millones, se quejaron por la ecotasa. Si bien es cierto que en aquel momento la situación económica en Alemania, la crisis bélica entre Irak y los países aliados con EEUU (España entre

ellos) o el miedo a volar tras los atentados de Nueva York y Washington el 11 de septiembre de 2001, provocaron una de las mayores recesiones en el sector aeronáutico de los últimos años. Evidentemente en Baleares, donde casi un 86% de la economía insular depende de la actividad turística, los datos de reducción de la demanda turística y la posibilidad de influencia de la ecotasa en esta disminución, fueron fatales para el instrumento.

Este ejemplo pone de manifiesto uno de los aspectos fundamentales que hemos tratado, cómo el proceso de diseño e implementación de una legislación de este tipo debe involucrar a los actores que serán envueltos en la medida, procesos más abiertos garantizan el éxito de la legislación. Un ejemplo fehaciente es la respuesta de Gabriel Escarrer, Presidente de Sol-Meliá en ese momento:

“Hay que recriminar al govern el pecado de autosuficiencia e irresponsabilidad en el que ha incurrido, al no aceptar ni diálogo, ni apoyo, ni sugerencia de aquellos que tienen mayores conocimientos que ellos de turismo”³

Esta no es la única iniciativa de ecotasa que fracasa en España, en Andalucía la Comisión de Turismo del Parlamento estudió mediante un sondeo de opinión a la población, la posibilidad de introducir en las zonas turísticas de la comunidad un impuesto similar al de Baleares para así poder gestionar más holgadamente sus parajes naturales, revirtiendo todo cuanto se ingresase en estos espacios sensibles a la actividad humana. Esta iniciativa fracasó ya que los datos del sondeo, presentado en febrero del 2001, mostraban la disconformidad de la población con esta medida. El 58% se declaró contrario a la implantación de esta imposición y el 81% consideró que quienes tienen que responsabilizarse del cuidado del medio ambiente son las distintas administraciones públicas y las empresas del sector, y no “los turistas de a pie”.

En Cataluña, la Organización de Consumidores y Usuarios apostaba por la implantación de una ecotasa en la comunidad, contando con la oposición firme de los empresarios de la zona. Finalmente, en mayo del 2002, coincidiendo con la puesta en marcha de la “ecotasa” balear, Convergència i Unió y Partido Popular aprueban la Ley de Turismo Catalana, pero sin las enmiendas presentadas por la izquierda que incluía la aplicación de una “ecotasa”.

Otro de los instrumentos aplicados por el gobierno son las *desgravaciones fiscales, subvenciones o ayudas de financiación*, que pretenden compensar los costes adicionales en los que incurren empresas y consumidores al decidirse por un comportamiento ambiental más correcto, como por ejemplo, inversiones destinadas a equipos de ahorro de recursos naturales (energía, agua, etc.), construcciones nuevas según el estilo local o gastos de consultorio para implantar instrumentos voluntarios, como sistemas de gestión ambiental, eco-etiquetas, etc. (Ayuso Siart, 2003). Este tipo de influencia son por supuesto una de las más aceptadas como positivas en el sector hotelero (Chan y Wong, 2006; Lull Gilet *et al.*, 2008)

Caso Plan Renove y Plan FuturE

En España, un ejemplo de este instrumento es el Plan Renove, aprobado por la *RESOLUCIÓN de 26 de noviembre de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 21 de noviembre de 2008, por el que se establece la normativa reguladora de los préstamos previstos en el Plan de Renovación de Instalaciones Turísticas (Plan Renove Turismo), del*

³ Entrevista El Mundo/El Día de Baleares a 2-06-02

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Este plan establece dentro de sus prioridades “los proyectos tendentes a incrementar el valor añadido del producto, potenciando las inversiones para mejorar la sostenibilidad de los establecimientos mediante la implantación o mejora de sistemas para promover el ahorro de energía y recursos, y la conservación y mejora del medio ambiente”. Este plan contó en el 2009 con una suma de 400 millones, y ampliada posteriormente por el Consejo de Ministros del 29 de mayo de 2009 debido a la demanda que tuvo en 600 millones de euros.

Otro de los ejemplos relacionados con los incentivos económicos es el Plan FuturE, con el objetivo fundamental de ayudar a orientar la actividad turística actual hacia la sostenibilidad y la eco-eficiencia, consolidando la posición de liderazgo del turismo español y situarlo a la vanguardia del uso racional de la energía, la utilización de energías renovables, la reducción de la huella hídrica y la gestión de residuos (Secretaría de Turismo y Comercio Interior, 2011).

El Plan FuturE 2009 se aprobó por Acuerdo del Consejo de Ministros el 24 de julio de 2009 y se instrumentó con una línea de préstamos del Instituto de Crédito Oficial (ICO) dotada con 500 millones de euros para 2009 con cargo al presupuesto del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. El 22 de enero de 2010 se aprobó una nueva línea dotada con 400 millones de euros para el sector turístico, en general, incluyendo sector de alojamiento, restauración, oferta complementaria, agencias de viajes, etc. financiando el 100% de los proyectos de inversión.

Las ayudas van dirigidas a las inversiones del sector turístico que supongan una mejora de la eficiencia energética de las instalaciones turísticas, impliquen ahorro de energía y de agua, la implantación de nuevas tecnologías y sistemas de calidad, entre otros aspectos.

5.2.5. Apoyo

Por último los instrumentos de *apoyo* buscan aumentar la concientización de los empresarios, empleados, turistas y población en general en cuanto a temas ambientales y el papel de cada uno para la reducción del impacto negativo. Generalmente incluyen actividades de difusión, formación profesional, divulgación de información, sensibilización y soporte técnico.

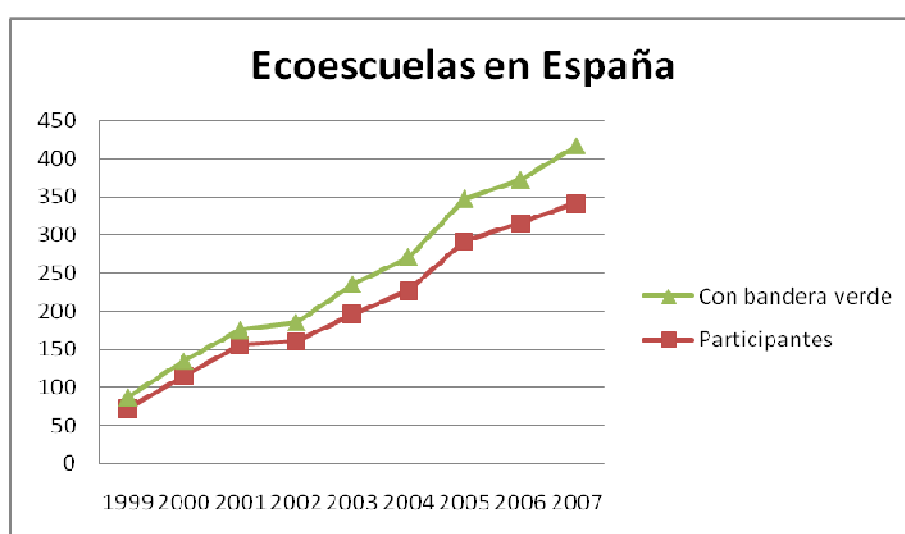
Caso "Campaña Pirineos Limpios".

Ejemplos de campañas de sensibilización en España, dirigidas específicamente a turistas, está la "Campaña Pirineos Limpios". Esta es una campaña transfronteriza de regiones pirenaicas de Francia y España, de sensibilización hacia el deterioro ambiental que produce el abandono de basuras en la montaña. Realizada todos los veranos desde el año 1994 hasta el 2000. Folletos, carteles, adhesivos para contenedores de basura, bolsas de basura, señalizadores en los caminos, camisetas y cuaderno de actividades; son algunos de los elementos añadidos por esta campaña. Se han realizado además dinamizaciones por monitores de educación ambiental en campamentos juveniles. En el año 2000 la campaña se ha realizado en 38 campamentos y con un total de 158 actividades. La participación fue de 2.200 personas y se distribuyeron 2.000 camisetas, 750 cuadernillos didácticos, 2000 lapiceros y 500 bolsas de basura.

Caso Eco-escuelas

El Programa Eco-escuelas pretende introducir y/o potenciar a nivel internacional la educación ambiental para el desarrollo sostenible y la gestión y certificación ambiental en centros de educación infantil, primaria y secundaria. Su enfoque holístico, participativo y de aprendizaje desde y para la acción hacen de él un

Programa ideal para que los centros escolares se embarquen en un proceso significativo para la mejora de su entorno y de la comunidad local, influenciando en la vida e implicando a la totalidad de la comunidad educativa del centro escolar: alumnado, profesorado, madres y padres, personal directivo, administrativo y de servicios, etc. (ADEAC, 2011). Iniciado como un Programa europeo, en la actualidad, Eco-escuelas mantiene una dimensión más internacional, gracias a que la Fundación para la Educación Ambiental (FEE) desarrolla acuerdos o integra ya ONGs en otras regiones del globo. En la actualidad, Eco-escuelas está presente en casi todos los países de la Unión Europea y en varios países de Europa Central y del Este, así como en los restantes continentes. Existen también algunos proyectos piloto en otras partes del mundo, como Nueva Zelanda, Marruecos, Kazajstán, etc. En el caso de España el número de participantes en este programa ha ido en aumento en los últimos años (Figura 5.13).



Fuente: (ADEAC, 2011)

Figura 5.13 Comportamiento del número de participantes en el programa Eco-escuelas en España

En definitiva, de las formas de influencia encontradas, las prominentes son las vinculadas con los instrumentos de mercado (eco-etiquetas y SGA). En el caso de las regulaciones y legislaciones se encontró muy poca evidencia de su implementación. Las estrategias de apoyo e incentivos son por supuesto bienvenidas por las empresas, en definitiva son en la mayoría de los casos ayudas económicas que facilitan la implementación de medidas de corte medioambiental, sin embargo estas medidas tienen un carácter puntual, restringidas a localidades y cortos espacios de tiempo por lo que su aporte, aunque valioso, es un tanto limitado con vistas a un desarrollo sostenible en el turismo. Teniendo en cuenta estos aspectos, y el nivel de detalle de este epígrafe, se procederá en el capítulo de evaluación de las estrategias a enfocarse más en los instrumentos voluntarios de mercado que en el resto de las estrategias de influencia.

5.3. Asociaciones sectoriales

Como se ha hecho mención anteriormente las asociaciones sectoriales juegan un papel fundamental en la adopción de instrumentos voluntarios medioambientales

(Delmas, 2002; Garcia-Johnson, 2000; Kasim, 2007a; King y Lenox, 2000; Rivera, 2004). Principalmente para evitar la aplicación de legislaciones gubernamentales que puedan traer consigo un mayor control y riesgo de penalizaciones, y/o para dar una mejor imagen conjunta y de esta manera acceder a clientes y público en general. Un comportamiento irresponsable para con el medioambiente de unas pocas instalaciones pueden tener un efecto destructivo en la credibilidad de la industria completa.

En este caso el *poder* es formal o de voto, teniendo en cuenta que estos grupos poseen una amplia influencia en el gobierno y al mismo tiempo sobre las organizaciones que aúna. Suelen aplicar medidas internas para evitar legislaciones gubernamentales con un mayor impacto en su funcionamiento.

Este grupo adquiere *legitimidad* de la sinergia resultante de la unión de sus integrantes. Al unificar a diferentes empresas dentro del mismo sector, este *stakeholder* se convierte a la vez en juez y defensor de las empresas que se asocian bajo su nombre. En definitiva son los responsables de defender los intereses de los integrantes de su grupo, representándolos a las diferentes instancias, lo mismo a nivel de gobierno que de comunidad local. A la vez debe ocuparse de que el funcionamiento del grupo sea consistente con las políticas y normas de la asociación, velando porque cada uno de sus integrantes mantenga una actitud que no afecte la imagen de la asociación en su conjunto, que a su vez será la imagen de cada uno de sus afiliados. Por tal motivo este *stakeholder* posee una legitimidad pragmática de actitud, teniendo en cuenta que sus acciones repercuten tanto en la sociedad como en sus afiliados; y moral, principalmente para los integrantes de la asociación, teniendo en cuenta que se espera que sus acciones estén por encima del bien individual de cada una de las empresas, y que favorezcan la imagen y el bien común por encima de todo y de lo que es correcto.

Las principales formas de influencia de este grupo se han mencionado anteriormente, principalmente se basan en presiones coercitivas informales, la divulgación de normas y códigos de conducta, y el mimetismo (King y Lenox, 2000). Dentro de los métodos coercitivos informales, los más citados para el cuidado del medioambiente son la vergüenza o la exposición pública (Milgrom *et al.*, 1990). Hacer público el nombre de las organizaciones que no cumplen con las normas básicas de cuidado ambiental hace que las empresas sean objeto de escrutinio y presión por parte de otros *stakeholders* (Daño de la imagen corporativa) (Gunningham, 1995). Incluso el señalamiento en reuniones sectoriales de directivos que no cumplen con los requerimientos puede ser un mecanismo para fomentar las prácticas medioambientales proactivas (King y Lenox, 2000).

No obstante, las empresas no realizan cambios en su funcionamiento solo derivado de presiones coercitivas, también suelen realizar nuevas modelizaciones basados en la incertidumbre: mimetismo. Estas incertidumbres están generalmente basadas en una pobre comprensión de la tecnología, cuando las metas son ambiguas, o cuando el medio empresarial crea incertidumbres simbólicas (Powell y DiMaggio, 1991). En el caso de la gestión medioambiental, la incertidumbre actual radica en el sector en sí, se espera una tendencia hacia la gestión medioambiental proactiva como nueva forma de diferenciación en el mercado, dado que esta tendencia aún no se ha materializado en su totalidad existe la incertidumbre al respecto, y las empresas prefieren comenzar a aplicar algún tipo de estrategia en este sentido ante la posibilidad de que esta tendencia se haga evidente y los tome por sorpresa. Otra posible fuente de incertidumbre en este caso, son las posibles legislaciones y normativas gubernamentales al respecto, teniendo en consideración la creciente creación de este tipo de instrumento legal, es de esperar que en años futuros el

número de legislaciones medioambientales crezca y se hagan mucho más estrictas que las actuales, por lo que una gestión preventiva al respecto puede conllevar en un futuro a no tener que pagar penalizaciones o abruptas modificaciones en la gestión de la empresa.

En muchos casos, las empresas objetos de modelización, es decir las empresas que son “copiadas”, no son conscientes de este hecho, suelen ser tomadas como fuentes de referencia para otras organizaciones principalmente provocado por ciertos resultados o comportamiento frente a la incertidumbre antes descrita, en este caso relativa al cuidado medioambiental. En muchos casos los modelos suelen ser promovidos de forma no intencional, a través del movimiento de la fuerza de trabajo o de forma explícita a través de las asociaciones sectoriales; o, en el caso de la hotelería y el turismo a través de la gestión de las propias cadenas de hoteles, que aunque en conjunto reaccionen como una sola entidad, es probable que el mimetismo interno juegue un papel fundamental para la divulgación y la aplicación de estrategias pro-medioambiente. Otro mecanismo importante es la creación y difusión de valores y normas (Meyer y Rowan, 1977). Dentro de las asociaciones se crean y codifican nuevos valores y normas que penetran dentro de la estructura de las organizaciones participantes, cambiando sus preferencias y por tanto su forma de actuación (Hoffman, 1999; Powell y DiMaggio, 1991). La red social creada a través de la asociación sectorial actúa como conductor, permitiendo a las organizaciones conocer formas y caminos para mejorar su rendimiento (Martín Rojo, 2001; Martín Rojo y Gaspar González, 2007), en este caso del tipo medioambiental. Pueden influenciar también a través del apoyo y la ayuda técnica a aquellas instalaciones que no cuentan con la preparación suficiente o que no están a nivel con el resto de empresas dentro de la asociación (King y Lenox, 2000).

Dentro de este grupo el riesgo de oportunismo es mayor que el que se mencionó en epígrafes anteriores. Estándares creados por las asociaciones sectoriales pueden crear una cortina de humo que no permita diferenciar los comportamientos de empresas dentro del mismo sector (King y Lenox, 2000).

En el caso de España no se ha iniciado aún ningún programa colectivo específico, aunque muchos grupos empresariales como las cadenas hoteleras han comenzado a aplicar mecanismos voluntarios para mejorar su impacto ambiental (Ayuso Siart, 2003). Prueba de esta falta de programa colectivo específico lo es que, tanto la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos como en la Federación Española de Hotelería, no tienen un plan específico relacionado con el turismo sostenible y el cuidado medioambiental. En el primer caso, aún cuando en su misión y objetivos se menciona entre sus fines “Interviene en el desarrollo turístico, haciendo llegar sus criterios y sugerencias para un desarrollo sostenible (...)”, no se encontró evidencia en su decálogo de puntos relacionados con el medio ambiente. Sin embargo, si existe participación conjunta de asociaciones hoteleras con iniciativas medio ambientales promovidas por agencias gubernamentales. Tal es el caso del Premio Enrique Talg Wyss a la Calidad Medioambiental, Innovación Tecnológica y Renovación en el Turismo. Este premio de carácter anual es convocado por la Agencia de Sostenibilidad y Cambio Climático del Gobierno de Canarias y la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, Gomera y Hierro (ASHOTEL). El objetivo de este Premio es incentivar aquellas actividades en favor del trinomio Turismo, Medio Ambiente e Innovación, tanto de instituciones públicas y entidades privadas, como de particulares.

Por su representatividad y poder formal las asociaciones sectoriales pueden influenciar las legislaciones promovidas por el gobierno. Ejemplo de esta influencia lo es la oposición promovida ante la Ecotasa en Baleares.

Oposición a la Ecotasa en Baleares

En epígrafes anteriores se ha mencionado la ecotasa que funcionó en Baleares durante muy poco tiempo. Utilizando como base este ejemplo describiremos cual fue el papel de la asociación de hoteleros de la zona ante dicha medida.

La Federación Hotelera de Mallorca se ha proclamado desde su fundación a finales de 1976 como defensora de los intereses del sector hotelero. En el 2003, año de la puesta en marcha de la Eco-tasa, esta federación aglutinaba el 80 % de los hoteles en Mallorca, un total de 934 establecimientos (Fernández, 2003).

Desde que se manifiestan las intenciones de implementar un gravamen a las estancias turísticas en la isla por la Administración de Baleares, la Federación Hotelera lideró la oposición a dicha medida. Ejemplos de esta oposición fue la campaña “No a la Ecotasa”, impulsada por dicha federación y que contó con el apoyo de un amplio número de asociaciones empresariales del sector. Otra forma de oposición fue la petición de suspensión de la ecotasa realizada ante el Tribunal Superior de Justicia de Baleares, rechazada por el mismo el 24 de abril de 2002 por perjuicio del interés general (Allí Alonso, 2003).

La principal preocupación de la Federación en su momento consistía en la posible reducción de la cantidad de turistas que llegaran a la isla ante la imposición de esta ecotasa, sin embargo, luego de la primera temporada turística con ecotasa (2002), cuando se aprecia que el impuesto no tiene apenas impacto en la llegada de turistas, la Federación reduce mucho sus intervenciones públicas al respecto (Fernández, 2003).

Este ejemplo pone de manifiesto varios aspectos relevantes, en primer lugar reafirma lo que se trató en el epígrafe 5.2, relacionado con la necesidad de involucrar a todos los actores en el proceso de elaboración de legislaciones. En segundo lugar hace evidente la creencia de que el incremento en el costo de las vacaciones, aún cuando su justificación es el cuidado del medioambiente, afecta negativamente la cantidad de turistas que accederán a la zona, aún cuando no haya datos concretos que sustenten dicha creencia. Y en último lugar el papel que juegan las asociaciones sectoriales en cuanto medidas e instrumentos medioambientales, en este caso su efecto fue negativo, ya que utilizando el poder que les concedía la agrupación sectorial, y basado en las opiniones de la mayoría de sus miembros inició una cruzada en contra de este instrumento, empleando tanto medios judiciales como públicos, a través de campañas de desacreditación.

5.4. Clientes

Los clientes son uno de los grupos de interés que aparece con mayor frecuencia en las selecciones de los investigadores, tanto en la investigación teórica (AECA, 2007; Nwanji y Howell, 2007) como la empírica (Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Henriques y Sadorsky, 1996). Los autores refieren que las mayores evidencias y estudios son en las relaciones negativas, o sea una reacción negativa de los clientes a una mala imagen o hacia una irresponsabilidad corporativa, pocos estudios hacia impactos positivos (Berman *et al.*, 1999; Waddock y Graves, 1997). Varios estudios relacionados con *stakeholders* y sus atributos, señalan que el poder es la característica principal asociada a este grupo (Boesso y Kumar, 2009; Gago y Antolín, 2004), teniendo en cuenta las decisiones de compra y su efecto directo en el desempeño de la organización.

El *poder* en este caso es utilitario, basado en el recurso monetario que posee el cliente (Weber, 1947), que es el principal recurso para la empresa y su principal soporte. Como menciona Frooman (1999): “la dependencia de la firma de los recursos de actores del entorno (*stakeholders*) es lo que le da a estos el poder de influencia sobre la firma”. Los clientes proveen a la firma con ingresos y a cambio esperan valor por el dinero (Hill y Jones, 1992). Según Lawrence (2007) el poder en este caso es económico, y las posibles formas de emplearlo es a través de boicots y patrones de compra.

La *legitimidad* la obtiene del reconocimiento tanto social, empresarial e individual, teniendo en cuenta que la relación proveedor – cliente se ha contextualizado para darle prioridad a este último. Por su parte el cliente es uno de los actores con mayor influencia en la legitimidad de la organización (Grafé-Buckens y Hinton, 1998). Por tal motivo los directivos procederán a atender cualquier reclamo del mismo en busca de una influencia positiva en la legitimidad de la organización, o lo que es lo mismo en la protección de su bien social (Boons, 1998).

La unión de estos dos factores se asocia con el término autoridad (Weber, 1947). Según la clasificación de Mitchell, Agle y Wood (1997), los clientes pertenecen a los *stakeholder dominantes (dominant)*. Este grupo tiene una influencia asegurada al pertenecer a la coalición dominante (Cyert y March, 1963). Se les llama como dominantes referente a la legitimidad de sus demandas y a la capacidad de actuar en función de las mismas (aún cuando decidan o no realizarlas). Es claro que un *stakeholder* con estas características definitivamente será tomado en serio por los directivos de la entidad. Cuando el reclamo de este *stakeholder* se hace urgente, los directivos reciben un claro e inmediato imperativo a atender y priorizar la demanda de dicho *stakeholder*. Lo que ocurre comúnmente es que un *stakeholder* dominante se desplace a *stakeholder* definitivo como resultado de obtener la tercera característica: *urgencia*. En el caso de la urgencia, concerniente a aspectos medioambientales, en el sector hotelero; existen una serie de investigaciones que reflejan la presencia del criticismo en la relación empresa – cliente (Mediano Serrano, 2002; Santos Arrebola, 1992).

Por su posición en la matriz de dependencia, Frooman (1999) les atribuye una estrategia del tipo Directa y de Retención. En el sentido ambiental sería de la siguiente manera, al cliente tener preferencia por aquellos productos o servicios respetuosos con el medioambiente retendría su recurso financiero hasta que las empresas emplearan algún tipo de iniciativa ambiental. Este poder se puede considerar ilimitado siempre y cuando el cliente aplique la estrategia según estos criterios de selección, por qué hacemos esta salvedad, porque si no se tiene como criterio de selección al aspecto ambiental o se priorizan otro tipo de características (precio, calidad o comodidad) la propia estrategia dejaría de existir, y la organización no sentiría la presión para adoptar medidas del tipo ambiental. Perdería de esta manera la urgencia (criticidad) que menciona Mitchell, Agle y Wood (1997).

Otras de las estrategias de influencia de los clientes son los boicots. Definidos como intentos por parte de uno o varios grupos para obtener determinados objetivos, instando a clientes individuales a abstenerse de comprar ciertos productos. Son un caso extremo del comportamiento de consumo en su categoría más amplia, en la que criterios sociales y éticos, como el cuidado medioambiental, influyen la decisión de compra (Klein *et al.*, 2004; Sen *et al.*, 2001). Es un acto similar a las elecciones, un comportamiento pro-sociedad en el cual el beneficio del individuo parece ser limitado, sin embargo la cantidad de personas que lo secundan es mayoritario. Las principales motivaciones para participar en un boicot son el deseo de marcar la diferencia, la posibilidad de auto-mejora, contra-argumentos que inhiben

el boicot, y el costo para el “boicoteador” de las restricciones de consumo (Klein *et al.*, 2004; Sen *et al.*, 2001). Generalmente estos boicots son organizados por ONGs que en este caso funcionan como catalizadores de urgencia; al igual que los medios de comunicación, en la mayoría de los casos la actuación de ambos *stakeholders* es conjunta cuando se desea utilizar el poder de los clientes.

En cuanto a la urgencia de los clientes en temas medioambientales, se han desarrollado un amplio número de investigaciones, enfocadas tanto en el cliente y sus patrones de compra (mercadotecnia), como hacia los empresarios y su percepción al respecto. A continuación se muestra evidencia de estas investigaciones:

Enfocados al cliente

El estudio de los patrones de compra de los clientes está asociado principalmente a la mercadotecnia. Sin embargo, existen pocos estudios empíricos relacionados con los efectos de la imagen corporativa en los patrones de compra de los clientes (Brown y Dacin, 1997). Basados en esta carencia Brown y Dacin (1997) desarrollan un estudio que demuestra la existencia de una relación entre la asociación corporativa y los patrones de compra, es decir, lo que los clientes conocen acerca de una compañía influye la decisión de compra de los clientes hacia los productos de la empresa. Más aún, el estudio citado, encontró una relación directa entre la Responsabilidad Social Corporativa y la evaluación de los productos por parte de los clientes, es decir una mala imagen en cuanto a RSC afecta negativamente la percepción de los clientes a la hora de decidir en la compra del producto (Brown y Dacin, 1997; Klein *et al.*, 2004). Relacionado con este aspecto, varios autores consideran a la reputación empresarial como fuente de ventaja competitiva (Martín de Castro, 2008; Martín de Castro y Navas López, 2006; Martín de Castro *et al.*, 2006), así como un elemento base para el logro del capital relacional que se hacía mención anteriormente (Martín de Castro *et al.*, 2004).

Un estudio guiado por Deloitte & Touche LLP, New York (2009) demuestra una tendencia de los viajeros por negocios hacia la búsqueda de hoteles que sean ecológicos, el 34 % de los entrevistados afirmó que prefería hoteles que fueran respetuosos del medio ambiente. De forma similar el 28 % dijo estar de acuerdo en pagar incluso un 10 % más por hospedarse en hoteles de este tipo. Las cinco acciones principales que esperan de los hoteles ecológicos son: reciclaje (77%), iluminación de energéticamente eficiente (74%), ventanas de energéticamente eficiente (59%), colocar tarjetas en los cuartos para permitir a los huéspedes decidir si desean que les cambien las sábanas y las toallas (52%) y el uso regular de productos de limpieza que no dañen en medio ambiente (49%). Otro análisis realizado por la cadena NH Hotels muestra que el 93% de los clientes está muy interesado por el respeto al medio ambiente y prefiere establecimientos ecológicos (Hosteltur, 2008).

Enfocados a la empresa

Existe, además, un reconocimiento generalizado por parte de los directivos de que la gestión ambiental influye en la decisión de compra de los clientes y puede utilizarse como estrategia de marketing y diferenciación, en cualquier tipo de industria (Arora y Cason, 1996; Henriques y Sadorsky, 1996; Shrivastava, 1995) y en las cadenas hoteleras (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Chan y Wong, 2006)

Según Esther Trujillo, vicepresidenta de Desarrollo Sostenible de Sol Meliá. “El valor no se puede medir solamente en términos económicos. Estamos viendo cada vez más que la mayoría de los clientes corporativos piden los certificados medioambientales y unos mínimos de comportamiento respecto de lo social y lo medioambiental. Muchas veces, el cliente no está dispuesto a pagar más por un producto verde, pero sí está dispuesto a penalizar a la empresa que no lo es” (Alonso y Guede, 2009). Otra afirmación de Trujillo en el V Seminario Internacional de Innovación y Turismo como respuesta a una pregunta sobre que estas medidas las hacían más por intereses de marketing y para disminuir el consumo de hidrocarburo, fue: “No hacemos todo esto por una razón en concreto, lo hacemos por todas las razones y este trabajo no responde a una sola. No obstante, somos empresas y nuestro destino es crear negocio. No somos una ONG”

Por su parte el presidente de NH, Gabriele Burgio, ha señalado que si las cadenas hoteleras españolas se posicionan mejor desde el punto de vista medioambiental podrán recuperar gran parte de los turistas que está perdiendo el país. Esta idea se ha puesto de manifiesto durante la jornada sobre sostenibilidad organizada por The Boston Consulting Group. "En los últimos años hemos perdido mucho interés por parte de los turistas, también como consecuencia del medio ambiente", ha destacado Burgio.

A partir de la información brindada por Alvarez Gil et al. (2001), se constató que los directivos encuestados asociaban las medidas ambientales con la captación de clientes (media 6,31, mayor dentro del segundo grupo de afirmaciones) sin embargo reconocen que la implicación del hotel con el Marketing ecológico es baja (media 3,67, octavo en una lista de nueve implicaciones) sin embargo si se implican más en Colaboración ambiental del cliente (media 6,37 cuarto de nueve).

Como se puede apreciar la mayoría de las investigaciones realizadas en este sentido se enfocan tanto en el *stakeholder* (cliente) como en la entidad (hoteles) para demostrar la existencia de la *urgencia* en este grupo de interés. En ambos casos los resultados son positivos, se reconoce la importancia de la gestión ambiental hotelera a la hora de decidir qué alternativas se toman al realizar la compra. Sin embargo por las características del objeto de estudio los resultados se basan en la aplicación de encuestas, lo cual puede influir en dichos resultados. Según Thiétart (2001) esta forma de recolección de información primaria tiene entre algunas de sus desventajas que puede estar parcializado por la persona que llena el cuestionario (Thiétart, 2001), o como consecuencia de un efecto de autocomplacencia o de ser los “políticamente” correcto (Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Aragón-Correa y A. Rubio-López, 2007). Incluso cuando su respuesta sea sincera en cuanto a su intención, esto no quiere decir que su comportamiento posterior no sea influenciado por otros factores, por ejemplo la relación calidad precio o el confort del hotel.

5.5. Touroperadores y agencias de viaje

En el caso de los touroperadores el *poder* es económico, al igual que los clientes, la posesión o en este caso la vía de acceso al recurso monetario, dotan a este *stakeholder* de un amplio poder para influenciar a la empresa. Un reclamo realizado por este grupo suele tener atención directa de los directivos. Generalmente se comporta como cliente de la organización, más aún, son los representantes de los intereses y expectativas de los clientes, lo cual los hace poseedores de una *legitimidad* pragmática de actitud, ya que en definitiva la sociedad espera de ellos una actitud correcta como representantes de los clientes finales. En todo caso cualquier acción pro-medio ambiental iniciada por este *stakeholders* será aceptada como legítima, pero más que nada depende de la presión que sientan estos a su vez

por parte del cliente, ya que en definitiva no son más que los representantes de los mismos ante los hoteles.

Las estrategias que le corresponden a este grupo son de retención y uso directo. En el primer caso, serían especies de boicot ante determinadas acciones o ausencia de estas que se consideren ilegítimas, tanto por el touroperador como por la comunidad local turística. En la mayoría de los casos sin embargo se comportan más como promotores de instrumentos voluntarios de mercado, principalmente apoyados en la creciente preocupación de los turistas con el cuidado ambiental. De ahí que pongan en funcionamiento instrumentos de diferenciación que incentiven la aplicación de medidas pro-medioambiente.

La mayor parte de los touroperadores reconocen que un medioambiente limpio y seguro es crítico para lograr el éxito. Algunos poseen las herramientas de gestión o la experiencia para diseñar y conducir *tours* que minimicen el impacto ambiental, social y económico mientras optimizan sus beneficios. Para desarrollar e implementar estos mecanismos y generalizarlos al resto de los touroperadores, un grupo de touroperadores han unido fuerzas y han creado la Iniciativa de los Touroperadores para el Turismo Sostenible (TOI). Incluye a touroperadores de todo el mundo sin importar su tamaño o región geográfica. Además es apoyada por la UNEP, UNESCO y TWO quienes a su vez son miembros. Algunos de los miembros de esta iniciativa han puesto en marcha premios para fomentar la aplicación por parte de los hoteles de una gestión medioambiental más eficaz. Ejemplo de ello son los premios otorgados por TUI Travel PLC, KUONI Switzerland y HOTELPLAN, estos touroperadores poseen amplia influencia en Europa, de hecho TUI es el primer touroperador europeo en cuanto a ingresos se refiere, Kuoni se coloca en la cuarta posición y Hotelplan en el séptimo.

Instrumentos voluntarios promovidos por los touroperadores.

TUI Campeón medioambiental

El gigante touroperador alemán TUI ofrece anualmente un distintivo medioambiental a aquellos hoteles que cumplan una serie de requisitos y que sean socios. Premia un máximo de cien hoteles, aquellos que presenten la puntuación más alta basado en sus criterios de participación. Como TUI Campeón Medioambiental, el establecimiento aparecerá en los catálogos, en la página de reservas www.tui.com y en la presencia de TUI Deutschland en internet con el distintivo otorgado. De este modo, los clientes preocupados por la ecología tienen la posibilidad de buscar de forma selectiva algún establecimiento para sus vacaciones que opere de forma respetuosa con el medio ambiente.

Específicamente en España el número de hoteles premiados por este touroperador se ha mantenido estable en los últimos años. Entre el 2005 y el 2008 el número de hoteles premiados fue de 29 como promedio, la mayoría de estos hoteles repiten año tras año, en el último periodo de cinco años el 67 % de los hoteles fue premiado al menos dos veces, y el 12 % todos los años, demostrándose que una vez obtenido el premio es mucho más fácil mantener los estándares y cumplir con los requisitos del instrumento. En este caso las cuotas de inscripción son mucho menores que el resto de instrumentos medioambientales, solo 150 euros.

KUONI Green Planet Award

El *Green Planet Award* es concedido por Kuoni Switzerland a hoteles y cruceros que han sido particularmente progresivos en cuanto a términos sociales y

medioambientales. Teniendo en cuenta la preferencia de clientes por los productos y servicios que poseen fuertes credenciales ambientales, Kuoni facilita su decisión premiando a aquellos hoteles y cruceros que cumplen ciertos estándares. Este premio comenzó su funcionamiento en el 2000, y a partir de entonces motiva cada vez más a asociados a mejorar su comportamiento, en cuanto a medioambiente se refiere, en el 2006 contaba con 35 hoteles premiados en Europa y un total de 88 premios otorgados.

HOTELPLAN

El Grupo Hotelplan Swiss, es un operador suizo que oferta paquetes de viaje y visitas guiadas. El Premio Medioambiental otorgado por Hotelplan a hoteles gestionados con conciencia ambiental, es una ayuda y una marca de calidad para aquellos clientes sensibilizados con el medioambiente. Para optar por el premio deben cumplirse una serie de requisitos principalmente enfocados a energía, agua y residuos. El premio comenzó a funcionar desde el 1998.

No obstante el compromiso no es unánime, aún más, aunque algunos touroperadores reconocen y promueven los temas ambientales, los reportes de comportamiento sostenible son aún limitados en este sector (Wijk y Persoon, 2006). En este aspecto los grandes touroperadores llevan la delantera, muy por delante de touroperadores de mediano y pequeño tamaño. En muchos casos justifican esta falta de comprometimiento ambiental con la ausencia de una demanda sólida del mercado hacia productos sostenibles.

Sin embargo, la influencia no es solo positiva, existen ejemplos también donde los touroperadores y agencias de viajes se han opuesto a medidas de carácter medioambiental al percibirse una amenaza económica.

Reacción de los principales touroperadores ante la ecotasa en Baleares

Evidentemente, para los touroperadores que contratan sus productos con Baleares, este tipo de medidas que encarecen el producto final para los turistas, son muy mal consideradas. Sus estrategias comerciales dejan poco a la improvisación, y cada detalle es observado con la precisión que requiere un sector tan volátil como es la propia actividad turística (Allí Alonso, 2003).

Los líderes de los touroperadores alemanes e ingleses se posicionaron en contra de la medida aún en los primeros años de la propuesta. En la primavera de 2002 la ecotasa estaba a punto de entrar en vigor, y las relaciones entre las multinacionales del viaje y el gobierno regional acercaron pareceres con el fin de conseguir un retraso en la puesta en marcha del impuesto, consiguiendo nada más que largas por parte de la institución, hasta la aprobación final en mayo de ese mismo año. Grupos como Neckerman y TUI encabezaron el movimiento empresarial que se oponía al pago de un gravamen que dañaba irreversiblemente un sector herido y que vivía uno de los momentos de mayor incertidumbre de su historia. El líder de Condor & Neckerman, Stefan Pichler, amenazó con un recorte de casi 500.000 clientes.

Más preocupante aún fue la reacción de Air Berlín, que optó por una línea de crítica más violenta, llegando a criticar en su carta de abordo la política de las islas. Este tipo concreto de estrategias de presión empresarial redundan directamente en el consumidor no sólo del destino, sino de cualquier otro turista potencial que utilice esa compañía para otros desplazamientos. En el caso de Air Berlin, y teniendo en cuenta los altos flujos de pasajeros que utilizan sus aerolíneas, la apuesta corporativa de la compañía alemana por desmerecer el destino balear por la introducción del tributo,

acarreo una contaminación importante de la imagen del destino, el cual sufrirá las consecuencias de esa mala imagen de manera directa entre aquellos pasajeros que hayan considerado destinos alternativos como las islas Canarias, Túnez o algún otro destino similar (Allí Alonso, 2003).

Al igual que en el caso de las asociaciones sectoriales, este grupo percibió que al elevarse el precio del destino esto podría provocar una disminución en la cantidad de turistas que compraran dicho destino con el correspondiente detrimento en sus utilidades. En este caso la estrategia fue de retención.

5.6. Cadenas hoteleras (*Shareholders*)

En el caso de los *shareholders* el *poder* es de votación (Lawrence *et al.*, 2007). Generalmente el poder de cada *shareholder* está asociado con la cantidad de acciones que posea, lo cual garantiza y maximiza el poder a la hora de decidir acerca de aspectos importantes para la empresa como adquisiciones y fusiones, además de otros aspectos sociales (el poder de voto de los *shareholders* debe diferenciarse del de los empleados).

En este caso la *legitimidad* no está tan clara o definida, la percepción de la legitimidad de los *shareholders* puede ser positiva, en definitiva son los dueños de la empresa y buscan maximizar sus ingresos, sin embargo este mismo comportamiento, visto como egoísta en cierta medida por la sociedad, los hace en muchas ocasiones propensos a críticas sociales. Por tal motivo depende más de la acción en específico que del grupo en sí, en el caso de acciones medioambientales serán siempre vistas, como se ha mencionado hasta ahora, como legítimas, ya que contribuyen en cierta medida con un bien común. En definitiva será visto en todo caso como una legitimidad pragmática de actitud.

Existe un amplio número de investigaciones que relacionan la influencia de cadenas hoteleras con estrategias proactivas en temas medioambientales por parte de la hotelería. Estos estudios recogen como principales motivaciones para que las cadenas hoteleras realicen estrategias medioambientales el marketing y la reducción de costos (Kasim, 2007a). Otros asocian la responsabilidad medioambiental con la necesidad de mejorar la imagen corporativa, que en definitiva se relaciona con el marketing (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003). Relacionado con este aspecto se encuentra otra variable incluida en la mayoría de los estudios sobre el tema, el tamaño de la organización. En ambos casos la imagen de la empresa es más “visible”, una mala actuación por parte de uno de los hoteles de la cadena puede afectar la imagen corporativa de la misma y en consecuencia afectar la imagen del resto de sus hoteles, por lo tanto las cadenas hoteleras muestran un mayor cuidado de este tipo de temas; además de poseer una economía de escala que les permite procesar residuos y realizar reciclaje de forma más fácil y eficiente. También relacionado con el tamaño se encontraron una serie de dificultades, principalmente porque es más difícil el control y organización de las acciones a todos los niveles (Henriques y Sadorsky, 1996) así como un mayor impacto negativo en el medio ambiente, aunque este último elemento puede provocar una mayor visibilidad y por tanto un elemento a considerar por parte de los accionistas. Además, se consideran como aspectos positivos, una gestión estandarizada, lo cual permite la mayor facilidad en la transferencia de conocimientos y en la propagación de normas y mejores prácticas entre los diferentes miembros del grupo. El tamaño influye además en la creación y gestión del conocimiento y la innovación (Aramburu y Sáenz, 2011). La pertenencia a alguna cadena hotelera es asociado además con un mayor poder económico y en definitiva una mayor

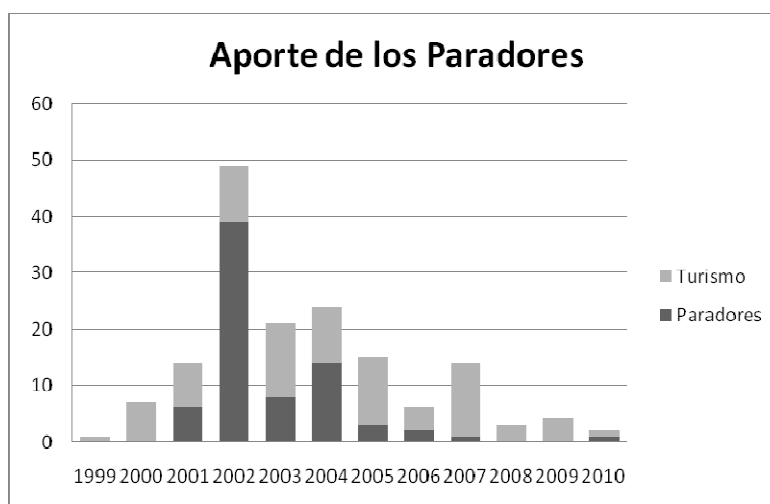
disposición de recursos para implementar instrumentos y estándares costosos (Claver-Cortés *et al.*, 2007).

Otro de los aspectos relevantes para las cadenas hoteleras, es la presencia internacional de las mismas, lo cual influye no solo en temas de imagen corporativa, si no en la divulgación y propagación de prácticas pro-medioambiente, así como de tecnologías limpias, principalmente desde países desarrollados a países en vías de desarrollo (Delmas, 2002).

Caso Paradores

En el año 1910, el gobierno encargó al Marqués de la Vega Inclán el proyecto de crear una estructura hotelera que diera hospedaje a los excursionistas y *mejorara la imagen internacional de España*. En 1928 se inaugura el Parador de Gredos, primer establecimiento de la posterior red de Paradores de España. Siguiendo con su objetivo inicial la cadena continua con su misión de “ser un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del *Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país* y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico”.

Paradores de Turismo basa su oferta en el respeto al patrimonio, tanto arquitectónico como natural, poniendo en valor edificios de alto valor histórico artístico o zonas de interés natural. Gracias a estas políticas sostenibles, que implican también un esfuerzo notable para lograr mayores ahorros energéticos e hídricos, un seguimiento escrupuloso en la gestión de los residuos y una difusión del entorno de cada establecimiento, la cadena se ha convertido en un *ejemplo en la Unión Europea*. De hecho, Paradores es, con diferencia, la empresa hotelera con mayor número de establecimientos certificados medioambientalmente según el reglamento europeo EMAS, ya que 77 de los 92 establecimientos cuentan con esta acreditación. Mostrando una coherencia total con su objetivo de proyectar una imagen de modernidad y calidad en el turismo español, elevando de manera considerable su aporte a los hoteles certificados con EMAS (ver figura 5.14).



Elaboración propia

Figura 5.14 Aporte de la Cadena Paradores a la certificación del turismo español con EMAS

Como se puede apreciar a partir del 2001 los hoteles certificados por Paradores han sido fundamentales en el total de entidades turísticas certificadas con EMAS, con un aporte significativo en el 2002. Esto es una muestra del papel que pueden desempeñar las cadenas hoteleras en la aplicación de instrumentos voluntarios medioambientales.

5.7. Empleados

Los dos casos que se describen a continuación (empleados y proveedores) son vistos más como receptores de poder e influencia por parte de la organización en temas medioambientales. No obstante haremos una breve descripción de los atributos de ambos y las posibles formas de influencia, aunque reiteramos, que estos dos grupos son mayormente objeto de influencia que promotores de las mismas, al menos en temas medioambientales.

En el caso de los empleados estos tienen una dualidad de *poder*: de voto y económico. El poder económico se refiere a huelgas y atrasos ante determinadas circunstancias y situaciones de descontento. Este poder específico depende en gran medida de la organización que tenga el grupo en cuestión, por ejemplo, existe evidencia de que los empleados asociados a algún sindicato o con una estructura sindical fuerte, poseen mayor poder económico sobre la organización que empleados que tratan de negociar directamente con los directivos. En todo caso los reclamos llevados a cabo por este grupo de interés serán *legítimos* ante los ojos de la sociedad, en definitiva el mayor porcentaje de esta está constituida por trabajadores, por lo tanto mostrarán su solidaridad ante los reclamos de este grupo, más aún en temas medioambientales. Aún cuando la reacción de este grupo pueda afectar a los ciudadanos (huelga en el transporte público) es muy probable que los afectados culpen más a los dueños que a los propios empleados por dicha reacción. Por tal motivo la legitimidad de este grupo es más moral que pragmática.

Específicamente en el sector hotelero, varios estudios realizados sitúan a los trabajadores como de influencia negativa, ya que asocian la aplicación de algún instrumento medioambiental como más trabajo, informes que llenar, controles que realizar, etc.; así como el aumento de la responsabilidad y las posibilidades de ser sancionado o ser objeto de algún tipo de medida relacionada con el incumplimiento de alguna norma medioambiental. Por otra parte, estudios relacionados con el sector analizan el impacto positivo de los sistemas de gestión en la satisfacción de los empleados con el consiguiente impacto en el desempeño y los resultados económicos (Rodríguez-Anton y Alonso-Almeida, 2011), sin embargo otras investigaciones identifican que la percepción general sobre los beneficios de los SGA, por parte de los empleados, es que solo favorecen a los directivos y a los *shareholders* (Chan y Wong, 2006; Kasim, 2007a).

Según un estudio desarrollado por Alvarez Gil en el 2001, los empleados son el tercer grupo con mayor poder sobre la gestión ambiental según los directivos, sin embargo las implicaciones de los directivos con respecto a las actividades relacionadas con estos es muy baja. La formación ambiental y la premiación de iniciativas ambientales terminaron antepenúltimo y último respectivamente en la lista de implicaciones del hotel (medias 3,73 y 3,35 respectivamente) (Alvarez Gil *et al.*, 2001b). Aunque en las encuestas realizados a los empleados directamente estos reflejaron un comprometimiento con el medioambiente y la voluntad de realizar actividades relacionadas con el cuidado del mismo, la realidad es que estas respuestas pueden estar condicionadas con lo que se considera políticamente correcto (Aragón-Correa y A. Rubio-López, 2007), aún cuando tienen la intención de realizar actividades al respecto, si consideran que representan una mayor carga de

trabajo sin retribución evidente, pues es probable que funcionen más como agente limitante que como promotor de dichas actividades. Por tal motivo se considera indispensable una adecuada formación de los trabajadores y su involucramiento en las estrategias relacionadas con el cuidado medioambiental (Aragón-Correa *et al.*, 2008; Aragón-Correa *et al.*, 2002; Armas Cruz y García Rodríguez, 2006).

No obstante este grupo es visto más como receptor de influencia por parte de los directivos que como *stakeholder* de influencia en temas medioambientales, ya que como se ha visto, aún cuando responden de forma positiva en las encuestas (lo que es moralmente correcto o aceptado) en la práctica estas iniciativas y estrategias medioambientales solo significan más trabajo para ellos, por lo que su *urgencia* en temas ambientales es poca.

5.8. Proveedores

El *poder* asociado a los proveedores es económico (Freeman y Reed, 1983), teniendo en cuenta que poseen un bien material o de conocimientos indispensable para que la organización funcione y crezca. Este tipo de poder está asociado a estrategias de retención, es decir, el proveedor puede condicionar o retener el recurso hasta que la empresa cumpla ciertas condiciones o cambie alguna actitud que el proveedor considere inapropiada. Sin embargo el poder en este caso es condicionado a las características del recurso que provea. Como ya se mencionó en el epígrafe 3.4.1 relativo a las formas de poder, el recurso que se posea debe ser crítico y escaso para que su posesión sea una forma de poder. En el caso del turismo y específicamente la hotelería, la mayor parte de los recursos que se consumen son los relacionados con la alimentación y la prestación del servicio en sí, en ninguno de estos casos, salvo excepciones, el recurso es crítico o escaso. Los hoteles pueden modificar con cierta facilidad los proveedores. En total concordancia con esta reflexión se encontraron evidencias en estudios empíricos desarrollados en el sector. Este grupo fue desestimado por los encuestados en el estudio de Alvarez Gil (2001), por considerarlo como de muy baja capacidad para influir sobre la organización. Aún más, en este sector es mucho más probable que el balance de poder se incline más hacia el hotel, teniendo en cuenta lo antes mencionado de la facilidad de cambio de proveedor y la poca dependencia hacia estos.

La *legitimidad* en todo caso favorecerá también a la empresa como cliente, y en el caso de los proveedores será pragmática, teniendo en cuenta que sus acciones responden más a un beneficio individual. En cuanto a la *urgencia* en temas medioambientales es muy difícil que un proveedor sitúe este aspecto sobre otros de vital importancia para su supervivencia como la estabilidad en los contratos y los pedidos, el pago en tiempo de las facturas, la estabilidad en los precios de compra, entre otros.

Algunas de las motivaciones de los proveedores a promover estrategias medioambientales, son el resultado de alianzas de ventas, es decir, que la imagen del proveedor se vea afectada por el comportamiento de la empresa, ante tal riesgo el proveedor puede ejercer presión utilizando la retención del recurso para que la organización adopte algún tipo de medida que favorezca tanto la imagen de la empresa como de su proveedor.

Teniendo en cuenta estos aspectos, generalmente la influencia se genera en el hotel y repercute en el proveedor, haciéndole variar ciertas características del producto o exigiéndole un comportamiento ambiental adecuado, incluso la influencia puede ir a exigir certificación de los sistemas de gestión ambiental (Delmas, 2002), como un

elemento más del cual el hotel pueda hacer uso para su estrategia medioambiental y su imagen corporativa.

Un ejemplo de cambios realizados en los productos por parte de los proveedores a petición de los hoteles, en relación con el cuidado medioambiental, son los cambios realizados por los proveedores a petición de RIU Hoteles. En el año 1997, el grande del turismo vacacional de sol y playa, RIU Hotels, introdujo una estrategia llamada “desayuno ecológico”. Dicha estrategia consistente en servir determinados productos a granel, como leche, mantequilla, mermelada o yogurt, en vez de en porciones individuales. Se estima que en el año 2001 se redujo en 10 toneladas el consumo de plástico a lo largo del año como concepto de eliminar el consumo de 28 millones de envases individuales de plástico (Hosteltur, 2002). Con este ejemplo se pone de manifiesto el sentido de la influencia en esta relación, desde el hotel hacia el proveedor.

Otros autores asocian este *stakeholder* como de apoyo (Savage *et al.*, 1991), teniendo en cuenta el bajo nivel de amenaza que representa para la organización ante el alto grado de cooperación que puede aportar para el logro de metas y objetivos. En definitiva, como se ha hecho evidente, este *stakeholder* recibe más influencia en temas medioambientales que la que ejerce en la organización, además su urgencia en temas ambientales puede verse como poca, prevaleciendo elementos económicos y legales.

5.9. Medios de comunicación

A continuación se describen los medios de comunicación, ONGs y comunidades locales. Algunos autores prefieren diferenciar estos grupos de interés de los *stakeholders* directos, llamándolos grupos de interés especiales secundarios, y su diferencia fundamental con los *stakeholders* primarios es que estos grupos no ejercen directamente su influencia en la organización, si no que lo realizan a través de terceros (clientes y gobierno) (Clarkson, 1995; Ingenbleek y Immink, 2010). Otra característica fundamental es el poco poder que poseen, de ahí que los directivos no sientan la “obligación” de responder a sus reclamos urgentes, en última instancia lo hacen para mejorar su imagen corporativa.

El *poder* fundamental asociado a los medios de comunicación es la capacidad de influenciar en *stakeholders* con más poder y legitimidad en la organización. Generalmente las acciones de los medios de comunicación funcionan como detonadores de urgencia para los clientes (Ingenbleek y Immink, 2010). Los resultados de la encuesta sobre percepción y valoración de los consumidores sobre la RSC en España, elaborado por la Confederación Española de Consumidores y Usuarios y el Observatorio de RSC confirman la importancia de este grupo a la hora de brindar información sobre la RSC, según la encuesta, los medios de comunicación tradicionales son la segunda entidad de las percibidas con mayor legitimidad y que mayor fiabilidad infunden en RSC, seguidas por la Internet. Son reconocidos además como la primera fuente de información, teniendo en cuenta la cantidad de información que brindan sobre el tema (CECU y ORSC, 2010).

Un ejemplo de la influencia de los medios de comunicación en temas relacionados con el medio ambiente fue el relacionado con la Ecotasa de Baleares.

El impacto en la prensa internacional de la Ecotasa de Baleares

Mientras la Asociación Británica de Periodistas de Turismo premió al gobierno balear con el galardón internacional de su entidad por impulsar el turismo sostenible, en

Alemania la prensa convirtió la introducción del tributo en una lucha encarnizada por desprestigiar a las islas, llegando a pedir a sus lectores que escribieran al rey Don Juan Carlos I de España una misiva donde se le muestre la disconformidad ante tal “atropello salvaje”. Titulares como el aparecido en la revista alemana Stern el 7 de febrero del 2002, titulado: “¿Mallorca? ¡Nunca Más!” o las insistentes campañas de desprestigio diseñadas contra el archipiélago por parte del diario Bild, han sido una de las peores bazas promocionales que le podría caer a las Baleares. La edición dominical Bild am Sonntag abría su edición matutina durante los primeros días posteriores a la puesta en marcha del gravamen en las islas españolas con unas declaraciones de los jefes de los 5 mayores touroperadores de Alemania, que reafirmaban su oposición a la medida implantada por el gobierno autónomo Balear.

Este es un ejemplo típico de las diferentes interpretaciones que puede tener una medida de este tipo, además de la diversidad de enfoques que puede utilizar este *stakeholder*. Esto nos hace pensar que los medios de comunicación se comportan más como una herramienta de influencia que como un *stakeholder* en sí mismo, ya que este no tiene ningún interés directo en la empresa y solo funciona como instrumento del resto de los *stakeholders* para promover la urgencia. Por tal motivo consideramos que este *stakeholder* no debe ser incluido en el modelo que presentaremos en capítulos posteriores.

5.10. ONGs

Antes de analizar la relación de este *stakeholder* con la organización, nos gustaría definir brevemente algunas de sus principales características que hagan el análisis mucho más fácil (Valor Martín y Merino de Diego, 2005):

- Agrupan a individuos con un objetivo común, normalmente más amplio que el que agrupa a los llamados grupos de interés (por ejemplo, organizaciones de defensa de consumidores y usuarios).
- Tiene poder social, en la medida en que tiene capacidad para movilizar a la opinión pública con el fin de influir a los que ocupan el poder económico y político.
- No suelen acceder a los tradicionales mercados de capital para su financiación.
- Buscan, eventualmente, un cambio social.

Para la ONU, las ONG son *grupos voluntarios de ciudadanos, sin ánimo de lucro, organizados sea a nivel local, nacional o internacional. Motivados por una tarea y promovidas por individuos con un interés común, las ONG llevan a cabo una variedad de servicios y funciones humanitarias, presentan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, observan el desarrollo de políticas y fomentan la participación política a nivel comunitario. Aportan análisis y capacidad técnica, sirven como mecanismos de aviso anticipado, y ayudan a controlar y ejecutar acuerdos internacionales. Algunos están organizados en torno a problemas específicos, como derechos humanos, medio ambiente o salud* (Valor Martín y Merino de Diego, 2005).

A partir de los años 70', las ONGs han ido adquiriendo una mayor influencia en la gobernanza global en temas ambientales. Desde las primeras conferencias la representación de estas organizaciones en el sistema de Naciones Unidas ha ido evolucionando y avanzando tanto en cantidad como en calidad de participación. Menos de 300 ONGs asistieron en 1972, en Estocolmo, a la primera conferencia de Naciones Unidas sobre medio ambiente. En 1992 aproximadamente 1.400 ONGs

asistieron a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), también conocida como “Cumbre de la Tierra” y unas 18.000 ONGs asistieron al fórum de ONGs que se celebró de forma paralela a la cumbre. Asimismo, el papel que desempeñan las ONGs ha ido evolucionando desde una posición de observadores pasivos, a un mayor peso en la toma de decisiones (Díaz Reviriego, 2010). Las ONGs han ido fortaleciendo sus capacidades para el entendimiento del proceso de construcción política y así poder influir tanto en la toma de decisiones de Naciones Unidas como en las negociaciones intergubernamentales. Varios elementos han favorecido estos cambios y el aumento en la participación de estas organizaciones en la gobernanza mundial. Por su relación con las características de los *stakeholders* abordadas anteriormente entraremos en más detalle al respecto.

Varios autores reconocen la *legitimidad* de este grupo de influencia (Hall y Biersteker, 2003; Valor Martín y Merino de Diego, 2005). Esta legitimidad viene del apoyo explícito e implícito que reciben de los ciudadanos, motivada por tres fuentes fundamentales:

- Neutralidad, derivada de ser consideradas independientes de empresas y gobiernos (Shaw *et al.*, 2000). Esta característica se hace cada vez más deseable, teniendo en cuenta que en las últimas décadas se ha evidenciado la influencia de grandes empresas transnacionales en las decisiones de los gobiernos para el bien económico de algunos representantes de este sector. Esta neutralidad les confiere a la vez autoridad moral.
- Autoridad moral, la cual procede también de la percepción de que las ONG son “el mecanismo para introducir la justicia social en las prácticas e instituciones internacionales” (Lipschutz y Fogel, 2002)
- Conocimiento, aún cuando en ocasiones se cuestione la autoridad moral, siempre es reconocida su capacidad técnica y experiencia, que les hace jugar un papel importante en la elaboración de políticas a nivel internacional (Arts y Mack, 2003)

Basada en esta legitimidad, y teniendo en cuenta la *urgencia* que ha adquirido en los últimos tiempos tanto la RSC como el cuidado medioambiental, la relación empresa - ONG se ha incrementado en los últimos tiempos, tanto en cantidad como en intensidad. En resumen destacan tres razones para dicho acercamiento según un estudio del Centro para la Innovación en Responsabilidad Empresarial de Canadá citado por Valor Martín y Merino de Diego (2005):

- La creciente demanda de relación con *stakeholders* como requisito establecido por instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial o, más recientemente, el Foro Económico Mundial, así como por organizaciones gubernamentales internacionales como la ONU.
- La revolución resultante de la innovación tecnológica y la globalización, que se traduce en una capacidad creciente para diseminar información local a la comunidad internacional. Este factor se traduce en un sentimiento compartido entre las empresas de que “no te puedes esconder”.
- La configuración de las ONG como un agente fundamental, por su influencia en la elaboración de políticas públicas (tanto a nivel nacional como internacional), así como en su puesta en práctica.

La legitimidad de las ONGs se evidencia en los resultados de la encuesta sobre percepción y valoración de los consumidores sobre la RSC en España, elaborado por la Confederación Española de Consumidores y Usuarios y el Observatorio de RSC, según la cual son las ONG las entidades percibidas como más legítimas y que mayor fiabilidad infunden en RSE, frente a otros agentes como empresas, sindicatos o Gobierno. Son reconocidos además por los encuestados, como la segunda fuente de información, teniendo en cuenta la cantidad de información que brindan sobre el tema (CECU y ORSC, 2010).

Los directivos aún reconocen como poca influencia de este grupo. Según la encuesta de PriceWaterhouseCoopers (2001), citado por Valor Martín y Merino de Diego (2005), señala que sólo para el 1% de los directivos las ONG son el grupo con mayor influencia en la estrategia de RSE. En España, otra encuesta similar realizada también por PriceWaterhouseCoopers encontró que la influencia de las ONG para la elaboración de políticas de RSC por parte de la empresa es muy reducida, siendo citada como el penúltimo factor en orden de importancia (PriceWaterhouseCoopers, 2003).

Esta aparente contradicción es explicada por la trilogía de características de Mitchell y sus colegas. En este caso el factor ausente y que hace que los directivos sigan percibiendo la influencia de este grupo como pobre, es la ausencia de *poder*, en este caso al adquirirlo a través de terceros y no ser propio. Generalmente este grupo adquiere dos formas de poder, político a través del gobierno (Braithwaite, 2006) y económico a través de los clientes. Ambos tipos de poder han sido tratados de alguna manera anteriormente. En el caso específico del gobierno se ha evidenciado una mayor participación de las ONGs en legislaciones y convenios medioambientales. En cuanto al poder económico lo toma a través de los clientes y sus estrategias de retención, como se verá a continuación a partir del uso de los boicots.

Se hace presión amenazando la integridad “económica” de la empresa, esto es, poniendo en peligro sus ventas, su cotización bursátil o, en general, su reputación pública. Las formas de hacerlo varían: información pública a través de los medios de comunicación, información en las calles, solicitud de envío de postales/e-mails a empresas para que atienda las demandas de la ONG. Estas medidas de presión reciben el nombre genérico de boicot. La tabla 5.5 muestra una tipología de boicots y el agente objeto del mismo. Aunque se define boicot como el intento de conseguir determinados objetivos pidiendo a los consumidores individuales que se abstengan de realizar determinadas compras en el mercado (Friedman, 1996; Friedman, 2001), la mayoría de los boicots actuales no piden la no-compra, se pide al consumidor que ponga presión a la empresa, de diversas formas.

Tabla 5.5 Tipología de boicots y públicos a los que se dirige

Tipología de boicots		Públicos
Por el alcance geográfico	Local Nacional Internacional	Empleados
Por la duración temporal	A corto plazo A medio plazo A largo plazo A tiempo completo A tiempo parcial	Clientes y proveedores
Por el objeto	De bienes De marcas	Inversores

	De empresas	
Por la función	Instrumental Expresivo Punitivo	Consejo de administración
Por la acción solicitada	De amenaza De realización Orientados a los medios de comunicación Orientados al mercado Positivos (boicot) Negativos (sit-in, stand-in, call-in, mail-in)	Colegas

Fuente: (Friedman, 1996)

En el caso específico del medio ambiente y el turismo, la urgencia también es un factor que este grupo carece. Como se puede apreciar en la tabla 5.6, el número de boicots relacionados con temas ambientales ha ido en aumento en los últimos años y por supuesto la magnitud del boicot también ha aumentado aprovechando la globalización de las comunicaciones y el uso de internet. Sin embargo específicamente relacionados con el turismo, no se encontró evidencia de ningún boicot relevante, lo cual evidencia elementos tratados anteriormente relacionado con la imagen del turismo de tener poco impacto ambiental. Este elemento prueba la falta de urgencia de este grupo en cuanto a cuestiones medioambientales relacionadas con el turismo.

Tabla 5.6 Algunos de los boicots más prominentes en la historia

Año	Identificativo	Lugar	Motivos	Resultados
1955	Montgomery bus	USA	Derechos civiles	Marcó el inicio del movimiento por los derechos civiles
1930	Boicots de Gandhi sobre la sal y ropa británica antes de la independencia de la India	India		
1970	Boicot al banco Barclays antes de la retirada del apartheid en Sudáfrica	Inglater ra	Lucha contra el apartheid	En 1986 el banco vendió sus filiales sudafricanas
1995	Boicot a Shell ante sus intenciones de hundir la plataforma de petróleo Brent Spar	Europa	Protección del Medioambiente	Renuncia a la intención de hundir en alta mar la plataforma fuera de servicio
1995	Boicot a Nike causado por supuestos de explotación en las fábricas de Asia	Múltiple s países	Explotación infantil	Cierre de un amplio número de fábricas de Nike en Asia
1996	Boicot de Mitsubishi por la destrucción de bosques	Múltiple s países	Protección del Medioambiente	Reformulación de estrategias por la compañía

Elaboración propia

5.11. Comunidad local

Antes de vincular la comunidad local con la empresa en cuanto a sostenibilidad ambiental se refiere, daremos algunas consideraciones relacionadas con el propio término de comunidad.

Una de las acepciones de comunidad identifica el término con un conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes. Desde el punto de vista estructural una comunidad está compuesta por una serie de subconjuntos que han sido tratados con anterioridad en este capítulo, es decir, está formada tanto por trabajadores, clientes, *shareholder*, etc. Cada uno de estos subconjuntos o *stakeholders* tiene su relación específica con la organización y ha sido objeto de análisis previamente, sin embargo en este epígrafe pretendemos analizar la comunidad local como el conjunto de ciudadanos que comparten intereses comunes relativos al bienestar de su entorno y que tienen cierta influencia en la empresa.

El caso de la relación comunidad local – empresa en temas de RSC es un área bastante amplia, sin embargo se asocia más con temas sociales que con el aspecto medioambiental. La colaboración entre la organización y la comunidad local que les rodea es visto como un elemento fundamental a la hora de definir una empresa socialmente responsable (Brown y Dacin, 1997). Salvo algunos casos, existe muy poca referencia en la bibliografía que evidencie la influencia directa de la comunidad local en términos ambientales en el turismo. En la mayoría de los casos se incluye como stakeholder, pero como se ha mencionado anteriormente; es incluido de forma general en el grupo de *stakeholders* y su análisis no se particulariza (Henriques y Sadorsky, 1996; Rueda-Manzanares *et al.*, 2008). Un ejemplo encontrado durante la búsqueda bibliográfica cita la influencia directa de este stakeholder en el caso del Island Shangri-La Hotel (Hong Kong), el cual decidió certificar su sistema de gestión ambiental con ISO 14001, debido a la presión y el compromiso con la comunidad local (Chan y Wong, 2006). Sin embargo este es el único ejemplo documentado que se encontró.

El *poder* en este caso es de voto, ya que este grupo puede ejercer su voto a la hora de definir ciertos aspectos sociales relacionados con la empresa. Dada su relación con el gobierno la comunidad local posee una *legitimidad* pragmática y moral, teniendo en cuenta que de su gestión depende en gran medida el bienestar local, y se espera por parte de ellos un comportamiento moralmente correcto.

Las formas de influencia que comúnmente son usadas por este grupo son Influencia en las legislaciones y en los patrones de compra y Demandas de terceros y de ciudadanos (Henriques y Sadorsky, 1996). Visto de esta forma la influencia principal de este grupo es a través del gobierno, de hecho se reconoce que el poder la comunidad local como *stakeholder* es a través del las legislaciones y el poder político.

5.12. Conclusiones del capítulo

Como resultado de este capítulo se cumplió el objetivo de describir cada uno de los *stakeholders* relacionados con la hotelería, en cada caso se detalló el tipo de poder y legitimidad que poseen. Se definieron además los tipos de estrategias de influencia empleados y basados en casos y en los diferentes artículos relacionados con el tema, se definió el nivel de urgencia en cuanto a temas medioambientales mostrado por cada uno de ellos. A modo de resumen se muestra la tabla 5.7 con cada uno de los aspectos desarrollados.

Dentro de los tipos de poder los que prevalecen son los económicos y formal o de voto, presentándose incluso en más de una forma en algunos de los *stakeholders*, es necesario recalcar también que algunos de estos grupos obtienen el poder a través de la influencia que realizan sobre terceros como en el caso de las ONGs y la Comunidad local.

En cuanto a la legitimidad prevalecen la pragmática y la moral, aunque creemos necesario destacar que independientemente de la legitimidad del grupo, en el caso de las actividades pro-medioambiente siempre serán consideradas como legítimas por la sociedad. Teniendo en cuenta este aspecto, daremos por sentado la legitimidad asociada a la estrategia de influencia del *stakeholder*, y nos centraremos en los aspectos que si varían: poder y urgencia. El primero presenta un carácter generalmente estático, al contrario que la urgencia, que tiene un carácter dinámico y que puede ser activada por la actividad de terceros como se ha visto en el caso de los boicots.

A partir de estos elementos podemos resumir dentro de *stakeholders* dominantes los clientes, el gobierno, los *shareholders*, los touroperadores, los proveedores, los empleados y las asociaciones sectoriales. Y como *stakeholders* discretos la comunidad local y las ONGs, teniendo en cuenta que estas dependen del poder de otros *stakeholders* para poder influenciar en la organización.

Tabla 5.7 Resumen de los diferentes *stakeholders* relacionados con el turismo y la hotelería

Stakeholder	Poder	Legitimidad	Formas de Influencia
Gobierno	Político	Pragmática y moral	<ul style="list-style-type: none"> – Legislaciones – Instrumentos de Mercado – Instrumentos de apoyo
Asociaciones comerciales	Formal y de voto	Moral	<ul style="list-style-type: none"> – Coercitivos indirectos – Difusión de prácticas y estándares – Mimetismo – Cooperación
Cliente	Económico	Moral	<ul style="list-style-type: none"> – Retención y uso directo
Touroperador	Económico	Pragmática	<ul style="list-style-type: none"> – Retención – Incentivos (Premios)
<i>Shareholder</i>	Formal y de voto	Pragmática	<ul style="list-style-type: none"> – Directa
Empleados	Formal o de voto Económico	Moral	<ul style="list-style-type: none"> – Retención – Cooperación
Proveedores	Económico	Pragmática	<ul style="list-style-type: none"> – Retención (poca aplicación) – Cooperación
ONGs	Formal o de voto (a través del gobierno) Económico (a través de los clientes)	Moral y de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> – Retención (mediante los boicots) – Cooperación
Comunidad local	Formal o de voto (a través del gobierno)	Pragmática y moral	<ul style="list-style-type: none"> – Influencia en legislaciones y patrones de conducta – Demandas

Elaboración propia

En este caso, los *stakeholders* que tienen mayor probabilidad de convertirse en definitivos, que es la clasificación que realmente tiene influencia inmediata en la organización, son los clientes, el gobierno, los *shareholders* y los touroperadores. En el caso de los proveedores y los trabajadores como se ha mencionado su

comportamiento es más como receptores de influencia que como fuente de presión en temas medioambientales para con la organización; y en el caso de las asociaciones sectoriales, en España no existe evidencia de algún tipo de iniciativa por su parte, no obstante, la probabilidad de convertirse en definitivos es mayor que la de los empleados y proveedores.

Para las ONGs y las comunidades locales, se considera que ante ciertas circunstancias detonadoras estos *stakeholders* podrían pasar de discretos a definitivos de manera directa, teniendo en cuenta que su urgencia de actuación está vinculada con la influencia sobre terceros (gobierno y clientes) aunque su dependencia de poder los mantiene como *stakeholders* de poca influencia en la organización.

Otros resultados fundamentales de este capítulo son la identificación de los directivos como el eje central y el núcleo de las relaciones entre los diferentes *stakeholders*, por los motivos tratados en el epígrafe 5.1, y la presencia de dos aspectos fundamentales en este grupo que definen e influyen en las decisiones tomadas por los directivos como respuesta de las influencias del resto de los *stakeholders*. Además se encontró que los medios de comunicación funcionan más como herramienta de influencia que como *stakeholder* en el sentido estrecho del concepto.

A través del análisis realizado anteriormente se encontraron bajos y medios niveles de urgencia en los diferentes grupos, no obstante, esta urgencia ha sido analizada a través de evidencia cualitativa por lo que será objeto de análisis en el capítulo siguiente cuando se evalúe el modelo propuesto.

Capítulo 6. Propuesta de modelo de influencia de los *stakeholders* sobre los hoteles en temas medioambientales

Como resultado del análisis del marco teórico desarrollado anteriormente, se hizo evidente el éxito de la teoría de los *stakeholders* para explicar las relaciones entre los diferentes grupos de interés y la empresa en cuestiones ambientales (Alvarez Gil et al., 2001b; Henriques y Sadowsky, 1999; Langtry, 1994; Thompson et al., 1991). En el caso específico de la relación de los *stakeholders* y la hotelería en España existe un amplio número de investigaciones que han encontrado como significativa la relación de los principales *stakeholders* y los hoteles en temas medioambientales (Alvarez Gil et al., 2001a; Alvarez Gil et al., 2001b; Armas Cruz y García Rodríguez, 2006; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente et al., 2003; Claver-Cortés et al., 2007; Lull Gilet et al., 2008). Sin embargo, tal y como se ha venido poniendo de manifiesto, estas investigaciones realizan el análisis de las relaciones *stakeholders* – hoteles de forma general y básicamente a través de encuestas y entrevistas. En ninguno de los casos se encontró un modelo que describiera las relaciones entre los *stakeholders* y hacia la organización. Sin embargo, apoyándonos en lo presentado en el marco teórico, sí se encontraron varios modelos representativos de las relaciones entre *stakeholders* y la organización, si bien en la mayoría de los casos, estos modelos son meramente una representación gráfica de la existencia de los *stakeholders*. Las diferentes flechas o líneas de relación no representan el sentido de la relación y, más aún, los diferentes modelos no recogen las relaciones entre los propios *stakeholders*. Esto se debe, en gran medida, a que la mayoría de los estudios analizan la influencia de estos grupos en su conjunto, limitándose de esta forma a la identificación de relaciones entre ellos y las estrategias de influencia indirectas utilizadas.

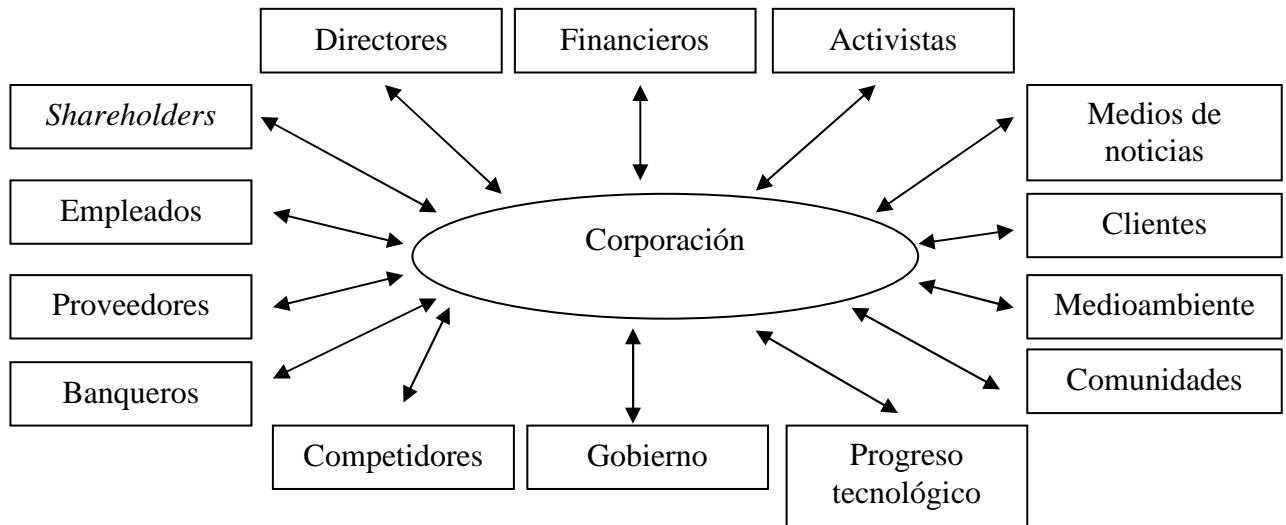
A partir de estas deficiencias detectadas y apoyados en un amplio capítulo cinco, se desarrollará un modelo que permita evaluar las relaciones no solo de los *stakeholders* para con la organización, sino entre ellos mismos. Este modelo será soportado por una serie de hipótesis a las que se hacía mención en el capítulo introductorio y que abarcan los principales pilares del modelo propuesto. En este capítulo se detallará además la metodología a emplear para la evaluación del modelo propuesto, en este caso se partirá del uso de los modelos de ecuaciones estructurales, específicamente el análisis de rutas que permitirá la evaluación de los efectos directos e indirectos de las variables en cuestión y posteriormente se empleará un análisis discriminante de forma confirmatoria. A partir de la aplicación de estos métodos, se espera obtener un grupo de resultados que serán detallados y discutidos en este propio capítulo, haciendo especial énfasis en el análisis de la información medioambiental publicada por las cadenas hoteleras.

En definitiva se espera como resultado de estos análisis la validación de las hipótesis propuestas en la introducción y ampliadas en este apartado. Este capítulo tendrá una base empírica que permitirá sustentar los elementos desarrollados en el marco teórico, y como resultado fundamental se espera, no solo la validación de las hipótesis si no la presentación y validación de un modelo relacional que sirva como base para el análisis de las diferentes relaciones entre los *stakeholder*.

6.1. Desarrollo del modelo y definición de hipótesis

Un modelo como los descritos al inicio de este capítulo, es el presentado por Nwanji y Howell (2007) (Figura 6.1) que, como se ha mencionado, más que establecer y representar las relaciones de influencia reales, lo que busca es mostrar de forma gráfica la existencia de los diferentes grupos de interés y, sobre todo, la direccionalidad de esta influencia sobre la empresa. Ejemplos de modelos similares

pueden ser encontrados en otros trabajos tales como: Donaldson y Preston (1995), que incluye las asociaciones sectoriales; y Lawrence (2007), que hace una diferenciación entre los *stakeholders* de mercado y el resto.



Fuente: (Nwanji y Howell, 2007)

Figura 6.1: Representación de los *stakeholders* y su interacción con la organización

En ningún momento nuestra intención es criticar estos modelos, al contrario, los mismos han servido de base para la nuestra y otras muchas investigaciones y el objetivo del modelo se ha cumplido, ya que no es una representación detallada de las relaciones sino una representación de la existencia de las mismas. No obstante, nuestro objetivo es contribuir a detallar y especificar estas relaciones que permitan identificar en profundidad la complejidad de dichas influencias.

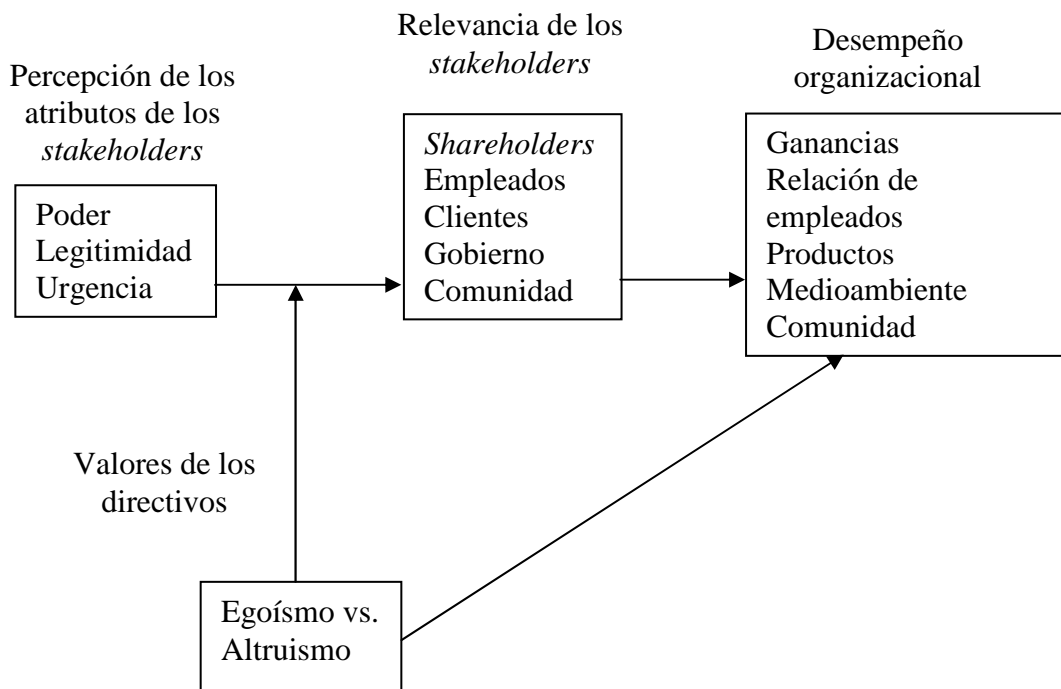
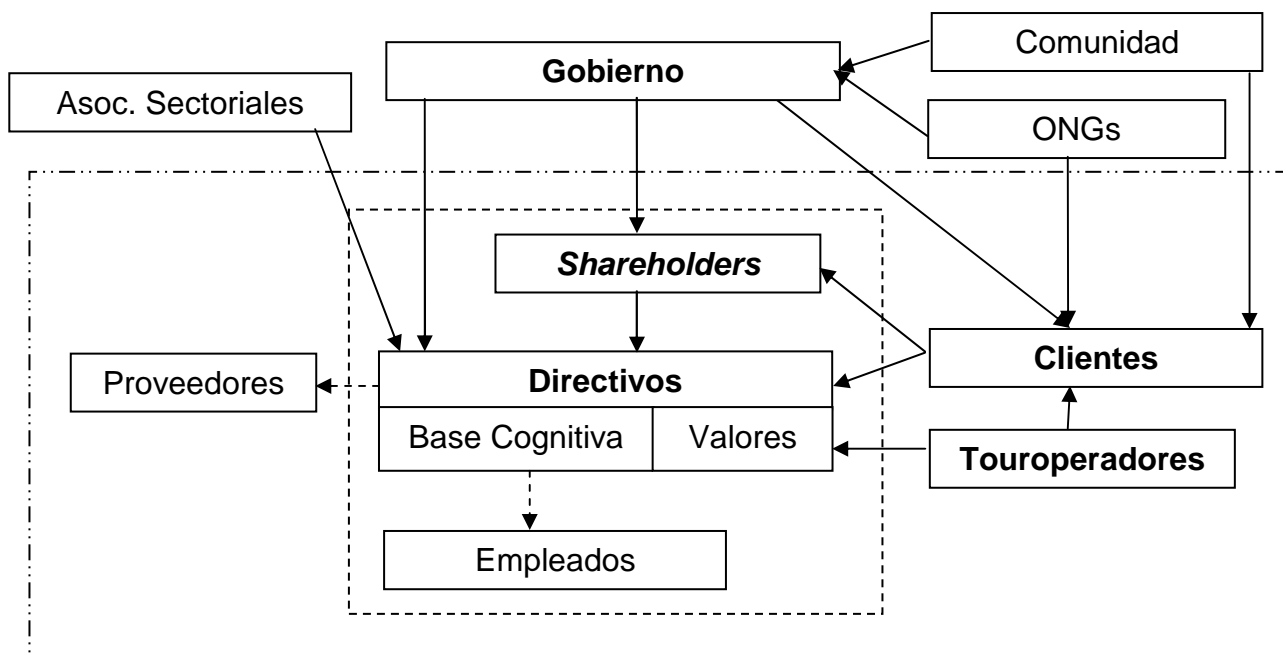


Figura 6.2. Modelo de Agle y sus colegas (1999)

Por otro lado, la mayoría de estas representaciones gráficas colocan en el centro de las influencias a la empresa en su conjunto, sin embargo, según se ha puesto de manifiesto en capítulos precedentes, muchos de los *stakeholders* identificados forman parte de la empresa (*stakeholders* internos). Por otra parte, la posición de los directivos como *stakeholders* generales ha sido debatida en el capítulo anterior, por lo que proponemos sustituir este núcleo general llamado “empresa” por el grupo de directivos que, en definitiva, son los responsables de evaluar y tomar las decisiones que el resto de los *stakeholders* pretende influenciar. Algunos modelos más detallados hacen alusión a estas preferencias (figura 6.2). Sin embargo, el análisis de los *stakeholders* sigue siendo general.

Ante estas deficiencias, y basados en la descripción detallada realizada en el capítulo anterior, proponemos el modelo recogido en la figura 6.3, que pretende detallar la naturaleza de las relaciones y estrategias de influencia de los diferentes *stakeholders*, haciendo hincapié en las relaciones indirectas.



Elaboración propia

Figura 6.3 Propuesta de modelo de relación entre *stakeholders* en la hotelería

Como se puede apreciar en el modelo, existen solamente cinco influencias directas de los *stakeholders* sobre los directivos. De estas influencias hay que señalar que, en el caso del gobierno, la relación directa es limitada según se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, ya que ésta es el reflejo de las legislaciones y regulaciones en materia medioambiental (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Ayuso Siart, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003). Pese a la existencia de referencias a medidas medioambientales en varias legislaciones, no existe una legislación específica para el medioambiente y el turismo (Ayuso Siart, 2003). Además, las regulaciones analizadas son un tanto ambiguas e inexactas a la hora de evaluar el comportamiento medioambiental. En este sentido, el gobierno apuesta más por los instrumentos voluntarios auto regulados por el mercado. De esta manera, su influencia indirecta a través de los clientes tiene mucho más peso que la directa.

En el caso de los touroperadores, es de destacar como relevantes los premios que promueven, los cuales a su vez están basados en la urgencia del cliente a la hora de

valorar los criterios medioambientales, comportándose en definitiva, al igual que las eco-etiquetas y los SGA, como instrumentos voluntarios de mercado. Por su parte, las asociaciones sectoriales aún no han iniciado un programa de apoyo directo al turismo sostenible, quedando sus influencias limitadas un tanto al mimetismo y a compartir códigos de conducta y mejores prácticas (Ayuso Siart, 2003). En definitiva, se han resaltado en negrita aquellos *stakeholders* con una mayor probabilidad de convertirse en definitivos y que poseen estrategias de influencia coherentes y definidas, con evidencia asimismo de funcionamiento estable en el tiempo y resultados cuantificables.

Atendiendo a estos elementos y apoyándonos en el marco teórico desarrollado, podemos señalar como fundamental la relación que se establece directamente entre el cliente y los directivos, que sirve de puente para otros *stakeholder* a la hora de influir en la organización (AECA, 2007; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Henriques y Sadorsky, 1996; Nwanji y Howell, 2007). Esta relación es básica para el funcionamiento del modelo, tomando en consideración que si esta relación fundamental no funciona como es debido o su importancia está sobrevalorada por el resto de los actores del entorno, entonces el modelo en sí mismo no responde a las necesidades reales del logro del desarrollo del turismo sostenible. Basados en esta consideración, y teniendo en cuenta los aspectos valorados específicamente en el caso de los clientes, se propone la hipótesis número uno enunciada en la introducción de este trabajo:

H1: Influencia limitada de los clientes en el turismo sostenible debido a la ausencia de *urgencia* como característica de *stakeholder*.

En este caso, pretendemos emplear información referente a la transacción en sí misma, es decir, relativa al acto de compra, ya que los diferentes estudios citados anteriormente se basan en encuestas a ambas partes interesadas (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Ayuso Siart, 2003; Brown y Dacin, 1997; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Chan y Wong, 2006; Hosteltur, 2008; Klein *et al.*, 2004; Yu, 2008). Consideramos adecuado corroborar dichos estudios a través de información de la relación en sí misma y no a través de la evaluación de los actores, dado que su opinión puede estar afectada por la autocomplacencia o por lo que es políticamente correcto responder. Si asumimos que tanto el cliente como la empresa, en este caso los hoteles, tienen interés en las ofertas medioambientales (como demuestran los estudios citados), este interés se reflejaría en los mecanismos de compra, o sea, se reflejaría en las ofertas hechas por los hoteles, donde se brindaría la suficiente información medioambiental para que el cliente escogiera esta alternativa sobre otra y crear una ventaja competitiva.

Si la hipótesis que se toma es rechazada, esto denotaría que los clientes están usando (con urgencia) su poder y legitimidad para promover la gestión medio ambiental en los hoteles españoles, ya que en respuesta, éstas brindan suficiente información al respecto para que los clientes tomen sus decisiones y lo aprovechen como ventaja competitiva. En caso contrario, al ser aceptada la hipótesis, se evidenciaría lo que algunas investigaciones recientes han puesto de manifiesto, que la preocupación y urgencia de los clientes es realmente un mito, ya que éstos priorizan más aspectos como calidad y precio que temas ambientales, debilitando la efectividad completa del modelo propuesto.

Basados en la importancia de esta relación y teniendo en cuenta que la mayoría de los *stakeholders* utilizan esta vía para influir en la organización, detallaremos el modelo propuesto específicamente para las relaciones que emplean a los clientes como puente de influencia. Esta evaluación del modelo permitirá además identificar

las estrategias de influencia de mayor efectividad por parte del gobierno y las relaciones entre ellas, satisfaciendo de esta forma la hipótesis número dos:

H2: En el caso del turismo sostenible, las estrategias de influencia por parte del gobierno que muestran una mayor efectividad son las motivadoras y la aplicación de Instrumentos Voluntarios Medioambientales.

Además se pretende incluir en el modelo, de forma vertical, la influencia de las cadenas hoteleras, es decir, analizar la influencia de éstas en la mayor parte de los instrumentos a utilizar por la hotelería, en correspondencia con la hipótesis número 3 y en correspondencia con lo encontrado en el marco teórico (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Henriques y Sadorsky, 1996; Kasim, 2007b):

H3: Existe una influencia positiva de los *shareholders* en el cuidado medioambiental de los hoteles, principalmente a través de sistemas de gestión ambiental que favorecen al mismo tiempo la imagen para con los clientes y el ahorro económico.

Por último, se verificará la importancia de las estrategias de influencia de los touroperadores que, en definitiva, forman parte de la coalición poderosa de influencia en la empresa, para contrastar de esta manera la hipótesis número cuatro:

H4: Hay una influencia positiva de los touroperadores en el turismo sostenible, principalmente a través de los premios medioambientales.

Esta influencia será evaluada a través de sus relaciones con el resto de los instrumentos mencionados (eco-etiquetas y SGA), así como con la información publicada para el cliente. En este caso se trata también de un instrumento de mercado, ya que premia a los diferentes hoteles que son medioambientalmente proactivos, y lo hace a través de incentivos de publicidad en sus catálogos y su web.

6.2. Metodología propuesta

Para la realización de la presente investigación se han utilizado dos instrumentos estadísticos fundamentales:

- a) Un primer análisis basado en análisis de rutas, que permite realizar un análisis confirmatorio de las relaciones propuestas en el modelo; y
- b) Un segundo análisis discriminante que permita confirmar a su vez los hallazgos del modelo que se propone y generalizar los mismos.

El primer análisis se enfoca en los diferentes instrumentos de influencia basados en el mercado, en este caso por el gobierno y los touroperadores. Se incluirá además la pertenencia a cadenas hoteleras como una variable de influencia vertical, teniendo en consideración que los *shareholders* pueden influenciar de manera directa la aplicación de cualquiera de estos instrumentos. Como en este primer paso se pretende entender las relaciones entre los diferentes instrumentos, se requiere la aplicación del mismo en una zona donde estos instrumentos sean lo más homogéneos posibles ya que, en definitiva, existen algunos de estos instrumentos que son específicos de un área. Para este análisis se seleccionaron las Islas Baleares, teniendo en cuenta la homogeneidad de los instrumentos aplicados en el área y la cantidad de los mismos. Se emplearon un total de 200 hoteles, esta cifra representa el 27% de los hoteles en el área. En el segundo paso se evaluarán los

resultados de este primer análisis, ampliando la población de estudio a la totalidad del territorio español. En este caso, los instrumentos empleados se agruparán a través de variables de suma, que permitan un análisis más general de los instrumentos. Se compararán los resultados de ambos análisis y se espera obtener una serie de conclusiones que permitan validar el modelo propuesto y hacer una evaluación de cada una de las estrategias de influencia. Para este segundo análisis se emplearon un total de 346 hoteles de toda la geografía española.

6.2.1. Modelos de ecuaciones estructurales y análisis de rutas.

Estos modelos son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Este tipo de análisis tiene un grupo de ventajas que lo hacen apropiado para el estudio que se desea realizar. Son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes). Permite además proponer el tipo y la direccionalidad de las relaciones que se espera encontrar, pasando luego a la estimación de los parámetros de estas relaciones, por tal motivo es común encontrarlos denominados como modelos confirmatorios, debido al interés principal de confirmar las relaciones propuestas basados en la muestra analizada. Por otra parte, como estos modelos se basan en las correlaciones existentes entre variables, las estimaciones se pueden realizar a partir de las mediciones que se realicen al conjunto muestral en un momento determinado. Otros puntos fuertes de estos modelos son la posibilidad de realizar una representación gráfica, así como hipotetizar sobre los efectos causales entre variables, la concatenación de los efectos y las relaciones recíprocas entre las variables (Anderson y Gerbing, 1988; Arora y Cason, 1996; Bollen y Davis, 2009; Ruiz *et al.*, 2010; Schreiber *et al.*, 2006). Todos estos elementos hacen de este tipo de análisis ideal para el análisis de estructuras causales.

Algunos de los modelos más populares son los de regresión múltiple con multicolinealidad, análisis factorial confirmatorio, análisis factorial de 2º orden, análisis de rutas (*Path analysis*), modelo causal completo con variables latentes, modelo de curva latente, modelos multinivel, modelos multigrupo, modelos basados en las medias (ANOVA, ANCOVA, MANOVA y MANCOVA); y análisis de mediación. Según el objetivo de este trabajo, se decidió el uso de los análisis de rutas (*Path analysis*). Este tipo de modelo permite estudiar la teoría causal mediante la especificación de todas las variables importantes para dicha teoría (Alwin y Hauser, 1975; Duncan, 1966; Lewis-Beck, 1974; Ruiz *et al.*, 2010; Wright, 1934). Es una técnica estadística usada principalmente para examinar la fortaleza "comparativa" entre las relaciones directas e indirectas entre variables (Lleras, 2005). Ésta es una técnica similar a la regresión pero con poder *explicativo*, que estudia los efectos directos e indirectos en el conjunto de las variables observables, asumiendo la existencia de relaciones lineales entre ellas, la incorrelación de los errores de regresión y la ausencia de errores de medición de las variables (Guillén, 2002).

Teniendo en cuenta que el análisis de rutas analiza la fortaleza comparada de diferentes efectos en el resultado, las relaciones entre variables son expresadas en términos de correlaciones y representan hipótesis propuestas por el investigador. Por tanto, las relaciones o "rutas" no pueden ser estadísticamente probadas en busca de direccionalidad y el modelo en sí no prueba causalidad. Sin embargo, los modelos sí reflejan teorías acerca de la causalidad y pueden mostrar al investigador cual de los modelos causales mejor ajusta en los datos analizados (Lleras, 2005). Entre sus ventajas principales está el hecho de obligar al investigador a especificar explícitamente como se relacionan las variables animando así al desarrollo de teorías

claras y lógicas acerca del proceso que afecta cierto resultado. Otra de las ventajas es que permite descomponer el efecto de una variable en el resultado analizado en directo e indirecto (Lewis-Beck, 1974; Lleras, 2005). El efecto total de una variable en otra está dado por la porción de su asociación total que no es provocada por tener causas comunes, o correlación entre las causas o correlaciones no analizadas (Alwin y Hauser, 1975; Duncan, 1966). El efecto indirecto es aquella porción del efecto total de una variable que es transmitida por variables intermedias entre la causa y el efecto del modelo de interés; por tanto el efecto directo de una variable en otra es simplemente la porción del efecto total que no se trasmite a través de variables intermedias (Alwin y Hauser, 1975).

La modelización según ecuaciones estructurales se aplica al análisis de rutas y sigue una metodología que pasa por diferentes etapas, el número de etapas y su denominación varían según el autor. Pueden ser: (I) especificación, (II) identificación, (III) estimación de parámetros, (IV) evaluación del ajuste, reespecificación del modelo e (V) interpretación de resultados (Guillén, 2002) o (I) desarrollar un modelo fundamentado teóricamente, (II) construir un diagrama de secuencias de relaciones causales, (III) convertir el diagrama de secuencias en un conjunto de modelos y relaciones estructurales, (IV) elegir el tipo de matriz de entrada y estimar el modelo propuesto, (V) evaluar la identificación del modelo estructural, (VI) evaluar los criterios de calidad del ajuste, y (VII) interpretar y modificar el modelo si está teóricamente justificado (Hair *et al.*, 1999). Ambas metodologías básicamente usan el mismo procedimiento aunque la denominación y el orden de los pasos sean diferentes.

1. Especificación.

La modelización según ecuaciones estructurales, y en específico el análisis de rutas, es una técnica confirmatoria más que exploratoria; por tal motivo debe partirse de una conceptualización teórica del modelo. Aunque la clasificación entre análisis exploratorio y confirmatorio puede ser un tanto ambigua, teniendo en cuenta que los análisis confirmatorios generalmente deben ser re especificados para lograr un mayor ajuste, por lo tanto no son exclusivamente confirmatorios (Anderson y Gerbing, 1988). Este tipo de modelo se basa en relaciones causales, en las que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra variable. La fuerza y convicción con que el investigador puede asumir la causación entre dos variables no descansa en los métodos analíticos escogidos sino en la justificación teórica ofrecida por los análisis (Hair *et al.*, 1999). Existen algunos criterios para establecer este tipo de relación, (1) asociaciones suficientes entre dos variables, (2) antecedentes temporales de la causa frente al efecto, (3) falta de alternativas a las variables causales, y (4) una base teórica para la relación. Este último es el más empleado, en definitiva cualquiera que sea el resultado de la modelización debe estar soportado por una base teórica sólida. Relacionado con este tema, se encuentra uno de los errores más frecuentes durante la construcción del modelo, conocido como error de especificación, causado por la omisión de variables relevantes en el modelo, que pueden influenciar u obstruir los resultados que se obtengan del mismo.

A continuación se desarrolla el diagrama de secuencias de relaciones causales; este paso se puede encontrar como independiente o formando parte de la etapa de especificación, en nuestro caso consideramos mejor optar por la última variante. Un diagrama de secuencias es más que una simple representación visual de las relaciones porque permite al investigador presentar no sólo las relaciones predictivas entre variables (es decir, las relaciones variable dependiente-independiente), sino también relaciones asociativas (correlaciones) entre las variables e incluso entre los

indicadores (Hair *et al.*, 1999). Como se ha mencionado anteriormente este tipo de representación consiste una de las ventajas de este tipo de análisis. El mismo se compone de las variables (exógenas o endógenas) y las relaciones entre estas, que normalmente se representan con flechas. Las relaciones de causalidad directa se representan con una flecha simple, las flechas con dos cabezas y curvadas representan correlaciones entre las variables.

Antes de continuar con el desarrollo del modelo deben analizarse una serie de supuestos específicos para este tipo de modelo. Uno de los supuestos principales es que todas las relaciones causales deben estar indicadas. Es importante recordar que el objetivo es modelizar las relaciones entre variables con el número más reducido de secuencias causales o correlaciones que pueden estar teóricamente justificados (Hair *et al.*, 1999). El otro supuesto se basa en la linealidad de las relaciones, las relaciones no lineales no pueden ser estimadas directamente en la modelización. Otros supuestos están relacionados con las características de las observaciones en sí como cualquier otro análisis multivariante. Esta técnica es más sensible a las características distribucionales de los datos, particularmente el incumplimiento de la normalidad multivariante o una fuerte curtosis (apuntamiento) de los datos (Hair *et al.*, 1999).

Este diagrama es traducido a un conjunto de ecuaciones estructurales. Este proceso es bien sencillo, cada variable endógena (cualquier variable con una o más flechas directas hacia ella) es la variable independiente en una ecuación separada. Entonces las variables predictivas son todas las variables en los principios o «colas», de las flechas que apuntan a la variable endógena (Hair *et al.*, 1999). Este proceso es realizado por los actuales sistemas informáticos especializados en este tipo de modelo, por lo que no creemos que sea necesario explicar con más detalle este proceso, para cualquier duda dirigirse a las fuentes bibliográficas citadas, creemos que merece mayor atención los pasos siguientes de evaluación del modelo.

II. Identificación

Un modelo está identificado cuando existe una solución única para cada uno de los parámetros estimados. Existen al menos dos reglas aplicables para la identificación de un modelo, una está relacionada con los grados de libertad; obtenidos como la diferencia entre el número de varianzas y covarianzas (ecuaciones) y el número de parámetros a estimar. Cuando los grados de libertad son menores que cero, serán *modelos infraidentificados*, cuando son iguales a cero son *posiblemente identificados*, y cuando son mayores que cero el modelo está *sobreidentificado*. Otra regla que es condición suficiente pero no necesaria, es que si el modelo es recursivo está identificado, siendo este tipo de modelos aquellos que no contienen efectos circulares o recíprocos entre sus variables. El modelo de flujo causal es recursivo y unidireccional cuando todos los vínculos causales fluyen en una sola dirección y ninguna de las variables representa al mismo tiempo causa y efecto. Este tipo de modelo es el único modelo que puede ser propiamente utilizado en el análisis de rutas (Lleras, 2005).

III. Estimación

Este tipo de técnica difiere de otras técnicas multivariantes en que utiliza sólo la matriz de varianza-covarianza o de correlación como sus datos de entrada. Las observaciones individuales pueden ser introducidas en los programas, pero se convierten en uno de estos dos tipos de matrices antes de la estimación.

Por otro lado, el tamaño muestral juega un papel importante en la estimación e interpretación de los resultados del análisis. Aunque no existe ningún criterio que dicte el tamaño de muestra necesario, existen al menos cuatro factores que afectan a los requisitos del tamaño muestral: (1) mala especificación del modelo, (2) tamaño del modelo, (3) no cumplimiento de la normalidad, y (4) procedimiento de estimación (Hair *et al.*, 1999).

La técnica de estimación es otro de los elementos fundamentales a tener en cuenta en este tipo de técnica, aunque inicialmente la estimación se realizará con la regresión de los mínimos cuadrados ordinarios, esta técnica fue rápidamente superada por la estimación *máximo verosímil*, que es eficiente y no sesgada cuando se cumplen los supuestos de normalidad multivariante, y se ha convertido además en una técnica ampliamente empleada en la mayoría de los programas informáticos (Anderson y Gerbing, 1988; Hair *et al.*, 1999).

El proceso de estimación consiste en la obtención de aquellos valores p de los parámetros π que ajusten lo mejor posible a la matriz observada, por la que aquellos reproducen (Guillén, 2002). Existe un amplio número de estos procesos, entre los más comunes está estimación directa, *bootstrapping*, simulación y análisis *jackknife*. Sin embargo el de mayor aplicación es el de estimación directa (Hair *et al.*, 1999). En este proceso básicamente se estima el parámetro; a continuación el intervalo de confianza (y error estándar) de cada parámetro estimado se basa en el error muestral.

IV. Evaluación del ajuste

El primer paso de la evaluación de los resultados es una inspección inicial de las «estimaciones infractoras» (Hair *et al.*, 1999). Los ejemplo más normales de estimaciones infractoras son (1) varianzas de error negativas o varianzas de error no significativas para cualquier constructo, (2) coeficientes estandarizados que sobrepasan o están muy cerca de 1,0, o (3) errores estándar muy elevados asociados con cualquier coeficiente estimado.

Una vez establecido que no existe ninguna estimación infractora se procede a evaluar el ajuste global del modelo con una o más medidas de calidad del ajuste. La calidad de ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real con la predicha a través del modelo. Las medidas de dicha calidad de ajuste pueden ser tres: (1) medidas absolutas del ajuste, (2) medidas del ajuste incremental, o (3) medidas de ajuste de parsimonia. La primera de las medidas evalúa el modelo propuesto, el segundo caso compara el modelo propuesto con otro modelo especificado, por último el ajuste de parsimonia se emplea para la comparación entre modelos con un número diferente de coeficientes estimados.

Las técnicas de evaluación del modelo pueden ceñirse a una valoración global de la bondad del ajuste o extenderse al análisis detallado de los parámetros y residuos del modelo, con el objetivo de determinar si se han impuesto las restricciones necesarias al modelo, y si las estimaciones de los parámetros son susceptibles de interpretación plausible y útil para el investigador (Guillén, 2002).

En el caso de modelos rivales se han desarrollado un amplio número de medidas de evaluación de ajuste del modelo. Puede mostrarse que las diferencias entre modelos son simplemente la diferencia entre los valores de la chi-cuadrado para los diferentes modelos. A continuación se puede contrastar la significación de la diferencia de la chi-cuadrado con los grados de libertad apropiados, esto es, la diferencia en el número de coeficientes estimados para los dos modelos. El único requisito es que el

número de constructos o indicadores sea el mismo, de tal forma que el modelo nulo sea el mismo para ambos modelos (es decir, son modelos anidados) (Hair *et al.*, 1999). Entre las medidas más comunes encontramos el índice de ajuste normado (NFI), el índice de ajuste no normado (NNFI) y el índice de no centralidad relativo (RNI).

V. Interpretación de resultados y reespecificación del modelo

Una vez terminada la evaluación del modelo el investigador debe examinar la correspondencia de los resultados con la teoría subyacente. En este proceso pueden ser considerados dos supuestos de interpretación: el uso de soluciones estandarizadas frente al uso de las no estandarizadas y la reespecificación del modelo.

En el primer caso, debe tenerse en cuenta la diferencia entre las soluciones estandarizadas y las no estandarizadas. Los coeficientes estandarizados tienen todos igual varianza y un valor máximo de 1,0, por tanto, efectos tamaño muy aproximados; por tal motivo son útiles en la determinación de la importancia relativa, pero son específicos de una muestra y no son comparables entre muestras. Los coeficientes sin estandarizar corresponden a las ponderaciones de la regresión en una regresión múltiple en la que se expresan en términos de la escala de la variable, en este caso su varianza. Esto hace comparables a estos coeficientes para las muestras y retiene sus efectos escala. Dado que la escala varía para cada variable, sin embargo, la comparación entre coeficientes es más difícil que con los coeficientes estandarizados (Hair *et al.*, 1999).

En cuanto a la re especificación del modelo, el investigador debe ser cuidadoso, y tener siempre en cuenta la teoría antes de realizar cualquier modificación, ya sea en el número de variables como en las relaciones entre las mismas. Existen algunos indicadores empíricos que pueden sugerir la re especificación, como es el caso de los residuos de la matriz de predicciones de la covarianza y correlación. El valor de los residuos estandarizados representa la diferencia entre la matriz observada y la estimada.

6.2.2. Análisis Discriminante

Esta técnica estadística se considera apropiada cuando la variable dependiente es categórica (nominal o no métrica) y las variables independientes son métricas. En este caso se consideró como variable dependiente la publicación o no de información medioambiental, por lo que el tipo de análisis específico a utilizar será el análisis discriminante de dos grupos. Este análisis implica obtener un valor teórico, una combinación lineal de dos o más variables independientes que discrimine mejor entre los grupos definidos a priori (Hair *et al.*, 1999).

1. Objetivo del análisis discriminante.

El análisis discriminante puede tener como objetivos de investigación cualquiera de estos cuatro:

- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los perfiles de las puntuaciones medias sobre un conjunto de variables de dos (o más) grupos definidos a priori.
- Determinar cuál de las variables independientes cuantifica mejor de las diferencias en los perfiles de las puntuaciones medias de dos o más grupos.

- Establecer los procedimientos para clasificar objetos (individuos, empresas, productos, etc.), dentro de los grupos, en base a sus puntuaciones sobre un conjunto de variables independientes.
- Establecer el número y la composición de las dimensiones de la discriminación entre los grupos formados a partir del conjunto de variables independientes.

Teniendo en cuenta estos objetivos, se puede considerar al análisis discriminante tanto un tipo de análisis de perfil como una técnica predictiva analítica. En cualquier caso, la técnica es la más apropiada cuando existe una única variable dependiente categórica y varias variables independientes escaladas métricamente. El análisis discriminante proporciona una valoración objetiva de las diferencias entre grupos sobre un conjunto de variables independientes.

II. Diseño de la investigación mediante análisis discriminante

El éxito en la aplicación del análisis discriminante requiere tener en cuenta varias cuestiones. Estas cuestiones incluyen la selección tanto de la variable dependiente como de las independientes como el tamaño muestral necesario para la estimación de las funciones discriminantes. En el primer aspecto debe garantizarse que los grupos de la variable dependiente sean dos o más, pero en todos los casos deben ser mutuamente excluyentes y exhaustivos. Es decir que cada observación debe estar colocada dentro de un grupo solamente. En algunos casos, la variable dependiente consta de dos grupos (dicotómica) y en otros casos, puede incluir varios grupos (multicotómica).

Las variables independientes generalmente se seleccionan de dos formas. La primera implica identificar las variables tanto en la investigación previa como desde el modelo teórico que sirve de fundamento a la pregunta de la investigación. La segunda forma es intuitiva, utilizando el conocimiento del investigador y seleccionando intuitivamente las variables para las cuales no existe investigación previa o teoría, pero que lógicamente podrían relacionarse para predecir los grupos de la variable dependiente.

En cuanto al tamaño de muestra se debe ser cuidadosos, ya que este tipo de análisis es bastante sensible al ratio entre el tamaño muestral y el número de variables predictoras. Muchos estudios sugieren un ratio de 20 observaciones por cada variable predictora. Aunque este ratio puede ser difícil de conseguir en la práctica, debe tenerse en cuenta que los resultados podrían llegar a ser inestables a medida que el tamaño muestral disminuye en relación con el número de variables independientes. El tamaño mínimo recomendado es de cinco observaciones por variable independiente. Este ratio se aplica a todas las variables consideradas en el análisis, incluso si todas las variables consideradas no entran en la función discriminante (como en la estimación por etapas). Además del tamaño muestral total, debe también considerarse el tamaño muestral de cada grupo. Como mínimo, el tamaño del grupo más pequeño debe ser mayor que el número de variables independientes. Como una regla práctica, cada grupo debe tener al menos 20 observaciones. Pero incluso aunque todos los grupos excedan las 20 observaciones, deben también considerarse los tamaños relativos de los grupos. Si los grupos varían ampliamente en tamaño, esto puede afectar a la estimación de la función discriminante y a la clasificación de las observaciones.

III. Supuestos del análisis discriminante

Los supuestos claves para obtener la función discriminante son el de normalidad multivariante de las variables independientes y el de estructuras (matrices) de covarianza y dispersión desconocidas (pero iguales) para los grupos. Aunque existe una evidencia contradictoria sobre la sensibilidad del análisis discriminante a incumplimientos de estos supuestos, se debe examinar los datos y, si los supuestos no se cumplen, identificar los métodos alternativos disponibles y la influencia que cabría esperar sobre los resultados. Los datos que no cumplan el supuesto de normalidad multivariante pueden causar problemas en la estimación de la función discriminante.

IV. Estimación del modelo discriminante y evaluación del ajuste global

Se pueden utilizar dos métodos de cálculo para derivar una función discriminante: el método simultáneo (directo) y el método por etapas. La estimación simultánea implica el cálculo de la función discriminante donde todas las variables independientes son consideradas simultáneamente. Por ello, la(s) función(es) discriminante(s) se calculan basándose en el conjunto completo de variables independientes, sin considerar la capacidad discriminante de cada variable independiente. El método simultáneo es apropiado cuando, por razones teóricas, el investigador quiere introducir todas las variables independientes en el análisis y no está interesado en observar resultados intermedios basados solamente en las variables que discriminan mejor.

La estimación por etapas es una alternativa al enfoque simultáneo. Incluye las variables independientes dentro de la función discriminante de una en una, según su capacidad discriminatoria. El enfoque por etapas comienza eligiendo la variable que mejor discrimina. La variable inicial se empareja entonces con cada una de las variables independientes (de una en una), y se elige la variable que más consigue incrementar la capacidad discriminante de la función en combinación con la primera variable. La tercera y posteriores variables se seleccionan de una manera similar. Mientras se incluyen variables adicionales, algunas variables seleccionadas previamente pueden ser eliminadas si la información que contienen sobre las diferencias del grupo está contenida en alguna combinación de otras variables incluidas en posteriores etapas. Al final, o bien todas las variables habrán sido incluidas en la función, o se habrá considerado que las variables excluidas no contribuyen significativamente a una mejor discriminación.

El método por etapas es útil cuando el investigador quiere considerar un número relativamente grande de variables independientes para incluir en la función. Seleccionando secuencialmente la siguiente variable que mejor discrimina en cada paso, se eliminan las variables que no son útiles para discriminar entre los grupos y se identifica un conjunto reducido de variables. El conjunto reducido es generalmente tan bueno como, y algunas veces mejor que, el conjunto completo de variables. Pero el investigador debería darse cuenta de que la estimación por etapas puede llegar a ser menos estable y generalizable en tanto que el ratio del tamaño muestral respecto a las variables independientes se reduce por debajo de las 20 observaciones por variable independiente. Es especialmente importante en estas situaciones validar los resultados de tantas formas como sea posible.

V. Interpretación de los resultados.

Dentro de este proceso se examinan las funciones discriminantes para determinar la importancia relativa de cada variable independiente en la discriminación de los

grupos. Se han propuesto tres métodos para determinar la importancia relativa: (1) las ponderaciones discriminantes estandarizadas, (2) las cargas discriminantes (correlaciones de estructura) y (3) los valores parciales de la F .

El enfoque tradicional para interpretar las funciones discriminantes estudia el signo y la magnitud de la *ponderación discriminante* estandarizada (denominado algunas veces *coeficiente discriminante*) asignada a cada variable para calcular las funciones discriminantes. Cuando se ignora el signo, cada ponderación representa la contribución relativa de su variable asociada a esa función. Las variables independientes con ponderaciones relativamente grandes contribuyen más a la capacidad discriminante de la función que las variables con ponderaciones más pequeñas. El signo solamente denota que la variable ofrece una contribución positiva o negativa.

Por su parte las *cargas discriminantes*, denominadas también *correlaciones de estructura*, miden la correlación lineal simple entre cada variable independiente y la función discriminante. Las cargas discriminantes reflejan la varianza que las variables independientes comparten con la función discriminante, y pueden ser interpretadas como cargas de los factores para valorar la contribución relativa de cada variable independiente a la función discriminante.

Cuando se selecciona el método por etapas, se cuenta con un medio adicional de interpretar la capacidad discriminatoria de las variables independientes por medio del uso de los valores parciales de la F . Este se realiza examinando los tamaños absolutos de los valores significativos de la F y clasificándolos. Valores de la F grandes indican una capacidad discriminante mayor. En la práctica, las clasificaciones que emplean el enfoque de los valores de la F son las mismas que la clasificación derivada al utilizar las ponderaciones, pero los valores de la F indican además los niveles de significación asociados a cada variable

6.3. Aplicación de la metodología propuesta

Antes de continuar con la explicación de la aplicación de la metodología es necesario aclarar que en este estudio se empleó el programa estadístico SPSS 17 y el paquete de herramientas AMOS 17, especializado en Ecuaciones Estructurales.

6.3.1. Análisis de Rutas

1. Especificación.

Como punto de partida para la especificación se utilizaron las descripciones de cada uno de los *stakeholders* realizadas en el capítulo anterior.

Para evaluar la relación de mayor importancia en el modelo, cliente – empresa, se decidió utilizar la información brindada por los hoteles en materia de medioambiente. Más que una evaluación del tipo de información y de la cantidad que se brinda, se prefirió emplear la existencia o no de dicha información, ya que el objetivo fundamental es conocer si el cliente puede utilizar esta información a la hora de realizar la compra, como se explicó en su momento, lo que se pretende es analizar la relación en sí, y la publicación de información ambiental es un reflejo de la utilización de criterios medioambientales a la hora de escoger un hotel.

Variable 1: Información medioambiental publicada por el hotel

En el caso de la influencia del gobierno se decidió evaluar los instrumentos voluntarios que son empleados con mayor frecuencia, descritos en detalle en cada uno de sus epígrafes correspondientes:

Variable 2: La presencia de Sistemas de Gestión Ambiental a través de las certificaciones antes mencionadas: ISO 14000: 2004 y EMAS

Variable 3: Las Eco-etiquetas en poder del hotel (Biosphere, European Eco-label (Flower) o Distintivo Ecoturístico de Alcudia (Alcudia))

Los touroperadores serán evaluados a través de los premios que otorgan cada uno de ellos. Aunque en este caso la información esté un tanto limitada y el número de touroperadores que aplican este tipo de instrumento es reducido.

Variable 4: Los premios otorgados por touroperadores (TUI, HOTELPLAN y KUONI)

Se incluirá la pertenencia a cadenas hoteleras de forma que se evalúe si realmente la influencia de los *shareholders* es significativa en el modelo.

Variable 5: Pertenencia a cadenas hoteleras (nacionales e internacionales)

Teniendo en cuenta que el análisis de rutas, más que un método exploratorio, debe funcionar como una herramienta confirmatoria, y que deben incluirse en el modelo la mayor cantidad de variables que puedan explicar, según la teoría, el comportamiento del mismo; se decide incluir en la siguiente investigación, no solo las variables relacionadas con los *stakeholders*, si no el resto de variables descriptivas que puedan ayudar a un mejor ajuste del modelo. De esta forma, se incluirían además en el análisis:

Variable 4: Tamaño de la instalación

Variable 5: Categoría

Variable 6: Antigüedad de la instalación

El tamaño del hotel generalmente está asociado con una mayor visibilidad del mismo, en este caso nos referimos a visibilidad corporativa. Esta mayor visibilidad hace que la empresa sea objeto de una mayor presión por parte de los *stakeholders* que interactúan con ella. Al mismo tiempo el tamaño de la instalación está asociado con un mayor poder económico, que como se abordó anteriormente, permite a las organizaciones una participación más activa en los diferentes instrumentos medioambientales como SGA, es decir una mayor solvencia para invertir en mejoras del sistema medioambiental de la instalación. Otro aspecto que se suele relacionar con el tamaño es una economía de escala que les permite una gestión de residuos y reciclaje mucho más fácil, aunque en este sentido algunos autores asocian el tamaño con una mayor producción de residuos y por lo tanto un mayor impacto negativo en el medioambiente. Por último se asocia el tamaño con una gestión estandarizada a todos los niveles lo que facilita la puesta en marcha de un sistema de gestión ambiental, y otras actividades relacionadas con una estrategia medioambiental proactiva. Aunque existe literatura que evidencia que el tamaño no importa a la hora de ser proactivo medioambientalmente (Horobin y Long, 1996), de hecho algunos autores han encontrado que los sistemas de gestión poseen una gran importancia para empresas pequeñas y de mediano tamaño, teniendo en cuenta que estos sistemas les permiten alcanzar estándares que de otra forma les sería imposible, y

que empresas de mayor tamaño o con afiliación a cadenas logran debido a lo estandarizado de sus procesos y la homogenización de sus actividades (Alonso-Almeida y Rodríguez-Antón, 2011; Rubio-Andrada *et al.*, 2011). De forma general, la mayoría de los estudios concuerdan con una influencia positiva entre este aspecto y estrategias proactivas de cuidado medioambiental (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Aragón-Correa *et al.*, 2008; Armas Cruz y García Rodríguez, 2006; Arora y Cason, 1996; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Dasgupta *et al.*, 2000; Henriques y Sadorsky, 1996; Llull Gilet *et al.*, 2008; Ponce y Labat, 2007; Rivera, 2004).

La categoría del hotel está relacionada con la calidad y la capacidad de gestión del mismo, considerando que entre mayor es la categoría del hotel, mayor es su capacidad de gestión y su preocupación por aspectos de calidad y medioambiente, contando además con recursos y personal capacitado para lograra este objetivo. Comparte además la mayoría de las asociaciones que el tamaño, vinculando la categoría con un mayor poder económico, una mayor visibilidad y estandarización de sus procesos. Por estos motivos se considera una relación positiva entre la categoría del hotel y la gestión ambiental asociada al mismo (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Llull Gilet *et al.*, 2008; Rivera, 2004).

Por último la antigüedad del hotel se asocia con tecnologías modernas muchos más limpias y respetuosas con el medioambiente. Además porque se considera el cuidado ambiental como un rasgo de modernidad (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Dasgupta *et al.*, 2000).

Para el estudio se escogió la zona de Baleares por la presencia en ella de un amplio número de los instrumentos a analizar. Se busca una homogenización de los hoteles en cuanto a la posibilidad de emplear los instrumentos que se quieren evaluar en el modelo, si se hubiera escogido la totalidad del territorio español pues se corría el riesgo de que los resultados estuvieran afectados por la zonalidad, ya que hay instrumentos que tienen carácter regional.

Se utilizaron en el estudio un total de 200 hoteles españoles localizados en las Islas Baleares. Esta cifra representa el 27% de los hoteles en el área. Además se considera un tamaño de muestra adecuado para el tipo de análisis que se desea realizar (Hair *et al.*, 1999).

La búsqueda y selección se realizó a partir de los listados obtenidos de las diferentes instituciones responsables de la certificación u otorgamiento de premios o eco-etiquetas. En el caso de EMAS, se obtuvo el listado oficial para diciembre del 2009, para la división 55 correspondiente a Hoteles y restauración, del cual se tomaron solo los hoteles. Los hoteles certificados con ISO 14000 se obtuvieron a partir de las entidades certificadoras, ya que no existe un listado oficial general, incluso es muy difícil obtener una cifra total de hoteles certificados, a diferencia de EMAS. Para las eco-etiquetas y premios se consultaron las organizaciones responsables de los mismos eliminando los campings y otros tipos de alojamientos que no eran de interés para el estudio. En el caso de Kuoni y Hotelplan fue imposible obtener el listado oficial, así que se confeccionó a partir de la información publicada por los hoteles y la identificación en los catálogos de los touroperadores. Se evaluaron los premios otorgados por TUI en el período 2004-2008. En todos los casos los porcentajes de representatividad para cada una de estas áreas fue significativo, incluso en algunos casos el 100 % (Biosphere y Flower). El resto de las variables se consultaron en los sitios web correspondientes a los hoteles y sus cadenas en caso de estar afiliados,

así como en páginas especializadas como www.atrapalo.com , www.quehoteles.com , www.nomaders.com y www.quierohotel.com

En este estudio como los objetivos son más bien descriptivos, nos enfocaremos más a deducir conclusiones acerca de las pautas de las relaciones más que sobre la capacidad predictiva del modelo.

Antes del desarrollo del diagrama de secuencias de relaciones causales y para apoyar el desarrollo del mismo, se decidió realizar un análisis de correlaciones bivariadas entre las variables, para de esta manera identificar entre las posibles relaciones las que muestren una mayor fortaleza. Para este análisis se empleo el coeficiente de correlación de Spearman, teniendo en cuenta que en la mayoría de las variables en el análisis son no métricas. El resultado de las correlaciones se muestra en la tabla 6.1.

Tabla 6.1: Correlaciones según Spearman

	Categoría	Tamaño	Antigüedad	Asoc. Cadena	ISO 14000	EMAS	Biosphere	Flower	Alcudia	TUI	Kuoni	HotelPlan
Categoría	1,000											
Tamaño	-,068	1,000										
Antigüedad	,036	,073	1,000									
Asoc. Cadena	,085	,110	,042	1,000								
ISO 14000	,208**	,152*	,146*	,385**	1,000							
EMAS	,090	,158*	,011	-,059	,495**	1,000						
Biosphere	,042	,028	-,037	-,096	,017	,022	1,000					
Flower	-,125	,049	,124	-,027	-,063	-,034	-,010	1,000				
Alcudia	-,148*	,124	,074	,011	,051	,051	-,034	-,017	1,000			
TUI	,254**	,042	,046	,215**	,386**	,125	,068	-,024	-,011	1,000		
Kuoni	,049	,049	-,018	,084	,080	-,034	-,010	-,005	-,017	,207**	1,000	
HotelPlan	,076	,122	-,045	-,066	,198**	,288**	-,025	-,012	-,042	-,060	-,012	1,000
Inf. Ambiental	,136	,192**	,015	,256**	,553**	,352**	,092	-,062	,101	,098	-,062	,202**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

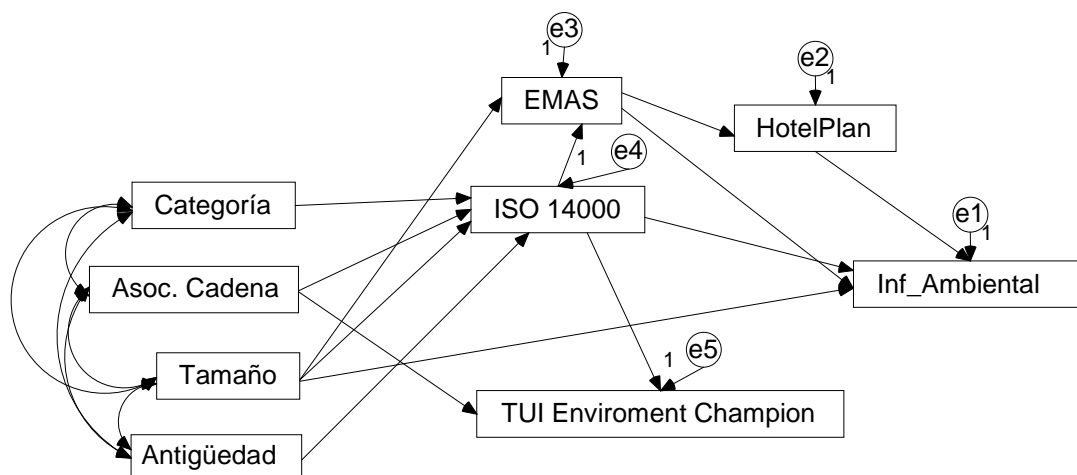
Elaboración propia

Como se puede apreciar existen varias variables que no están correlacionadas a nivel significativo con el resto. Tal es el caso de las Eco-etiquetas Biosphere y Flower, en este caso la exclusión se debe en gran medida a la poca cantidad de casos que poseen estas eco-etiquetas. De los hoteles consultados solo cuatro hoteles ostentan Biosphere y uno solo Flower, siendo este también el número de hoteles con dichas etiquetas en el área. No obstante el tema de las eco-etiquetas será tratado nuevamente en posteriores epígrafes. De forma similar los premios otorgados por KUONI no presentan relación con el resto de las variables, de igual manera que los dos casos anteriores, solo existe un hotel con este premio. La etiqueta de Alcudia, presenta solo correlación con la categoría del hotel, y no se relaciona con ninguna otra variable, llamando la atención el valor negativo de dicha

correlación. Este valor indica que a medida que aumenta la categoría del hotel disminuye la probabilidad de certificación con esta eco-etiqueta.

Sin embargo el análisis de las correlaciones en sí no es suficiente, dos variables pueden estar correlacionadas por tener causas comunes, o correlación entre las causas o correlaciones no analizadas (Duncan, 1966). Como las relaciones o "caminos" no pueden ser estadísticamente probados en busca de direccionalidad (Lleras, 2005) es necesario determinar el sentido de estas relaciones sobre una base teórica, para esto se consultaron tanto los años de certificación o premio y los diferentes requisitos para cada uno de los instrumentos analizados, aportando de esta manera una base teórico - práctica para establecer en qué sentido las relaciones se movían. Teniendo en cuenta el análisis antes realizado se procede a incluir las variables con correlaciones significativas en el diagrama de secuencias. El resultado final del mismo se muestra en la figura 6.4.

Los supuestos se evaluaron a través de un análisis de normalidad de las variables objeto de estudio, arrojando que la totalidad de las variables presenta un comportamiento que se ajusta a una distribución normal. En el caso de la linealidad entre las relaciones se comprobó a través del análisis de los residuos estandarizados, sin encontrarse ningún valor que excediera los límites establecidos.



Elaboración propia

Figura 6.4: Diagrama de secuencias para los Instrumentos Voluntarios Medioambientales

II. Identificación

Para conocer si el modelo está identificado o no, se procedió a la valoración de los supuestos antes mencionados. En el primer caso se obtuvo un resultado de 17 grados de libertad ($\chi^2 = 39,406$; Nivel de probabilidad = ,002), siendo este valor mayor que cero se puede decir que el modelo está *sobreidentificado*. Un modelo *sobreidentificado* es el objetivo de todos los modelos de ecuaciones estructurales, ya que tiene más información en la matriz de datos que el número de parámetros a estimar (Hair *et al.*, 1999). La segunda regla se cumple también, siendo este un modelo recursivo ya que no existen efectos circulares o recíprocos entre las variables.

III. Estimación

En este caso como se ha mencionado se utilizaron 200 casos, valor que está en correspondencia con el tipo de análisis que se realiza, utilizando la técnica de máximo verosímil.

Los resultados de la estimación se muestran en la tabla 6.2. En la misma se reflejan los valores del efecto total entre variables, en definitiva este valor es el mismo que los pesos estimados para cada ecuación estructural formada. Como se puede apreciar los valores resaltados corresponden a los mayores efectos, sobresaliendo el efecto de la certificación con ISO en la Información Medioambiental brindada por el hotel, también su efecto en la certificación con EMAS y en los premios de TUI. Además resaltan el de la Asociación a una Cadena Hotelera en la certificación con ISO 14000 y la influencia de HotelPlan en la Información Medioambiental. Que corresponden a su vez con los valores de las correlaciones obtenidos con anterioridad (Tabla 6.2). El resto del análisis de estos efectos, así como su descomposición serán tratados en detalle posteriormente.

Tabla 6.2: Valores de la estimación (Efecto total)

	Antigüedad	Tamaño	Asoc. Cadena	Categoría	ISO14000	EMAS	HotelPlan
ISO14000	0,086	0,078	0,241	0,102	0	0	0
EMAS	0,033	0,093	0,092	0,039	0,38	0	0
HotelPlan	0,004	0,012	0,011	0,005	0,048	0,125	0
Inf_Ambiental	0,046	0,144	0,127	0,054	0,529	0,117	0,21
TUI	0,019	0,017	0,053	0,098	0,218	0	0

Elaboración propia

IV. Evaluación del ajuste

Antes de evaluar el modelo según los tres niveles de ajuste, se inspeccionaron las estimaciones en busca de estimaciones infractoras, sin encontrarse ningún valor anormal.

En cuanto a las medidas de ajuste absoluto se evaluó el ratio de verosimilitud del estadístico chi-cuadrado. El valor (Chi-cuadrado = 39,406 con 17 grados de libertad) tiene un nivel de significación estadística de 0,002 muy por debajo del nivel mínimo de 0,01. Se emplearon además el índice de bondad de ajuste (GFI) con un valor de 0,96 que es bastante alto; y la raíz cuadrada de la media del cuadrado de los residuos (RMR) que indica que la correlación residual media es 0,012, considerada como buena. Por otra parte para las medidas de ajuste incremental se emplearon el índice Tucker-Lewis (TLI) y el índice de ajuste normado (NFI). Ambas medidas de ajuste se encuentran cerca del nivel recomendado de 0,90, aportando evidencia suplementaria para aceptar el modelo. Por último el ajuste de parsimonia se comprobó a través del índice ajustado de la bondad de ajuste (AGFI). El valor de AGFI de 0,895 está muy cerca del nivel recomendado de 0,90; por lo tanto se puede aceptar esta medida.

En resumen, las medidas globales de calidad de ajuste permiten considerar el modelo como una adecuada representación de las relaciones propuestas.

V. Interpretación de resultados y reespecificación del modelo

La interpretación de los resultados se basó en los valores no estandarizados, teniendo en cuenta los efectos directos e indirectos de las variables. De esta manera se evaluó el efecto de una variable en otra, tanto de forma directa como a través de terceros. Como se muestra en la tabla 6.3, solo hay cuatro variables que tienen a la vez efecto directo e indirecto en otra. En el caso de la Categoría se puede apreciar como el valor del efecto directo (0,075) se ve incrementado por el indirecto (0,023) a la hora de influir en TUI, de igual manera ocurre con el Tamaño y su relación con la certificación con EMAS y la información Medioambiental publicada. Al igual que el efecto de ISO y EMAS sobre esta última variable. En ninguno de los casos el efecto indirecto fue negativo o mayor que el directo, por lo que se estima que no debe realizarse ninguna re especificación del modelo, teniendo en cuenta además que el objetivo fundamental es el análisis del efecto utilizando el análisis de rutas, lo cual se profundizará en el siguiente paso.

Tabla 6.3: Efectos directos e indirectos entre las variables

Directo	Antigüedad	Tamaño	Asoc. Cadena	Categoría	ISO14000	EMAS	HotelPlan
ISO14000	0,086	0,078	0,241	0,102	0	0	0
EMAS	0	0,063	0	0	0,38	0	0
HotelPlan	0	0	0	0	0	0,125	0
Inf_Ambiental	0	0,096	0	0	0,485	0,09	0,21
TUI	0	0	0	0,075	0,218	0	0
Indirecto							
ISO14000	0	0	0	0	0	0	0
EMAS	0,033	0,03	0,092	0,039	0	0	0
HotelPlan	0,004	0,012	0,011	0,005	0,048	0	0
Inf_Ambiental	0,046	0,049	0,127	0,054	0,044	0,026	0
TUI	0,019	0,017	0,054	0,023	0	0	0

Elaboración propia

A través del análisis de los residuos estandarizados no se identificó ninguna variable que sugiera la re especificación, ya que todos los valores estaban por debajo de 2,0.

6.3.2. Análisis Discriminante

I. Objetivo del análisis discriminante.

En este caso el objetivo es determinar cuál de las variables independientes cuantifica mejor las diferencias en los perfiles de las puntuaciones medias de los dos grupos, o sea, cuáles de las variables seleccionadas en el estudio explican mejor la publicación o no de información ambiental en la web de los diferentes hoteles estudiados.

II. Diseño de la investigación mediante análisis discriminante

Como se mencionó anteriormente en este análisis de emplearán los instrumentos agrupados en variables de suma, es decir, estas nuevas variables cuantificarán la cantidad de instrumentos por grupos aplicados por el hotel.

Variable independiente 1: Cantidad de Certificados que tenga del Sistemas de Gestión Ambiental a través de ISO 14000: 2004 y EMAS

Variable independiente 2: Cantidad de Eco-etiquetas en poder del hotel (Biosphere, European Eco-label (Flower), Distintivo Ecoturístico de Alcadia (Alcadia) o Distintivo de garantía de calidad ambiental (DGQA))

Variable independiente 3: Cantidad de premios otorgados por touroperadores (TUI, HOTELPLAN y KUONI)

Se incluirán además las variables de control que se añadieron en el análisis de rutas.

Variable independiente 4: Categoría

Variable independiente 5: Antigüedad

Variable independiente 6: Tamaño

Variable independiente 7: Pertenencia a cadenas hoteleras (nacionales e internacionales)

Como ya se ha definido la variable dependiente será la publicación o no de información ambiental por parte del hotel. En este caso 0 para la ausencia de esta información y 1 para su existencia.

Se utilizaron en el estudio un total de 346 hoteles españoles. Este valor está acorde al ratio entre el tamaño muestral y el número de variables predictoras, que muchos estudios sugieren que tenga un valor de 20 (Hair *et al.*, 1999); en este caso la relación es de 58 datos por variable. La cantidad de datos por grupos es de 166 hoteles que no publican información medioambiental y 180 que si lo hacen.

La búsqueda y selección se realizó teniendo en cuenta las mismas fuentes de información que en el análisis anterior.

III. Supuestos del análisis discriminante

Los supuestos básicos para este tipo de análisis son el de normalidad multivariante de las variables independientes y el de estructuras de covarianza y dispersión desconocidas (pero iguales) para los grupos. Estos supuestos se tuvieron en cuenta, cumpliéndose ambos en los datos recogidos para el análisis. En el caso de la normalidad se usó el test no paramétrico Kolmogorov Smirnov y para el segundo supuesto se empleó la prueba M de Box (Hair *et al.*, 1999).

IV. Estimación del modelo discriminante y evaluación del ajuste global

Se seleccionó como método de estimación la estimación simultánea. Se escogió este tipo de estimación debido al interés del investigador de comprobar la influencia de todas las variables en el comportamiento final de la variable dependiente.

La significación estadística se evaluó a través de la medida Lambda de Wilks, la cual aportó valores significativos incluso por debajo de 0,01 (Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Evaluación de la significación estadística de la función (Lambda de Wilks)

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,305	405,258	6	,000

Elaboración propia

El ajuste del modelo se realizó a través del análisis de los casos mal clasificados. Los resultados de la misma se muestran en la tabla 6.5. Como se puede apreciar el modelo clasifica correctamente el 93,1 % de los casos, siendo esta medida adecuada si se tiene en cuenta la cantidad de datos empleados.

Tabla 6.5 Resultados de la clasificación

Información Medioambiental		Grupo de pertenencia pronosticado		Total
		,00	1,00	
Original	Recuento	,00	1,00	166
		154	12	166
		12	168	180
	%	,00	1,00	100,0
		92,8	7,2	100,0
		6,7	93,3	100,0

a. Clasificados correctamente el 93,1% de los casos agrupados originales.

Elaboración propia

V. Interpretación de los resultados.

Para la interpretación de los resultados se utilizó el signo y la magnitud de las ponderaciones discriminantes estandarizadas asignada a cada variable (Tabla 6.6). Del este análisis se desprende que las variables Cantidad de Certificados Ambientales y Asociación con Cadenas Hoteleras contribuyen más a la capacidad discriminante de la función por tener los mayores valores, y con un menor valor que las anteriores pero aún así con un valor superior al resto de las variables no significativas está el Tamaño. Estas tres variables son las que explican de mejor manera el comportamiento de los grupos, o sea, de la publicación o no de información medioambiental, por lo que basaremos los análisis posteriores en estas tres variables.

Tabla 6.6. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
Categoría	,020
Asoc. Cadenas	,535
Cant. Certificados Ambientales	,970
Cant. Eco-Etiquetas	,073
Cant. Premios	,069
Tamaño	,206
Antigüedad	,035

Elaboración propia

6.4. Discusión de los resultados

Luego de haber concluido con los dos análisis propuestos se procederá al análisis de los principales resultados obtenidos. Comenzaremos por los resultados de la modelización según el análisis de rutas.

Uno de los resultados relevantes de este primer análisis es el hecho de que las Eco-etiquetas sean un caso crítico en cuanto a su aplicación. En el caso de Biosphere y Flower, como ya se ha descrito anteriormente, se encontró una pobre presencia en la muestra, de hecho; su presencia es pobre también en la población objeto de estudio, y en general en todo el país. En España solo existen cuatro hoteles certificados con Flower, uno de ellos en Baleares e incluido en el estudio; siendo este un valor sumamente bajo teniendo en cuenta que esta eco-etiqueta es de aplicación en toda la comunidad europea. Biosphere es una eco-etiqueta internacional, sin embargo en España solo 35 hoteles ostentan este distintivo, de ellos cuatro en Baleares e incluidos en el estudio. Las causas principales de su poca aplicación se han mencionado anteriormente, sin embargo nos gustaría recalcar las causas relacionadas con el desconocimiento por parte de los clientes, ya que muestran mayor interés por la integración del establecimiento en el paisaje que por aspectos menos visibles como el reciclaje y el consumo de agua, siendo estos últimos aspectos priorizados a la hora de la evaluación para el eco-etiquetado.

En el caso específico del Distintivo Ecoturístico de Alcudia, aunque presenta una mayor aplicación, no se encontró evidencia de su relación con otros IVM ni con la publicación de información medioambiental por parte de los hoteles. En el estudio se incluyeron 11 de los 17 hoteles que ostentan este distintivo. Si resaltó en el análisis previo la relación negativa entre esta eco-etiqueta y la categoría del hotel. Al analizar los datos se corroboró la existencia de esta relación, ya que el 82 % de los hoteles certificados son tres estrellas, y el resto cuatro estrellas. Este comportamiento puede ser causado por el presupuesto limitado de estos hoteles, así como una mayor identificación con el entorno y el gobierno local.

Entre los premios incluidos en el estudio resaltan los otorgados por el alemán TUI y el suizo HOTELPLAN. En el primer caso con una fuerte relación con la certificación ISO 14000 (0,218), si analizamos los datos primarios encontramos que todos los hoteles certificados por TUI están a su vez certificados con ISO 14000. Esto puede ser causado en primer lugar por el peso que tiene la certificación con ISO 14000 en los requisitos de este premio; “75 puntos por cada certificación actual ISO 14001 presentada”. Además, teniendo el hotel su SGA certificado es mucho más sencillo optar por este tipo de premio teniendo en cuenta que los requisitos para su obtención están estrechamente relacionados con la norma ISO aunque en un nivel inferior de aplicación.

En el caso de las certificaciones de los SGA comenzaremos analizando la relación entre ambas certificaciones, ISO 14000 y EMAS; como era de esperar ambos están estrechamente relacionados (0,38), de hecho es el segundo mayor efecto observable en el modelo. Podría considerarse la certificación con EMAS como un paso superior en cuanto a SGA, ya que se trata de un certificado con una mayor dificultad de obtención y mantenimiento, aunque con un mayor grado de reconocimiento en la Unión Europea. De hecho el 95 de los hoteles certificados con EMAS poseen también la certificación ISO. En cuanto a la relación de EMAS con HOTELPLAN puede ser causada por el mismo motivo de ISO 14000 con TUI, ya que HOTELPLAN enfatiza en los aspectos relacionados con energía, agua y tratamiento de residuos, parte fundamental de los requisitos para la certificación con EMAS, en definitiva la relación va más allá de EMAS, teniendo en consideración un efecto indirecto de ISO 14000 sobre este premio (0,139), por lo que se puede generalizar el afecto a los SGA.

En cuanto a las relaciones con las variables añadidas, comenzaremos analizando el efecto de la Categoría en los certificados ISO 14000. En este caso el 69 % de los hoteles certificados se concentran en hoteles de cuatro estrellas, corroborándose de

esta manera investigaciones anteriores (Alvarez Gil *et al.*, 2001b; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Claver-Cortés *et al.*, 2007), donde se señalaban los estándares de gestión altos como es el caso de hoteles con categorías por encima de tres estrellas como un elemento primordial para la certificación según normas de aplicación global, además sin olvidar el componente económico, ya que este tipo de hotel puede permitirse los gastos asociados a la certificación. Por supuesto este efecto se refleja a su vez en las variables vinculadas con ISO, es decir, EMAS, HotelPlan y la Información medioambiental.

Otra de las relaciones relevantes es la Categoría del hotel con TUI (0,098), si tenemos en consideración que el 90,4 % de los hoteles premiados son de 4 o 5 estrellas, y el mayor porcentaje de hoteles no premiados se agrupa en las categorías más bajas. De esta forma, entre mayor es el estándar de funcionamiento del hotel, se espera una mayor participación en este tipo de premio.

La antigüedad del hotel solo se vincula la certificación de ISO 14000, en este caso puede llamar la atención que la relación sea positiva, porque hasta el momento se ha valorado la edad de la instalación como aspecto negativo, la razón para esta aparente contradicción es que a la hora de codificar la variable, se le dio mayor valor a los hoteles jóvenes, o sea, los mayores valores dentro de la antigüedad corresponden a hoteles un tiempo de explotación menor, teniendo en cuenta además las remodelaciones que se han realizado. Hecha esta aclaración encontramos los resultados en total correspondencia con la bibliografía consultada, ya que la mayoría de los hoteles que presentan su sistema de Gestión Ambiental certificado (80 %) tienen un tiempo de explotación menor a 5 años.

El Tamaño del hotel afecta directamente a ambos certificados del SGA, sin embargo, al desglosar el efecto total, se puede apreciar como el mayor efecto se produce sobre la certificación con ISO 14000, aumentando de esta manera el efecto total en EMAS mediante un efecto indirecto, de cualquier forma la relación del tamaño del hotel está relacionada, como se ha mencionado anteriormente, con el poder económico del mismo, teniendo en cuenta que poseen una mayor solvencia que les permite incurrir en gastos de certificación.

En definitiva las variables que tienen una relación directa con la Información Medioambiental brindada por el hotel son la certificación con ISO 14000 y EMAS y el Tamaño, el resto lo hace de forma indirecta. Sin embargo este hallazgo es el resultado del análisis solamente de los hoteles de Baleares, por lo que a continuación analizaremos los resultados del análisis discriminante que en este caso funciona como un análisis confirmatorio al incluirse la totalidad del territorio español.

Como resultado del *análisis discriminante* antes descrito se encontró que las variables de mayor peso para explicar la publicación o no de información medioambiental por parte de los hoteles son los certificados de los SGA y la pertenencia a cadenas hoteleras de los hoteles y en menor medida el tamaño. En correspondencia con el análisis de rutas, aunque en dicho análisis la pertenencia a cadenas hoteleras no tenía una influencia directa en definitiva se constató una fuerte influencia en la certificación con ISO y a su vez, esta variable influenciaba en la información medioambiental, para un efecto total de 0,127.

En el caso de los certificados de los SGA, como se aprecia en la tabla 6.7, la mayor cantidad de hoteles que publican este tipo de información son los que tienen al menos una certificación, aunque se concentran en los hoteles que están certificados con ambas. En concordancia con esto, los hoteles que no publican se concentran a su vez en aquellos que no poseen ningún certificado medioambiental. La principal

causa de este comportamiento es que estos certificados evidencian la presencia de un sistema de gestión ambiental, con políticas, objetivos y planes de acción bien elaborados por lo que es mucho más fácil la publicación de información relacionada con este tema. Además los requisitos para certificación tanto con EMAS como con ISO 14000 especifican la necesidad de comunicación, tanto a los trabajadores y otros grupos dentro de la organización, como al público en general. Incluso el requisito I-A. 4.3. referido a la comunicación especifica que "...la organización debe establecer e implementar uno o varios métodos para realizar esta comunicación externa."

Tabla 6.7: Relación de la información ambiental y la cantidad de certificados ambientales

Información Ambiental	Cant Cert Ambient			
	0	1	2	Total
No brinda	116	45	5	166
Brinda	4	56	120	180
Total	120	101	125	346

Elaboración propia

Sin embargo, de estos mismos resultados preocupa la cantidad de hoteles que poseen al menos una certificación (50 hoteles) y sin embargo no brindan ningún tipo de información ambiental en la web. Incluso es desconcertante como, tanto estos hoteles como otros que poseen eco-etiquetas o premios, no publican información referente a los distintivos que poseen; ya se incurrió en el costo de certificación, sin embargo no se emplean los beneficios relacionados con el marketing, más aún teniendo en cuenta que el costo de publicación es mínimo, por no decir nulo.

Otra de las variables con mayor peso fue la asociación de los hoteles a cadenas hoteleras. Como se puede apreciar en la Tabla 6.8 los hoteles asociados a cadenas hoteleras internacionales representan el mayor por ciento de hoteles que brindan información medioambiental. En total correspondencia con estudios anteriores citados. Principalmente causado porque las grandes cadenas hoteleras, en especial las de carácter internacional, se ven influenciadas por las diferentes normativas y regulaciones antes mencionadas (AECA, 1996; Ponce y Labat, 2007; Silva, 2010). Por otra parte se reconoce que estas grandes organizaciones se preocupan más por la imagen corporativa que los hoteles independientes y de pequeño tamaño, de ahí que brinden más información no solo medioambiental, si no relacionada en general con la Responsabilidad Social Corporativa.

Tabla 6.8: Relación de la presencia internacional con la información medioambiental que se brinda en la web

Información Ambiental	Presencia internacional			Total
	Independientes	Cadenas españolas	Cadenas internacionales	
No Brinda	68	60	38	166
Brinda	9	43	128	180
Total	77	103	166	346

Elaboración propia

Sin embargo, al analizar la localización de la información que se brinda, se encontró que en el caso de los hoteles asociados a cadenas hoteleras generalmente brindan información de este tipo a nivel de cadena, o sea, que dicha información se resume en un solo lugar (ver tabla 6.9). Si tenemos en cuenta que solo 3 hoteles brindan dicha información, tanto a nivel central como particular, se limita la posibilidad de consulta de la información por parte de los clientes que están planificando su viaje.

Tabla 6.9: Localización de la información

Información Ambiental	
Brinda a nivel de cadena	166
Brinda tanto a nivel de cadena como en el hotel	3
Brinda solo en el hotel	11
Total	346

Elaboración propia

Si consideramos que en el estudio se analizaron un total de 69 cadenas hoteleras, tanto internacionales como de alcance nacional, se limita un tanto la cantidad de información ambiental brindada. Además que el buscar la información a nivel de cadena limita un tanto la posibilidad de que el cliente haga uso de esta información, lo adecuado sería que brindara la información también a nivel del hotel. Por otra parte ninguno de los sitios consultados permite hacer una búsqueda de hoteles por la certificación o por criterios ambientales.

En cuanto al tamaño, se encontró que los hoteles que brindaban mayor información ambiental eran de tamaño medio y grande, mientras que los hoteles pequeños se concentraban en la falta de información de este tipo. En total concordancia con el análisis anterior.

En el caso de Biosphere y Flower, se encontró una pobre presencia en la muestra al igual que en el análisis de rutas, en cuanto a su influencia en la publicación de información ambiental, como se puede apreciar en la tabla 6.10, la mayor cantidad de hoteles con estas eco-etiquetas se concentra en los hoteles que no brinda información medioambiental, de ahí que podamos inferir que el uso de estas etiquetas no influye en la publicación de información de este tipo.

En el caso específico del Distintivo Ecoturístico de Alcudia y del DGQA, que son eco-etiquetas de carácter local tampoco se encontró influencia en la publicación de información medioambiental, aunque en el caso de Alcudia se concentra la mayor cantidad de hoteles en la casilla de publicación, la diferencia con la no publicación es muy poca. En el estudio se incluyeron 10 de los 17 hoteles que ostentan el distintivo de Alcudia y 10 de los 18 que ostentan el distintivo de DGQA.

El caso de los premios otorgados por los touroperadores su comportamiento es similar al descrito anteriormente, aunque resalta el caso de HOTELPLAN, que aunque el total de hoteles premiados es pequeño, si se observa mayor diferencia entre una categoría y otra. Como se encontró en el análisis previo, los premios de HOTELPLAN tienen influencia en la publicación de información medioambiental.

Tabla 6.10: Relación de las eco-etiquetas y los premios con la publicación de información ambiental

Información Ambiental	Flower	Biosphere	Alcudia	DGQA	TUI	KUONI	HOTELPLAN
No brinda	3	12	4	10	19	2	2
Brinda	0	4	6	0	21	1	8
Total	3	16	10	10	40	3	10

Elaboración propia

En cuanto a la distancia a la que se encuentra la información concerniente a la gestión ambiental del hotel, se encontró que en el caso de publicar la información el propio hotel la información se mostraba en la página principal, y en el caso de las cadenas a un *click* de distancia. Ambos hallazgos son buenos teniendo en cuenta que la información se brinda “cerca” del cliente, es decir, que el consumidor no tiene que navegar con profundidad en el sitio web para conocer este tipo de información. Generalmente se encontraron en la página principal los logotipos de la certificación, eco-etiqueta o premio obtenido por el hotel.

De forma general, la información encontrada es escasa y cualitativa. La información que con mayor frecuencia apareció es la relacionada con la política medioambiental de la organización, lo que no sorprende si tenemos en cuenta que este tipo de información se requiere explícitamente en la certificación del SGA. Otras informaciones brindadas es el plan de acción del hotel en materia de cuidado medioambiental.

En cuanto a las actividades mencionadas, el 14% mencionan explícitamente la comunicación con el cliente, en lo que respecta a cuestiones ambientales, como una de sus actividades fundamentales (ver tabla 6.11). Este punto corresponde con lo expuesto anteriormente sobre la importancia dada a este *stakeholder* en específico, tanto como estrategia de marketing como muestra del papel del turismo en el desarrollo sostenible a través de su contacto directo con el cliente. Sin embargo se refieren a la comunicación una vez dentro del hotel, vincularlo con proyectos (ej. Si desea que le cambien las toallas) y comunicarle sobre las actividades y programas que lleva a cabo el hotel.

Otros de los *stakeholders* mencionados en las estrategias ambientales son los trabajadores (a través de la formación ambiental) y los proveedores (la compra de productos ecológicos). Una de las medidas más citadas son las relacionadas con la reducción del consumo de energía y agua y ahorro de papel, y en menor proporción las relacionadas con Diseño Ecológico de las habitaciones y Colaboración científico – técnica. En total concordancia con estudios anteriores sobre las motivaciones para las estrategias medioambientales, donde la mayor motivación es la reducción de costos y una reticencia a la hora de emprender estrategias que conlleven alguna inversión que no se obtenga un beneficio a corto plazo (Alvarez Gil *et al.*, 2001a; Armas Cruz y García Rodríguez, 2006; Ayuso Siart, 2003; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Henriques y Sadorsky, 1996; Shrivastava, 1995). Otro aspecto preocupante es el hecho de que la recuperación de ecosistemas solo se mencione en el 3 % de los casos, ya que esto significa que los empresarios hoteleros se preocupan más por disminuir el impacto de su gestión que contribuir a la recuperación de daños causados con anterioridad, lo cual evidencia estrategias de disminución de costos y de aspectos directamente relacionados con la actividad del hotel.

Tabla 6.11: Actividades mencionadas en la web y el por ciento de hoteles que hacen alusión a cada actividad

Actividad	%
Comunicación con los clientes	14
Formación de los trabajadores	13
Cumplimiento de las normas ambientales	13
Influencia sobre los proveedores	12
Manejo de residuos (3 R)	10
Reducción de consumo de energía	9
Reducción de consumo de agua	9
Reducción de emisiones	5
Control de Ruido	3
Recuperación de ecosistemas	3
Reducción de consumo de gas	2
Ahorro de papel	2
Manejo de residuos peligrosos	2
Diseño Ecológico de las habitaciones	2
Colaboración científico-técnica	1

Elaboración propia

Por su importancia para el estudio se realizará a continuación un análisis específico de la información ambiental brindada por las principales cadenas hoteleras españolas.

6.5. Análisis específico de la información medioambiental brindada por las cadenas hoteleras españolas

Se consultaron los sitios web principales de las 84 mayores cadenas hoteleras españolas, según el número de habitaciones en el 2008, brindando por HOSTELTUR.

- Solo 13 (**15,5%**) de las 84 principales cadenas hoteleras en España brinda información en su sitio web sobre medio ambiente.
- Solo **ocho (9,5%)** mencionan aspectos medioambientales en la página principal, ya sea a través de un vínculo escrito o de un logo (ej. Nature Friendly Billing en Fiesta y Servigroup).
- Ninguno de los sitios consultados permite hacer una búsqueda de hoteles por la certificación o por criterios ambientales.
- El caso de las certificaciones es realmente curioso.
 - **Tres** de los hoteles que brindan información medioambiental, mencionan que tienen hoteles certificados, incluso mencionan la cantidad pero no ofrecen el listado (NH, el listado se encontró en el informe de RSC; Paradores, aunque en este caso se puede justificar teniendo en cuenta que son 77 de 92; VIVA, que como el caso de NH tienen el listado, en este caso, en las Memorias de la Compañía).

- Solo **seis** muestran el listado de sus hoteles certificados en la propia web, y solo **uno** de ellos lo hace de forma que se pueda acceder directamente a estos hoteles a través de un link (Occidental con cuatro hoteles)
- ESPERANZA HOTELES ofrece los datos de las certificaciones pero como parte de los galardones y no brinda ningún tipo de información ambiental.
- En el caso de IBEROSTAR, Green Garden y H10 no se encontraron referencias al medioambiente en su web, sin embargo por otras fuentes (EMAS, 2008) se encontró que Iberostar posee 18 hoteles certificados, un 18% del total. H10 tiene al menos **dos** hoteles certificados con Biosphere hotel y Green Garden está certificada la división central con ISO 14000. Sin embargo esta información no se refleja en la web, ya se incurrió en el costo de certificación, sin embargo no se emplean los beneficios relacionados con el marketing y el costo de publicación es mínimo, por no decir nulo.
- En cuanto a las estrategias o actividades mencionadas. Se aprecia que el **76,92%** mencionan explícitamente la comunicación con el cliente, en lo que respecta a cuestiones ambientales, como una de sus estrategias fundamentales. Este punto corresponde con lo expuesto anteriormente en el análisis de la información de los hoteles. Al igual que la poca información antes de su llegada al hotel como evidencia el hecho de que solo el **15,5%** de las cadenas hoteleras mencionen el tema medioambiental en su sitio web.
- De forma general, las actividades mencionadas y los *stakeholders* tienen similar prioridad que el análisis previo realizado a los hoteles por separado (Tabla 6.11). El orden varía un tanto en las medidas de ahorro pero básicamente se mantienen en un segundo plano de actuación. Sobresale el cumplimiento de las normativas que en el caso de las cadenas es mencionado en un nivel más bajo que en los hoteles por separado (ver tabla 6.12).

Tabla 6.12: Actividades mencionadas en la web y el por ciento de Cadenas hoteleras que hacen alusión a cada actividad

Actividades mencionadas en la WEB	%
Comunicación con los clientes	76,92
Formación de los trabajadores	69,23
Reducción de consumo de agua	69,23
Reducción de consumo de energía	69,23
Influencia sobre los proveedores	61,54
Manejo de residuos (3 R)	61,54
Cumplimiento de las normas ambientales	53,85
Ahorro de papel	38,46
Reducción de consumo de gas	30,77
Reducción de emisiones	30,77
Control de Ruido	23,08
Diseño Ecológico de las habitaciones	23,08
Manejo de residuos peligrosos	23,08
Colaboración científico - técnica	15,38
Recuperación de ecosistemas	15,38

Elaboración propia

En estas cuestiones de información, principalmente de informes medio ambientales u otros que contengan información al respecto, se pudieron descargar solo **cinco** y en solo dos casos la Memoria de Sostenibilidad (Sol Meliá) y el informe de RSC (NH). Un resumen de las principales cadenas hoteleras analizadas y la información brindada se muestra en el Anexo II.

6.6. Conclusiones del capítulo

Al llegar a este punto, podemos concluir que se han cumplido los objetivos del capítulo, al construirse un modelo que permite analizar las relaciones entre los diferentes *stakeholders*, en este caso en la gestión hotelera española.

Para la modelización se utilizaron las ecuaciones estructurales, específicamente el análisis de rutas, teniendo en cuenta los objetivos del estudio y las ventajas de este tipo de modelización. Además, se añadieron al análisis una serie de variables relacionadas con la causalidad en cuanto a Gestión Medioambiental y Publicación de Información se refiere, a partir de una revisión de artículos relacionados con el tema.

Después de la especificación, estimación y evaluación del modelo, se llegó a un grupo de interpretaciones de las relaciones entre las diferentes variables que permitió aceptar parcialmente la *hipótesis número dos*, al encontrarse una estrecha correlación entre los SGA promovidas por el gobierno y entre estos y la publicación de información medioambiental, no siendo así el caso de las eco-etiquetas. Estas últimas no tienen relación con la publicación de información ambiental, incluso fallando su propia razón de ser que es la de servir como objeto de diferenciación de mercado, además se corroboró la poca aplicación de este tipo de instrumento causado principalmente por el poco interés y el desconocimiento por parte de los clientes.

Relacionado con este aspecto se corroboró la *hipótesis tres* que vincula la influencia de las cadenas hoteleras con los sistemas de gestión ambiental. A través del modelo se identificó que su influencia es directa y relevante sobre la certificación con ISO 14000, e indirecta con EMAS y el resto de los instrumentos a partir de un efecto de cadena.

Se encontró además una estrecha relación entre las dos certificaciones de los SGA, así como un efecto positivo del tamaño de la instalación.

Por su parte la *hipótesis cuatro* fue corroborada de forma parcial, ya que solamente uno de los premios otorgados por los touroperadores tiene influencia en la publicación de información.

Todos estos hallazgos fueron reafirmados por la aplicación de un análisis discriminante que corroboró la importancia de los sistemas de gestión medioambiental en la publicación de información de este tipo, así como la relevancia de los *shareholders*, en este caso las cadenas hoteleras sobre la aplicación e instrumentación de los mismos. Apoyando de esta manera los hallazgos relacionados con las hipótesis dos y tres. Sin embargo la cuarta hipótesis relacionada con la influencia de los touroperadores fue desestimada, ya que en conjunto, las influencias de este grupo no presentan una relación relevante con la publicación de información medioambiental.

Por último, la urgencia de la relación cliente – hotel en cuanto a temas medioambientales (*hipótesis uno*) fue aceptada. Es decir, la influencia de este grupo se ve limitada por la ausencia de urgencia a la hora de realizar la compra de los

temas medioambientales, dándosele mayor prioridad a la calidad y el precio. Este elemento fue corroborado a partir de la información que brindan los hoteles y las cadenas hoteleras, esta información demostró ser pobre y cualitativa en su mayoría. Alarmante son las cifras del número de cadenas hoteleras que brindan este tipo de información, solo 13 (15,5%), además de que no se cuenta con un mecanismo de selección tanto en la cadena como en los touroperadores y agencias de viaje, que permita a los clientes utilizar como criterio de selección el cuidado medioambiental, siendo así, ¿cómo los clientes verifican y tienen en cuenta los temas medioambientales a la hora de realizar la compra?, más aún, si los instrumentos que se supone que funcionan como identificadores y diferenciadores del mercado (eco-etiquetas y premios) no influyen en la publicación de este tipo de información e incluso son obviados de la información que se le brinda al cliente potencial, entonces como se puede confiar en los mismos para elevar la gestión ambiental y el turismo sostenible. Estos elementos demuestran una falta de urgencia a la hora de realizar la compra por parte de los clientes, y corrobora la creencia de que los resultados de estudios y encuestas donde los clientes colocan el medioambiente como elemento decisor, están definitivamente influenciados por la autocomplacencia y lo que se cree política y socialmente correcto.

Dicho esto, es fácil identificar las causas del fracaso y la poca aplicación tanto de eco-etiquetas como los premios, si realmente el puente fundamental para su aplicación, la relación cliente – hotel, no funciona como se espera, entonces es evidente que la mayor parte de los instrumentos voluntarios de mercado no tendrán la importancia que se les ha atribuido.

Capítulo 7. Conclusiones Finales

A través del desarrollo de esta investigación se constató la creciente preocupación por parte de empresas, países y comunidades para con el desarrollo sostenible. Se ha demostrado además el reconocimiento del papel del turismo para el logro del desarrollo de una conciencia medioambiental en los clientes y en su entorno cercano. Ha quedado reflejado además el amplio impacto tanto medioambiental, social y económico que puede tener el turismo y la actividad hotelera para cualquier comunidad o país.

Otros resultados encontrados a partir de la revisión bibliográfica realizada es la proliferación de los instrumentos voluntarios que demuestran el incremento del compromiso por parte de la industria hotelera.

Se encontró además que la teoría de los *stakeholders* ha adquirido gran importancia en el mundo empresarial, y aunque su definición continúa siendo un tanto ambigua y general, si se reconoce su valor a la hora de realizar análisis del comportamiento organizacional dentro del nuevo modelo empresarial así como el análisis de aspectos medioambientales en este contexto. Todos estos elementos sirvieron de base para la aplicación de diferentes herramientas que redundaron en las contribuciones reales de esta investigación.

7.1. Contribuciones de la tesis

Una de las contribuciones principales de este trabajo ha sido la *descripción particularizada* de cada uno de los *stakeholders* relacionados con la hotelería. Como se comentaba en el capítulo cinco la mayor parte de la bibliografía existente al respecto hace análisis generales de las relaciones *stakeholder* – empresa, sin particularizar o dar detalle de cada uno de los grupos de interés, limitando un tanto la interpretación de los resultados. Al evaluar el impacto de manera conjunta se hace muy difícil identificar cuál o cuáles de los *stakeholders* involucrados está realmente ejerciendo presión en temas medioambientales, además de dificultar la evaluación de las características que están limitando las diferentes estrategias de influencia y por último las relaciones entre ellos mismos. Basado en estas deficiencias se realizó un análisis individual para cada uno de los *stakeholders* relacionados con el turismo a partir de las tres características fundamentales mencionadas en el capítulo cuatro: poder, legitimidad y urgencia.

Para el análisis individual se utilizaron investigaciones y artículos relacionados con cada uno de los *stakeholders* analizados, se identificó el tipo de poder y legitimidad existente y a través del análisis de casos se evaluó las diferentes estrategias de influencia empleadas por cada uno de ellos; basándonos en esta información, se identificó el nivel de urgencia real presente en cada grupo.

Otro de los aportes fundamentales es colocar *a los directivos como el centro de las relaciones*, porque aunque existe bibliografía que los identifica como los principales decisores y por tanto el eje de las relaciones entre los *stakeholders*, en la mayoría de los modelos existentes hasta el momento se representaba a la empresa como el centro y se colocaba a los directivos como un *stakeholder* externo.

Este análisis particular permitió además identificar como *stakeholders* dominantes y con mayor oportunidad de pasar a ser definitivos a los clientes, el gobierno, los *shareholders* y los touroperadores. En el caso de los empleados y los proveedores se analizaron más como receptores de influencia que como promotores de algún tipo

de estrategia pro-medioambiente. Las ONGs y la Comunidad se clasificaron como *stakeholders* discretos teniendo en cuenta que su poder depende de terceros.

Otra contribución relevante de este trabajo es la construcción de un modelo relacional que parte del análisis individual mencionado anteriormente. Este modelo presenta como novedoso la representación no solo de las relaciones directas de la empresa con los *stakeholders*, si no, las *relaciones indirectas* a través de terceros. Aunque estas relaciones habían sido mencionadas en otros trabajos, es la primera vez que se construye un modelo gráfico que represente dichas relaciones. Esta particularidad permite realizar un análisis más profundo de las relaciones entre la empresa y los *stakeholders* a todos los niveles, no solo a nivel general y superficial como se había hecho hasta el momento.

De esta forma se identificó a los clientes como el principal *stakeholder* y el de mayor influencia en la organización, teniendo en consideración que la mayoría de las estrategias de influencia del resto de los grupos se basan en su relación para ejercer algún tipo de presión.

Basado en este modelo y utilizando el análisis de rutas, se analizaron las hipótesis planteadas en la introducción del trabajo, que relacionan las principales estrategias de influencia de los *stakeholders* con mayor probabilidad de convertirse en definitivos.

Como resultado de este análisis y de la aplicación como confirmación de un análisis discriminante, se llegaron a un grupo de resultados que resumiremos a continuación.

7.1.1. Principales Resultados

Se aceptó la **H2**, ya que se evidenció la importancia de los instrumentos voluntarios promovidos por el gobierno, en mayor nivel la certificación de los SGA, ya que en el caso de las eco-etiquetas se encontró una pobre aplicación y poca relación con el resto de los instrumentos.

Además se corroboró la influencia por parte de los *shareholders*, en mayor medida sobre los SGA que sobre el resto de instrumentos (**H3**), debido a que estos sistemas permiten obtener ventaja competitiva mediante la publicación de su sello y al mismo tiempo optimizar e introducir mejoras en el sistema de gestión de la organización que puede traducirse en ahorros económicos.

En cuanto a los touroperadores se encontró una pobre aplicación y vínculo entre los instrumentos promovidos por este grupo y el resto, incluida la publicación de información, por lo que se rechazó la **H3**.

Por último se aceptó la hipótesis fundamental del estudio (**H1**), la poca evidencia de urgencia por parte de los clientes al tener en cuenta el medio ambiente en la operación de compra.

Aún cuando en estudios relacionados con el tema, se ha demostrado una creciente implicación de los clientes con los aspectos ambientales y que los hoteles reconocen que el realizar algún tipo de estrategia ambiental favorece la captación de clientes y la diferenciación en el mercado, la realidad es que los clientes no han asumido la *urgencia* de este criterio. El criticismo (la importancia de esta demanda para el *stakeholder*) no se manifiesta aún en el acto de compra. Aun más, algunos hoteles teniendo certificaciones, incluso a nivel de cadena, no brindan esta información en su sitio web oficial, cuando es conocido que el costo por publicar contenido en una web

ya funcionando es mínimo. La mayoría de las cadenas hoteleras ofrece la oportunidad al cliente de personalizar su búsqueda, sin embargo los aspectos ambientales no se incluyen en la misma. ¿Por qué no facilitarles a los clientes la selección de aquellos hoteles que estén certificados o que tengan un alto compromiso con el cuidado del medioambiente?

Por otra parte no se encontró evidencia de ninguna estrategia de influencia (directa/retención) ya que si no se brinda información acerca de temas ambientales por regla general, cómo el cliente entonces aplica alguna de estas estrategias, no reservaría en ningún hotel. Y más aún, si el cliente como portador de un poder y una legitimidad auténtica no aplica ninguna estrategia, entonces ninguno de sus posibles aliados lo hace, ni lo podrá hacer a corto plazo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los instrumentos voluntarios que se emplean en la actualidad por el resto de los *stakeholders* vinculados con la hotelería, basan su funcionamiento en el beneficio en cuanto a marketing, entonces esta falta de urgencia en los clientes traería consigo el fracaso de estos instrumentos, como se ha corroborado en el caso de las eco-etiquetas y los premios.

Nuestro estudio en ningún momento refiere que no se lleven a cabo estrategias de protección medioambiental, todo lo contrario, que aún cuando se realizan no se publican ni se muestran como criterios de selección. Esto se debe en gran medida a que los hoteles españoles aún no han sentido la urgencia de la presión del cliente, y si la urgencia no se manifiesta en aquellos hoteles que han iniciado algún tipo de plan medioambiental, que sucederá con aquellos hoteles que aún no han iniciado este camino a la sostenibilidad ambiental.

¿Qué factores pueden influir en que no se materialice la urgencia en los clientes? Sencillamente los clientes tienen otras preferencias al realizar la compra (relación calidad precio, confortabilidad) (Fineman y Clarke, 1996; Jiménez y Munshi, 2009) agudizándose en época de crisis, se seguirá pensando más en el aspecto monetario que en el ambiental, y la urgencia seguirá sin evidenciarse.

Basados en todos estos hallazgos podemos mencionar como otra de las contribuciones importantes del trabajo la *desmitificación* de la importancia que le conceden los clientes al aspecto medioambiental al realizar la reserva en el hotel. Los resultados de investigaciones anteriores que han creado este mito se basan sobre todo en encuestas, y como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, esta forma de recolección de información puede traer consigo un sesgo de información debido a la autocomplacencia del encuestado o de lo que se considera moralmente correcto. Sumando además este último elemento a las contribuciones del trabajo, ya que se emplearon una serie de informaciones secundarias para corroborar los estudios anteriormente citados.

7.2. Limitaciones del trabajo

Este estudio se centró en la presencia online de las cadenas hoteleras españolas lo cual limita el alcance del trabajo, ya que existe un amplio número de formas de comunicación con cliente, y aunque como se ha demostrado la presencia online es una de las formas de mayor uso a la hora de realizar la reserva; no es la única vía.

Otra de las limitantes es que el trabajo se ha centrado en el análisis de la hotelería dentro del turismo, siendo este solo una de las áreas fundamentales de la industria del ocio, lo cual limita la generalización de los resultados obtenidos.

En este caso nuestra investigación se ha limitado a describir la realidad de las relaciones *stakeholder* – hoteles, identificando debilidades y deficiencias que afectan el camino hacia el desarrollo sostenible en el sector; sin embargo no se plantea ningún plan de acción para eliminar estas debilidades, aunque si es importante destacar que el solo hecho de su determinación ya es un paso de avance en tal sentido.

7.3. Futuras líneas de investigación

Basado en la primer limitante, una posible investigación a futuro sería la evaluación del resto de las vías de comunicación entre los hoteles y los diferentes *stakeholder*, tales como revistas especializadas, ofertas en la prensa y en el resto de los medios de comunicación. En este sentido es muy probable que las propias agencias de viajes y touroperadores brinden información medioambiental de los hoteles como elemento para que sus clientes decidan cuál hotel visitar.

Sería interesante además, ampliar el estudio a otras áreas dentro del turismo (restauración, transporte, etc.) que permitan una futura generalización del modelo propuesto. En correspondencia con esta posible línea de investigación futura, sería provechoso realizar una comparación entre productos y servicios respetuosos con el medio ambiente. Los productos ecológicos llevan más tiempo en el mercado que el caso de los servicios que son relativamente nuevos, una comparación entre estos dos elementos podría aportar estrategias y vías para hacer detonar la urgencia en los clientes y de esta manera fortalecer el resto de las relaciones entre los *stakeholders* y las empresas de servicios.

Otra ampliación de nuestra investigación que sería interesante explorar, es el comportamiento de los hoteles a nivel mundial. En nuestro caso se centró en los hoteles de España, con énfasis en Baleares, por lo que consideramos que una extrapolación del análisis realizado a los hoteles a nivel internacional permitiría constatar si los resultados obtenidos son exclusivos de España o pueden generalizarse a la industria hotelera mundial. Esta comparación puede aportar soluciones a la falta de urgencia detectada en los clientes o en la efectividad de otros instrumentos voluntarios. Dentro de las zonas que consideramos de especial importancia destacan Canadá y Australia, ya que se encontraron un amplio número de investigaciones en estos países relacionadas con el tópico de la sostenibilidad ambiental en el turismo, específicamente en la aplicación de instrumentos voluntarios.

Futuras investigaciones se podrían centrar en dos aristas fundamentales, por una parte desarrollar herramientas o planes de acción que provoquen la urgencia en los clientes desencadenando de esta manera el éxito del resto de los instrumentos, o el desarrollo de instrumentos que no requieran del compromiso de los clientes, como es el caso de los SGA y las certificaciones de los mismos, que como se ha demostrado anteriormente, son los instrumentos de mayor aplicabilidad y resultados en el sector.

Capítulo 8. Bibliografía

- Abrahamson, E. & Rosenkopf, L. (1993) 'Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion', *Academy of Management Review*, Vol. 18, No., pp. 487-517.
- ADEAC (2011) Ecoescuelas. Obtenido de Internet: http://www.adeac.es/ecoescuelas_origen_y_desarrollo.html [acceso 07/04/2011].
- AECA (1996) *Contabilidad de Gestión Medioambiental*, Madrid: Agencia Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- AECA (2007) *El Nuevo Modelo de Empresas y de su Gobierno en la Economía Actual*. Madrid, AECA.
- AENOR (2005) *Gestión ambiental. Guía para la evaluación de los costes ambientales. Costes ambientales internos*. Madrid, Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K. & Wood, D. J. (2008) 'Dialogue: Toward superior stakeholder theory', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No., pp. 153-190.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. (1999) 'Who matters to ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values.', *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No., pp. 507-525.
- Alonso-Almeida, M. d. M. & Rodríguez-Antón, J. M. (2011) 'Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry', *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, No., pp. 1455-1463.
- Alonso-Almeida, M. d. M., Rodríguez-Antón, J. M. & Celemín Pedroche, M. (2009) 'Organizational impacts of quality certification on business services. An analysis of the SMEs Hotels.'. *POMS 20th Annual Conference*. Orlando, Florida, U.S.A.
- Alonso, M. & Guede, A. (2009) *El precio de ser verde. HOSTELTUR*
- Álvarez-Gil, M. J., Berrone, P., Husillos, F. J. & Lado, N. (2007) 'Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture', *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 5, pp. 463-473.
- Alvarez Gil, M. J., Burgos Jiménez, J. & Céspedes Lorente, J. J. (2001a) 'An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels', *Omega*, Vol. 29, No. 6, pp. 457-471.
- Alvarez Gil, M. J., de Burgos Jimenez, J. & Céspedes Lorente, J. J. (2001b) 'Grupos de interes y estrategias medioambientales de los hoteles españoles. (Interest Groups and Spanish Hotel Environmental Strategies. With English summary.)', *Informacion Comercial Española Revista de Economía*, Vol. 1, No. 790, pp. 163-181.
- Alwin, D. F. & Hauser, R. M. (1975) 'The Decomposition of Effects in Path Analysis', *American Sociological Review*, Vol. 40, No., pp. 37-47.
- Allen, R. (1980) 'How to Save the World', *Ecologist*, Vol. 10, No. 6/7, pp. 190.
- Allí Alonso, D. (2003) *Ecotasa Lanzarote: Aspectos Sociales*. Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988) 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Andrews, K. R. (1973) 'Can the best corporations be made moral?', *Harvard Business Review*, Vol. 51, No., pp. 57-64.

- Aragón-Correa, J. A. & A. Rubio-López, E. (2007) 'Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings', *Long Range Planning*, Vol. 40, No., pp. 357-381.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. & García-Morales, V. J. (2008) 'Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective', *Journal Of Environmental Management*, Vol. 86, No. 1, pp. 88-103.
- Aragón-Correa, J. A., Matías-Reche, F. & Senise-Barrio, M. E. (2002) 'Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment', *Journal of Business Research*, Vol. 57, No., pp. 964-975.
- Aramburu, N. & Sáenz, J. (2011) 'Structural capital, innovation capability, and size effect: An empirical study', *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No. 3, pp. 307-325.
- Armas Cruz, Y. d. M. & García Rodríguez, F. J. (2006) Rendimiento ambiental de la empresa hotelera canaria: especificación e influencia del tamaño organizacional. *Modelos de Rasch en Administración de Empresas*. Fundación FYDE-CajaCanarias ed. Canarias.
- Arora, S. & Cason, T. N. (1996) 'Why do firms volunteer to exceed environmental regulations? Understanding participation in EPA's 33/50 Program', *Land Economics*, Vol. 72, No., pp. 413.
- Arts, B. & Mack, S. (2003) 'Environmental NGOs and the Biosafety Protocol: a case study on political influence', *European Environment*, Vol. 13, No. 1, pp. 19-33.
- ATAIC (2002) 'Declaración de Galápagos'. *Cumbre de autoridades de turismo y medio ambiente de iberoamerica y el caribe. mayo 2002*. Galápagos
- Ayuso, S. & Fullana, P. (2002) *Turismo Sostenible*, Barcelona: Rubes Editorial.
- Ayuso Siart, S. (2003) *Gestión sostenible en la Industria Turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Azzone, G., Brophy, M., Noci, G., Welford, R. & Young, W. (1997) 'A Stakeholders' View of Environmental Reporting', *Long Range Planning*, Vol. 30, No., pp. 699-709.
- Barbier, E. B., Markandya, A. & Pearce, D. W. (1990) 'Environmental sustainability and cost - benefit analysis', *Environment and Planning A*, Vol. 22, No. 9, pp. 1259-1266.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999) 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No., pp. 488-506.
- Boesso, G. & Kumar, K. (2009) 'Stakeholder prioritization and reporting: Evidence from Italy and the US', *Accounting Forum*, Vol. 33, No. 2, pp. 162-175.
- Bollen, K. A. & Davis, W. R. (2009) 'Two Rules of Identification for Structural Equation Models', *Structural Equation Modeling*, Vol. 16, No., pp. 523-536.
- Bonilla Priego, M. J. & Avilés Palacios, C. (2008) ' Analysis of Environmental Statements Issued by EMAS-Certified Spanish Hotels ', *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49, No. 4, pp. 381-394.
- Boons, F. (1998) 'Caught in the web: the dual nature of networks and its consequences', *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, Vol. 7, No., pp. 204-212.
- Bowen, F. E. (2000) 'Environmental visibility: a trigger of green organizational response?', *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, Vol. 9, No. 2, pp. 92-107.
- Bowie, N. E. (1991) 'Moral decision making and multinationals', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 223-232.
- Braithwaite, J. (2006) 'Responsive Regulation and Developing Economies', *World Development*, Vol. 34, No. 5, pp. 884-898.

- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M. & Merideth, R. W. (1987) 'Global sustainability: Toward definition', *Environmental Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 713-719.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997) 'The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses', *Journal of Marketing*, Vol. 61, No., pp. 68-84.
- Buckley, R. (2002) 'Tourism ecolabels', *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 183-208.
- Buehler, V. M. & Shetty, Y. K. (1976) 'Managerial Response to Social Responsibility Challenge', *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No., pp. 66-78.
- Bueno Campos, E. (2002) 'El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones.', *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 18, No. 2/3, pp. 157-176.
- Bueno Campos, E. (2004) *El Gobierno de la Empresa. En busca de la transparencia y la confianza.*, Madrid: Pirámide.
- Burby, R. J. & Paterson, R. G. (1993) 'Improving Compliance with State Environmental Regulations', *Journal of Policy Analysis & Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 753-772.
- Carroll, A. B. & Nasi, J. (1997) 'Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 46-51.
- CCE (2001) Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. IN (CCE), C. D. C. E. (Ed.). Bruselas, 18.7.2001, COM(2001)
- CCE (2002) Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas.
- CE (2009) Facts and figures Eco-label. Obtenido de Internet: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about ecolabel/facts and figures en.htm> [acceso 13/12/2009].
- CECU & ORSC (2010) La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. RSE. Madrid, Confederación de Consumidores y Usuarios - Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.
- Centro Europa-Tercer Mundo, O. (2001) Las actividades de las empresas transnacionales y los derechos humanos - necesidad de su encuadernamiento jurídico. *Comisión de los derechos humanos*. 57 ed.
- Céspedes-Lorente, J., Burgos-Jiménez, J. d. & Álvarez-Gil, M. J. (2003) 'Stakeholders environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 333.
- CIMA (1997) 'Declaración de Berlín'. *Conferencia Internacional de Ministros del Ambiente sobre Biodiversidad y Turismo Marzo de 1997*. .
- Clarkson, M. E. (1995) 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 92-117.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J., Jorge, P.-M. & López-Gamero, M. D. (2007) 'Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance', *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 15, No. 6, pp. 663-679.
- CMTS (1995) 'Carta de turismo sostenible'. *Conferencia mundial de turismo sostenible. Abril, 1995*. Lanzarote, Islas Canarias, España
- Cornell, B. & Shapiro, A. C. (1987) 'Corporate Stakeholders and Corporate Finance', *Financial Management (1972)*, Vol. 16, No., pp. 5-14.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) *A behavioral theory of the firm*: Wiley-Blackwell.
- Chan, E. S. W. & Wong, S. C. K. (2006) 'Motivations for ISO 14001 in the hotel industry', *Tourism Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 481-492.

- Chilosi, A. & Damiani, M. (2007) 'Stakeholders vs. Shareholders in Corporate Governance', *ICFAI Journal of Corporate Governance*, Vol. 6, No., pp. 7-45.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*. Academy of Management.
- Daly, H. E. (1990) 'Toward some operational principles of sustainable development', *Ecological Economics*, Vol. 2, No. 1, pp. 1.
- Daly, H. E. (1992) 'Sustainable development is possible only if we forgo growth', *Earth Island Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 12.
- Daly, H. E. (1995) 'On Wilfred Beckerman's critique of sustainable development', *Environmental Values*, Vol. 4, No. 1, pp. 49.
- Dasgupta, S., Hettige, H. & Wheeler, D. (2000) 'What Improves Environmental Compliance? Evidence from Mexican Industry', *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 39-66.
- Davis, K. (1973) 'The case for and against business assumption of social responsibility', *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No., pp. 312-322.
- Dawkins, R. (1999) 'The Selfish Meme', *Time*, Vol. 153, No. 15, pp. 52.
- Delmas, M. A. (2002) 'The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective', *Policy Sciences*, Vol. 35, No. 1, pp. 91-119.
- Díaz Reviriego, I. (2010) *Las ONGs españolas y las Convenciones Internacionales relacionadas con Sostenibilidad Ambiental: Un análisis de redes sociales* Master. Universidad Autónoma de Madrid
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*.
- Dobson, A. (1996) 'Environment sustainabilities: An analysis and a typology', *Environmental Politics*, Vol. 5, No. 3, pp. 401.
- Donaldson, T. (1999) 'Making stakeholder theory whole', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 237-241.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995) 'The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 65-91.
- Drazin, R. & Sandelands, L. (1992) 'Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing', *Organization Science*, Vol. 3, No. 2 pp. 230-249.
- Driscoll, C. & Starik, M. (2004) 'The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment', *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 1, pp. 55-73.
- Duncan, O. D. (1966) 'Path Analysis: Sociological Examples', *The American Journal of Sociology*, Vol. 72, No. 1, pp. 1-16.
- Dutton, J. E. & Duncan, R. B. (1987) 'The cration of momentum for change through the process od strategic issue diagnosis', *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No., pp. 279-295.
- EIFE, U. B. (2005) Estudio EVER. Estudio de Evaluación para la Revisión de los Programas EMAS y Ecoetiquetado comunitario. Dirección General de Medioambiente de la Comisión Europea.
- Elkins, A. (1977) 'Toward A Positive Theory of Corporate Social Involvement', *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 128-133.
- EMAS (2005) The tourism issue. IN COMMISSION, E. (Ed.). The European Eco-Management and Audit Scheme.
- EMAS (2008) Organizaciones registradas EMAS. Obtenido de Internet: http://www.mma.es/portal/secciones/calidad_contaminacion/ecogestion_ecoauditoria/aplicacion_reglamentaria/centros_registrados.htm [acceso octubre 2008].
- EMAS (2009) Sectoral distribution of organisations. IN 01_01_2009.XLS, E. S. (Ed.) *Excell*. EMAS.

- Emerson, R. M. (1962) 'Power-Dependence Relations', *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.
- England, G. (1973) 'Personal value systems of managers and administrators', *Academy of Management Proceedings*, Vol. No., pp. 81-88.
- Etzioni, A. (1988) *The moral dimension.*, New York: Basic Books.
- Etzioni, A. (1990) *The moral dimension: toward a new economics*: Simon and Schuster.
- EUROPARC, F. (2000) La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos.
- Fairweather, J., Maslin, C. & Simmons, D. (2005) 'Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand', *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 13, No. 1, pp. 82-98.
- Fernández Cuesta, C. (1994) 'El coste de descontaminación y restauración del entorno natural.', *REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*, Vol. XXIV, No. 81, pp. 1011-1033.
- Fernández Cuesta, C. (2004) 'El marco conceptual de la contabilidad ambiental. Una propuesta para el debate.', *Contabilidad y Auditoría*, Vol. 10, No. 10, pp. P. 29-38.
- Fernández, J. A. (2003) 'Empresario hotelero e implementación de un impuesto turístico: el caso de la "ecotasa" en Baleares', *Cuadernos de Turismo*, Vol. No. 12, pp. 165-178.
- Fineman, S. & Clarke, K. (1996) 'Green stakeholders: industry interpretations and response', *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No., pp. 715-730.
- Font, X. (2003) 'Critical review of certification and accreditation in sustainable tourism governance'. Leeds, UK
- Freeman, R. E. (1994) 'The politics of stakeholder theory: some future directions', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No., pp. 409-421.
- Freeman, R. E. (2004) 'The Stakeholder Approach Revisited', *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 5, No., pp. 228-241.
- Freeman, R. E. & Evan, W. M. (1990) 'Corporate governance: A stakeholder interpretation', *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 337.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983) 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance', *California Management Review*, Vol. 25, No., pp. 88-106.
- Friedman, M. (1996) 'A Positive Approach to Organized Consumer Action: The 'Buycott' as an Alternative to the Boycott', *Journal of Consumer Policy*, Vol. 19, No. 4, pp. 439-451.
- Friedman, M. (2001) 'Ethical Dilemmas Associated with Consumer Boycotts', *The Journal of Social Philosophy*, Vol. 32, No. 2, pp. 232-240.
- Frooman, J. (1999) 'Stakeholder influence strategies', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No., pp. 191-205.
- Gago, R. F. & Antolín, M. N. (2004) 'Stakeholder salience in corporate environmental strategy', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 4, No. 3, pp. 65-76.
- Garcia-Johnson, R. (2000) *Exporting environmentalism: U.S. multinational chemical corporations in Brazil and Mexico*: Global Environmental Accord: Strategies for Sustainability and Institutional Innovation series. Cambridge and London: MIT Press.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008) 'Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector', *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 188-212.
- García-Morales, V. J., Verdú-Jover, A. J. & Lloréns, F. J. (2009) 'The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning: Single-loop and

- double-loop learning', *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 6, pp. 567-590.
- Goodland, R. (1995) 'The concept of environmental sustainability', *Annual Review of Ecology & Systematics*, Vol. 26, No., pp. 1-24.
- Grafé-Buckens, A. & Hinton, A.-F. (1998) 'Engaging the stakeholders: corporate views and current trends', *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, Vol. 7, No., pp. 124-133.
- Granovetter, M. & Abolafia, M. Y. (2005) *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. Markets. Critical Studies in Economic Institutions*. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
- Graves, S. B. & Waddock, S. A. (1990) 'Institutional ownership and control: implications for long-term corporate strategy', *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No., pp. 75-83.
- Graves, S. B. & Waddock, S. A. (1994) 'Institutional owners and corporate social performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No., pp. 1034-1046.
- Greeno, J. L. & Robinson, S. N. (1992) 'Rethinking Corporate Environmental Management', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 27, No. 3/4, pp. 222-232.
- Greer, C. R. & Downey, H. K. (1982) 'Industrial Compliance with Social Legislation: Investigations of Decision Rationales', *Academy of Management Review*, Vol. 7, No., pp. 488-498.
- Guillén, M. C. (2002) 'Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente', *Rect@*, Vol. Actas_10, No. 1, pp. 27.
- Gunningham, N. (1995) 'Environment, self-regulation and the chemical industry: Assessing responsible care', *Law & Policy*, Vol. 17, No. 1, pp. 57.
- Hair, J. F., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (1999) *Análisis multivariante*, Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hall, R. B. & Biersteker, T. J. (2003) 'The Emergence of Private Authority in Global Governance', *Journal of International Relations & Development*, Vol. 6, No. 3, pp. 304.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984) 'Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No., pp. 193-206.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (1999) 'Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives', *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No., pp. 479-485.
- Hart, S. L. (1995) 'A natural-resource-based view of the firm', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 986-1014.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996) 'The determinants of an environmentally responsive firm: An Empirical Approach', *Journal of Environmental Economics & Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 381.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999) 'The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance', *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No., pp. 87-99.
- Hicks, J. (1946) *Value and capital*. Clarendon Press Oxford.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992) 'Stakeholder-agency theory', *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No., pp. 131-154.
- Hoffman, A. J. (1999) 'Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry', *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No., pp. 351-371.
- Horobin, H. & Long, J. (1996) 'Sustainable tourism: the role of the small firm', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 15-19.

- Hosseini, J. C. & Brenner, S. N. (1992) 'The stakeholder theory of the firm: a methodology to generate value matrix weights', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, No., pp. 99-119.
- Hosteltur (2002) RIU evita 10 toneladas de residuos de plástico al año gracias a sus "desayunos ecológicos". *Hosteltur*.
- Hosteltur (2008) Burgio señala el posicionamiento ambiental como estrategia para ganar turistas Hosteltur.
- IESE (2002) Código de gobierno para la empresa sostenible. Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers.
- IET (2009) Coyuntura turística. España, Instituto de Estudios Turísticos.
- IET (2011) Informe anual 2010. IN FRONTUR (Ed.) *Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras*. Instituto de Estudios Turísticos.
- INE (2011) Estadísticas sobre medio ambiente. Madrid, Instituto Nacional de Estadísticas.
- Ingenbleek, P. T. M. & Immink, V. M. (2010) 'Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands', Vol. 29, No., pp. 52-65.
- ISO (2009) The ISO Survey – 2008. Obtenido de Internet: www.iso.org [acceso 23/10/2010].
- Jennings, P. D. & Zandbergen, P. A. (1995) 'Ecologically sustainable organizations: an institutional approach', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 1015-1052.
- Jiménez, A. & Munshi, W. (2009) Los hoteles españoles continúan entre los más competitivos a nivel mundial, aún en tiempos de crisis. Obtenido de Internet: <http://www.hotel.info/Press.aspx?mode=article&lng=CA&item=408> [acceso 28 de mayo 2009].
- Kasim, A. (2007a) 'Corporate Environmentalism in the Hotel Sector: Evidence of Drivers and Barriers in Penang, Malaysia', *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 15, No. 6, pp. 680-699.
- Kasim, A. (2007b) 'Towards a Wider Adoption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector', *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 8, No. 2, pp. 25-49.
- King, A. A. & Lenox, M. J. (2000) 'Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program', *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No., pp. 698-716.
- Klein, J. G., Smith, N. C. & John, A. (2004) 'Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation', *Journal of Marketing*, Vol. 68, No., pp. 92-109.
- Langtry, B. (1994) 'Stakeholders and the moral responsibilities of business', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No., pp. 431-443.
- Lawrence, A., Weber, J. & Post, J. (2007) The Corporation in Society. IN MCGRAWHILL (Ed.) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*. 12 ed.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science.*, New York: Harper and Row.
- Lewis-Beck, M. S. (1974) 'Determining the Importance of an Independent Variable: A path Analytic Solution', *Social Science Research*, Vol. 3, No., pp.
- Lines, R., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2011) 'Organizational Learning As a By-product of Justifications for Change', *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 163-184.
- Lipschutz, R. D. & Fogel, C. (2002) "Regulation for the rest of us?" Global civil society and the privatization of transnational regulation. IN PRESS, C. U. (Ed.) *The Emergence of Private Authority in Global Governance*. Cambridge.
- Lizcano Alvarez, J. (2002) 'Nuevos retos en torno al equilibrio social y medioambiental de las empresas: los productos socialmente correctos ', *Encuentros multidisciplinares*, Vol. 4, No. 11, pp. 57-63.

- Lusk, E. J. & Oliver, B. L. (1974) 'Research Notes. American managers' personal value systems-revisited', *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 549-554.
- Lleras, C. (2005) *Path Analysis*, New York: Academic Press.
- Lloyd's Register Quality Assurance, L. (2008) *Hostelería y Turismo. Medio Ambiente (ISO 14001)*
- Llull Gilet, A. (2001) *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico*. PhD. Thesis. Universitat de les Illes Balears.
- Llull Gilet, A., Orfila-Sintes, F. & Fernández Chulián, M. (2008) 'La proactividad de la estrategia medioambiental del sector hotelero: Una aplicación en Baleares'. *III Congreso de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales*. Palma (Mallorca)
- Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) 'Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation', *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No., pp. 297-316.
- Martín-Castilla, J. I. (2007) 'La sostenibilidad en los enfoques organizativos basados en la excelencia.', *Capital Humano*, Vol. No. 211, pp. 60-69.
- Martín de Castro, G. (2008) *Análisis estratégico de la reputación empresarial*, Madrid: ESIC.
- Martín de Castro, G., López Sáez, P. & Navas López, J. E. (2004) 'The role of corporate reputation in developing relational capital', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4, pp. 575-585.
- Martín de Castro, G. & Navas López, J. E. (2006) 'La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 3, pp. 29-39.
- Martín de Castro, G., Navas López, J. E. & López Sáez, P. (2006) 'Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation', *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 4, pp. 361-370.
- Martín Rojo, I. C. (2001) 'Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico en Iberoamérica.', *Boletín Económico ICE*, Vol. No. 2685, pp. 19-29.
- Martín Rojo, I. C. (2009) 'Sustainable development and responsible government: a study on nautical tourism in Andalusia', *Sinergie*, Vol. 27, No. 30, pp. 77-93.
- Martín Rojo, I. C. & Gaspar González, A. I. (2007) 'El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español.', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 3, pp. 127-145.
- Martín Rojo, I. C. & Peláez Verdet, A. (2006) 'Nuevos productos turísticos: el turismo activo.', *Estudios Turísticos*, Vol. No. 169-170, pp. 145-163.
- Mediano Serrano, L. (2002) 'Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing', *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Vol. 10, No., pp. 99-117.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 1977-pp.
- Milgrom, P. R., North, D. C. & Weingast, B. R. (1990) 'The Role of Institutions in the Revival of Trade: The Law Merchant, Private Judges, and the Champagne Fairs', *Economics and Politics*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-23.
- Mintzberg, H. (1984) 'Power and Organization Life Cycles', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No., pp. 207-224.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, Vol. 22, No., pp. 853-886.

- Moneva Abadía, J. M., Larringa González, C. & Fernández Cuesta, C. (2002) 'Resolución del ICAC sobre reconocimiento, valoración e información de aspectos medioambientales en las cuentas anuales', *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* Vol. 61, No., pp. 31-35.
- Morris, S. (2000) 'Stakeholder salience and corporate philanthropy: three strikes and you're funded (one strike and you're out?)', *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, Vol. No., pp. C1-C1.
- Nash, J., Ehrenfeld & John (1997) Codes of environmental management practice: Assessing Their Potential as a Tool for Change.
- Neumayer, E. (2001) 'Pollution Havens: An Analysis of Policy Options for Dealing With an Elusive Phenomenon', *The Journal of Environment Development* Vol. 10, No. 2 pp. 147-177
- Neville, B. A., Menguc, B. & Bell, S. J. (2003) Stakeholder salience reloaded: operationalising Corporate Social Responsibility. IN ANZMAC (Ed.) *A Celebration of Ehrenberg and Bass: Marketing Knowledge, Discoveries and Contribution*. Australia.
- Newson, M. & Deegan, C. (2002) 'Global expectations and their association with corporate social disclosure practices in Australia, Singapore and North Korea.', *The International Journal of Accounting*, Vol. No., pp. 183-213.
- Nwanji, T. I. & Howell, K. E. (2007) 'A review of the two main competing models of corporate governance: the shareholdership model versus the stakeholdership model', *Corporate Ownership & Control*, Vol. 5, No., pp. 9-23.
- O'Riordan, T. & Turner, R. K. (1988) *The Politics of Sustainability. Sustainable environmental management: Principles and practice*. London: Pinter, Belhaven Press in association with the Economic and Social Research Council (ESRC); Boulder, Colo.:Westview Press.
- Ojala, J. & Luoma-aho, V. (2008) 'Stakeholder relations as social capital in early modern international trade', *Business History*, Vol. 50, No. 6, pp. 749-764.
- OMT (1980) 'Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial'. *Conferencia Mundial del Turismo. 1980*. Manila (Filipinas)
- OMT (1985) 'Carta del turismo y código del turista'. *Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo. septiembre de 1985*. Sofía (República Popular de Bulgaria)
- OMT (1998) *Introducción al Turismo*, Madrid: OMT.
- OMT & UIP (1989) 'Declaración de la Haya sobre turismo'. *Conferencia interparlamentaria de turismo*. La Haya (Países Bajos)
- ONU (1992) 'Programa 21 - Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo'. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro (Cumbre de la Tierra)*. Río de Janeiro (Brasil)
- ONU (2010) The Ten Principles Obtenido de Internet: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> [acceso 09 Mayo 2010].
- ORSC (2004) Visión, Objetivos y Principios. Obtenido de Internet: http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=95&lang=es [acceso 09 mayo 2010].
- Parent, M. & Deephouse, D. (2007) A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers.
- Pearce, D. (2005) 'Do we understand sustainable development?', *Building Research & Information*, Vol. 33, No. 5, pp. 481-483.
- Pearce, D., Collard, D. & Ulph, D. (1988) Optimal Prices for Sustainable Development. *Economics, growth and sustainable environments: Essays in memory of Richard Lecomber*. New York: St. Martin's Press.
- Pearce, D. W. (1993) *Blueprint 3: measuring sustainable development*.

- Pearce, D. W. & Turner, R. K. (1990) *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Pearce, J. A., II (1982) 'The Company Mission as a Strategic Tool', *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 15-24.
- Perrow, C. (1961) 'The analysis of goals in complex organizations', *American Sociological Review*, Vol. 26, No., pp. 854-866.
- Pezzey, J. (1992) *Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis*, Washington, D.C.: The World Bank.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with power: politics and influence in organizations*: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. A. & Leblebici, H. (1976) 'The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No., pp. 227-245.
- Phillips, R. (2004) 'Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory', *Ivey Business Journal*, Vol. 68, No., pp. 1-4.
- Ponce, H. G. & Labat, B. N. (2007) 'La información medioambiental de las empresas análisis de la regulación existente: Un estudio empírico sobre la información medioambiental que suministran las empresas incluidas en el índice bursátil IBEX-35. 1996-1999'. *IX Reunión de Economía Mundial*. Madrid
- Porritt, J. (1984) *Seeing Green-The Politics of Ecology Explained*. : Basil Blackwell, Oxford.
- Porter, M. E. & Linde, C. v. d. (1995) 'Green and competitive: Ending the stalemate.', *Harvard Business Review*, Vol. No., pp. 120-134.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. e. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*: Chicago and London: University of Chicago Press.
- Preston, L. E. & Donaldson, T. (1999) 'Stakeholder Management and Organizational Wealth', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 619-620.
- PriceWaterhouseCoopers (2003) Responsabilidad social de la empresa: tendencias empresariales en España.
- PRODUS (2007) Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible Escuela de Ingeniería Civil, Universidad de Costa Rica *Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible Escuela de Ingeniería Civil, Universidad de Costa Rica* Costa Rica.
- Raedeke, A. H., Rikoon, J. S. & Nilon, C. H. (2001) 'Ecosystem Management and Landowner Concern About Regulations: A Case Study in the Missouri Ozarks', *Society & Natural Resources*, Vol. 14, No., pp. 741-759.
- Rees, J. (1997) 'Development of Communitarian Regulation in the Chemical Industry', *Law and Policy*, Vol. 19, No. 4, pp. 477-528.
- Reiser, A. & Simmons, D. G. (2005) 'A Quasi-experimental Method for Testing the Effectiveness of Ecolabel Promotion', *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 13, No. 6, pp. 590-616.
- Rivera, J. (2004) 'Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry', *Society & Natural Resources*, Vol. 17, No. 1, pp. 779-797.
- Rodriguez-Anton, J. M. & Alonso-Almeida, M. M. (2011) 'Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact', *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22, No. 2, pp. 145-157.
- Roome, N. & Wijen, F. (2005) 'Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management', *Organization Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 235-263.
- Rubio-Andrada, L., Del Mar Alonso-Almeida, M. & Rodríguez-Antón, J. M. (2011) 'Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, No., pp. 833-852.

- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2008) 'The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence', *British Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 185-203.
- Ruiz, M. A., Pardo, A. & San Martín, R. (2010) 'Modelos de Ecuaciones Estructurales', *Papeles del Psicólogo*, Vol. 31, No. 1, pp. 34-45.
- Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997) 'A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability', *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No., pp. 534-559.
- Saenz, J. & Gomez, J. V. (2008) 'Intangibles disclosure, market performance and business reputation ? the case of Spain', *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 1, pp. 83-99.
- Salancik, G. A. & Pfeffer, J. (1974) 'The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No., pp. 453-473.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977) 'Who Gets Power -- And How They Hold on to It', *Organizational Dynamics*, Vol. 5, No. 3, pp. 3-21.
- Santos Arrebola, J. L. (1992) 'Las nuevas tendencias de los consumidores-turistas', *Estudios sobre consumo*, Vol. 23, No., pp. 33-44.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991) 'Strategies for assessing and managing organizational stakeholders', *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No., pp. 61-75.
- Scott, W. R. & Meyer, J. W. (1994) *Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis. Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Calif.; London and New Delhi: Sage Publications.
- Schmidheiny, S. (1992a) 'The Business Logic of Sustainable Development', *The Columbia Journal of World Business*, Vol. No., pp. 18-24.
- Schmidheiny, S. (1992b) *Changing course. A global business perspective on development and the environment.*, Cambridge: MIT Press.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A. & Barlow, E. A. (2006) 'Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review', *The Journal of Educational Research*, Vol. 99, No. July/August pp. 15.
- Secretaria de Turismo y Comercio Interior, S. (2011) Plan FuturE Obtenido de Internet: <http://www.mityc.es/turismo/es-ES/Sostenibilidad/medioambiente/Paginas/FuturE.aspx> [acceso 07/04/2011].
- Sen, S., Gürhan-Canli, Z. & Morwitz, V. (2001) 'Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts', *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No., pp. 399-417.
- Sharma, S. & Henriques, I. (2005) 'Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 159-180.
- Sharma, S. & Nguan, O. (1999) 'The biotechnology industry and strategies of biodiversity conservation: The influence of managerial interpretations and risk propensity', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, No. 1, pp. 46-61.
- Shaw, T. M., MacLean, S. J., Nzomo, M., Lawton, T. C., Rosenau, J. N. & Verdun, A. C. (2000) *Going beyond States and Markets to Civil Societies? Strange power: Shaping the parameters of international relations and international political economy*. Aldershot, U.K.; Burlington, Vt. and Sydney: Ashgate.
- Shrivastava, P. (1995) 'The role of corporations in achieving ecological sustainability', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 936-960.
- Silva, F. d. C. d. A. (2010) 'La Información Medioambiental Divulgada por las Empresas Turísticas de Alojamiento: un Enfoque Según la Teoría de los Stakeholders', *Pensar Contábil*, Vol. 12, No. 48, pp. 46 - 54.

- SPRS (2006) 'Libro Blanco de la RSE en España', *Boletín Oficial de las Cortes Generales*, Vol. 424, No., pp.
- Stiglitz, J. E. (1998) 'Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Processes', *Prebisch Lecture, UNCTAD*, Vol. No., pp.
- Suchman, M. C. (1995) 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No., pp. 571-610.
- Thiétart, R. A. (2001) *Doing management research: a comprehensive guide*: SAGE.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., Smith, H. L. & Post, J. E. (1991) Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. IN PRESTON, L. E. (Ed.) *Research in corporate social performance and policy*. . A Research Annual Greenwich, Conn. and London, JAI Press.
- Tietenberg, T. H. (1984) *Environmental and natural resource economics*.
- UE (2006) Reglamento (CE) No 196/2006, EMAS II. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, Parlamento Europeo y el Consejo de la Union Europea
- UE (2009) REGLAMENTO (CE) No 1221/2009 EMAS III. Diario Oficial de la Unión Europea Parlamento Europeo y el Consejo de la Union Europea.
- UNEP (1998) 'Voluntary Initiatives', *UNEP Industry & Environment Review* Vol. 21, No. 1-2, pp. 67.
- UNEP (2005) Trade and Environmental Effects of Ecolabels: Assessment and Response. UNEP.
- Valor Martín, C. & Merino de Diego, A. (2005) La relación ONG-Empresa en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa Madrid, Centro de estudios de cooperación al desarrollo (CECOD).
- Van Meegeren, P. (2001) 'Blue Bags or Refuse Tourism: Social Acceptance of Closed Policymaking', *Society & Natural Resources*, Vol. 14, No., pp. 77-86.
- Verfaillie, H. A., Bidwell, R. & WBCSD (2000) Measuring Eco-efficiency. A guide to reporting company performance. Switzerland, WBCSD.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997) 'The corporate social performance- financial performance link', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No., pp. 303-319.
- Wartick, S. & Mahon, J. (1994) 'Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct', *Business & Society*, Vol. 33, No. 3, pp. 293-311.
- Weaver, D. B. & Lawton, L. J. (2002) 'Overnight Ecotourist Market Segmentation in the Gold Coast Hinterland of Australia', *Journal of Travel Research*, Vol. 40, No., pp. 270.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization* New York: Free Press.
- Wheeler, D. (1999) 'Greening industry: New roles for communities, markets, and governments.', *Oxford university press; New York* Vol. No., pp.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R. E. (2003) 'Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World', *Journal of General Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 1-28.
- Wijk, J. V. & Persoon, W. (2006) A Long-haul Destination:: Sustainability Reporting Among Tour Operators. *European Management Journal*.
- Willer, D., Lovaglia, M. J. & Markovsky, B. (1997) 'Power and Influence: A Theoretical Bridge', *Social Forces*, Vol. 76, No., pp. 571-603.
- Williams, S. M. (1999) 'Voluntary Environmental and Social Accounting Disclosure Practices in the Asia-Pacific Region: An International Empirical Test of Political Economy Theory', *International Journal of Accounting*, Vol. 34, No. 3, pp. 209-238.
- Winter, S. r. C. & May, P. J. (2001) 'Motivation for Compliance with Environmental Regulations', *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 675-698.

- Wirth, F. F. & Luzar, E. J. (1999) 'Environmental Management of the U.S. Aquaculture Industry: Insights from a National Survey', *Society & Natural Resources*, Vol. 12, No., pp. 659-672.
- Wood, D. J. (1991) 'Corporate social performance revisited', *Academy of Management Review*, Vol. 16, No., pp. 691-718.
- Wright, S. (1934) 'The method of path coefficients', *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 5, No. 3, pp. 161-215.
- WTO (2002) *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, Madrid: World Tourism Organization.
- Yu, R. (2008) 'Demand Grows for "Green" Hotels', *USA Today Magazine*, Vol. 137, No. 2759, pp. 2-3.

Anexo I: Leyes de las comunidades autónomas que abordan el tema medioambiental en el turismo.

Ley 7/1995, de 6 de abril de Ordenación del Turismo de Canarias.

Desde el preámbulo de esta ley se reconoce como objetivos “la conservación, protección y aprovechamiento racional de los recursos turísticos de Canarias, con especial atención al medio ambiente, el paisaje y la cultura autóctonos.” Así mismo se reconoce al turismo como una actividad multidisciplinar y la regulación por esta ordenación de los aspectos medioambientales relacionados con la actividad.

En el *Artículo 1* inciso t, se reconoce como objeto de la ley, “La protección del medio ambiente y conservación de la naturaleza, el paisaje y la cultura de Canarias, en cuanto objeto de atracción y recursos turísticos.”

En el *Artículo 12.-* “Deberes en general” se hace énfasis en que toda actividad turística desarrollada en el Archipiélago Canario deberá salvaguardar el medio ambiente y los valores ecológicos de las islas.

La Ley entra en mayores detalles en cuanto a la responsabilidad turística para con el medio ambiente en el *Artículo 26*. En él, y bajo la sección 2 (“Condiciones generales para el desarrollo de la actividad turística”), subsección 1 (“Protección del medio ambiente, el paisaje y la cultura canarias”), habla de la prevención de la contaminación y la responsabilidad por daños ecológicos: “Las actividades turísticas se desarrollarán con sujeción a la normativa de medio ambiente y conservación de la naturaleza, con especial atención a las normas sobre residuos sólidos, sanidad y salubridad del agua, pureza del aire y del suelo, conservación de los espacios naturales protegidos, defensa de la flora y fauna, particularmente la protegida autóctona de Canarias, y contaminación física, química, biológica o acústica. En los términos de la normativa general de aplicación, las empresas promotoras u organizadoras de actividades turísticas serán responsables de los daños que por causa de ellas se produzcan en el aire, aguas, suelo, subsuelo, fauna, flora o cualquier otro elemento del medio ambiente y de la naturaleza, así como de la alteración de los procesos ecológicos esenciales que pudieran tener lugar”.

El *Artículo 27* por su parte se refiere a la protección de los espacios naturales, donde menciona que “la realización de actividades turísticas y la instalación de establecimientos para su desarrollo, en espacios naturales protegidos o en áreas ecológicas catalogadas en aplicación de la prevención del impacto ecológico, así como cuando puedan resultar afectadas especies animales o vegetales declaradas protegidas, requerirán, además de un estudio básico de impacto ecológico, autorización de la consejería competente en materia turística previo informe vinculante de la competente en materia de conservación de la naturaleza. Igualmente requieren autorizaciones de este tipo las actividades turísticas a desarrollar en sus áreas periféricas”.

Por su parte en el *Artículo 56.-* “Programas y acciones de protección del medio ambiente y de conservación de la naturaleza” se establecen una serie de objetivos concretos que van desde la reducción del consumo de recursos no renovables del archipiélago, la eliminación o reducción de la producción de residuos no reciclables y el ahorro energético hasta la promoción del respeto al medio ambiente, la conservación de la naturaleza y a los procesos ecológicos esenciales. Dedicada además todo un artículo al servicio de vigilancia ambiental (*Artículo 65*) que debe incluir la aprobación de ordenanzas específicas sobre calidad y medio ambiente.

Ley 9/1997, de 21 de agosto, de Ordenación y Promoción del Turismo en Galicia

El contenido en cuanto a calidad y cantidad es muy similar al de Canarias. Tanto en el preámbulo, como en el objeto y fines de la ley ya aparecen reglas a respetar, como la de la preservación y protección del patrimonio histórico-artístico, el medio ambiente y la forma de vida de la población de Galicia”.

En cuanto a las competencias administrativas destaca el contenido del *Artículo 14*: "Programas de protección del entorno medioambiental y de los espacios físicos con vocación turística". En este caso, además de velar por la conservación del medio natural, los planes de ordenación turística "deben potenciar conductas responsables ecológicamente en todos los agentes que intervienen en el sector del turismo".

Dentro de los principios generales para el ejercicio de actividades turísticas, los cuatro puntos del *Artículo 21* están íntegramente dedicados a la "protección del medio ambiente, el paisaje y la cultura de Galicia" y su redacción es muy similar a la ley Canaria. Los *Artículos 46, 47 y 48* están dedicados a definir los alojamientos de turismo rural y agroturismo.

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid

De las ordenaciones de turismo de las comunidades esta es la ley que menos incide en la relación entre turismo y medio ambiente. Debido principalmente a que el turismo en esta comunidad es básicamente de ciudad, con una mayor influencia en el aspecto social que el ambiental. Aún así, el preámbulo de la Ley se resalta que " dedica una especial atención al respeto y defensa del medio ambiente, por cuanto significa la base del desarrollo del turismo y el principal legado para las futuras generaciones".

En el *Artículo 4*.- "Fines de la actuación administrativa" se establece que "se tendrán en consideración las disposiciones relativas a la protección y conservación del patrimonio histórico, así como sobre el medio ambiente y la conservación de la naturaleza, con especial atención al respeto y defensa de los espacios naturales protegidos y a la flora y fauna característicos del entorno en que se ubiquen, en todo caso, bajo los postulados del desarrollo sostenible "

En el *capítulo III Fomento, Artículo 47 - Objetivos* se establece el fomento del desarrollo turístico sostenible, incentivando la implantación de la gestión empresarial de acuerdo con las tendencias y disposiciones protectoras del medio ambiente y conservación de la naturaleza.

Ley 2/1999, de 24 de marzo, General Turística de las Illes Balears.

Entre uno de los motivos fundamentales de la ley supone un proceso de racionalización y síntesis del disperso marco normativo hasta ahora existente, tomando como parámetro fundamental la promoción y el incremento de la calidad de la oferta, así como la desestacionalización, haciendo especial hincapié en la preservación del medio ambiente.

El *Artículo 2* recoge como objeto de la ley "el fomento del aprovechamiento correcto de los recursos turísticos a partir del respeto a la conservación del medio ambiente y a la minimización de consumos."

Incluye además en el *Artículo 57*. "Contenido de los planes de calidad", el seguimiento, la supervisión y el control de los establecimientos en cuanto a las

medidas de protección del medio ambiente, consumo de agua y energía y la reducción en la producción de residuos. Considera además como infracciones muy graves: la emisión o vertido de cualquier clase, en la atmósfera, en el suelo, en la playa o en las aguas terrestres o marítimas por parte de las instalaciones de los establecimientos turísticos, que comporten daños graves en los recursos naturales o en el medio ambiente.

Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo de la Junta de Andalucía

Artículo 32 - Requisitos de infraestructura, seguridad y medio ambiente de los establecimientos turísticos. Menciona que los establecimientos turísticos deberán cumplir los requisitos mínimos relativos al medio ambiente.

Artículo 60 - Infracciones graves. Considera como infracciones graves aquellas que conlleven daños a los recursos turísticos, al medio ambiente o al patrimonio histórico.

Ley 6/1994, de 16 de marzo, de ordenación del Turismo del País Vasco

Artículo 3 – Fines. Destaca la "preservación de los recursos turísticos, evitando su destrucción o degradación y procurando su correcto aprovechamiento en todas las modalidades de la oferta, con respecto a los valores culturales, histórico-artísticos, paisajísticos, urbanísticos y medioambientales".

Artículo 67 - Infracciones muy graves. "Las infracciones de la normativa turística de las que resulte grave perjuicio para los intereses turísticos de Euskadi o daños para los recursos naturales y medio ambiente."

Ley del Principado de Asturias 7/2001, de 22 de junio, de Turismo.

Artículo 4 - Principios básicos. "(...) conservación del medio ambiente, bajo los postulados de un desarrollo sostenible".

Artículo 10 - Principios generales de protección del medio ambiente, del patrimonio cultural y de los recursos naturales. "Las actividades turísticas, en el marco de un desarrollo sostenible, se desenvolverán con sujeción a la normativa de medio ambiente y de conservación de la naturaleza."

Ley 13/2002, de 21 de junio, de turismo de Cataluña.

Artículo 8 - Deber de preservación. "Las actuaciones públicas en materia de turismo tienen que ir dirigidas a promover y garantizar un turismo respetuoso con el medio ambiente, especialmente en lo que concierne a las zonas protegidas por la normativa ambiental."

Ley 3/1998, de 21 de mayo, de Turismo de la Comunidad Valenciana

Artículo 26. Directrices generales. "la salvaguarda del medio ambiente y los valores ecológicos de la Comunidad Valenciana."

Anexo II. Listado de cadenas hoteleras que brindan algún tipo de información medioambiental en su web.

Nº Tamaño	Nº Facturación	Cadena	Tipo de información	Vínculo
2	1	NH Hotels	Política Medioambiental, Premios y Plan medioambiente	http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/eng/environment.jsp
1	2	Sol Melia	Política Medioambiental, Proyectos, Mejores Práctica y Hoteles certificados	http://prensa.solmelia.com/view_manager.html?root=104,7479
4	3	RIU Hotels	Se brinda información acerca de un amplio plan de medidas.	http://www.riu.com/es/Acerca_de_RIU/ambiente.jsp
3	4	Barceló Hotels	Programas y los hoteles certificados	http://www.barcelo.com/Group/es-ES/CorporateInformation/Environment/EnvironmentalPrograms.htm
21	7	Paradores	Proyecto “Parador Verde”	http://www.parador.es/es/portal.do?IDM=130&NM=3
10	8	Occidental Hotels	Política medio ambiental	http://www.occidental-hotels.com/Occidental/web/en_US/quality/medioAmbiente.htm
22		Grupotel	Compromiso y certificados ambientales	http://www.grupotel.com/sobre_grupotel.php?idh=&le=es&id_orgien=&id_ref=grupotel.com&id_noticia=&sc=MEDIOAMBIENTE
25		SIRENIS HOTELS & RESORTS	Política ambiental	http://sirenishotels.com/medioamb.php?&lang=ES&PHPSESSID=6ab5bc22ee8ee2c86b6c5220a76f25a1
29		HOTELES GLOBALES	Hoteles certificados y declaración ambiental	http://www.hotelesglobales.com/cgi-vel/globales/calidad.pro?idi=1
33		VIVA	Hoteles certificados y política ambiental (muy general)	http://www.hotelsviva.com/es/viva/index.html
51		POSEIDÓN	Política ambiental	http://www.hotelesposeidon.com/es/calidad-hoteles-poseidon.html
53		FUERTE	Turismo responsable, lo establece como diferenciación, medidad, premios y certificaciones	http://www.fuertehoteles.com/hoteles/responsables/responsible-hotels.htm
61		RAFAELHOTEL ES	Política medioambiental	http://www.rafaelhotels.com/rafaelhotels.php