



PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL. EL CASO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS COTIZADAS

Sandra ESCAMILLA SOLANO
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid
sandra.escamilla@urjc.es

Paola PLAZA CASADO
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid
paola.plaza@urjc.es

Camilo PRADO ROMÁN
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid
camilo.prado.roman@urjc.es

Recibido: 26 de julio de 2013
Enviado a evaluar: 29 de julio de 2013
Aceptado: 10 de octubre de 2013

RESUMEN

La importancia que está adquiriendo en la última década la concepción de la Responsabilidad Social Empresarial y el cuidado por el medio ambiente es muy relevante. La empresa es un ente social que se interrelaciona con diversos agentes primarios y secundarios y donde sus objetivos ya no son sólo económicos sino también sociales y medioambientales. El objetivo del trabajo es analizar el nivel de proactividad medioambiental de las empresas de la muestra, en este caso las dos cadenas hoteleras que cotizan en bolsa. La metodología utilizada es el estudio de casos (Yin, 1989). El estudio de los planes estratégicos, memorias de Responsabilidad Corporativa así como la utilización de entrevistas y encuestas ha permitido mostrar cuales deben ser los objetivos medioambientales que se debe plantear cualquier cadena hotelera que esta preocupada por el impacto que su actividad genera en el entorno, y por ende, en la sociedad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, cadenas hoteleras, proactividad medioambiental, estudio de caso, turismo sostenible

Environmental proactivity. The case of spanish listed hotel chains

ABSTRACT

The social responsibility and the environmental care are becoming more important in the last decade. The enterprise is a social entity which is related with many primary and secondary agents where the enterprise's objectives would not be just economic but also social and environmental. This paper has a goal, to analyze the environmental proactivity of the companies in the sample, specifically two hotel chains trade on the stock market. The methodology used is the study of cases (Yin, 1989). The study of strategic plans, corporate responsibility memories as well as interviews and surveys shows which have to be the environmental targets for every chain hotel concerned about their activity in the environment, and of course the society.

Key words: Corporate Social Responsibility, hotel chain, environmental proactivity, case study, sustainable tourism

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos presenciando cómo el nivel cultural de la sociedad supone un cambio vertiginoso en sus gustos, conductas y expectativas. Si a ello se le suma la marcada globalización vivida en la última década y el desarrollo de las nuevas tecnologías, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico donde la capacidad de innovación y reinventarse está a la orden del día.

No cabe duda que, la visión tradicional conceptualiza que la maximización del beneficio es aquella que supone la supervivencia de las empresas en sus primeros años para posteriormente pasar a crear riqueza para los propietarios. La concepción más moderna introduce conceptos y nuevas formas de hacer negocio como la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE). La consideración de la empresa como un ente social que se interrelaciona con su entorno, se torna en una nueva forma de ver la empresa donde la consideración de los grupos de interés pasa a ser uno de los objetivos primordiales dentro de la estrategia corporativa. Si a ello le unimos los escándalos financieros de ENRON (2001), WORLDCOM (2002), AIG (2008) o productivos como NIKE (1991) o medioambientales BP (2010) tiene como principal consecuencia, la apertura de una brecha de confianza en los mercados y economías (Kliksberg, 2006). Con la introducción en el orden internacional de Códigos de buena conducta, de buen gobierno corporativo, la Declaración de Río y el Pacto Mundial, se plantea una nueva forma de trabajar donde no se concibe que las empresas no se preocupen del entorno que les rodea y del impacto que su actividad puede ocasionar en la sociedad. En definitiva es una revolución socio – empresarial sin precedentes (De la Cuesta, 2004).

Se investiga un sector caracterizado por un lado por la importancia económica que posee como es el hotelero con un nivel de facturación en el año 2011 de 11.300 millones de euros y una aportación al PIB del 10.80% en el mismo convirtiéndose en un pilar fundamental para la economía española, y por otro, donde la máxima preocupación es dotar a los clientes de servicios de máxima calidad que garanticen su satisfacción y bienestar preservando en todo momento el entorno que le rodea.

El objetivo de la investigación es analizar el nivel de proactividad medioambiental de los grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa, Meliá Hotels y NH Hoteles, que les permita anticiparse a las adversidades que se les presenten, además de mitigar y reducir el impacto sobre el entorno donde operan. Siguiendo una estructura metodológica de estudio de casos (Yin, 1989; Villarreal y Landeta, 2010, Zabalza y Matey, 2010), se analiza de manera profunda el objeto de estudio en su contexto real mediante una triangulación de la evidencia empírica. Se obtiene como principal conclusión que el grado de proactividad medioambiental de ambos grupos es especialmente elevado disponiendo de diferentes planes y medidas actuación que contribuyen a reducir el impacto que su actividad económica tiene sobre en el entorno, destacando los planes estratégicos de sostenibilidad y eficiencia energética, y específicamente Meliá Hotels el proyecto SAVE y las acciones específicas para la conservación de la biodiversidad y para NH Hoteles su concepto de Habitación Verde, Edificio Sostenible y la oficina sin papeles.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA. ESTABLECIMIENTO DE PROPOSICIONES

A la hora de abordar la RSE se presenta la existencia de numerosas definiciones y teorías, lo cual nos lleva a encontrarnos ante una gran falta de consenso (Garriga y Melé, 2004; Alvarado, Bigné y Currás, 2011). La RSE se centra en *“la integración voluntaria por parte de la empresa, tanto en su forma de gobierno como de gestión, de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas y del respeto de los Derechos Humanos derivadas de las relaciones que mantiene la empresa con sus grupos de interés directos, así como con cualquier persona que se vea afectada por el desarrollo de la actividad económica de la misma”* (Escamilla et al, 2012). En definitiva, se trata de asumir una responsabilidad que va más allá de lo legalmente exigido y que este enfocada en mejorar el bienestar social y económico de la empresa y así como del entorno que las rodea. Quienes realmente hacen posible una evolución de la propia concepción de la RSE son los diferentes grupos de interés que se ven afectados por las empresas a través de la teoría desarrollada por Freeman (1984). Por un lado los accionistas

quienes exigen cada vez una mayor transparencia en las actuaciones que realiza la empresa con el objetivo de trasladar confianza a la empresa y al propio mercado; los clientes quienes solicitan día a día productos y servicios de calidad, innovadores y con precios justos (Kliksberg, 2006), y por otro lado, la sociedad es consciente que para que la empresa tenga éxito la RSE no puede mantenerse al margen.

La concepción de la empresa y el entorno en el que operan ha evolucionado de manera exponencial. Si la empresa tradicional se concebía como “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2013) donde el objetivo era maximizar el beneficio y el cuidado de los accionistas con un objetivo claramente de crecimiento económico. La concepción moderna pasa por complementar los valores tradicionales con los exigidos por los grupos de interés, es decir, valores encaminados a la sustentabilidad y responsabilidad de la empresa (Olcese, et al, 2008), ya no se maximizará el beneficio sino que tendrá que crear valor a largo plazo y de manera sostenible, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés.

A lo largo del siglo XX se debatió en profundidad cual era el rol de la empresa y sociedad, si era posible priorizar el valor social sobre el económico, o pueden ir de la mano. El debate surge a raíz de la postulación que realiza Bowen (1953) en cuanto a la interacción que tienen la empresa y la sociedad, considerando que la función de la empresa no es únicamente económica sino que debe atender las necesidades de los grupos de interés de los que se rodea. En contraposición surgen autores como Hayek (1960) y Friedman (1970) que consideran a la empresa como una organización con ánimo de lucro dedicada a la producción o prestación de bienes y servicios y cuyo único objetivo es maximizar el beneficio de la empresa. Esta postura considera que la adopción de políticas de RSE repercute negativamente en los intereses de los accionistas, dado que conciben que los agentes involucrados en desarrollar políticas sociales son los Gobiernos. Además, destinar recursos y mecanismos de control supondrá una reducción en el beneficio de la empresa y, por tanto, en la rentabilidad de los accionistas. A partir de la exposición de la postura de Hayek (1960) y Friedman (1970), autores como Steiner (1975); Sethi (1975); Carroll (1979) Drucker (1984); Farmer y Hogue (1985); Wood (1991); Boatright, (1993); Porter y Kramer (2003); De la Cuesta y Valor (2004); Encinas (2005); Toro (2006); Valderrama (2007); Vargas (2007) apuestan por una gestión de la empresa donde no se concibe sin la implantación de políticas de RSE dado por los beneficios que supone adoptar este tipo políticas, sino que la creación de valor se distribuirá no solamente a los accionistas sino también a los empleados, proveedores, clientes y la sociedad, por lo que su principal objetivo será buscar un equilibrio entre los intereses de todos ellos.

El comienzo del nuevo milenio supone un cambio drástico para la sociedad mundial, conceptos como la RSE y el desarrollo sostenible empiezan a ser cuestiones indispensables para realizar la actividad empresarial. El papel que empiezan a desarrollar instituciones internacionales como la ONU, OCDE, u OIT en la protección de la sociedad, del medio ambiente y en los Derechos Humanos es cada vez más patente. A su vez, el impacto de los modelos empresariales e industriales sobre los recursos naturales terrestres, añadido con el efecto de la globalización ha supuesto crecer a niveles exponenciales, que en algunos casos eran insostenibles (Stiglitz, 2002) y ello ha tenido como consecuencia la introducción de valores éticos en las estrategias empresariales y al desarrollo de unas capacidades y actividades que vayan encaminadas a sostener al medio ambiente (Senge, 2001).

El rol de las empresas – sociedad debe ir en consonancia con el modelo económico elegido, considerando a la empresa como un ente social (Merigot, 1992; Navarro, 2008) que está en contacto con su entorno. En este contexto, la aplicación de políticas de RSE se justifica por el hecho de que ayuda a resolver conflictos y a distribuir el valor creado entre los distintos grupos. Un comportamiento socialmente responsable tiene efectos positivos a largo plazo dado que ayudan a garantizar la sostenibilidad de la empresa y de la sociedad (Porter y Kramer, 2003), refuerzan su posición competitiva por la mayor aceptación de su imagen y, por tanto, minimizar su riesgo reputacional (Porter y Kramer, 2003; Méndez, 2005; Valderrama, 2007) y adquieren ventajas competitivas (Husted y Allen, 2000; Rodríguez et al, 2001; Cortes, 2008).

Llegados a este punto donde se ha procedido a revisar la literatura de sobre RSE, se hace indispensable analizar que se entiende por Turismo Sostenible. Según la Organización Mundial

del Turismo (en adelante OMT), el Turismo Sostenible es “*aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro*”. El objetivo fundamental del Turismo Sostenible es mantenerse en el tiempo, obteniendo la máxima rentabilidad, protegiendo los recursos naturales que le sirven de base, y respetando a la población.

Según la OMT, la sostenibilidad está ligada a tres hechos: la calidad, la continuidad y el equilibrio, entendiendo el Turismo Sostenible como un tipo de turismo con un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, proveer mayor calidad de la experiencia para el visitante, mantener la calidad del medio ambiente del que dependen tanto la población local como los visitantes, conseguir mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios económicos a los empresarios turísticos (ver tabla 1).

Tabla 1. Máximas del Turismo Sostenible recomendadas por la OMT

Moderación en el uso de recursos
Reducción del exceso del consumo y de los residuos.
Mantenimiento de la diversidad biológica
Planificación cuidada del turismo
Apoyo de la economía local.
La población local debe estar involucrada.
Formación específica del personal según las ideas del turismo sostenible
Marketing responsable.
Estímulo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la OMT

El Turismo Sostenible surge como consecuencia lógica de la creciente preocupación que existe por el medio ambiente. Además, se empieza a ver el turismo de un modo más a largo plazo, ya no se busca la rentabilidad en el menor tiempo y espacio posible, si no que se tienen en cuenta los impactos que el turismo tiene respecto al entorno en el que se produce. Debido a todo ello los grupos de interés se han vuelto más exigentes, por un lado, los visitantes solicitan una mayor calidad de los lugares que visitan y, por otro lado, los grupos ecologistas presionan a la opinión pública para que tengan en cuenta los impactos que el turismo tiene sobre el medio ambiente.

En el sector turístico las empresas a la hora de desarrollar su negocio, todas las decisiones que toman tendrán una consecuencia directa en el medio ambiente, ya no sólo consumiendo los recursos naturales sino también en el impacto directo que su actividad genere. Por ello, el mantenimiento de una postura proactiva medioambiental serán bien vistos por la sociedad (Piñeiro, 2009) bien mediante la medición de emisiones directas e indirectas (Hamilton, 1995; Hart y Ahuja, 1996), indicadores como Toxic Release Inventory – en adelante TRI – (Piñeiro, 2009; Angla y Setó, 2011), la obtención de la certificación ISO (Cañón y Garcés, 2006) o bien por el establecimiento de estrategias corporativas de medio ambiente (Carmona et al, 2004; Bansal, 2005; Garcés et al 2006, García y Armas, 2007).

Esta postura tiene como objetivo el establecimiento de medidas encaminadas a la reducción y gestión del impacto medioambiental (U.E. 2001; Observatorio de RSC (2010); Pérez-Bustamante et al. 2011)). En la realización de una buena gestión de medioambiental, las empresas deben de establecer diferentes escenarios con el fin de saber los riesgos a los cuales se van a enfrentar, organizar planes de actuación en caso de producirse algún riesgo imprevisto, e

informar a la sociedad sobre los aspectos que puedan dañar el medio ambiente por el desarrollo de su actividad (SGAE-21, 2008), de hacer usos sostenibles de los recursos y crear una escala de valores medioambientales (CECU, 2008)

Asimismo, las políticas de RSE implican una apuesta por la calidad. En este sentido, la puesta en práctica de estrategias de RSE implica la mejora de la eficiencia y la calidad. En cuanto a lo primero, responde a la propia naturaleza de los sistemas de RSE, que tienen su fundamento en la sostenibilidad y que se plasman en procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y, por ende, la reducción de costes. Existe una creciente percepción por las empresas a ejecutar programas de ecoeficiencia según lo establecido en World Business Council for Sustainable Development “La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos satisfaciendo las necesidades de las personas así como aportar calidad de vida, al tiempo que minimizan los impactos ecológicos derivados de las actividades empresariales” (WBCSD, 2013). Por todo ello se plantea la siguiente proposición:

Proposición 1: la implantación de políticas de RSE en las cadenas hoteleras permite a la empresa integrar la dimensión medioambiental de manera efectiva dentro de su estrategia

Desde finales del siglo XX las inquietudes surgidas por parte de la sociedad y los gobiernos por la protección del entorno se han convertido en un hecho de vital importancia, no sólo desde una perspectiva económica, sino desde su vertiente más social. La inclusión de programas medioambientales en las empresas ha supuesto la aparición de una fuerza competitiva que las empresas hoy en día no pueden obviar (Aragón, 1998; González y González, 2005; Aragón y Rubio, 2007).

El estudio sobre las implicaciones que supone tener por parte de las empresas certificaciones medioambientales y la gestión medioambiental ha sido realizado por autores como Miles et al (1997), Del Brío et al. (2001), González y González (2003). No obstante, la forma en que las empresas han decidido incluir estos programas medioambientales en la estrategia difiere, algunas empresas distinguen entre una *orientación medioambiental interna* (Banerjee, 2002), considerando el establecimiento de unos principios y valores medioambientales que sirvan a los empleados en todos los niveles (Ottman, 1998), como sistema de concienciación corporativa y guía de su responsabilidad ante la sociedad (Shrivastava, 1995; Miles et al 1997), y una *orientación medioambiental externa* (Banerjee, 2002), donde la relación de la empresa con sus grupos de interés se vincula especialmente a la necesidad de cumplir con unos objetivos medioambientales satisfaciendo, a su vez, la demanda de estos últimos sin poner en peligro la generación de valor de la empresa (Banerjee, 2002; Banerjee et al 2003; Fraj et al 2010).

La forma de afrontar una estrategia medioambiental puede llevarse a cabo bajo dos posturas:

1. *Reactiva*: “reparar el impacto que causa la empresa según marca la legislación vigente” (Piñeiro, 2009: 79).
2. *Proactiva*: implica el establecimiento de programas o medidas que mitiguen o reduzcan el impacto de la empresa sobre su entorno (Hunt y Auster, 1990; Winsemius y Guntram, 1992; Sharma y Vredenburg, 1998; Piñeiro (2009)).

La postura mantenida por las empresas debería ser proactiva teniendo en cuenta que esta puede afectar a la competitividad, legitimidad y reputación de la empresa. Otra variable a tener en cuenta es la forma de medir la proactividad medioambiental. En la tabla 2 puede observarse los distintos métodos de medición utilizados en diversas investigaciones.

Tabla 2. Medición de la proactividad medioambiental

Método de medición	PROACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL
Medición de emisiones TRI, carbón, Ratios	Hamilton (1995); Cohen et al (1995); Hart y Ahuja (1996); Cordeiro y Sarkis (1997); King y Lenox (2002); Al-Tuwaijri <i>et al</i> (2004); Aragón y Rubio(2007); Piñeiro (2009)
Índice medioambiental	Wagner et al. (2002); Wagner (2005)
Premios ambientales	Klassen y McLaughlin (1996)
Estrategia corporativa	Judge y Douglas (1998); Sharma y Vredenburg (1998); Klassen y Whybark (1999); Christmann (2000); Gilley et al. (2000); Álvarez et al.(2001) Melnyk et al. (2003); Carmona et al. (2004); Elsayed y Paton (2004); Bansal (2005) González y González (2005); Garcés et al.(2006); Link y Naveh (2006); Rennings et al.(2006); Roque y Cortez (2006); García y Armas (2007); Montabon et al.(2007); Piñeiro (2009)
Certificación ISO 14001	Cañón y Garcés (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de Piñeiro (2009) y Claver (2005)

En el presente artículo la gestión proactiva medioambiental vendrá determinada por la observación de los ratios de los diferentes programas de ecoeficiencia (Agua, energía, papel, gestión de recursos, CO₂), inclusión en índices medioambientales o socialmente responsables, obtención de certificaciones y la estrategia corporativa de la empresa. Por ello, cabe esperar:

Proposición 2: una gestión proactiva medioambiental permitirá a la empresa anticiparse a los riesgos, mitigar el impacto que su actividad genera en el entorno y reducir costes.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El entorno dinámico en el que se mueve el mundo empresarial producido principalmente por la globalización, internacionalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías ha provocado que las teorías tradicionales de estudio se cuestionen (Yin 1989; Eisenhardt, 1989; Villarreal y Landeta, 2007; Zabalza, 2008) y se inicie la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adapten a la Economía de la Empresa (Applegate, 1994).

En este estudio exploratorio, la elección de un método cualitativo como método de análisis, supone utilizar técnicas interpretativas donde a partir de una serie de observaciones de la realidad se construyen o generan teorías (Martínez, 2006). Además, aunque en su aplicación a priori no permite contrastar hipótesis, no se descarta la aplicación a posteriori de otras técnicas que permita complementar la verificación estadística del modelo emergente (Sarabia, 1999: 228). Se debe tener en cuenta que el estudio de casos no es sinónimo de investigación exclusivamente cualitativa sino que también puede suponer una combinación de ambas al utilizar técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, archivos, etc. (Eisenhardt, 1989; Sosa 2003).

En este sentido, el estudio de casos es una metodología de investigación empírica (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989) que permite analizar el objeto de estudio en su contexto real mediante la utilización de múltiples fuentes de información ya sea cualitativa como cuantitativa (Villarreal y Landeta, 2010). Para ello, se presenta la ficha técnica sobre el diseño metodológico del estudio de casos (ver tabla 3).

Tabla 3. Ficha técnica del estudio de casos.

Propósito de la investigación	Analizar la proactividad medioambiental de los grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa
Metodología de la investigación	Estudio de casos
Unidad de análisis	Cadenas hoteleras españolas cotizados en bolsa: Meliá Hotels y NH Hoteles
Ámbito de investigación	Sector Hotelero
Tipo de Muestra	Muestra lógica y teórica, no aleatoria
Fuentes de información	Interna: documentación (memorias, informes y estudios), Archivos (páginas Web) cuestionario autoadministrado, contexto físico real Externa: publicaciones especializadas, SABI, informes de organismos oficiales
Método de análisis de la evidencia	Análisis de contenidos mediante la identificación de políticas en la estrategia de la empresa, búsqueda de elementos clave , búsqueda de patrón de comportamiento

Fuente: Elaboración propia

En este sentido el estudio de la RSE y la postura proactiva que debe de mantenerse en el sector hotelero es un fenómeno singular sobre el cual siguiendo una línea de los trabajos realizados por Martínez et al, (2012) sería adecuado realizar una primera aproximación a través del estudio de casos.

Como todas las técnicas de investigación el estudio de casos no está exento de detractores (Gummesson 1991; Hamel et al 1993) tanto en cuanto como se procede a realizar la validez y fiabilidad de la investigación. Para ello se presenta a continuación como se ha procedido a llevarla a cabo en el estudio de casos del presente artículo. En este sentido y siguiendo trabajos precedentes como Yin (1989), Villarreal (2006), Zabalza y Matey (2010) y Martínez et al, (2012) para realizar el estudio de casos se utilizan múltiples fuentes de información que permita cumplir la triangulación de la evidencia empírica. Para ello se hizo uso del cuestionario autoadministrado mandado a los responsables de la empresa, de información tanto interna (memorias RSE, informes y estudios, página web) como externa (publicaciones especializadas, SABI) de las compañías así como de documentación referida a las cadenas hoteleras como al propio sector hotelero proveniente tanto de instituciones como de publicaciones nacionales e internacionales. Con todo ello se procede a realizar tanto la validez interna correspondiendo al grado en que el estudio refleja o se corresponde a la situación estudiada (Yin 1989; Bonache 1999) como la validez externa que supone el establecimiento de la generalización de los resultado y la lógica de replica (Eisenhardt, 1989). Dado que el estudio de casos no representa una muestra significativa, con una perspectiva de generalización analítica si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, puede considerarse que la base empírica de ésta es correcta y por tanto se puede replicar la experiencia (Zabalza, 2008:346).

Para establecer la fiabilidad del estudio de casos se procede a seguir un mismo criterio de obtención de los datos así como el establecimiento de una base de datos siguiendo las recomendaciones de (Yin, 1989; Bonache 1999; Chiva, 2001)

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. CASO MELIA HOTELS

Melia Hotels, se funda por Gabriel Escarrer Juliá en 1956 en Palma de Mallorca (España), es la compañía hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. En la actualidad cuenta de más de 300 hoteles distribuidos en 30 países de 4 continentes, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados. Es la primera compañía hotelera que salió a Bolsa (1996). Los datos económicos de Meliá Hotels se encuentran en consonancia a la evolución de la economía española, cierra el año 2012 con un beneficio neto de 42 millones de euros, un 19.3% menos que el año anterior. %. La implantación de medidas de RSE ha sido positiva al permitirle obtener numerosos beneficios en todas las dimensiones, tabla 4

Tabla 4. Relación premios y reconocimientos de Melia Hotels

AÑO	PREMIO O RECONOCIMIENTO
2010	Premio de Excelencia en Hoteles de España
	Premio a la excelencia empresarial concedido por la Revista ejecutivos
	Premio Ecolabel concedido por el ministerio de turismo de Luxemburgo
	Campeón Medioambiental concedido por TUI
	Accesibilidad Turística - Sin Barreras concedido por el gobierno vasco
2011	Certificados de Excelencia en Hoteles de Alemania, España, Francia, México, Portugal, Perú, etc.
	Reconocimiento especial por el cuidado y conservación de la Tortuga Marina en México
	Premio honorífico a 10 años con la Certificación Medioambiental concedido por EMAS
	Hotel Amigo del Medio Ambiente concedido por el ministerio de Medio Ambiente, Planificación Física y Construcción de Croacia

Fuente: Elaboración propia

La evolución de las políticas de RSE de Melia Hotels tiene su punto de inflexión en el año 2008 cuando integra dentro de la estrategia compromisos sociales, medioambientales y culturales a través del **Plan Estratégico 2012 -2014** de aplicación en todos los niveles de la empresa y bajo los siguientes criterios Glocalización, maximización de la eficiencia y el retorno y el fortalecimiento de la ventaja competitiva. El desarrollo del Plan Estratégico tuvo como consecuencia la elaboración de otros planes conducentes a incrementar el compromiso de Meliá Hotels con la sociedad y el entorno. El **Plan Director de Posicionamiento Público** desarrollado en 2009 pone de manifiesto su compromiso con la sociedad y todos los grupos de interés bajo el estudio y desarrollo de tres áreas: *comunicación* para producir, canalizar y gestionar la información corporativa, y así construir el perfil público de Meliá Hotels, y la obtenida como resultado del diálogo con los grupos de interés; *relación con grupos de interés*, hará que la sociedad vea a Meliá Hotels como una empresa visible, transparente, creíble, cercana y mejor valorada; *Presencia institucional* que refuerce las relaciones de la empresa con la sociedad civil. Permitiendo crear su propio modelo de diálogo con los grupos de interés llamado Meliá CERCA.

El **Plan Director de Desarrollo Sostenible** deriva en acciones de impacto interno para los seis principales grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversores, sociedad y medio ambiente, así junto con los tres ejes anteriores confluyen en los cuatro compromisos públicos de Meliá Hotels a) *Certificación de la Biosfera*: primera compañía hotelera que recibe esta certificación; b) *Memoria de Sostenibilidad*: hay que destacar este compromiso como herramienta de diálogo con los grupos de interés que da respuesta a 100 indicadores GRI; c) *Global compact*: adhesión al mismo en 2008, con una autoevaluación sobre el grado de cumplimiento de los diez principios y d) *FTSE4 Good Ibex*: fue incluida en el año 2008, renovó la pertenencia a este índice como única empresa del sector.

La importancia que tiene el valor medioambiental en la cadena hotelera y tal y cómo se extrae de su memoria de sostenibilidad, las principales magnitudes son (ver tabla 5)

Tabla 5. Evolución de los indicadores de sostenibilidad

2008	2009	2010	2011	2012
20	29	29	27	30
establecimientos	establecimientos	establecimientos	establecimientos	establecimientos
certificados en	certificados en	certificados en	certificados en	certificados en
medio ambiente	medio ambiente	medio ambiente	medio ambiente	medio ambiente
Reducción del	Reducción del	Reducción del	Reducción del	Reducción del
3,72% de Kg de	3,3% de Kg de	4,3% de Kg de	5,9% de CO ₂ por	4.3% de CO CO ₂
CO ₂ por estancia.	CO ₂ por estancia	CO ₂ por estancia	estancia	por estancia
Disminución del	Disminución del	Disminución del	Disminución del	Disminución del
2,06% de m ³ de	7,3% de m ³ por	8,4% de m ³ por	9,75% de m ³ de	6.4% de m ³ de
consumo de agua	estancia	estancia	consumo de agua	consumo de agua
por estancia			por estancia	por estancia

Fuente: Memorias de sostenibilidad Meliá Hotels

La actividad turística como tal supone un gran impacto medioambiental en aquellos lugares donde tiene lugar de ahí la importancia de la sostenibilidad en las políticas de las empresas directamente relacionadas con el sector turístico. En el caso de los establecimientos hoteleros deberán minimizar al máximo el consumo de recursos naturales y el impacto sobre el ecosistema, armonizando su actividad con el entorno natural. Según el Climate Vulnerability Monitor 2010 se ha hecho una estimación y unos dos millones y medio de personas viven bajo la amenaza de desertificación, multiplicándose esta cifra por cuatro en el año 2030.

El conjunto de las actuaciones respecto a la gestión medioambiental de Meliá Hotels se engloba en cuatro áreas, tabla 6:

Tabla 6. Áreas afectadas en la gestión medioambiental en la cadena hotelera

ENERGIA Y EMISIONES	Mitigación de los efectos del cambio climático a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, control y reducción de la emisión de contaminantes a la atmósfera
AGUA	Disminución del consumo hídrico y control de los vertidos
BIODIVERSIDAD	Protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico, preservando con ello sus riquezas en biodiversidad
CONSUMO DE RECURSOS Y GESTIÓN DE RESIDUOS	Minimización del impacto ambiental generado por el consumo de recursos y la generación de residuos

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Meliá Hotels

La gestión medioambiental forma parte de la política estratégica de la cadena hotelera y así queda demostrado cuando se incluye dentro de la Política Global de Sostenibilidad donde se recogen principios del **Plan Estratégico 2012-2014** de obligado cumplimiento para todos los hoteles que forman parte de la Compañía. De las líneas maestras definidas desde la sede central se concretan las acciones a realizar en materia de medio ambiente, la premisa a seguir en materia de actuaciones es la de “pensar globalmente, actuar localmente”. Con el objetivo de mitigar el impacto de la actividad hotelera de Meliá Hotels, antes de construir cualquier hotel de esta cadena desde el año 2010 se ha desarrollado un nuevo sistema de preapertura de hoteles en el que se revisan los siguientes criterios: a) Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente; b) Gestión de residuos; c) Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural; d) Eficiencia energética e hídrica; e) Control de emisiones atmosféricas y f) Existencia de flora autóctona en las zonas verdes del hotel.

Además de estos criterios, Meliá Hotels cuenta con un Manual de Desarrollo Sostenible y el Manual de Diseño y Construcción dónde se establecen los diferentes criterios medioambientales para las fases de operación y construcción. La obtención de una certificación medioambiental por una institución independiente otorga una mayor credibilidad y transparencia a las acciones que realiza la empresa en dicha dimensión (ver tabla 7)

Tabla 7. Certificaciones medioambientales de Meliá Hotels

ISO 14001	Abarcan la gestión medioambiental de la empresa
REGLAMENTO EUROPEO EMAS	
ESTÁNDARES EARTHCHECK (ANTIGUO GREEN GLOBE)	Que contemplan no sólo requisitos medioambientales sino también requerimientos propios de la sostenibilidad como aspectos socioeconómicos y culturales
HOTEL DE LA BIOESFERA	

Fuente: Elaboración propia a partir de memoria Meliá Hotels

Este sistema de obtención de certificación medioambiental permite a Meliá Hotels tener una herramienta de mejora continua, tabla 8.

Tabla 8. Evolución de Hoteles Melia con certificación medioambiental

	ESTÁNDARES			
	ISO 14001	REGLAMENTO EUROPEO EMAS	EARTHCHECK (ANTIGUO GREEN GLOBE)	HOTEL DE LA BIOESFERA
2008	7	4	7	5
2009	7	4	8	15
2010	6	4	7	14
2011	6	4	5	15
2012	7	4	9	12

Fuente: Memorias de sostenibilidad Melia Hotels

La evolución de hoteles certificados se pone de manifiesto en la línea ascendente que mantiene. Cabe mencionar la existencia de hoteles con más de una certificación.

Dentro de cualquier política medioambiental es importante abordar el ahorro y la eficiencia energética puesto que el consumo energético se relaciona con la emisión de contaminantes a la atmósfera. Dentro esta cadena hotelera se debe destacar el proyecto SAVE (tabla 9) cuyo fin es divulgar entre los empleados medidas de concienciación y particularmente prácticas de mejora de marca, acuerdos de estandarización y medidas de mejora en sistemas técnicos. El número de hoteles acogidos a este proyecto en el año 2012 asciende a 262. El principal objetivo del proyecto es reducir el consumo energético e hídrico y la emisión de gases contaminantes a la atmósfera.

Tabla 9. Proyecto SAVE

Reducción de emisiones de CO ₂	Reducción del 4.3 de Kg de CO ₂
Programas de ahorro y eficiencia energética	Más de 25 proyectos de eficiencia energética Iluminación eficiente
Proyecto Carbon Disclosure Project Iberia 125	Puntuación de 85 sobre 100 (se mide la transparencia) en el año 2012
Consumo Hídrico	El volumen de agua ahorrada en el año 2012 fue de 596.226 m ³ 95.7% de los establecimientos de la Compañía vertieron sus aguas residuales en redes de saneamiento municipales
Control de vertidos	El 4.3% de los Hoteles Internacionales dispone de un sistema de depuración propio El 15 % del agua residual fue reutilizada en el año 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de sostenibilidad 2012

El impacto medioambiental no sólo se mide por la reducción de consumos o programas de ecoeficiencia sino también a partir de los programas que preserven los entornos naturales donde desarrollen la actividad turística. El sector hotelero posee un impacto sobre el entorno importante, por ello teniendo en cuenta que muchos hoteles se enmarcan en entornos naturales

otra forma de ver la proactividad medioambiental son las diferentes actuaciones o acciones que lleven a cabo para preservar el entorno, tabla 10.

Tabla 10. Principales actuaciones respecto a la conservación de la biodiversidad

Colaboración con la protección de especies de tortugas amenazadas o en peligro de extinción	9 establecimientos repartidos entre México, Indonesia y Costa Rica. En España se apoya el proyecto de conservación del oso pardo en los pirineos
Acuerdo de los establecimientos de Brasil con WWF.	14 hoteles en Brasil
Retirada de residuos en alrededores de los establecimientos, fundamentalmente playas	Datos analizados en 6 establecimientos con el resultado de 13.717 Kg
Sensibilización a niños en la protección del medio ambiente a través de actividades	23 hoteles en España
Concienciación e implicación del cliente a través de carteles de recogida de residuos en accesos a playas	23 hoteles en España
Preservación de 229.566 m2 de selva tropical	6 hoteles en México

Fuente: Memoria Medioambiental Meliá Hotels

Aunque no existe una estrategia a nivel global sobre la conservación de la biosfera, si que existen programas específicos detallados en la tabla 10

4.2. CASO NH HOTELES

La cadena hotelera NH Hoteles es una de las cadenas líderes en hoteles urbanos con presencia tanto nacional como internacional. Cuenta con más de 400 hoteles distribuidos en 24 países de Europa, Latinoamérica y África y una plantilla de 17.000 empleados. Las nuevas tecnologías se encuentran muy patentes en su cultura organizativa. Cotiza en la bolsa española desde 1992, es miembro del EuroStock 600 y en la bolsa de Nueva York. En el año 2012 la cadena tuvo un EBITDA de 77,5 millones de euros Cabe destacar que NH Hoteles en su compromiso tanto a nivel medioambiental como en RSE a finales del año 2010 aprobó su nuevo **Plan Director en RSE 2011-2013** con el objetivo de madurar la gestión responsable realizada hasta el momento y dotar de sostenibilidad y transversalidad a todas las acciones llevadas a cabo por la compañía. La implantación de medidas de RSE ha sido positiva al permitirle obtener numerosos beneficios en todas las dimensiones, tabla 11.

Tabla 11. Relación premios y reconocimientos de NH Hoteles

AÑO	PREMIO O RECONOCIMIENTO
2009	Premio Medio Ambiente 2009 concedido por la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid (España), la Cámara de Comercio y la CEiM European Hotel Design Awards Categoría "Mejor habitación estándar" Certificación GreenBuilding de la Comisión Europea Premio Solar Categoría "Empresas que utilizan energías renovables" Premio internacional Procurecon Awards Empresa con Mejor Reputación Corporativa del Sector Turismo.
2010	Premio a la Innovación en Recursos Humanos otorgado por Expansión & Empleo y la Escuela de Negocios Instituto de Empresa. Mejor Experiencia de Cliente Reconocimiento a la Central de Reservas Europa de NH Hoteles otorgado por la Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes. Premio Madrid Excelente otorgado por la comunidad de Madrid Premios europeos travelzoo otorgado al Hesperia Tower por la mejor oferta hotelera
2011	TRI Award, otorgado por CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) Premio internacional de RSE por el Foro Ecuménico Social. European Hotel Design Awards

Fuente: Elaboración propia

La política medioambiental de NH Hoteles está sustentada bajo un decálogo:

1. Aplicación de todos los criterios ambientales en la toma de decisiones así como en los procesos de planificación
2. Cumplimiento de la legislación vigente así como los compromisos adquiridos voluntariamente
3. Implementar herramientas para prevenir la contaminación
4. Utilización racional de los recursos
5. Implicar a los empleados en los objetivos medioambientales
6. Promover las buenas prácticas entre los clientes y proveedores
7. Contribuir a la investigación, desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico
8. Colaborar con instituciones públicas y privadas para establecer las condiciones del turismo sostenible
9. Contribuir a la mejora y el bienestar medioambiental de las regiones donde operan

10. Compromiso de mejora

Desde que en 2008 esta cadena hotelera pusiese en marcha el Plan Estratégico medioambiental conocido como el plan 20-20-20-20 lo que ha buscado ha sido la minimización de impactos medioambientales. Dentro del ámbito temporal 2008- 2012 los objetivos medioambientales han sido proceder a la reducción de un 20% de energía, consumo de agua, generación de residuos y de la huella de carbono. A finales del año 2012 NH Hoteles elaboró un nuevo plan medioambiental con fecha 2012-2015 donde se ponen como objetivo realizar una reducción adicional de un 15% en consumo de agua y energía a lo preestablecidos en el plan 20-20-20-20 así como sentar como pilares fundamentales la eficiencia y la innovación sostenible.

Para poder hacer frente a los objetivos marcados desde el Departamento de Medio Ambiente de NH Hoteles ha puesto en marcha un sistema de seguimiento y control de los indicadores ambientales recogidos mensualmente en cada uno de sus hoteles, cuyo fin es observar su cumplimiento y su posible mejora.

Tabla 12. Resultados obtenidos conforme a los objetivos medioambientales de NH Hoteles

AGUA	Reducción de un 30.5 % en el consumo de agua. Período 2007 – 2012
	Reducción de un 25.1% Período 2007 – 2012
ENERGIA	El consumo medio de energía es de 35.94 Kwh por cliente/noche en el año 2012.
RESIDUOS	Reducción de 34.1% en la generación de residuos Período 2007 – 2012. La generación media de residuos en el año 2012 de 2.7 kg por cliente/noche
HUELLAS DE CARBONO	Es la suma de todos los gases de efecto invernadero que se generan al realizar una actividad. NH Hoteles calcula la huella en base a la metodología establecida por GHG Protocol. Reducción de un 44.2 % Período 2007 – 2012 siendo en el año 2012 8.1 kg por cliente/noche
BIODIVERSIDAD	Destaca sobre todo en los resorts que se encuentran fuera de los núcleos urbanos, donde se busca la innovación y el respeto por el medio ambiente.

Fuente: Memoria de sostenibilidad NH Hoteles

La tabla 12 pone de manifiesto la mejora en cada uno de los indicadores de los que NH Hoteles realiza el seguimiento. Para conseguirlo ha introducido numerosos planes de actuación como a) Programas de formación medioambiental para el empleado; b) Establecimiento del concepto de *edificio sostenible* mediante la instalación de paneles térmicos y fotovoltaicos, ascensores eco –eficientes, las ventanas están equipadas con filtros solares, la iluminación se adapta en función de la luz natural existente, la fachada posee un aislamiento térmico lo que permite adaptarse al entorno, la iluminación exterior utiliza tecnología LED, tiene instaladas calderas de condensación y aire acondicionado free cooling; c) Concepto de Habitación verde, donde se establecen programas de climatización, tecnología LED, consumo monitorizado, Televisión y mini-bar con eficiencia energética, cortinas automáticas, aislamiento sonoro y

térmico con materiales reciclados como el corcho, pernalizadores, etc. ;d) Concepto de oficina sin papeles.

La comunicación de todas las acciones medioambientales de NH Hoteles hacía sus grupos de interés es mediante la Web de Medio Ambiente donde se permite a cualquier grupo de interés navegar a lo largo de todo el hotel para conocer las acciones medioambientales específicas de cada lugar del mismo desde el parking hasta la azotea pasando por la piscina.

El compromiso con el medio ambiente se pone de manifiesto con la obtención de certificaciones medioambientales como el certificado ISO 14001, certificado de Huella de Carbono y EUROPEAN GREENLIGHT AWARD 2010 para toda la cadena hotelera mediante el distintivo GreenLight y el Green Building para 5 de sus hoteles.

NH Hoteles es la primera cadena internacional en conseguir el certificado a nivel mundial de la “Norma ISO 50.001: de Gestión de Sistemas Energéticos”. La Cadena se propuso como objetivo lograr que el número de hoteles con certificaciones aumentase a 100 en el año 2012. Dicho objetivo se cumplió con creces teniendo en cuenta que más de 21.7000 habitaciones cuentan con algún tipo de certificación medioambiental y se cuentan con 110 certificaciones (ver tabla 13).

Tabla 13. Certificaciones medioambientales de NH Hoteles según países

CERTIFICADO	NUM. HOTELES
ISO 14001	38
ISO 50001	5
Licencia ambiental Catalana	19
Ökobusinessplan	5
Ecoluxury	1
GreenKey gold	30
Greenkey silver	4
Greenkeybronze	1
Licencia ambiental única en México	4
Hotel hidrasustentable en México	1
Certificado ambiental en México	2

Fuente: Informe Anual 2012. NH Hoteles

NH Hoteles destaca principalmente por su proyecto de innovación sostenible donde se encuentran incluidos el proyecto Blue Efficiency, proyecto habitaciones verdes, Ecomeeting, proyecto Relamping, movilidad sostenible, Madera con certificación medioambiental (PEFC), Eco Ascensores Otis, Cork2Cork, materiales biodegradables y tecnología LED

5. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

La revisión de la literatura ha permitido ver el debate existente entre la RSE y la maximización del beneficio o creación de valor. Cabe señalar que la primera década del siglo XXI se caracteriza por la consecución de objetivos ya no sólo económicos, sino también sociales y medioambientales. Considerándose de un gran valor estratégico el mantenimiento de una postura proactiva (Piñeiro, 2009) en cuanto a las políticas de medio ambiente al poder repercutir la misma en la competitividad (González y González, 2005; Aragón y Rubio, 2007), legitimidad y reputación de la empresa (López e Iglesias, 2010; Olmedo y Martínez, 2011).

El análisis realizado tanto a NH Hoteles como a Meliá Hotels ha permitido ver la importancia que posee la RSE para dichas compañías, disponiendo en ambos casos de un

departamento de RSE, integrando el concepto de RSE dentro de la estrategia de la empresa y más concretamente la dimensión medioambiental al disponer de planes estratégicos específicos. La proposición 1 se confirma en ambas cadenas hoteleras.

La consideración de la reputación dentro de las políticas de las empresas tienen como consecuencia que si se efectúa gestión medioambiental aumentará la reputación e imagen tanto interna como externa. Muestra de ello, es la evolución han tenido las empresas seleccionadas en el ranking de MERCO.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Meliá Hotels	97	71	63	55	33	35
NH Hoteles	54	44	41	35	18	30

El cuidado que tienen de su reputación e imagen se pone de manifiesto al adherirse al Pacto Mundial en 2008 en el caso de Melia Hotels y en el año 2002 NH Hoteles, cumpliendo y respetando los 10 principios enunciados en dicho documento y elaborando anualmente el informe del progreso, así como la obtención de la certificación de compañía hotelera de la biosfera. Además de poseer ambas compañías de un código de ético y de conducta de aplicación a todos los niveles de la empresa, así como con los proveedores con los que trabajan.

La estrategia medioambiental de dichas empresas se caracteriza por su postura altamente proactiva al establecer programas de ecoeficiencia y sistemas de seguimiento y control de los mismos con el objetivo implantar, medir, analizar y en caso de existir desviaciones, corregirlas a lo largo de la vigencia del plan.

Las empresas analizadas mantienen una evolución constante a la hora de reducir y mitigar el impacto de su actividad en el entorno, reduciendo año tras año los ratios de consumo de agua, energía, residuos, emisiones y gestión de la biodiversidad, traduciéndose en una disminución de los costes. Cabe concluir que la proposición 2 se confirma en ambas cadenas hoteleras.

En el caso de la estrategia medioambiental de Meliá Hotels es destacable su preocupación por el entorno y el medio ambiente al poner en marcha tanto el proyecto SAVE y las acciones específicas para la conservación de la biodiversidad tanto a nivel nacional como internacional. En el caso de la estrategia medioambiental de NH Hoteles tiene implementada la estrategia medioambiental en todas sus unidades de negocio siendo característico su concepto de Habitación Verde, Edificio Sostenible y la oficina sin papeles, además de establecer un sistema de comunicación muy innovador al permitir a cualquier grupo de interés pasearse por un hotel virtual donde puede conocer las acciones medioambientales específicas de cada lugar del mismo.

La forma de elaborar los informes se fundamentan principalmente bajo la premisa de "Integral Reporting" donde el informe de gobierno corporativo, de RSE y el informe financiero se unifican en uno solo, proporcionando una mayor calidad y utilidad de la información. Además, permite avanzar en la comparabilidad de la información en un contexto global como el que vivimos en la actualidad.

Como futura línea de investigación será realizar un estudio de casos utilizando estas cadenas hoteleras analizadas y las no cotizadas en bolsa utilizando como justificación de la muestra aquellas cadenas hoteleras incluidas en el ranking Holstetur que nos permita construir un patrón de comportamiento medioambiental.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AL-TUWAIJRI, S.; CHRISTENSEN, T. Y HUGHES, K. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 447 – 471
- ALVARADO, A., BIGNÉ, E. Y CURRÁS, P. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad, *Estudios Gerenciales*, 27, (118), 115 – 137
- ÁLVAREZ, M.J., BURGOS, J. Y CÉSPEDES, J.J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of spanish hotels. *Omega*, 29, 457-471.
- ANGLA, J. Y SETÓ, D. (2011). La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 20 (4), 161 – 176
- APPLEGATE, L. M. (1994). Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s, en Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology, North Holland, 15 – 94
- ARAGÓN, J.A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 4, (5), 556 – 567
- ARAGÓN, J.A. Y RUBIO (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40, (3), 357 – 381
- ARIAS, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Paper proceedings, XVII congreso nacional XIII congreso hispanofrancés AEDM; Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, 19 – 28
- BANERJEE, S. B. (2002). Corporate environmentalism. The construct and its measurement. *Journal of Business Review*, 55, 177 – 191
- BANERJEE, S. B., IYER, E.S. Y KASHYAP, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67, 106 – 122
- BANSAL, P. (2005). Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197 – 218
- BOATRIGHT, (1993). Ethics and the conduct of business. *Ed Prentice hall*. New Jersey
- BONACHE, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, enero-junio, 123 – 140
- BOWEN, H. (1971). Social Responsibility of Businessman. *Harper & Brothers*, Nueva York. 1ª Edición de 1953
- BRÍO, J.A. DEL; FERNÁNDEZ, E. Y JUNQUERA, B. (2001): Impulso medioambiental en las industrias españolas. El papel de las administraciones públicas. *Economía industrial*, 339, 153 – 166
- BRÍO, J.A. DEL; JUNQUERA, B. (2001). Factores inductores del comportamiento medioambiental en las empresas industriales españolas. *Revista de Economía y Empresa*, 25, (41), 75 – 96
- CAÑÓN, J. Y GARCÉS, C. (2006). Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO14001. *Cuadernos de Gestión*, 6, (1), 45 – 62
- CARMONA, E.; CÉSPEDES, J. y BURGOS, J. DE (2004). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industrial Journal*, 24, (3), 101 – 130
- CARROLL, A. B., (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497 – 505
- CHIVA, R. (2001). El estudio de casos explicativo. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 15, (41), 119 – 132
- CHRISTMANN, P. (2000). Effects of «best practices» of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 45, (4), 663 – 680

- COHEN, M.A.; FENN, S. A.y NAIMON, S. (1995). Environmental and financial performance: are they related?. (Working paper). Vanderbilt University.
- CORDEIRO, J. Y SARKIS, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and The Environment*, 6, 104 – 114
- CORTÉS, F (2008). Ética empresarial y responsabilidad social empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 2936, 33 – 47
- DE LA CUESTA, M (2004). El por qué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico ICE*, 2813. 45-57
- DE LA CUESTA, M. Y VALOR, C. (2004). Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of Business Ethics*, 55, 275 – 293
- DRUCKER, P.F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53 – 63
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532 – 550
- ELSAYED, K. y PATON, D. (2004). The impact of environmental performance on firm performance: static and dynamic panel data evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, (3), 395 – 412
- ENCINAS, B. (2005). Marco conceptual de la responsabilidad social de las empresas: la dimensión social de la empresa. X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa.
- ESCAMILLA, S., JIMENEZ, I. Y PRADO, C. (2013). La responsabilidad social empresarial, una forma de crear valor. *Editorial Académica Española*
- FARMER, R. Y HOGUE, W. (1985). Corporate Social Responsibility. D.C.Heath & Co, Lexington,
- FRAJ, E., MARTÍNEZ, E. Y MATUTE, J. (2010). La influencia de los factores de presión en el comportamiento medioambiental de la empresa: análisis del efecto moderador del tipo de actividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, (1), 127 – 146
- FREEMAN, E. (1984). Strategic management. A stakeholder approach. *Mershfield: Pitman Publishing INC.*
- FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32 – 33
- GARCÉS, C.; RIVERA, P.; MURILLO, J. L. (2006). Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas Industriales de Aragón. (Documento de trabajo). Fundación Economía Aragonesa
- GARCÍA, F. Y ARMAS, V. M. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (1), 47 – 66
- GILLEY, K.; WORREL, D. Y EL-JELLY, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance. *Journal of Management*, 26, 1199 – 1216
- GONZÁLEZ, J. Y GONZÁLEZ, O. (2003): Un análisis de la relación entre motivaciones medioambientales y la certificación ISO 14001. Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE. Salamanca
- GONZÁLEZ, J. y GONZÁLEZ, O. (2005). Environmental proactivity and Business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33, 1-15.
- GUMMESSON, E. (1991). “Qualitative Methods in Management Research”. *Sage Publications, Newbury Park, California.*
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. Y FORTÍN, D. (1993). “Case Study Methods”. *Sage Publications, Newbury Park, California*
- HAMILTON, J. T. (1995). Pollution as news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data. *Journal of Environment Economics and Management*, 28, 98 - 113
- HART, S. y AHUJA, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and The Environment*, 5, 30 – 37.

- HAYEK, F.A (1960). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run?. *McGraw-Hill*. Nueva York
- HUNT, C. B. y AUSTER, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31, (2), 7 – 18
- HUSTED, B.W. y ALLEN, D.B. (2000). Is It Ethical to use ethics and strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27, 21 – 31
- KLASSEN, R. D. y MCLAUGHLIN, C.P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42, (8), 1199 – 1214
- KLASSEN, R. D. y WHYBARK, K.C. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42, (6), 599 – 615
- KING, A.A. y LENOX, M. J. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48, (2), 289 – 299
- KLIKSBERG, B (2006). Ética empresarial: ¿Moda o demanda imparable?. *Fundación Carolina*
- LINK, S. y NAVEH, E. (2006). Standardization and discretion: does the environmental standard iso14001 lead to performance benefits?. *IEEE transactions on engineering management*, 53, 508 – 519
- LIPOVETSKY, G. (2002). Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa. *Anagrama*. Barcelona
- LÓPEZ, V.A. e IGLESIAS, S. (2010). Reputación y Rendimiento sostenible en las PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, (1), 87 – 106
- MARTÍNEZ, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165 – 193
- MARTÍNEZ, P., PÉREZ, A. Y RODRÍGUEZ, I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, 30, 145 – 164
- MELNYK, S. A.; SROUFE, R. Y CALANTONE, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21, 329 – 351
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2009 MELIA HOTELS
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2010 MELIA HOTELS
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2011 MELIA HOTELS
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2012 MELIA HOTELS
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2009 NH HOTELES
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2010 NH HOTELES
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2011 NH HOTELES
- MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2012 NH HOTELES
- MÉNDEZ (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Ética y Economía. ICE*, n ° 823 141 – 155
- MERIGOT, JG (1992). Qu'est-ce que l'entreprise Centre de Recherches et d'Études en Gestion. Université Bordeaux 1. Travaux de recherches n° I. 9102
- MILES, M. P., MUNILLA, L.S. y RUSSELL, G. R. (1997). Marketing and environmental registration/certification.what industrial marketers should understand about ISO 14000. *Industrial Marketing Management*, 26, 363 – 370
- MONTABON, F.; SROUFE, R. y NARASIMHAM, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998 – 1014
- NAVARRO, F (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Esic.
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: www.observatoriorsc.es (octubre, 2012)
- OCDE: www.ocde.org (octubre, 2012)
- OLCESE, A, RODRÍGUEZ, M.A. Y ALFARO, J.. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. *McGraw – Hill*
- OLMEDO, I. y MARTÍNEZ, I.M. (2011). Medida de la reputación empresarial en PYMES de servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (3), 77 – 102
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (enero, 2012)

- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS: www.un.org (octubre, 2012)
- OTTOMAN, J.A. (1998). Green marketing: opportunity for innovation. *Lincolnwood*, il: ntc.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, D., RODRÍGUEZ, B. Y MEDRANO, M.L. (2011). Análisis de la dimensión medioambiental de las compañías que operan en España: Estudio del contenido de sus páginas web. *Revista Observatorio Medioambiental*, 14, 211 – 224
- PIÑEIRO, P., QUINTAS, M. A. y CABALLERO, G. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, (2), 79 – 106
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, 112, 7 – 20 (original en Inglés, 2002).
- PRADO, C (1995). Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección. RACEF. pp. 8
- RACEF (2007). La responsabilidad social de la empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible
- RAE: consulta 2013
- REENINGS, K.; ZIEGLER, A.; ANKELE, K. y HOFFMANN, E. (2006). The influence of different characteristics of the eu environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57, 45 – 59
- RODRÍGUEZ, M.A.; RICART, J.E.; SÁNCHEZ, P. (2001). Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. Documento de trabajo IESE.
- ROQUE, V. Y CORTEZ, M. C. (2006). A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Revista de estudos politécnicos*, 3, (5-6), 119 – 143
- SARABIA, F. J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. *Pirámide*, Madrid
- SENGE, P. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42, (2), 24 – 38
- SETHI, P. (1975). Dimensions of CS performance: An analytical framework for measurement and analysis. *California Management Review*. 17 (3), 58 – 64
- SHARMA, S. Y VREDENBURG, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, (8), 729 – 753
- SHRIVASTAVA, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 16, 183-200
- SOSA, S. (2003). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momento organizativo. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- STIGLITZ, J.E. (2002). El malestar en la globalización. *Taurus*, Madrid
- STEINER, G.A. (1975). *Business and Society* 2ª ed. New York: *Random House*
- TORO, D. (2006). El enfoque estratégico de la RSC: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 14 (2) pp. 338 – 358
- VALDERRAMA (2007). Reflexiones en torno a la RS de las empresas. *Teoría y Praxis*, 3 125-134
- Vargas, L. (2006). Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España: un enfoque multidisciplinar. *Ed. Thomson*
- VILLARREAL, O. Y LANDETA, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid
- VILLARREAL, O Y LANDETA, J. (2010). El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (3), 31 – 52

- WAGNER, M. (2005). How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry. *Journal of Environmental Management*, 76, (2), 105 – 118
- WAGNER, M.; VAN PHU, N.; AZOMAHOU, T. y WHERMEYER, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 133 – 146
- WOOD, D. J. (1991). Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16 pp. 691 – 718
- WINSEMIUS, P. Y GUNTRAM, U. (1992). Responding to the environmental challenge. *Business Horizons*, 35, (2), 12 – 21
- YIN, R.K. (1989). Case study research: design and methods. *Sage Publications*, Beverly Hills.
- ZABALZA, K. (2008). Análisis del cambio en la gestión de la empresa privatizada. Un estudio de casos. Tesis doctoral. Universidad País Vasco
- ZABALZA, K. y MATEY, J. (2010). Efectos de la privatización en la gestión financiera: un estudio de casos. *Cuadernos de Gestión*, 10, (2), 81 – 98