



TESIS DOCTORAL

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EL SECTOR HOTELERO: PROPUESTA DE UNA MEDIDA DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE VARIABLES DE MARKETING

JOSÉ MANUEL MARIÑO ROMERO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

2015



TESIS DOCTORAL

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EL SECTOR HOTELERO: PROPUESTA DE UNA MEDIDA DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE VARIABLES DE MARKETING

JOSÉ MANUEL MARIÑO ROMERO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

Conformidad de los Directores:

Dr. José Manuel Hernández Mogollón

Dra. Ana María Campón Cerro

A Gloria

A Raúl y Jaime

AGRADECIMIENTOS

La realización de un trabajo de doctorado es un proyecto largo y no exento de dificultad, y en el cual afortunadamente no se está solo. Quiero en estas líneas hacer constar mi gratitud hacia todos/as aquellos/as que me han acompañado, de uno u otro modo en este largo período de aprendizaje y descubrimientos.

En primer lugar, y es de justicia a mis directores, los Drs. D. José Manuel Hernández Mogollón y la D^a Ana María Campón Cerro que han confiado en mí, y me han orientado desde el principio del proceso. Gracias por vuestro tiempo, apoyo, consejos, paciencia, comprensión, ayuda y seguimiento constante. La motivación y la pasión que ponéis en vuestro trabajo ha sido un acicate para haber seguido en el esfuerzo. Ha sido un lujo teneros como maestros y amigos, y espero seguir disfrutando de vuestras enseñanzas y experiencias docentes e investigadoras.

Gracias de todo corazón.

Quiero, asimismo, manifestar públicamente el apoyo y la atención que me han dispensado mis amigos y compañeros del grupo de investigación “Marketing y Gestión Turística”, MARKETUR, y en el que juntos hemos crecido como docentes, investigadores y amigos. Gracias José Antonio, Jorge, Pedro y Elide.

No sería justo no reconocer a todos los profesores, compañeros y resto de la comunidad que forma la Universidad de Extremadura, que han contribuido a mi formación desde que allá por los años 80 me incorporé como alumno de primer curso de empresariales. Y agradecer a todos los que de una u otra forma, mis padres, hermanos, familiares y amigos, me han aportado valores y aspectos positivos a lo largo de mi existencia que configuran a la persona.

Y, por último, un agradecimiento muy especial a mi familia, la gran sacrificada por la realización de esta tesis, a la que le he sustraído cientos o miles de horas de atención, y siempre han estado ahí, apoyándome y a mi lado. Muchas gracias a los tres, sin vosotros, no hubiera podido conseguirlo. A vosotros os dedico esta obra, mi esfuerzo, nuestro esfuerzo.

RESUMEN

La investigación en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha sido prolífica en los últimos años, aunque pocos estudios han centrado su atención en estudiar su relación con el rendimiento económico en el sector hotelero, aún menos incorporando variables resultado de marketing. Este trabajo se propone como objetivo determinar la relación entre la utilización de políticas de RSC y su influencia en el rendimiento por habitación disponible en los hoteles españoles (RevPAR), a través de variables de marketing. A partir de la revisión de la literatura se ha planteado un modelo teórico que trata de medir los efectos que ejerce la RSC en variables intermedias de marketing (confianza, reputación y satisfacción), como en las variables consideradas resultado final (lealtad y RevPAR). Para la evaluación del modelo se ha recurrido a la metodología causal de los modelos de ecuaciones estructurales, concretamente a la técnica *Partial Least Squares* (PLS) por las particularidades que posee el presente estudio. Para ello se ha apostado por la metodología cuantitativa de la encuesta on line, obteniendo una muestra de 230 directivos/as de hoteles en España. Los resultados ponen de manifiesto que la RSC posee un papel discreto, pero significativo para comprender el funcionamiento de las variables de marketing y el RevPAR. La RSC tiene un impacto directo en el RevPAR, pero también de forma indirecta a través de las variables de marketing. Por ello, la RSC se muestra como una estrategia fundamental para mejorar los resultados del sector hotelero a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Marketing Turístico, RevPAR (*Revenue Per Available Room*)

CÓDIGOS UNESCO: 531105, 531290, 531199

ABSTRACT

The research into Corporate Social Responsibility (CSR) has been prolific in the last years, although few studies have focused their attention on studying its relationship with economic performance within the hotel industry, even less incorporating marketing variables as a result. This work aims to determine the relationship between the implementation of CSR policies and their influence on the Revenue Per Available Room (RevPAR) in Spanish hotels, throughout marketing variables. Through literature review, a theoretical model was posed, attempting to measure the effects that CSR exerts on intermediate variables regarding marketing (trust, reputation and satisfaction), as well as in variables considered as final results (loyalty and RevPAR). To assess the model, and due to the particularities that this study owns, the causal methodology of structural equation modeling was used, concretely, the Partial Least Squares (PLS) technique. A quantitative methodology was conducted using an on line survey, gathering a sample of 230 hotel managers from Spain. The results reveal that CSR has a discreet but significant role for understanding how marketing variables and RevPAR operate. CSR has a direct impact on RevPAR, but it also influences it indirectly through marketing variables. Therefore, CSR arises as a fundamental strategy to improve the results of the hotel sector in the long term.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility (CSR), Tourism Marketing, RevPAR (Revenue Per Available Room)

UNESCO CODES:531105, 531290, 531199

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1.- <i>Justificación de la investigación</i>	5
1.2. <i>Objetivos</i>	12
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	12
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3.- <i>Metodología y Estructura</i>	13
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	16
CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	17
2.1. <i>Introducción: Fundamentos y definiciones de RSC</i>	17
2.2.- <i>Evolución histórica del estudio de la RSC</i>	20
2.3.- <i>La RSC: Concepto, principios y dimensiones</i>	31
2.3.1. <i>Conceptos de RSC</i>	31
2.3.2. <i>Principios de la RSC</i>	36
2.3.3. <i>Dimensiones de la RSC</i>	40
2.4. <i>Enfoques teóricos explicativos de la RSC</i>	43
CAPÍTULO 3. RSC Y RESULTADOS	55
3.1. <i>Evolución y tipos de resultados por la influencia de la RSC</i>	55
3.2. <i>RSC y resultado económico</i>	58
3.3. <i>La RSC y los grupos de interés relacionados con la empresa. Beneficios y ventajas que aportan las actitudes responsables</i>	67
CAPÍTULO 4. RSC EN EMPRESAS HOTELERAS.....	79
4.1. <i>Introducción</i>	79
4.2. <i>Industria hotelera en España</i>	82
4.3. <i>Importancia de la RSC en la industria hotelera</i>	89
4.4. <i>Revisión de la literatura sobre la RSC aplicado a empresas hoteleras</i>	93
4.4.1. <i>Estudios centrados en la visión que desde el sector hotelero se tiene de la responsabilidad social</i> ... 99	
4.4.2. <i>Razones para aplicar políticas de RSC en el sector de hoteles</i>	100
4.4.3. <i>Impacto económico en el sector hotelero de la RSC</i>	101
4.4.4. <i>Comunicación de la RSC en las empresas del sector hotelero</i>	101
4.5. <i>El RevPAR como indicador de rendimiento en las empresas de alojamiento</i>	102
CAPÍTULO 5. EL MODELO TEÓRICO Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	107
5.1. <i>Modelo teórico para el estudio de los resultados de la RSC en hoteles</i>	107

5.2. Modelo estructural e hipótesis de investigación.....	110
5.2.1. Hipótesis relacionadas con la confianza	111
5.2.2. Hipótesis relacionadas con la reputación	112
5.2.3. Hipótesis relacionadas con la satisfacción	114
5.2.4. Hipótesis relacionadas con la lealtad.....	115
5.2.5. Hipótesis relacionadas con el rendimiento (RevPAR)	118
SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	123
CAPÍTULO 6. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	125
6.1. Diseño de la investigación.....	125
6.2. La medición de las variables	128
6.3. El escenario de la investigación y la definición de la población y la muestra	132
6.4. El instrumento de medición: el diseño del cuestionario.....	134
6.5. La recogida de datos: el trabajo de campo.....	138
6.6. El análisis de los datos	139
CAPÍTULO 7. RESULTADOS	141
7.1. Análisis descriptivo.....	141
7.1.1. Perfil de la muestra.....	141
7.1.2. Caracterización de las variables.....	145
7.2. Análisis del modelo propuesto	149
7.2.1. Primera etapa del enfoque en dos pasos	150
7.2.2. Segunda etapa del enfoque en dos pasos	159
7.2.3. Evaluación del modelo estructural	162
7.3. Discusión de los resultados	165
TERCERA PARTE: CONCLUSIONES.....	169
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	171
8.1. Principales conclusiones.....	171
8.2. Implicaciones teóricas.....	175
8.3. Implicaciones prácticas.....	177
8.4. Limitaciones del estudio.....	179
8.5. Futuras líneas de investigación.....	181
BIBLIOGRAFÍA	183
BIBLIOGRAFÍA.....	185
ANEXO	225
ANEXO I. ESCALAS DE MEDIDA UTILIZADAS E INDICADORES ORIGINALES.....	227
ANEXO II. CUESTIONARIO <i>ON LINE</i> UTILIZADO	231

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Principios del Pacto Mundial (Global Compact)	33
Tabla 2.2. Clasificación de las teorías sobre la RSC desde la perspectiva y dimensiones de la relación empresa-sociedad	46
Tabla 2.3. Perspectivas teóricas del estudio de la RSC usadas por Alvarado <i>et al.</i> (2011)	49
Tabla 2.4. Teorías en RSC según su racionalidad y concepción de la empresa en la sociedad... ..	52
Tabla 3.1. Relaciones entre la variable RSC y el rendimiento financiero.....	62
Tabla 4.1. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades autónomas en 2014.....	84
Tabla 4.2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por categoría hotelera en 2014	87
Tabla 4.3. Establecimientos, plazas, personal empleado por categoría hotelera en 2014 (en porcentaje)	87
Tabla 4.4. Descripción de la literatura existente sobre prácticas de RSC en el sector hotelero. 95	
Tabla 6.1. Indicadores utilizados para la medición de variables y dimensiones incluidas en el modelo	129
Tabla 6.2. Hoteles en España	133
Tabla 6.3. Distribución geográfica de los hoteles en España	134
Tabla 6.4. Estructura del cuestionario	135
Tabla 6.5. Ficha técnica	139
Tabla 7.1. Localización geográfica de la muestra (n=230)	142
Tabla 7.2. Perfil del alojamiento	143
Tabla 7.3. Perfil del profesional.....	145
Tabla 7.4. Participación de la empresa en acciones de RSC.....	146
Tabla 7.5. Valoración de los indicadores relacionados con la RSC.....	147
Tabla 7.6. Valoración de los indicadores relacionados con las variables de marketing	148
Tabla 7.7. Valoración de los indicadores relacionados con el rendimiento (RevPAR).....	149
Tabla 7.8. Matriz de cargas o correlaciones simples.....	153
Tabla 7.9. Matriz de cargas y cargas cruzadas (I).....	155
Tabla 7.10. Análisis de la consistencia interna.....	156
Tabla 7.11. Análisis de la validez convergente.....	157
Tabla 7.12. Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada del AVE.....	158
Tabla 7.13. Evaluación de la fiabilidad	160
Tabla 7.14. Análisis de la validez	161
Tabla 7.15. Matriz de cargas y cargas cruzadas (II).....	162
Tabla 7.16. Efectos en las variables endógenas.....	163
Tabla 7.17. Resultados del modelo estructural.....	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Pirámide de Carroll.....	42
Figura 5.1. Modelo para el análisis de la influencia de la RSC en hoteles en los resultados de marketing y financieros.....	110
Figura 5. 2. Modelo estructural para el estudio de los resultados financieros y de marketing de la RSC en hoteles	122
Figura 6.1. Cuestionario <i>on line</i>	137
Figura 7.1. Estimación del modelo. Primera etapa del enfoque en dos pasos (I).....	151
Figura 7.2. Estimación del modelo. Primera etapa del enfoque en dos pasos (II).....	152
Figura 7.3. Estimación del modelo. Segunda etapa del enfoque en dos pasos	159
Figura 7.4. Resumen de la evaluación del modelo.....	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Número de plazas hoteleras. Principales países europeos	85
Gráfico 4.2. Número de establecimientos hoteleros. Principales países europeos	85
Gráfico 4.3. Establecimientos, plazas y personal empleado por categoría hotelera en 2014	88

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde finales del siglo pasado se ha acentuado la incorporación de actividades responsables en la gestión de las empresas. En los últimos años se ha pasado de un enfoque de gestión en el que el objetivo principal era maximizar el beneficio, sin más responsabilidades o exigencias que el cumplimiento de la ley, a asumir las empresas un compromiso con los grupos de interés o *stakeholders*, que se concretan en tres dimensiones: social, medioambiental y económica. Este fenómeno, que se está intensificando en las últimas décadas, supone la puesta en práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que subraya la necesidad de las empresas en integrar aspectos sociales y medio ambientales en su *modus operandi* y sus políticas de desarrollo a largo plazo (Persais, 2002).

La RSC ha sido estudiada por académicos desde distintas perspectivas, enfoques y dimensiones. Sin embargo el análisis y la influencia de la RSC en sectores económicos concretos es un aspecto que en la literatura científica no está muy desarrollado. Esto incluye al sector turístico, y, más específicamente, a la industria hotelera, donde la investigación aplicada es escasa (Bohdanowicz, 2006), si bien en los últimos años se ha intensificado la producción de artículos y trabajos en este sentido (Kalisch, 2002; Roner, 2006; Erdogan y Barisb, 2007; Henderson, 2007; García y Armas, 2007; Scanlon, 2007; Lee y Park, 2009).

La literatura científica en este campo se ha centrado en una doble perspectiva, por un lado medir la influencia que tiene la RSC en el desempeño y por otro, analizar el efecto que las actuaciones y decisiones socialmente responsables han incidido en dimensiones del marketing como la reputación, confianza, satisfacción, lealtad, etc.

La relación entre la RSC y el desempeño ha sido analizada en numerosos estudios y es la que concentra la mayoría de las investigaciones teóricas sobre el concepto de RSC (Rowley y Berman, 2000; Walsh *et al.*, 2003). Los resultados obtenidos de esta relación no han sido concluyentes ni homogéneos, motivado porque el concepto RSC, como hemos apuntado anteriormente, es un concepto multidimensional y que cambia en función del contexto y del entorno institucional en el que se aplique. De ahí, que los

resultados diversos que se dan en este tipo de investigaciones puede ser debido a la inexistencia de un marco teórico consensuado, a que las muestras tomadas no son siempre las más adecuadas, y a la dificultad de medición que encuentran los investigadores de la RSC (Ruf *et al.*, 2001).

En el caso de la actividad turística, y en concreto de la industria hotelera, nos encontramos con uno de los sectores que más beneficios puede obtener de la aplicación de la RSC por los impactos económicos, sociales y ambientales de su puesta en práctica; y como apuntan Tsai *et al.* (2012) por reforzar la sostenibilidad de las empresas de alojamiento a través de la mejora de las tasas de retención de clientes y empleados.

En cuanto al estudio de la RSC desde la perspectiva de marketing, encontramos trabajos que analizan su impacto sobre variables como la lealtad, la reputación, la satisfacción o la confianza. Estas investigaciones realizadas sobre la RSC en el sector hotelero podemos agruparlas en aquellas que analizan sus impactos y desempeño ambiental (Ayuso, 2006; Chung y Parker, 2010; Erdogan y Baris, 2007); y los que estudian cómo se comunican las políticas sobre RSC, analizando la estructura, la forma y el contenido de los informes y su evolución en el tiempo (Holcomb *et al.*, 2007; Priego y Palacios, 2008; Bohdanowicz y Zientara, 2008); siendo escasos los que se han dedicado a un enfoque integral de las prácticas de RSC en las empresas hoteleras.

En el presente trabajo se realiza un estudio empírico en el sector hotelero, en el que se analiza el impacto de la RSC, en su triple dimensión económica, social y medioambiental, sobre el desempeño de esta tipología empresarial, enfocado y centralizado en una medida de la rentabilidad muy utilizada en el sector, que es el resultado económico por habitación o RevPAR (en sus siglas en inglés, *Revenue Per Availabe Room*), magnitud novedosa en este tipo de estudios. Además incorporamos en el modelo variables de marketing para analizar, a su vez, la influencia de dichas variables en los resultados. Pretendemos aportar un enfoque de la relación entre RSC y rendimiento económico a través de magnitudes estudiadas en el marketing, e intentar medir su contribución al resultado económico en el caso que las organizaciones apliquen medidas y actividades socialmente responsables.

Para ello se realiza un estudio empírico sobre una muestra de empresas hoteleras radicadas en España, en el que se analiza la relación entre RSC y el rendimiento o

rentabilidad económica, incorporando cuatro variables intermedias muy utilizadas por la literatura especializada en marketing, como son la satisfacción, la lealtad, la confianza y la reputación. Se trata de medir cómo la implantación de actividades y decisiones socialmente responsables inciden en el desempeño de las empresas hoteleras, evaluando además la influencia de estos comportamientos responsables sobre las variables de marketing citadas, y cómo éstas a su vez afectan al rendimiento económico y en particular a la variable utilizada en este trabajo: la rentabilidad por habitación o RevPAR.

La incorporación de medidas socialmente responsables, por su impacto y naturaleza, influyen en la percepción que los clientes y el mercado tienen de la empresa. Al fin y a la postre el objetivo último del marketing es orientar y enfocar la empresa hacia el cliente buscando su satisfacción con el producto o el servicio ofrecido a través de la entrega de un valor superior. En consecuencia entendemos que las políticas de RSC pueden influir y afectar de manera positiva a la percepción que los clientes tienen de la empresa, y que ésta puede verse reflejada en magnitudes como la satisfacción, que favorece la tendencia a volver a consumir un producto o servicio, y lleva a la reiteración en adquirir un producto o servicio y comunicar a otros sus experiencias positivas, lo que puede suponer una mejora en la confianza de los consumidores, y la lealtad de los mismos. Por tanto, una relación positiva entre la RSC y las variables de marketing propuestas, pueden generar un rendimiento positivo en el sector del alojamiento.

1.1.- Justificación de la investigación

La responsabilidad social y medioambiental se desarrolla y avanza siguiendo una senda opuesta al concepto que tradicionalmente tenemos de la empresa como ente privado, y cuyo objetivo era maximizar el resultado a los accionistas-propietarios, ciñendo su responsabilidad exclusivamente a rendir cuentas a los accionistas e inversores institucionales en los mercados financieros mundiales, con el lógico cumplimiento de las leyes. Sin embargo, como consecuencia de diferentes causas como el proceso de globalización y los perjuicios económicos, sociales y las catástrofes naturales y medioambientales derivados de su actuación, han puesto en duda este principio teórico, actuando de catalizador en el surgimiento de una nueva dimensión empresarial

preocupada por el concepto de sostenibilidad, y en el que se contemplan a un mismo nivel los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Es un hecho incuestionable la introducción de la RSC en las políticas de las empresas, de una forma significativa desde finales del siglo pasado, y constituye una realidad palpable en la gestión de los negocios, conformándose como uno de los objetivos en relación a sus estrategias y al proceso de toma decisiones (De la Cuesta, 2004; Garriga y Melé, 2004; Nieto y Fernández, 2004).

Su importancia va en aumento al irse incrementando el número de compañías que incorporan junto con la información financiera, datos relevantes en relación con sus actividades responsables. La implicación de los responsables públicos también es un hecho, así la Comisión Europea ha adoptado diversas iniciativas potenciando y fomentando su aplicación por las empresas europeas. La primera iniciativa de relevancia fue en el año 2001 (Comisión Europea, 2001), en el que publicó el Libro Verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa. A partir de este momento distintas iniciativas han surgido, siendo la última de éstas la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014, en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad obliga a la elaboración de reportes de información no financiera e información sobre diversidad, por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, a partir de 2017. Asimismo se han creado índices bursátiles sostenibles, en el que se seleccionan a las empresas que combinan el éxito económico con el desarrollo sostenible. Estos índices admiten a aquellas sociedades cuyo comportamiento es especialmente destacable en temas de gobierno corporativo, éticos, sociales y medioambientales. Dos de los índices de sostenibilidad más prestigiosos son el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4 Good Index.

Este auge notable de la RSC y la introducción de medidas responsables en las organizaciones empresariales, en las que su objetivo principal es la obtención de beneficio, ha supuesto que la literatura académica se cuestione los motivos por los que las empresas adoptan este tipo de decisiones, abriéndose una línea de investigación en la que se trata de medir la relación entre la RSC y el desempeño económico.

La relación entre RSC y rendimiento económico ha sido ampliamente estudiada en la literatura científica, siendo los resultados obtenidos muy diversos. Ello viene motivado por la propia estructura multidimensional del concepto de RSC, y del contexto y de los entornos institucionales en los que se aplique. Por tanto, la diversidad de los resultados puede deberse a la inexistencia de un marco teórico consensuado, a que las muestras tomadas no son siempre correctas, y a la dificultad de medición que encuentran los investigadores de la RSC (Davidson y Worrell, 1990; Ruf *et al.*, 2001).

Los fundamentos teóricos de esta relación se sostienen en numerosos trabajos que tratan de explicar la relación causal de ambas magnitudes. No existe consenso en los investigadores sobre el tipo del signo de relación entre la RSC y el desempeño económico. Así se ha encontrado que la relación puede ser positiva o negativa (Preston y O'Bannon, 1997) en cuanto al tipo de relación causal, el que en unos casos las actividades responsables influyen en los rendimientos económicos de forma positiva, fundamentándose a partir de la Hipótesis de los Recursos Sobrantes o Fondos Disponibles (Waddock y Graves, 1997). En otros, es el desempeño económico el que condiciona los comportamientos responsables, siendo la RSC la variable dependiente, explicándose a partir de la Hipótesis del Impacto Social (Freeman, 1984; Freeman y Evan, 1990; Orlizky *et al.*, 2003; Fernández, 2005), y la Hipótesis del *Trade-off* (Friedman, 1970).

Por otra parte, existen numerosos estudios que establecen sinergias entre ambas variables (positivas o negativas) y que, por tanto, la relación tiene un carácter bidireccional. (McGuire *et al.*, 1988; Coffey y Fryxel, 1991; Waddock y Graves, 1997; Choi y Jung, 2008; Lin, *et al.*, 2009). Pero también aparece una relación ambigua donde las dos variables se relacionan mutuamente y no se puede determinar si es positiva o negativa (Alexander y Buchholz, 1978; Shane y Spicer, 1983; Aupperle *et al.*, 1985; Ullman, 1985). Asimismo en la literatura se define una relación no lineal o curvilínea, en la cual se propone que hay un punto máximo a partir del cual la inversión en RSC no conlleva resultados financieros positivos (Barnett y Salomon, 2006; Marom, 2006). Por último, nos encontramos la relación neutral, en la que no existe relación entre ambas variables (Surroca *et al.*, 2010).

Además de lo comentado, diversos trabajos se han realizado sobre sectores específicos y países concretos con el fin de impulsar la RSC como variable que influye de forma positiva en los resultados de la empresa. Así tenemos el trabajo de García y Armas (2007) que desde el enfoque de la Buena Gestión Empresarial, desarrolla una investigación sobre el sector turístico español. Del resultado de su investigación se observaron efectos positivos y significativos de la RSC en el resultado de la empresa. Siguiendo el mismo enfoque, López *et al.* (2007) realizan un trabajo sobre un grupo de empresas europeas, concluyendo que la relación entre las dos variables es negativa a corto plazo. En el año 2008, Prado *et al.*, elaboraron un estudio en empresas de distintos sectores que demostró que la RSC tiene un impacto positivo y significativo en el incremento de las ventas como medida del resultado del ejercicio a corto plazo. En el mismo año, Scholtens (2008) realizó el mismo estudio en empresas estadounidenses, pero durante un periodo concreto. La conclusión a la que llegó es que el rendimiento económico tiene efectos directos en las actuaciones de RSC. Y más tarde, Lin *et al.* (2009) analizaron la influencia de la RSC en el resultado económico para empresas de Taiwan, y comprobó que el desempeño en RSC no tiene efecto positivo significativo en el desempeño económico. Por último en 2011, los autores Setó y Angla establecieron que no había una relación significativa a corto plazo en ambas direcciones entre dichas variables.

A pesar de lo expuesto y las investigaciones realizadas, la naturaleza de esta relación, ya sea atendiendo a la secuencia causal como al signo de la misma, está actualmente abierta, dado que no son concluyentes los resultados obtenidos por los trabajos empíricos realizados.

La falta de conclusiones homogéneas obtenidas por los investigadores en la relación entre RSC y el rendimiento económico ha supuesto que se trate de buscar otras vías de análisis intentando aportar luz a dicha relación, el carácter de su vinculación (influencia positiva o negativa) y el sentido de la misma (cuál de las dos variables RSC o rentabilidad es la dependiente), surgiendo las investigaciones basadas en el meta-análisis. En esta tipología de investigación se incluyen variables de control como el riesgo, el sector de actividad, su tamaño, la inversión en I+D+i, etc. Entre ellos podemos destacar los siguientes Orlitzky *et al.* (2003), Allouche y Laroche (2005), Mahoney y

Roberts (2007). Utilizando esta técnica de investigación tampoco se han encontrado resultados concluyentes de la vinculación de las variables comentadas.

Podemos concluir que la naturaleza de esta relación permanece actualmente en discusión a tenor de la debilidad de los resultados obtenidos hasta el momento. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, de la revisión de la literatura se infiere una cierta disposición a sostener la existencia de una relación positiva entre la RSC y el rendimiento económico.

Como ha quedado expuesto hasta ahora, la relación entre la RSC y el resultado económico no está perfilada de manera definitiva en la literatura académica. Los estudios sectoriales sobre esta relación tampoco han aclarado y aportado luz al debate. Se pretende en el presente trabajo profundizar sobre esta vinculación de conceptos en el sector hotelero. Para ello se plantea un modelo en el que aparte de las magnitudes ya comentadas, de RSC y desempeño económico, se introducen variables muy utilizadas en el campo del marketing, para testar la influencia que sobre estas variables tiene la RSC, y como esta relación puede contribuir a explicar la relación con los resultados económicos en empresas hoteleras.

Una novedad del presente estudio es la variable utilizada para definir el rendimiento económico de la empresa. En los múltiples estudios realizados en la literatura académica han sido diversas las magnitudes utilizadas para intentar medirlo, utilizándose entre otras el ROA (*Return On Assets*), el ROE (*Return on Equity*), los ingresos netos, las ganancias por acción, riesgo y precio. Algunas de estas variables se obtienen de los estados financieros de las compañías de la empresa y representan el resumen histórico del negocio de la empresa, mientras que otras son aproximaciones de valores del mercado. Algunos autores consideran que las medidas basadas en datos contables representan el resumen histórico de la actividad de la organización, y estarían relacionadas tanto con el resultado actual de la empresa como con el anterior (Choi y Jung, 2008). Y además, que este tipo de medidas prevén y predicen mejor la RSC que las basadas en valores de mercado.

De las medidas del resultado económico más utilizadas son el ROE y el ROA, manejadas por autores como (Waddock y Graves, 1997; Stanwick y Stanwick, 1998; Simpson y Kohers, 2002; Choi y Jung, 2008). El ROE es una aproximación al

rendimiento económico medido como la ratio entre el resultado neto del ejercicio y el patrimonio de la entidad, permite además de disponer de un buen indicador financiero, evaluar las diferencias entre el tamaño de las empresas y la magnitud de sus beneficios, y el ROA o ROI (*Return on investment*) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero». En el presente trabajo, y dado que es una magnitud muy utilizada por los directivos del sector del alojamiento, hemos introducido como medida del desempeño económico el rendimiento por habitación, conocido por sus siglas en inglés como RevPAR (*Revenue Per Available Room*).

El sector turístico es considerado como una de las industrias más importantes y que más recursos genera del mundo por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014:2), que manifiesta que: “Durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo”.

Entre las causas que podemos citar para explicar este auge e importancia que ha adquirido en gran parte de los países del mundo, se debe a su efecto expansivo sobre otros sectores y otras actividades indirectas, generando recursos económicos para su zona de influencia, y multiplicando la riqueza en el destino. Asimismo constituye un elemento importante para el desarrollo local, que sirve para la recuperación y expansión económica, gracias al dinamismo y evolución de este sector.

En nuestro país es uno de los sectores estratégicos de la economía española y de los que mejor han resistido la profunda crisis que aún en la actualidad se dejan sentir sus consecuencias. Entre los subsectores turísticos que más relevancia tienen nos encontramos al sector hotelero.

Este desarrollo del sector turístico no está exento de generar externalidades negativas y agresiones al entorno como la contaminación, la falta de equidad social, la redistribución de la riqueza y la escasa valoración, concienciación y sensibilidad hacia los recursos naturales y socioculturales. La incorporación de políticas de RSC minimiza los efectos negativos de este sector y posibilita su desarrollo en armonía con la vida de las comunidades locales y las vivencias de sus ciudadanos y visitantes.

El sector turístico, y en concreto el sector del alojamiento, no es ajeno a la incorporación de medidas socialmente responsables, que mitiguen estos problemas sociales y medioambientales que generan, teniendo en cuenta la progresiva sensibilización de grandes sectores de la población ante estos problemas y la exigencia a las empresas turísticas, y en especial a los hoteles, para que adopten e incorporen a sus estrategias decisiones responsables en las que se involucren con el territorio donde desarrollan su actividad, con la población local, el medioambiente y los trabajadores. Las compañías que integran el sector hotelero, en concreto, deben de estar muy atentas a las exigencias y demandas de los grupos de interés, en los que se incluyen a los clientes, para que ofrezcan productos y servicios que estén comprometidos con estas peticiones y requerimientos, porque de esta manera orientarán y alinearán su actividad a las necesidades y demandas del cliente, lo que implicará unas empresas más competitivas y rentables.

Entendemos que los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad a los gestores del sector del alojamiento, al aportar una propuesta de modelo económico que pone en relación actividades de RSC, en su triple perspectiva, económica, social y ambiental, con el rendimiento por habitación (RevPAR); incorporando en el mismo magnitudes que describen y miden el comportamiento de los consumidores, de tal manera que se pueda evaluar la influencia de las decisiones empresariales en RSC con las variables que reflejan o ponderan los intereses de los consumidores (reputación, confianza, satisfacción, etc.). Se trata de explicar las razones por las que los clientes compran unos productos y no otros, eligen unas empresas y no otras, y si en dicha decisión influyen las acciones de la empresa en materia de RSC. Todo ello encaminado a evaluar su efecto en el rendimiento por habitación o RevPAR. En esta línea se centra el trabajo que presentamos, planteando un modelo empírico en el que tratamos de medir la influencia de actuaciones responsables de las empresas hoteleras en el RevPAR, incorporando al modelo variables que nos aportan la visión de los clientes de estos establecimientos, utilizando para ello medidas como la reputación, la confianza, la satisfacción y la lealtad. En definitiva, estudiar la relación entre RSC y variables de marketing, y su efecto indirecto en el rendimiento económico de empresas hoteleras medido a través del RevPAR.

Entendemos que los resultados de esta investigación pueden facilitar información a las empresas del sector del alojamiento sobre cómo mejorar variables fundamentales para la fidelización de clientes (reputación, confianza, satisfacción y lealtad) con la aplicación de políticas de RSC, y evaluar su incidencia sobre el desempeño, a partir de magnitudes muy conocidas y utilizadas por los hoteles, para que sirvan de palanca de cambio a las actuales estrategias empresariales del sector, y posibiliten una mejora de su competitividad, a la vez que contribuyen al establecimiento de un entorno más sostenible tanto en el aspecto económico, social y medioambiental.

1.2. Objetivos

A partir de la exposición realizada hemos delimitado el tema de investigación y presentada la justificación tanto teórica como práctica que da sentido al trabajo que se presenta, que no es otro que la incidencia de la RSC en el rendimiento de los hoteles, utilizando el rendimiento por habitación, variable muy utilizada en el sector, a partir de variables como la satisfacción y lealtad de los consumidores y la reputación y la confianza de los servicios y productos, desarrollo del tema que se expondrá en los capítulos siguientes.

1.2.1. Objetivo general.

De acuerdo al planteamiento realizado de la investigación, el objetivo general es el siguiente:

Determinar el nivel de relación entre la utilización de políticas de RSC con el rendimiento por habitación de los hoteles españoles (RevPAR), a partir de la influencia de dichas medidas responsables en variables de marketing como la reputación, la confianza, la satisfacción y la lealtad.

Se pretende que las empresas hoteleras ofrezcan servicios que optimicen y eleven los niveles de reputación, confianza, satisfacción y lealtad, acordes y adaptados a los requerimientos de la demanda actual, condicionada por las peticiones de los grupos de interés y partes vinculadas con la empresa, utilizando para ello en sus estrategias empresariales la RSC como instrumento necesario para atenderlas. Todo ello con el fin

último de que se contribuya a una mejora del rendimiento del sector medido a través del RevPAR.

1.2.2. Objetivos específicos.

Una vez expuesto el objetivo general sobre el que gravita la elaboración del trabajo de esta tesis, se presentan a continuación los objetivos específicos que sirven para concretar desde el punto de vista operativo su desarrollo. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Determinar el estado del arte en el estudio de la RSC.
2. A partir de la revisión de la literatura, profundizar en el conocimiento de la naturaleza de la relación entre RSC y desempeño organizativo.
3. Conocer el estado de la cuestión en el estudio de la RSC en la industria hotelera.
4. Plantear un modelo teórico que permita explicar la relación entre RSC y resultados, a través de variables de marketing.
5. Evaluar el modelo teórico propuesto a través del test de las hipótesis enunciadas que vinculan a las variables objeto de estudio.
6. Destacar las implicaciones teóricas y prácticas que surgen de los resultados de este estudio, tanto para la literatura de marketing, como para la gestión del sector hotelero en relación a la RSC.

1.3.- Metodología y Estructura

Para conseguir los objetivos enunciados en el apartado anterior, se desarrolla un estudio empírico basado en un diseño exploratorio que utiliza la metodología cuantitativa y la técnica de la encuesta *on line* a los directivos y responsables de los establecimientos hoteleros. Para ello se ha diseñado un cuestionario estandarizado que recoge en forma de preguntas las variables y escalas necesarias para testar el modelo teórico propuesto, entre otras variables para conocer el perfil de la muestra que participa en el estudio.

A partir de la base de datos extraída, el modelo se evalúa con la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales, una metodología en auge en los últimos años para el análisis causal de múltiples relaciones entre variables de forma simultánea. Además, dentro de las diversas técnicas para el análisis de modelos de ecuaciones estructurales, se ha utilizado la técnica *Partial Least Squares* (PLS), que por las particulares características de este trabajo empírico, así como por las especificaciones del modelo, resulta ser la técnica más idónea. Las cuestiones metodológicas se exponen de forma pormenorizada en el capítulo 6. A continuación se presenta la estructura completa del presente estudio.

La estructura del presente trabajo de investigación consta de ocho capítulos distribuidos en cuatro bloques. El primero es introductorio, y en él se presenta el problema de la investigación, se justifica su elección tanto desde un punto de vista teórico como desde la práctica de la gestión, se formulan los objetivos de la tesis doctoral, se presenta la metodología, y la organización escrita del trabajo a través de la estructura que finalmente presenta el texto escrito de la tesis doctoral.

En la segunda parte se presentan los antecedentes teóricos del problema, a través de los capítulos 2, 3 y 4, en los que se aborda el estado de la cuestión en el estudio de la RSC, la vinculación de la RSC y el desempeño organizativo, y los antecedentes teóricos encontrados sobre RSC en el ámbito de la industria hotelera. En el último capítulo de esta segunda parte dedicada a los Fundamentos Teóricos de la Investigación, se presenta el modelo teórico y las hipótesis de investigación, como conclusión de las cuestiones abordadas en los tres capítulos anteriores.

A continuación, en la Parte Empírica, se resuelve el modelo planteado y las hipótesis de investigación. Tras exponer en el capítulo 6 las cuestiones relacionadas con el diseño y la metodología de la investigación, en el capítulo 7 se aborda el análisis empírico y la discusión de los resultados.

Por último, en el último estadio de la investigación, en el Capítulo 8, se presentan los principales hallazgos encontrados, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de trabajo que potencialmente pueden desarrollarse a tenor de los resultados obtenidos.

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tal y como hemos señalado en el capítulo anterior, esta investigación se centra en el estudio entre la RSC y el desempeño en empresas hoteleras. Como paso previo a abordar esta cuestión, vamos a exponer en este capítulo qué es la RSC, sus orígenes, la evolución, principios, dimensiones y modelos que intentan explicar este concepto que tanta importancia ha adquirido en los últimos años.

A pesar de las innumerables propuestas realizadas para tratar de precisar el concepto de RSC, la literatura académica no ha conseguido un consenso en cuanto a establecer una definición universal generalmente aceptada del término. Muchos han sido los autores que han intentado delimitarlo proponiendo multitud de definiciones. En este capítulo hacemos un recorrido por los trabajos más relevantes que a lo largo de las últimas décadas han propuesto diferentes definiciones de RSC, para, a continuación, exponer los principios del término, las dimensiones que el concepto de RSC aporta, y los modelos teóricos que han intentado explicar científicamente el concepto.

2.1. Introducción: Fundamentos y definiciones de RSC

A partir de finales del siglo pasado la incorporación de la RSC es un hecho incuestionable en las estrategias de las organizaciones de todo el mundo. Su incorporación a los modelos de gestión de las empresas, especialmente las multinacionales, es una realidad palpable. Las compañías van más allá de gestionar sus negocios con el único objetivo de optimizar el beneficio a los accionistas, modelo accionarial, sino que existe una nueva tendencia de cambio en las compañías preocupadas por el concepto de sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental, que supone un nuevo modelo de empresa socialmente responsable, y que agrega dos valores o aspectos fundamentales: las preocupaciones o demandas del colectivo que está relacionado con la empresa (Grupos de Interés o *Stakeholders*) y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Jiménez, 2008).

Las empresas empiezan por iniciativa propia a asumir un compromiso voluntario con el entorno que les rodea. El establecimiento de medidas y decisiones que involucran a la organización para el cumplimiento de objetivos sociales y medioambientales, no es un hecho que surja por generación espontánea o por una cuestión de modas, sino que este fenómeno se explica debido a un aumento de la presión de ciertos factores sociales y económicos, la mayor transparencia en las organizaciones, y como respuesta a los desastres de índole social y medioambiental que se han producido en los últimos 30 años, provocados por la codicia, en unos casos, y en otros a la ausencia de sensibilidad y ética en los responsables de las grandes corporaciones (Swaen y Chumpitaz, 2008).

La responsabilidad social y medioambiental se desarrolla y avanza siguiendo una senda opuesta al concepto que tradicionalmente tenemos de la empresa, como un ente privado, y cuyo objetivo es maximizar el resultado a los accionistas-propietarios, limitándose su responsabilidad, exclusivamente, al cumplimiento de la normativa y a rendir cuentas a los accionistas e inversores. Sin embargo, como consecuencia de su actividad se han producido importantes perjuicios económicos, sociales y medioambientales que han puesto en duda este principio teórico, surgiendo de esta manera una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad, y en el que se contemplan a un mismo nivel los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también denominada responsabilidad social empresarial (RSE)¹ es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

No existe unanimidad en las bondades de la RSC. La discusión sobre sus principios y la conveniencia de que las empresas asuman compromisos más allá del tradicional de la

¹ El término Responsabilidad Social Empresarial recoge la actuación socialmente responsable de la totalidad de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) frente al término Responsabilidad Social Corporativa que parece denotar que ésta se concentra únicamente en aquellas firmas que han llegado a un determinado tamaño. Sólo a título de ejemplo cabe citar el estudio empírico de Besser y Miller (2001) para pequeñas empresas, así como la iniciativa de la patronal CECOT (Confederación Empresarial Comarcal de Tarrassa) de elaborar la primera guía de responsabilidad social empresarial para pequeñas y medianas empresas <http://www.cecot.es/> (Somoza, *et al.* 2005).

En este sentido se expresa AECA (2006) en su Documento nº 3 sobre “La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa”, página 18, cuando afirma que “ambos términos describen una misma realidad: conjunto de personas que se organizan en torno a una actividad económica (industrial, mercantil o de prestación de servicios) con el objetivo de obtener beneficios (lucro). Por tanto responsabilidad social corporativa y responsabilidad social de la empresa pueden considerarse expresiones y términos sinónimos”. Consecuentemente con lo expuesto utilizaremos el término RSC por entender que en la actualidad es de uso más general y extendido en el ámbito de este estudio.

obtención del beneficio, enfrentan a los que creen que la aplicación de políticas, que persigan objetivos socialmente responsables, perjudica la eficiencia de las empresas y, por tanto, a la obtención de valor.

La explicación y delimitación del concepto no es tarea fácil debido a las múltiples definiciones que han surgido, y que ha generado, por tanto, una diversidad de conceptos relacionados, como sostenibilidad, filantropía, gobierno corporativo, ciudadanía corporativa, gestión sostenible, marketing interno, etc., que dificultan el establecimiento de una definición clara y objetiva de la que partir para desarrollar la idea de RSC. Por tanto, estamos ante un concepto muy amplio, y con unos límites muy difusos, formado por múltiples elementos y dimensiones, y al que se puede definir y acceder desde diversas perspectivas (Carroll, 1979). Es por ello, que cualquier acercamiento al concepto de la RSC se debe realizar desde una perspectiva multidisciplinar, y con un análisis variado y diverso de la naturaleza de los trabajos académicos a revisar.

En consecuencia estamos ante un término de una notable complejidad y una multiplicidad de dimensiones, lo que hace que su aproximación a él sea dificultosa. Profundizar en su evolución histórica y contenidos nos permitirá un entendimiento más certero de las dimensiones del concepto.

Los trabajos de investigación sobre la RSC se han intensificado en la última década y abarcan aspectos diversos y multidisciplinarios. Desde que, a mediados del siglo pasado, se considerase a la RSC como la obligación de los empresarios de establecer las políticas, ejecutar decisiones y determinar las acciones beneficiosas y alineadas a los valores de la sociedad (Bowen, 1953), la conceptualización de la misma ha adoptado diferentes enfoques y dimensiones: desde una perspectiva puramente economicista que pretendía exclusivamente maximizar la riqueza de los accionistas (Friedman, 1962), pasando por las distintas dimensiones, económica, legal, ética y discrecional que defendía Carroll (1979), hasta la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995) y las últimas aportaciones de Porter y Kramer (2011) de valor compartido.

La referencia al mismo no es una cuestión reciente, las teorías económicas más antiguas ya hacían referencia al carácter social de las organizaciones económicas, pero es desde finales del siglo XX, cuando la RSC ha cobrado una fuerza extraordinaria en el entorno

empresarial, y se considera como un factor a considerar en las políticas estratégicas de las organizaciones.

Ya en el siglo XVIII, Adam Smith plantea una competencia social de las empresas, cuando formula su teoría de la competencia perfecta, en su libro *La Riqueza de las Naciones* (Smith, 1994), según la cual el libre juego de la oferta y la demanda y la consecución del máximo beneficio no sólo no era pernicioso para la sociedad, sino que, además, era la solución a la pobreza y la miseria. Por tanto, la maximización de los excedentes para los accionistas suponía, desde un enfoque individual de las ganancias, la consecución de la optimización del valor social, es decir, mediante la agregación de los excedentes individuales se conseguía la cohesión social, en un mercado sin intervencionismo institucional. Además este autor en otro libro, *The Theory of Moral Sentiments* (La Teoría de los Sentimientos Morales) explica que la naturaleza humana no se concierne solo por el interés personal, sino que también incluye la compasión, la empatía, la amistad, el amor y el deseo de recibir la aceptación social. Adam Smith explica que el interés personal es distinto al egoísmo y que es necesaria la justicia para que la sociedad exista. Estas cualidades ciertamente apoyan elementos fundamentales de la responsabilidad social y el cuidado a las relaciones humanas (Murdock, 2008).

Las teorías económicas clásicas parten del supuesto que buscando el individuo su propio beneficio, se consigue el crecimiento económico y el interés público. Por tanto, está intrínsecamente instituido en las relaciones económicas del capitalismo que las actividades de los agentes económicos basadas en la búsqueda de su propio interés beneficiarán automáticamente al conjunto de la sociedad.

La óptima asignación de los recursos se consigue sólo cuando todos los agentes económicos maximizan su función de utilidad y alcanzan un punto de equilibrio en el que ninguno de ellos podrá mejorar si no es a costa de que otro empeore.

2.2.- Evolución histórica del estudio de la RSC.

Este enfoque clásico va evolucionando en el siglo XX, de tal manera que en los años cincuenta algunos autores plantearon la tremenda influencia de las grandes multinacionales en la economía del periodo posterior a la II Guerra Mundial, y por

consiguiente la responsabilidad que contraían y debían asumir con su entorno. En 1953, Howard R. Bowen plantea el debate de la responsabilidad que los empresarios tienen de aportar decisiones y aplicar políticas que no perjudiquen a terceros y satisfagan los objetivos e intereses de la sociedad, introduciendo así el concepto de responsabilidad social corporativa, que se iría desarrollando en décadas posteriores.

Más tarde, ya en la década de los 60, estas aportaciones e inquietudes individuales sobre un cambio en el papel social de las empresas han tenido contestación desde determinados sectores de la doctrina económica. Así el economista americano Milton Friedman entiende que una empresa que maximiza sus beneficios, actuando dentro de la ley y las normas éticas que son propias de una economía de mercado, está cumpliendo todas sus responsabilidades sociales y morales (Friedman, 1962). Según este autor, en una economía de libre mercado hay una única responsabilidad social de la empresa, y no es otra que utilizar sus recursos y dedicarse a actividades que aumenten los beneficios de la misma para generar la mayor cantidad de dinero posible para sus accionistas.

Sin embargo, es durante esta década de los 60 cuando el concepto de RSC comienza a desarrollarse de una manera definitiva. De tal manera, que en contraposición a la concepción simplista y unidimensional de las obligaciones sociales empresariales comentadas anteriormente, surgen autores de la época que critican dicha concepción y defienden un concepto más amplio, con más dimensiones y estudiado desde prismas diferentes. Por tanto, nos encontramos por un lado con un enfoque simplista de la responsabilidad empresarial, en la que lo que predomina es el aspecto económico, y por otro surge una corriente de defensa de las obligaciones sociales de los empresarios más amplia y más exigente, en la que se reclama que las organizaciones empresariales se impliquen en atender los objetivos y demandas de los grupos sociales con los que se relacionan.

También la noción de responsabilidad de las empresas se puede enfocar como una característica más de su actividad, entroncada en la visión capitalista de la función de las organizaciones, cuya concepción es unidimensional, el aspecto económico, y consiste en proporcionar bienes y servicios a la sociedad, siempre a cambio de una rentabilidad económica, y con un escrupuloso respeto a las leyes (Friedman, 1962,

1970). Por lo que no tiene que someterse a otro tipo de restricciones y demandas, no existiendo ninguna obligación moral o ética para asumir compromisos sociales de cualquier tipo, ya que sería a través de los impuestos como se canalizaría la proyección y responsabilidad social de las empresas. Otros autores favorables con estas tesis son Chamberlain (1973), Haas (1979), Zenisek (1979), Gaski (1985), Bhide y Stevenson (1990). De este modo, el beneficio económico es el único criterio para juzgar la eficiencia de las actividades productivas de la empresa y el impulsor fundamental de la organización ha de ser la búsqueda de la “maximización del beneficio para el accionista” (Friedman, 1970). No obstante este enfoque de la RSC ha sido contrarrestado por otros autores al considerar que la responsabilidad de las empresas en la sociedad es cada vez mayor, y, por tanto, deben involucrarse en la mejora de su entorno y de los grupos de interés que se relacionen con ella. Planteamiento que veremos a continuación.

Asimismo y como reacción a las tesis simplistas sobre la RSC, comentadas anteriormente, emerge una visión diferente y más amplia en la que se contempla una relación diferente entre empresa y sociedad. Los defensores de estas tesis de la RSC entendían que las empresas deben involucrarse en la mejora de la sociedad, asumiendo obligaciones mayores que las meramente legales o económicas (McGuire, 1963; Davis, 1960,1967; Walton, 1967; Carroll, 1979,1991). Estos autores entendían que las obligaciones de las organizaciones empresariales debían ir mucho más allá de las estrictamente económicas y legales, considerando las consecuencias y efectos que su actividad productiva podría tener para el sistema social.

Más tarde, ya en la década de los 70, se profundiza sobre el aspecto social de las entidades empresariales y se plantean distintas formas de abordar y explicar el concepto de la RSC, y se exponen definiciones más precisas y elaboradas. Si en la década anterior se intentó abordar la construcción de un concepto que concretara y delimitara el término RSC, en los 70 se caracterizó por el estudio de la transformación que había sufrido dicho concepto (Heald, 1970). Así Johnson (1971) intenta explicar la RSC aportando diferentes definiciones y diversas perspectiva como la de los grupos de interés, la maximización de la utilidad y el beneficio, y plantea lo que él denominó la Teoría de la Utilidad Lexicográfica, por la cual las organizaciones empresariales con fines de lucro pueden asumir un comportamiento socialmente responsable una vez que hayan

alcanzado sus objetivos de lucro. Se comportan como si la RSC fuera un objetivo importante, a pesar de que no lo es, ya que está subordinado a la obtención del beneficio.

En estos años se inició el debate sobre la voluntariedad de la aplicación de la RSC. Fueron Manne y Wallich (1972) los primeros que comenzaron el debate sobre esta cuestión de la voluntariedad o no de su aplicación. Ellos mantienen que la voluntariedad de su utilización sea una condición básica para que una empresa pueda ser considerada socialmente responsable ya que, de no ser así, la aplicación de acciones y medidas sociales no respondería a unos compromisos y objetivos empresariales, sino a mandatos e imposiciones legales que anularían la libertad de las empresas para manifestar su responsabilidad con la sociedad, limitándose, por tanto, a cumplir con lo establecido en las leyes vigentes.

La literatura de la época pone de relieve que las empresas deben estar preocupadas por los problemas y las demandas de la sociedad, y dar una respuesta adecuada para atenderlas enfocando sus políticas, objetivos, decisiones y métodos de gestión a intentar solucionar dichas preocupaciones (Eilbert y Parket, 1973; Davis, 1973; Purcell *et al.*, 1974; Sethi, 1975 y Fitch, 1976).

Merece destacar, en este periodo, las aportaciones de Steiner, que desarrolló el significado y las condiciones de la RSC en la que puede ser aplicada. Según este autor, "las empresas deben seguir siendo instituciones económicas, pero, sin embargo, tienen la responsabilidad de ayudar a la sociedad a conseguir sus objetivos básicos, lo que supone que tienen responsabilidades sociales. Cuanto más grande sea una empresa, mayor responsabilidad social tiene, pero todas las empresas pueden conseguir parte de esta responsabilidad sin coste alguno, y con frecuencia a corto plazo, así como un beneficio a largo plazo. Es decir, la RSC se definiría como actividades económicas, legales y voluntarias. La asunción de responsabilidades sociales es más bien una actitud, que la forma en que un gerente se acerca a su tarea de toma de decisiones, es un gran cambio en la mentalidad en la toma de decisiones. Es una filosofía que se ve en la preocupación social y el interés propio de los negocios a largo plazo en comparación con el viejo, estrecho y sin restricciones interés propio a corto plazo" (Steiner, 1971: 164).

A finales de la década, en 1979, apareció un estudio elaborado por Carroll que desarrolló un modelo conceptual, que permite integrar todas las dimensiones comprendidas dentro del concepto de RSC en la gestión de una empresa. El modelo denominado “*Organizational Social Performance Model*” presenta tres dimensiones para analizar el acercamiento de las empresas al concepto de RSC: la actitud de la empresa ante la RSC (cuáles son sus motivaciones), los niveles de responsabilidad asumidos por la empresa (cuáles son sus obligaciones) y las actividades sociales afectadas (sobre qué aspectos y actividades sociales deben actuar para conseguir un buen rendimiento social).

A partir de la definición de estas dimensiones y las consideraciones que implican, Carroll (1991) establece una definición cuatripartita de la RSC como el conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento del tiempo determinado.

Estas cuatro responsabilidades o expectativas que considera Carroll no son excluyentes entre sí, ni una de ellas tiene más relevancia que la otra, han existido simultáneamente en las empresas. El devenir de la historia de la empresa ha hecho, según este autor, que se haya otorgado una mayor importancia a las cuestiones jurídicas y económicas, y menor a los aspectos éticos y discrecionales. Carroll sugiere que las cuatro responsabilidades deben cumplirse simultáneamente. Estas cuatro categorías o preocupaciones son las siguientes:

- **Responsabilidades Económicas:** En primer lugar la responsabilidad social de los negocios es de naturaleza económica. Por encima de todo, el agente económico empresa es la unidad económica básica de nuestra sociedad. Y por lo tanto, tiene la responsabilidad de generar bienes y servicios que la sociedad desea y venderlos con ganancia. El resto de las otras funciones de las empresas se basan en esta condición fundamental.
- **Responsabilidades Legales:** Se refiere a que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco legal establecido.
- **Responsabilidades Éticas:** Está relacionada con la obligación de hacer lo justo, lo correcto, lo razonable, e intentar evitar o minimizar el daño a los grupos con

los que se relaciona la empresa. La sociedad tiene expectativas de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas.

- **Responsabilidades Discrecionales:** Expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales. Estas funciones tienen un carácter meramente voluntario, participando en roles sociales y actividades que no son obligatorios, no son establecidos por la legislación, y ni siquiera generalmente se consideran normas esperadas en un sentido ético.

Ya en la década de los 80 la literatura sobre RSC, se centra no tanto en la búsqueda de una definición, aunque sigue habiendo aportaciones en este sentido, sino en focalizar el esfuerzo en otros conceptos y cuestiones muy vinculados con ella. De tal manera que términos como ética empresarial, teoría de los grupos de interés, ciudadanía corporativa, comportamiento social corporativo, etc., comienzan a estudiarse y ponerse en relación con la RSC, tratando de analizar su vinculación como componentes y factores que dan forma a la RSC, y se profundiza, como en la etapa anterior, en los distintos enfoques en los que se podría abordar su estudio. Así, en esta línea se publican trabajos que realizan aportaciones sobre la rentabilidad económica de la RSC como los de Drucker (1984) y Aupperle *et al.* (1985). El primer autor le da un enfoque novedoso a la RSC. No plantea sólo la compatibilidad entre ésta y la rentabilidad empresarial sino que va más allá y entiende que las empresas deben convertir sus obligaciones sociales en oportunidades de negocio: “La correcta responsabilidad social de los negocios es domesticar al dragón, que es convertir un problema social en una oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados y en riqueza” (Drucker, 1984: 62).

Por su parte, Aupperle *et al.* (1985) en la línea de estudio de la influencia económica en las organizaciones de la RSC, elaboraron un trabajo empírico que intentaba buscar los fundamentos y las causas de la relación entre la RSC y la rentabilidad. En este trabajo dividieron en dos partes el concepto de RSC, por una parte la dimensión económica, preocupación por el desempeño económico, y por otra la legal, ética y discrecional, preocupación para la sociedad. (Aupperle *et al.*, 1985).

Asimismo, en esta década, se estudian los grupos de interés en relación con la aplicación de la RSC en las organizaciones como es el caso de Jones (1980). Este autor definió la RSC como la “obligación con los grupos de interés, más allá de lo recogido en la ley y el contrato social, y que indica que la responsabilidad excede el interés de la propiedad de la empresa”. De la afirmación anterior merece destacar que la obligación de su aplicación debe ser voluntaria, y además que dicha obligación es amplia, ya se extiende más allá del derecho tradicional a los accionistas o a otros grupos sociales, tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas (Jones, 1980: 59, 60)

Otra aportación interesante en estos años fue la realizada por Epstein (1987:104), que enfoca la RSC desde la política social. Para este autor “la responsabilidad social corporativa se refiere principalmente al logro de los resultados de las decisiones organizativas relativas a asuntos o problemas específicos que tienen más beneficios que efectos adversos sobre los pertinentes grupos de interés. La corrección normativa de los productos de la acción empresarial ha sido el foco principal de la responsabilidad social de las empresas”. Integra tres conceptos como son la ética de los negocios, la responsabilidad social corporativa, y la capacidad de respuesta-social de las empresas para evaluar el desempeño social de las organizaciones. Explora además sus similitudes y diferencias y en su análisis introduce, a continuación, un cuarto concepto, que denomina el proceso de la política social de la empresa, que integra los elementos clave de los otros tres conceptos. De tal manera que se constituye en un sistema de política social que institucionaliza los tres elementos anteriores y sirve para ayudar a mejorar la forma en que la empresa opera en un entorno social que cambia rápidamente (Epstein, 1987).

El análisis de la RSC en la década de los 90 destaca por una investigación orientada hacia los directivos de las empresas para convencerles de la necesidad de asumir responsabilidades más allá del mero beneficio. Es por ello que los temas que más intensamente han sido objeto de estudio son los relacionados con el rendimiento social corporativo, la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés y la ciudadanía corporativa. En esta etapa se aborda el estudio de la RSC desde la perspectiva de la empresa ciudadana, por la que las organizaciones juegan un nuevo papel en la sociedad contemporánea enfocando su gestión al desarrollo de valores y una ética en su

comportamiento social y con el medioambiente, a profundizar en sus relaciones con los grupos de interés, y a una adecuada rendición de cuentas. Asimismo se enfocan los estudios hacia aspectos particulares de la RSC como las inversiones responsables, toma de decisiones, códigos éticos, colaboración con la comunidad, etc.

Destaca la aportación de Wood (1991a) de revisión del modelo de Carroll (1979) de Desempeño Social de la Empresa, adaptando las tres dimensiones propuestas por este modelo al desarrollado por Wartick y Cochran (1985). De tal manera que las tres dimensiones del modelo de Carroll (1979) se transformaron en los principios, procesos y políticas del modelo de Wartick y Cochran (1985). Así Wood reformuló este modelo en tres principios:

- 1) Estableció como principio de la RSC las cuatro responsabilidades de Carroll (económica, jurídica, ética y discrecional) e identificó cómo se relacionan con los principios de RSC de la legitimidad social (nivel institucional), la responsabilidad pública (nivel de organización) y la discreción gerencial (individual).
- 2) Identificó los procesos de respuesta social de las empresas, que iban más allá de la articulación de las categorías de respuesta: Reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva propuestas por Carroll (1979).
- 3) Incorporó las políticas de Wartick y Cochran (1985) y las reorganizó bajo un nuevo tema de preocupación por los resultados del comportamiento corporativo.

Este modelo coloca la RSC en un contexto más amplio que una simple definición independiente. Consiguiendo hacer más explícitos los resultados o rendimientos implícitos en los modelos anteriores, definiendo la RSC como el conjunto de principios, procesos, políticas, programas y resultados observables relativos a las relaciones de la empresa con la sociedad (Wood, 1991a).

Carroll (1991) realizó una reformulación de su definición de la RSC, comentada anteriormente, estableciendo una definición cuatripartita de la RSC, que intenta situar las expectativas legales y económicas de las empresas, relacionándolas con un mayor número de preocupaciones sociales, sugiriendo que la responsabilidad filantrópica abarca la “Ciudadanía Corporativa”. Así, según este autor “para que la RSC sea aceptada por la persona con conciencia de negocios, debe configurarse de tal manera

que toda la gama de responsabilidades empresariales se abracen. Se sugiere aquí que cuatro tipos de responsabilidades sociales constituyen la RSC en total: Económica, jurídica, ética y filantrópica. Además, estas cuatro categorías o componentes de la RSC podrían ser representadas como una pirámide. Sin duda, todas estas clases de responsabilidades han existido siempre en alguna medida, pero sólo en los últimos años las funciones éticas y filantrópicas han tomado un lugar significativo” (Carroll, 1991: 40).

También en esta década de los 90 tenemos aportaciones como las realizadas por Angelidis e Ibrahim (1993:8), en la que definen la RSC como “las acciones corporativas cuya finalidad es satisfacer las necesidades y demandas sociales, confirmando, por tanto, dinamismo al concepto” En efecto, si tenemos en cuenta que las demandas sociales pueden diferir según la coyuntura económica, el tipo de empresa, el tipo de competencia, el nivel de vida, etc., podemos entender la RSC como un concepto evolutivo y dinámico. En la misma línea Murray y Vogel (1997), entienden la RSC como el comportamiento voluntario que persigue el bienestar de otros sin una aparente probabilidad de beneficio inmediato para el benefactor. Y Brown y Dacin (1997) delimitan este concepto como el posicionamiento y actuación de la empresa frente a las obligaciones sociales percibidas. Por último Maignan, *et al.* (1999) entienden el concepto de la RSC como el grado en que las empresas asumen sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus grupos de interés.

Y por último, lo que va de siglo XXI, para la RSC, ha supuesto un espaldarazo en la investigación empírica para contrastar los modelos construidos en las etapas anteriores, sin olvidar la aportación de nuevas ideas y propuestas de estudio a la profundización del significado de la RSC en relación con la creación de valor, el aumento de la reputación, los activos intangibles, la satisfacción de los grupos de interés, el incremento de beneficios a largo plazo, etc. Además de una mayor aceptación, por parte de las empresas, de integrar los principios de RSC en sus políticas estratégicas y una intensificación en la regulación internacional aconsejando y presionando a las organizaciones a poner en práctica sus valores.

Así, en este periodo, aparecieron estudios empíricos que vinculaban la responsabilidad social con otras variables relevantes a nivel empresarial, como es el caso de

Zyglidopoulos (2001) que puso en relación los accidentes laborales producidos en una empresa con la percepción del nivel de reputación de su comportamiento social. Asimismo, Smith *et al.* (2001) estudiaron cómo las diferentes particularidades, y los diversos roles adoptados por los grupos de interés, afectaban a la percepción que tenían los encuestados sobre la orientación social de las empresas. Por otra parte, Backhaus *et al.* (2002) investigaron la relación entre el comportamiento social corporativo de una empresa y la atracción que dicho comportamiento supone para los demandantes de empleo. En 2004, en una aportación importante, y muy valorada y citada por la literatura especializada, los autores Garriga y Melé, clasifican el campo de la RSC en cuatro grandes grupos de teorías: las instrumentales, las políticas, las integrativas y las éticas. Estos autores destacan también la incorporación de los grupos de interés en el desarrollo y definición de la RSC, intentando integrar sus demandas en la política estratégica de la empresa y, por tanto, en el proceso de toma de decisiones de la misma, en el sentido de que las organizaciones empresariales reciben fuertes presiones de los *stakeholders* como trabajadores, clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Todos estos grupos demandan, cada vez más intensamente, comportamientos responsables por parte de las empresas ya sea en el ámbito social como medioambiental, lo cual está haciendo que las corporaciones y entidades empresariales busquen formas y modos de establecer puntos de encuentro y de diálogo con estos grupos de presión. Estos autores clasifican el campo de la RSC en cuatro grandes grupos de teorías: las instrumentales, las políticas, las integrativas y las éticas.

Por su parte, Porter y Kramer en 2006, realizan un trabajo en el que enfocan a la RSC como una herramienta estratégica al servicio de la empresa, como una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva resaltando la importancia del vínculo que debe existir entre la forma en la que una empresa consigue su ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial. Otro aspecto interesante que se ha abordado en esta etapa ha sido la búsqueda de vinculación entre RSC y rendimiento financiero (RF), aspecto, por otra parte, central de esta tesis. Entre estas aportaciones destacan los trabajos Graves y Waddock (2000), Orlitzky *et al.* (2003), Barnett y Salomon (2006), Peloza (2006) y Bartkus *et al.* (2006).

También en este periodo se ha intentado analizar la RSC como un elemento integrador de la estrategia empresarial de las organizaciones. Husted y Allen (2004) estudiaron en qué condiciones la RSC contribuye a desarrollar ventajas competitivas en la empresa que aporten elementos diferenciadores a la competencia y genere valor a sus clientes

A pesar de lo comentado hasta ahora de los años transcurridos de este siglo XXI, en el que se produce un esfuerzo por abrir nuevas vías de investigación, dimensiones y estudios empíricos relacionados con la RSC, existen autores que insisten en la búsqueda de mejorar y perfeccionar su conceptualización, como es el caso de Mintzberg *et al.* (2002), Scott y Walsham (2005), Godfrey (2006), Strike *et al.* (2006), Perrini (2007), Berger *et al.* (2007).

En estos años aparecen trabajos en los que se aborda el análisis y el estudio de sistemas de gestión integrados y nuevos estándares (SA8000 e ISO 26000) que aplican las empresas en su tarea de implantar la RSC a sus decisiones y políticas estratégicas. Entre los trabajos más importantes nos encontramos los de Jorgensen y Simonsen (2002), Oskarsson y Malmberg (2005), Stigzelius y Mark-Herbert (2009), Schwartz y Tilling (2009).

Este recorrido por la literatura más significativa y representativa sobre RSC, pone en evidencia el interés que ha despertado este concepto en el ámbito empresarial, en el mundo académico y en la sociedad en general en la última mitad del siglo pasado y en lo que va transcurrido de éste.

Podemos afirmar, por lo expuesto en este capítulo, que la opinión sobre el concepto RSC no es una cuestión pacífica en la literatura científica, ni existe una definición consensuada y generalmente aceptada de la RSC (Carrigan y Attalla, 2001; Vassilikopoulou *et al.*, 2005; Whitehouse, 2006), sin embargo, de las aportaciones planteadas sobre la RSC podemos establecer una serie de coincidencias que hacen referencia a la vinculación de este concepto con la ética y la sostenibilidad, así como con el compromiso de las empresas con las demandas e intereses de sus grupos de interés (Panapanan *et al.*, 2003). En definitiva, de lo comentado hasta ahora, la RSC se debe entender como un concepto global que abarca una amalgama de aspectos y asuntos de origen filantrópico y normativo de la función de la empresa en la sociedad (Maignan y Ferrell, 2001), así como el conjunto de conductas éticas utilizadas en la empresa que

permiten optimizar el impacto positivo, y minimizar, a la vez, los efectos negativos, con su entorno más próximo.

A continuación desarrollaremos los aspectos más importantes del fenómeno RSC, como es su dimensión conceptual, los principios que la inspiran y las dimensiones a la que da lugar, terminando por las distintas teorías que han intentado explicar su existencia.

2.3.- La RSC: Concepto, principios y dimensiones.

2.3.1. Conceptos de RSC

De todo lo expuesto anteriormente se puede afirmar que no se ha logrado una definición universalmente aceptada sobre RSC, y aunque se han aportado muchas sobre ella, en la mayoría de las ocasiones estas definiciones son de carácter descriptivo y alusivo a su contenido (Castillo, 2002). En esta línea de opinión se encuentran otros autores como Jackson y Hawker (2001), Van Marrewijk (2003) y Boxenbaum (2006) entre otros. Intentar, por tanto, establecer una definición de RSC y pretender determinar lo que en cada momento las empresas deben hacer es una pretensión estéril e inútil (Lozano, 2006). Sería aconsejable abandonar la búsqueda de una sola definición de RSC generalmente aceptada, y habrá que plantearse adoptar en cada momento aquella que facilite su operatividad, medición e implantación en el contexto en el que se esté realizando (Bigné *et al.*, 2005).

Es por ello, que en línea con la opinión de los autores anteriores, el objetivo de buscar una definición universalmente aceptada de la RSC es una tarea infructuosa, y, por tanto, debemos asumir que la definición y el contenido de la RSC deberá ser revisada periódicamente de forma que se mantenga actualizada con el contexto temporal de la sociedad, siendo precisamente este contexto el que indique en cada momento las responsabilidades sociales que la empresa pueda o deba asumir (Rodríguez *et al.*, 2008).

En esta misión de búsqueda de aportaciones y aproximaciones al concepto de RSC también han participado distintos organismos internacionales, de los cuales muchos de ellos eluden definirlo, y algunos utilizan principalmente otros términos que a efectos prácticos consideran sinónimos, como el de “ciudadanía corporativa” o “sostenibilidad”. Vamos a exponer algunas de las definiciones que organismos internacionales, tanto de

carácter público (*UE, ONU y OCDE*) como privado (*WBCSD y CSR Europe*), han planteado sobre la RSC.

En el Consejo Europeo de Feira de junio de 2000, la Unión Europea (UE) acordó iniciar un proceso de diálogo europeo para la promoción de la RSC. Como resultado de dicho proceso se publicó el Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas en julio de 2001.

En el Libro Verde la Responsabilidad Social de las Empresas se define 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” (Comisión Europea, 2001:7). También es definida, en dicho texto, en un sentido más amplio, como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Comisión Europea, 2001:4).

Varias son las cuestiones que merecen destacarse sobre estas definiciones:

- a) La integración voluntaria, lo cual permite una autorregulación por parte de la entidad según sus propios principios y valores.
- b) Que afecta a las operaciones comerciales, es decir, a la gran mayoría de actuaciones que realiza la empresa (desde la adquisición de materias primas hasta la comercialización del producto acabado o la prestación del servicio).
- c) Que afecta a las relaciones con sus interlocutores (*stakeholders*) que van desde los proveedores hasta los clientes, pasando por el personal y el gobierno. Desde este punto de vista, la empresa que actúa responsablemente lo hace porque tiene la convicción de que ésta es la forma de actuar. Es decir, ha interiorizado plenamente esas ideas y actúa de forma consecuente.

En enero de 1999, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso un pacto mundial o *Global Compact* (GC) ante el Foro Económico Mundial de Davos, con el objetivo de impulsar la adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial, promoviendo la construcción de los pilares social y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global.

Aunque el GC no define de forma explícita la RSC en su texto, integrado por una breve declaración de principios, de los documentos de presentación elaborados por Naciones Unidas se deduce que esos principios integran la responsabilidad de la empresa o ciudadanía corporativa responsable². En este sentido se menciona, por ejemplo, que el “GC es un instrumento posicionado de forma única para promover los objetivos de la ciudadanía corporativa global y la responsabilidad social”. En la Tabla siguiente se enumeran dichos principios.

Tabla 2.1. Principios del Pacto Mundial (*Global Compact*)

Nº	Nº Contenido
Uno	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Dos	Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Tres	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Cuatro	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Cinco	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Seis	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Siete	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Ocho	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Nueve	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías.
Diez	Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir de United Nations Global Compact (1999)

La *Global Reporting Initiative* (GRI), promovida desde 1997 por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) es desde el 2002 una institución internacional independiente, dotada de una estructura de gobierno en la que participan diversos grupos interesados (empresas, instituciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, consultores etc.).

² Naciones Unidas utiliza también la expresión “*responsible citizenship*” referida en los textos españoles como “responsabilidad cívica”.

Su principal objetivo es el desarrollo de informes corporativos de sostenibilidad (incluyendo aspectos de ámbito ambiental, social y económico) armonizados, impulsando la información sobre cuestiones sociales y ambientales al mismo nivel que la información financiera.

Para el cumplimiento de sus objetivos desarrolla Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (en adelante, Directrices), aplicables de forma voluntaria por “organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios” (GRI, 2002:1).

Las Directrices elaboradas por la GRI no definen expresamente los conceptos de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad, utilizan un planteamiento operativo y pragmático, a través de la concreción de indicadores precisos sobre sus distintas facetas. En las Directrices se menciona que se utilizan los términos “elaboración de memorias de sostenibilidad” como sinónimos de “elaboración de memorias de ciudadanía”, “elaboración de memorias sociales”, “elaboración de memorias de triple cuenta de resultados” y otros términos que abarcan las dimensiones económica, ambiental y social de la actuación de una empresa. De estas Guías se han elaborado varias versiones en la actualidad está vigente la versión G4, GRI4, que fue anunciada por primera vez en la conferencia global de GRI celebrada en mayo de 2013.

Otro organismo que ha hecho referencia, a la responsabilidad social corporativa, es la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), que elaboró las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (en adelante Líneas Directrices), en 1976, revisadas por última vez en el año 2011, que contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y ambientales realizadas por 33 gobiernos (los miembros de la OCDE más Argentina, Chile y Brasil) a las empresas multinacionales procedentes u operando en estos países. La comunidad empresarial participó activamente en su actualización para su adaptación a un mundo global.

Las Líneas Directrices promueven la responsabilidad y transparencia corporativas a través del enunciado de que “contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente” (OCDE, 2011:3).

Aunque las Líneas Directrices no definen expresamente el concepto de responsabilidad social corporativa, en su prefacio se menciona que “las Directrices enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables y las normas reconocidas internacionalmente”, de esta manera “las empresas multinacionales tienen la oportunidad de implementar políticas de buenas prácticas en el campo del desarrollo sostenible que tiendan a garantizar la coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales” (OCDE, 2011:15).

El *World Business Council on Sustainable Development* (WBCSD) o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible es una red, que cuenta en la actualidad con más de 200 empresas internacionales, de más de 30 países promovida por el empresario suizo Stephan Schmidheiny durante el período previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992.

El WBCSD considera que la RSC es un elemento clave para un futuro sostenible, y desde 1997 el WBCSD ha querido contribuir en el debate sobre la RSC, ofreciendo una perspectiva empresarial sobre el tema. Para ello ha impulsado una serie de diálogos con *stakeholders* o partes interesadas en todos los continentes. Uno de los objetivos del grupo de trabajo constituido en el seno del WBCSD en torno a este tema, integrado por más de un centenar de miembros, ha sido el desarrollar un concepto de RSC e identificar sus elementos constitutivos.

Los resultados de este proceso se recogen en los documentos *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations* (1999), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* (2000) y *Corporate Social Responsibility, The WBCSD's Journey* (2002). En estos dos últimos documentos, el WBCSD, reconociendo que no pretende elaborar una “definición oficial” de la RSC, la define como el “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (WBCSD, 2000: 10; WBCSD, 2002: 1).

Otro organismo internacional, de carácter privado, *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe) es una red de ámbito europeo creada en 1995 por 48 empresas europeas con el nombre de *The European Business Network Corporate Social Responsibility*, y que en la actualidad cuenta con 70 miembros corporativos y 41

organizaciones nacionales de RSC, que reúne a más de 10.000 empresas, y actúa como una plataforma para aquellas empresas que buscan mejorar el crecimiento sostenible y contribuir positivamente a la sociedad.

En los documentos presentados en su página web³ no ofrece una definición única de RSC, sino que incluye los diferentes enfoques desarrollados por cada uno de sus socios nación en los distintos países de la Unión Europea.

Para el *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (1999) se combinan los términos ético y social para referirse a los sistemas de la organización y al comportamiento individual dentro de la organización, y al impacto directo e indirecto de las actividades de la organización en los *stakeholders*. Los temas sociales y éticos se definen por los valores de la organización y sus objetivos, a través de la influencia de los intereses y las expectativas de los grupos de interés y por las normas sociales y sus expectativas. Se trata de un modelo de gestión en que, al lado de la máxima eficacia y eficiencia en la actividad empresarial, aparezca también parejo el comportamiento responsable.

Aceptada la imposibilidad de concretar un definición universal de RSC, aunque sí delimitado su ámbito de actuación y la necesidad de enmarcarla en un contexto social y temporal determinado, a partir del cual se definen las demandas y preocupaciones de los grupos de interés, es necesario conocer las exigencias que la sociedad actual transmite a la empresa en cuanto a su comportamiento para con ella. Estas exigencias se materializan en los principios y las dimensiones que la RSC debe tener en el momento actual en el que nos encontramos.

2.3.2. Principios de la RSC

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004) los principios básicos de la RSC se definen como las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Su determinación y aplicación tienen que estar relacionados con el concepto, los objetivos y las necesidades genéricas de los grupos de interés.

³ <http://www.csreurope.org/>

Los principios básicos son los siguientes: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

a) Transparencia.

La transparencia es un principio básico de la RSC. Supone el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento socialmente responsable. Es un valor imprescindible para generar la confianza de los individuos y las empresas, configurándose como un valor o activo de las organizaciones, que permite que la relación con sus partes interesadas sea más eficiente. El valor que aporta la transparencia, al concepto de la RSC, no es gratuito es el resultado de la eficacia de los procesos implantados para asegurarla (De la Cuesta, 2007).

La aplicación de políticas de responsabilidad social de manera transparente, y, por tanto, predecibles por el conjunto de los grupos de interés, generan una “reputación corporativa” que supone un importante valor añadido, que las hace más competitivas, frente a otras empresas que no adoptan estos parámetros de comportamiento.

b) Materialidad.

Este principio supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, y analizar el grado de importancia asignado a un aspecto, indicador o hecho concreto, y constituye el umbral en el cual la información adquiere la suficiente trascendencia para los *stakeholders*, como para revelarse a través de informes de sostenibilidad. De igual modo las organizaciones deben aplicar el concepto de RSC a todas sus actividades e impactos directos e indirectos sobre su entorno.

Para ello es necesario tener un diálogo permanente con las partes relacionadas, y captar la importancia que tienen los datos para los procesos de toma de decisiones de los usuarios. Las partes interesadas emplean la información sobre el desempeño económico, ambiental y social de varias maneras, algunas de las cuales pueden ser sustancialmente distintas a las de las organizaciones informantes. La trascendencia de la información puede juzgarse desde distintas perspectivas. No obstante, en todo sistema de elaboración

de información sobre RSC, la perspectiva fundamental es la del usuario de esa información.

La organización se extiende a todas las áreas y actividades de la empresa, por lo que su inaplicación a alguna entidad o persona con la que se relaciona, supone una inadecuada aplicación del principio de materialidad.

c) Verificabilidad.

La información aportada por la organización referente a sus actuaciones sociales debe someterse a verificación externa, realizada por auditores o expertos independientes. Así como también puede llegar el caso de que esté sometida a controles internos en la propia organización, insinuados por las partes interesadas, a través de auditores internos. La credibilidad de los informes sobre RSC está basada en la transparencia y la verificabilidad.

El principio de verificabilidad está relacionado con la facilidad para verificar con exactitud, los sistemas de gestión de la información y las prácticas de comunicación, por parte de los interesados en el interior de la organización o por un tercero. En el proceso de diseño de los sistemas de información y recogida de datos, las organizaciones informantes deben asumir que su trabajo puede ser sometido a procesos de auditoría interna y verificación externa.

d) Visión amplia.

La organización debe intentar centrar sus objetivos de RSC en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Deben precisar el impacto generado al entorno desde el punto de vista macroeconómico, ampliando la tradicional visión de la empresa a nivel microeconómico.

La situación en el contexto de sostenibilidad estará en función de múltiples factores, los más importantes son la actividad, la localización y el tamaño de la organización. Para algunos usuarios, la información en el amplio contexto biofísico, social y económico es fundamental en la elaboración de información RSC, y constituye uno de los factores clave de diferenciación entre este tipo de informes y los informes financieros.

e) Mejora continua.

Las estrategias de RSC presuponen una idea de gestión continuada de la organización, basado en la supervivencia de empresa a lo largo del tiempo. No tiene sentido en este contexto, actividades meramente especulativas y de rentabilidad rápida a corto plazo, sin la evaluación de unos objetivos a medio y largo plazo.

La RSC entiende la organización como un ente que pretende asegurar la viabilidad empresarial en el largo plazo, incardinado en el respeto y la promoción del entorno social y el medioambiente.

f) Naturaleza social de la organización.

Este principio subyace a todo el concepto de RSC, entendiendo que la organización está enraizada en la sociedad y en el entorno natural en la que se desenvuelve, y posee una naturaleza social, atributo que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico y técnico.

La organización está formada por personas, las cuales son el origen y el fin de su existencia, respetando el valor individual y social de éstas; entendiendo que las bases donde se debe asentar la gestión y el progreso de la empresa es sobre su naturaleza social y no sobre principios financieros, económicos o técnicos.

De lo analizado hasta ahora del término RSC, en cuanto a su conceptualización y principios, podemos decir que estamos ante una nueva forma de concebir la gestión y la realidad empresarial, así como su relación con el entorno social. En esta nueva visión el objetivo fundamental de las empresas debe ser el económico, es decir, la obtención del beneficio, pero lo que varía es la forma de conseguirlo. El planteamiento es la generación de recursos empresariales, pero no de espaldas a la sociedad, sino compatibilizándolo con la atención y satisfacción de las demandas y exigencias de los grupos de interés que conforman su entorno social. Ello implicará obligatoriamente introducir cambios en su gestión y en las políticas estratégicas a implantar. Estos cambios que se les está exigiendo a la empresa es la consecuencia de la evolución y las transformaciones que se están produciendo en los últimos años en el entorno, que por citar los más importantes tenemos: el inexorable proceso de globalización de los mercados, los tremendos avances en las tecnologías de la información y comunicación, la concienciación social en materia medioambiental y derechos humanos, etc. Ante esta situación las empresas no pueden permanecer impasibles, configurándose entonces la

RSC como el sistema que aporta los mecanismos y herramientas para ayudarles en este proceso de adaptación.

2.3.3. Dimensiones de la RSC

La diversidad de planteamientos teóricos y definiciones existentes sobre la RSC, nos lleva, lógicamente, a considerar distintos modelos explicativos de las dimensiones de dicho concepto. Existen muchos autores que han aportado sus teorías sobre las dimensiones que conforman la RSC, teniendo como característica común, la consideración de la RSC como un concepto multidimensional. Entre los autores más relevantes podemos señalar a Sethi (1975), Ackerman y Bauer (1976), Preston y Post (1975), Carroll (1979 y 1991), Swanson (1995) y Wood, (1991a). Ahora bien, también hay que subrayar que los modelos propuestos por los autores anteriores, difieren entre sí en cuestiones tan importantes como el número de dimensiones consideradas.

A continuación, vamos a realizar un resumen de aquellos modelos que tiene una mejor acogida por la comunidad científica. Entre los más destacados se encuentran el modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) y los basados en la Teoría del Desarrollo Sostenible (Gladwin *et al.*, 1995; Panapanaan *et al.*, 2003; Panwar *et al.*, 2006; Wheeler *et al.*, 2003).

Concretamente, el modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha tenido una gran trascendencia y aceptación frente a otras aportaciones, y ello se ha debido entre otras razones a las siguientes (Visser, 2006):

- a) Es un modelo sencillo, simple, de fácil comprensión y tiene una lógica intuitiva.
- b) Durante los más de 30 años desde que Carroll propuso el modelo, ha sido publicado reiteradamente por las más importantes revistas de gestión y RSC.
- c) El modelo de Carroll ha ido evolucionando a lo largo de los años e incorporando otras teorías, por ejemplo, ciudadanía corporativa (Carroll, 1998) y grupos de interés (Carroll, 2004).
- d) El modelo ha sido empíricamente probado y respaldado por los resultados obtenidos en dichos test (Aupperle *et al.*, 1985; Pinkston y Carroll, 1994)

- e) El modelo integra y da preferencia a la dimensión económica como un aspecto de la RSC, por lo que tiene una gran aceptación entre los investigadores y profesionales empresariales.

Además de esta dimensión económica, el modelo de Carroll incorpora una dimensión legal, una dimensión ética y, por último, otra discrecional o filantrópica. La base del modelo se sustenta (ver Figura 2.1) en la responsabilidad económica, que junto con la responsabilidad legal son consideradas de obligado cumplimiento para todas las empresas. La preferencia de la dimensión económica se explica en la necesidad de que la empresa genere beneficios y tenga una gestión eficaz y eficiente para que puedan implantarse el resto de dimensiones o niveles de responsabilidad. El cumplimiento de estas dos primeras dimensiones, la económica y la legal, permitirá a la empresa mantenerse en el negocio y se constituirán en una base de apoyo sólida para conseguir las siguientes dimensiones o responsabilidades (Montuschi, 2009).

Las otras dos dimensiones o responsabilidades que incorpora Carroll en su modelo, son la ética y la discrecional o filantrópica. En cuanto a la responsabilidad ética comprende aquellas conductas y actividades, que aunque no están obligadas por las leyes, el conjunto de la sociedad espera que las empresas socialmente responsables las realicen. Y por último, tenemos la responsabilidad o dimensión filantrópica, que se encuentra en la cúspide de la pirámide (ver Figura 2.1), que comprende todas aquellas actividades y acciones que debe realizar la empresa de forma voluntaria y altruista que, en opinión de los ciudadanos, contribuyen a mejorar y aumentar el bienestar social de la población.

La diferencia entre las responsabilidades éticas y las filantrópicas radica en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral sino que representan más bien un compromiso voluntario por parte de las empresas de contribuir a la mejora bienestar social, aún cuando este compromiso voluntario es esperado que se cumpla por la sociedad.

En definitiva para Carrol la RSC comprende cuatro tipos de responsabilidades o dimensiones que en resumen abarcan las siguientes acciones:

- a) Económica: Generación de recursos-beneficios que posibiliten la supervivencia de la empresa y atender el resto de responsabilidades.

- b) Legal: Todas las actividades de los negocios tienen que cumplir el ordenamiento legal vigente.
- c) Éticas: Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable que espera la sociedad de la empresa, evitando o minimizando el daño a los grupos de interés.
- d) Filantrópicas: Aquellas acciones empresariales que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Incluyen las actividades o programas que promuevan el bienestar social y mejoran la calidad de vida de la población.

Este modelo ha servido a otros autores para realizar trabajos relevantes en el área de la RSC (Maignan, 2001; Swanson, 1995; Warttack y Cochran, 1985; Wood, 1991 a,b).

Figura 2.1. Pirámide de Carroll



Fuente: Adaptado de Carroll (1991)

Otro modelo, comentado anteriormente, que intenta definir las dimensiones de la RSC es el modelo del Desarrollo Sostenible o también denominado Triple Balance o Triple Cuenta de Resultados, *Triple Bottom Line* (TBL), ya que el concepto de RSC que

defiende se basa en la interrelación entre las dimensiones económica, social y medioambiental que integran el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Este término, TBL, es acuñado por el fundador de la consultora *Sustainability*, John Elkington, en el libro publicado en 1997 *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Define en su libro el concepto, TBL como “el desarrollo sostenible que compromete la búsqueda de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social” (Elkington, 1997: 3).

Este modelo ha tenido una gran acogida dado que la implementación de políticas de RSC en las empresas es más sencilla por la fácil traducción de las dimensiones del modelo en objetivos empresariales (Linnanen y Panapanaan, 2002; De la Cuesta y Valor, 2003; Panwar *et al.*, 2006). Otro factor que contribuye a la gran aceptación de este modelo es que es utilizado por el *Global Reporting Initiative, GRI*, para desarrollar guías para la elaboración informes o memorias de sostenibilidad, que aporta una información corporativa comparable fundamentada en la implementación del triple balance, *Triple Bottom Line (TBL)*, económico, social y medioambiental.

El análisis realizado hasta ahora sobre la evolución del concepto, los principios básicos y las dimensiones de la RSC, se completa a continuación con una reflexión sobre las perspectivas teóricas que han sido utilizadas para afrontar el estudio de la RSC en el ámbito de las ciencias empresariales.

2.4. Enfoques teóricos explicativos de la RSC.

La naturaleza compleja de la RSC ha propiciado que en la literatura especializada hayan surgido diversos autores intentando explicar dicho fenómeno, a partir de los argumentos proporcionados por distintos marcos teóricos con el objeto de proporcionar un fundamento científico al nuevo comportamiento empresarial enfocado hacia actitudes responsables en cuestiones sociales, éticas y medioambientales. Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este trabajo, la disparidad de opiniones sobre la definición y concepto de la RSC, justifica la gran cantidad de trabajos elaborados para delimitar el marco teórico y conceptual que fundamente y explique la RSC. Muchos han sido los autores que desde distintas perspectivas y enfoques han abordado su estudio.

Merece la pena destacar la aportación que realiza Garriga y Melé (2004) sobre la clasificación de las perspectivas y marcos teóricos que explican el fenómeno de la RSC, que ha sido ampliamente utilizada por muchos autores y tiene un gran prestigio en la literatura especializada por su solidez formal y alto poder explicativo. Estos autores establecen 4 categorías de teorías basándose en que los enfoques más relevantes de la RSC están centrados en cualquiera de los aspectos relacionados con la realidad social (económicos, políticos, sociales y éticos). Dichas categorías en las que podemos clasificar los diferentes marcos teóricos explicativos de la RSC son:

- 1) Teorías instrumentales, son aquellas basadas en la generación de beneficios económicos empresariales.
- 2) Teorías políticas, se basan en la actuación de la política de las empresas.
- 3) Teorías integrativas, intentan explicar la RSC a partir de la satisfacción de las demandas sociales.
- 4) Teorías éticas, están relacionadas con los valores éticos de quienes trabajan en las corporaciones.

En primer lugar tenemos las Teorías Instrumentales, que agrupan a aquellas que entienden la responsabilidad social como una herramienta estratégica más para alcanzar el fin último de la empresa, que no es otro que el beneficio económico y la generación de riqueza a través de actividades sociales. En esta categoría de teorías se incluyen tres subcategorías: la maximización del valor de los accionistas, estrategias para lograr ventajas competitivas y el marketing relacionado con alguna causa. Esta categorización se fundamenta en los objetivos económicos que cada una de ellas plantea. Entre los autores más representativos que respaldan este tipo de teorías para explicar la RSC se encuentran los siguientes: Friedman (1970), Jensen (2000), Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Lutz (1996), Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Murray y Montanari (1986), Varadarajan y Menon (1988), Ross *et al.* (1991, 1992), Barone *et al.* (2000), Dean (2003), Lafferty y Goldsmith (2005). Según los defensores de estas tesis, existe una relación directa entre la RSC y los beneficios económicos, y es exclusivamente la orientación económica de la conexión entre la sociedad y la empresa el aspecto sustancial para el desarrollo del negocio.

En segundo lugar las Teorías Políticas se basan en admitir una cierta responsabilidad derivada de su participación, posición de poder e interacción con la sociedad. El rasgo principal que define a este conjunto de teorías radica en la utilización que las empresas hacen de su influencia y poder en la sociedad, limitado por el uso responsable que hacen del mismo en el ámbito político. El conjunto de estas teorías se pueden clasificar en los siguientes grupos: constitucionalismo corporativo, teoría integradora del contrato social y ciudadanía corporativa. Por tanto, bajo este enfoque teórico, se incluyen aquellas aportaciones que identifican la existencia de una relación o contrato social entre las empresas y la sociedad en la que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960, 1967; Donaldson y Dunfee, 1994, 1999; Wood y Lodgson, 2002; Andriof y McIntosh, 2001; Matten y Crane, 2005).

La tercera categoría de teorías que estudian la razón de ser de la RSC, se denominan Teorías Integradoras o Integrativas y se corresponden con aquellos estudios que tratan de incorporar en las empresas las demandas sociales, debido a la dependencia social de éstas, es decir, argumentan que los negocios dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento integrando las reivindicaciones sociales en su actividad. De tal manera que la empresa actúa de acuerdo con los valores sociales y las peticiones de sus diferentes grupos de interés, proporcionándole a la organización legitimidad y prestigio. Estas teorías, se subdividen, a su vez, en cuatro subcategorías: aspectos administrativos o de gestión, principio de responsabilidad pública, gestión de grupos de interés y desempeño social corporativo. Según el enfoque integrativo la responsabilidad social depende de las características del entorno en el que se desenvuelva la organización tanto desde el punto de vista temporal o espacial de cada situación, el cual depende de las cualidades y aptitudes de la sociedad en cada momento. Por tanto, la RSC no puede establecer actividades concretas a incorporar a la gestión empresarial, ya que varían a lo largo del tiempo, y del tipo de sector empresarial del que se trate. Según este enfoque, la RSC se debe centrar en la detección, análisis y respuesta a las demandas sociales que aportan legitimidad y prestigio social a las empresas. Entre los autores que defienden este marco teórico destacan, entre otros: Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994), Preston y Post (1975, 1981), Mitchell *et al.* (1997), Rowley (1997), Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991a), Clarkson (1995) y Swanson (1995).

Y por último, nos encontramos con las Teorías Éticas, que entienden necesario la aceptación de responsabilidades en la sociedad como parte de las obligaciones éticas de la empresa. Este enfoque incluye todas aquellas aportaciones que se ajustan a los requerimientos éticos en los que se basan las relaciones entre la empresa y la sociedad, con el fin de conseguir una sociedad mejor y más justa. Todos los trabajos elaborados bajo este prisma ético se pueden agrupar en cuatro subcategorías identificadas: teoría normativa de los grupos de interés, derechos humanos, desarrollo sostenible y enfoque del bien común. Entre los autores más representativos tenemos a los siguientes: Freeman (1984, 1994), Donaldson y Preston (1995), *United Nations Global Compact* (1999), Comisión Mundial del Medio Ambiente (Informe Brutland) (1987), Gladwin *et al.* (1995), Kaku (1997), Alforf y Naughton (2002) y Melé (2002). En la tabla siguiente se presentan la clasificación de las teorías comentadas anteriormente.

Tabla 2.2. Clasificación de las teorías sobre la RSC desde la perspectiva y dimensiones de la relación empresa-sociedad

Tipos de teorías	Subcategorías	Breve descripción	Autores clave de referencia
INSTRUMENTALES (La RSC se entiende como una mera herramienta para alcanzar el objetivo de beneficio económico y aportar valor a los accionistas)	Teoría de la maximización de Valor de la Empresa:	Maximización de las utilidades (beneficio económico) de los accionistas de la empresa en el largo plazo.	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Teoría sobre las Estrategias que permitan a la empresa obtener ventajas competitivas que supongan beneficios a largo plazo.	Inversiones sociales en un contexto competitivo.	Porter y Kramer (2002)
		La estrategia basada en los recursos naturales y las capacidades de dinamismo de la empresa.	Hart (1995), Litz (1996)
		La estrategia dirigida a la base de la pirámide económica de la organización.	Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2002)
Teoría de las actividades de carácter altruista reconocidas por la sociedad y utilizadas como herramienta de marketing. El	El Marketing como estrategia social que permite mejorar la imagen corporativa.	Murray y Montanari (1986), Varadarajan y Menon (1988), Ross <i>et al.</i> (1991, 1992), Barone <i>et al</i> (2000), Dean (2003), Lafferty	

	marketing como estrategia social que mejora la imagen corporativa.		y Goldsmith (2005)
POLÍTICAS (Parten del reconocimiento de asumir responsabilidades derivadas de su participación en la sociedad. Centrándose en el uso responsable del poder de la empresa en el ámbito político)	Constitucionalismo corporativo.	Las responsabilidades sociales de las empresas provienen de la cantidad de poder social que éstas poseen.	Davis (1960, 1967)
	Teoría del contrato social.	Se basan en la existencia de un contrato social entre empresa y sociedad.	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
	Ciudadanía corporativa.	La empresa es entendida como si fuera un ciudadano con cierta participación en la comunidad.	Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001), Crane y Matten (2005)
INTEGRATIVAS (Proponen la integración de las demandas sociales en las empresas para alcanzar las metas de crecimiento y supervivencia)	Gestión de los activos sociales.	Procesos corporativos de respuesta a cuestiones sociales y políticas que pueden afectar a la empresa.	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)
	Responsabilidad Pública.	La ley y la política públicas de la empresa se toman como referencia para actuar socialmente.	Preston y Post (1975, 1981)
	Gestión de los grupos de interés.	Equilibra los intereses de las partes interesadas de la organización.	Mitchell <i>et al.</i> (1997), Rowley (1997)
	Actuación social corporativo.	Búsqueda de la legitimidad social y los procesos que permiten dar una respuesta adecuada a las demandas sociales.	Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991a), Clarkson (1995), Swanson (1995)
ÉTICAS (Entienden la aceptación de responsabilidades en la sociedad como parte de las obligaciones éticas)	Teoría normativa de los grupos de interés.	Considera las obligaciones fiduciarias hacia los grupos de interés de la empresa y la aplicación de normas morales.	Freeman, (1984, 1994), Donaldson y Preston, (1995).
	Teoría de los derechos universales.	Marcos teóricos basados en los derechos humanos, derechos del trabajo y respeto al medio	<i>United Nations Global Compact</i> (1999), Comisión de las Comunidades Europeas

		ambiente.	(2001)
	Teoría del desarrollo sostenible.	Dirigidas a lograr el desarrollo humano teniendo en cuenta el presente y las generaciones futuras.	Comisión Mundial Medio ambiente. Informe Brutland (1987), Gladwin <i>et al.</i> (1995)
	Enfoque del bien común.	Orientación hacia el bien común para toda la sociedad.	Kaku, (1997), Alford y Naughton, (2002), Melé (2002)

Fuente: Elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004)

Estos mismos autores (Garriga y Melé, 2004) advierten que esta categorización es el resultado del análisis de los trabajos publicados, resaltando las aportaciones y limitaciones de cada tipología, pero enfatizando en la necesidad de buscar un nuevo enfoque o teoría que englobe y supere a las anteriores (Fernández y Cuadrado, 2011).

Además de la clasificación realizada por Garriga y Melé, existen otras propuestas de clasificación de las teorías explicativas de la RSC que profundizan en la aportación de estos autores. Es de destacar la realizada por Secchi (2007), que aporta un enfoque muy interesante para clarificar y clasificar las diferentes tendencias de los conceptos y proposiciones desarrolladas en relación con la RSC en las últimas décadas, planteando tres categorías de teorías: en primer lugar las denominadas Utilitarias, en la que la empresa es considerada una parte del sistema económico y centra su preocupación en la maximización de sus utilidades. Un segundo grupo son las llamadas Teorías Directivas, las cuales mantienen que el interés por la responsabilidad social y su impacto en la toma de decisiones surge internamente en las organizaciones. Y por último, tenemos las Teorías Relacionales, para este tipo de categorías, la relación entre la organización y el exterior están en el centro del análisis. Otra aportación que destaca de la clasificación de los marcos teóricos es la propuesta de Reyes (2008), quien distingue los siguientes tipos de estudios académicos:

- a) Trabajos de concepto, que intentan definir y conceptualizar la RSC, si bien no se ha llegado a una posición de consenso respecto a una definición universal del término de RSC.
- b) Propuestas que elaboran modelos generales o específicos que tratan de aplicar el concepto en las empresas.

- c) Estudios que analizan la relación existente entre la implantación y desarrollo de políticas socialmente responsables y los resultados empresariales.
- d) Trabajos que presentan la RSC como un de caso de estudio o que analizan un caso referente a ésta en un sector específico.

Asimismo es relevante la aportación realizada en la categorización de las teorías sobre la RSC de Alvarado *et al.* (2011), que en un intento por clarificar y ordenar las perspectivas teóricas propuestas por Garriga y Melé (2004), basan su clasificación en un doble criterio, la racionalización subyacente a cada teoría y la concepción del papel que defiende la empresa en la sociedad, se puede decir que a través de esta clasificación se mejora sensiblemente el poder explicativo de la visión de la RSC generada por cada grupo de teorías.

En primer lugar, vamos a mostrar las trece teorías o perspectivas teóricas reconocidas a partir de la revisión de la literatura realizada por Alvarado *et al.* (2011) para el análisis y estudio de la RSC. Dichas teorías identificadas por estos autores se presentan a continuación, en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Perspectivas teóricas del estudio de la RSC usadas por Alvarado *et al.* (2011)

Perspectiva teórica	Contribución representativa	Objeto de estudio
Teoría de la Propiedad	Coelho, McClure y Spry (2003)	Crítica a la asunción de responsabilidades sociales por parte de las empresas
Teoría de la Firma	Quazi (2003)	Determinantes de la percepción de la RSE de los gerentes
Teoría de la Agencia	Beliveau, Cottrill y O'Neill (1994)	Propuesta de un modelo integrador de tres perspectivas teóricas para predecir la respuesta social corporativa
Teoría de los Grupos de interés	Maignan y Ferrell (2004)	Marco para integrar la RSE y el marketing basado en la teoría de los <i>stakeholders</i>
Respuesta social corporativa	Luo y Bhattacharya (2006)	Relación entre RSE, satisfacción del consumidor y valor de mercado de la firma
Visión estratégica de la firma	Lantos (2001)	El rol del marketing como líder en las actividades estratégicas de RSE

Ética aplicada a la empresa	Vitell y Paolillo (2004)	Efectos de la percepción de los mercadólogos de la RSE y la ética sobre el desempeño general de la firma
Teoría Integradora del contrato social	Robin y Reidenbach (1987)	Integración de la RSE y la ética en los procesos de planeación estratégica de marketing
Ciudadanía corporativa	Maignan, Ferrer y Hult (1999)	Ciudadanía corporativa y beneficios económicos
Teoría Institucional	Menon y Menon (1997)	Ambientalismo corporativo como estrategia de marketing
Desarrollo sostenible	Svensson (2005)	Necesidad de revitalizar los límites del marketing a una perspectiva que permita incorporar los aspectos económicos, ecológicos y sociales
Teoría del Servidor	Meijer, de Bakker, Smit y Schuyt (2006)	Motivos de los directores holandeses para el otorgamiento de donaciones corporativas

Fuente: A partir de Alvarado et al. (2011:120)

Como se desprende del cuadro anterior, y siguiendo a Alvarado *et al.* (2011), el estudio de la RSC se ha abordado desde una gran variedad de teorías muy diferentes en sus lógicas y planteamientos básicos. Esta gran confusión conceptual para definir la RSC ha animado a diversos investigadores a tratar de ordenar y clasificar el conjunto de teorías y perspectivas teóricas relacionadas con su estudio con base en distintos criterios:

- 1) Su evolución temporal (Carroll, 1999; Murphy, 1978; Wood, 1991b).
- 2) Su enfoque (Windsor, 2006).
- 3) La evolución de sus contenidos (De Bakker *et al.*, 2005; Gerde y Wokutch, 1998).
- 4) El rol de los negocios en la sociedad (Garriga y Melé, 2004; Zenisek, 1979).
- 5) Su naturaleza teórica (McWilliams *et al.*, 2006).
- 6) Su aplicabilidad (Nasi *et al.*, 1997).

En un intento de clarificación conceptual del estudio de la RSC, en el trabajo de Alvarado *et al.* (2011), como decíamos anteriormente, se aporta una nueva clasificación de cada teoría con base en un doble criterio, la racionalidad que sustenta dicha teoría y la concepción del rol de la empresa en la sociedad que defiende, considerando los

autores que a través de esta clasificación se mejora sensiblemente el poder explicativo de la visión de la RSC generada por cada grupo de teorías.

El primer criterio de clasificación utilizado es la racionalidad subyacente que sustenta cada perspectiva teórica. En este contexto se entiende por racionalidad al modo de razonamiento o prisma con el cual cada investigador aborda la interpretación de un fenómeno dado (Guillén, 2006). El análisis científico de los fenómenos asociados a la RSC, cada estudioso lo realiza desde una perspectiva teórica determinada, aceptando en consecuencia, el marco general de presupuestos y la lógica que sustenta dicha teoría. Si bien la racionalidad humana es única (Guillén, 2006), es posible distinguir distintos tipos de racionalidad que subyacen a las diferentes teorías expuestas, y que permiten clasificarlas de acuerdo con las mismas.

Un segundo criterio de clasificación, según el trabajo de Alvarado *et al.* (2011), es la concepción del rol de la empresa en la sociedad, o dicho de otro modo, qué papel es el que legitima su existencia como institución social. En este sentido, dichos autores sostienen que las posiciones antagónicas pueden ser representadas por las concepciones que se podrían denominar “estrecha” y “amplia” de dicho rol (Lantos, 2001). Por una parte se encuentra la concepción estrecha, cuyo máximo exponente es Carr (1968), y cuya postura correspondería a la posición de la teoría económica clásica de que las empresas únicamente tienen la responsabilidad de generar utilidades económicas dentro del marco de la ley, y en consecuencia únicamente deben velar por los intereses circunscritos a las personas y firmas privadas.

Por otra parte, continúa Alvarado *et al.* (2011), y teniendo como máximo referente a Carroll (1979, 2000), está la concepción amplia del rol de la empresa en la sociedad, que estaría en línea con la propuesta de Donaldson (1982) en cuanto a que concibe a la empresa como un integrante más de la sociedad que debe estar activamente involucrado en la solución de problemas comunes y comprometido con la construcción de ésta. Ambas concepciones fueron identificadas por Lantos (2001) como los extremos de un continuo, denominados visión pura de maximización de utilidades y visión de servicio a la comunidad, respectivamente. Entre ambas posiciones y en el mismo sentido, colocó las posturas de Friedman (1962) y de Freeman y Reed (1983), a las que llamó

consecuentemente visión constreñida de maximización de utilidades y visión de la atención social (Lantos, 2001).

Siguiendo el trabajo de Alvarado *et al.* (2011), es posible clasificar cada una de las teorías empleadas para el estudio de la RSC, según la racionalidad que le subyace y en el continuo propuesto por Lantos (2001), a través de la identificación del rol de la empresa en la sociedad que ampara cada teoría. En la siguiente tabla se ilustra la combinación de dicha clasificación con la basada en el tipo de racionalidad predominante en cada una de las teorías analizadas, así como la visión de la RSC a la que da lugar dicha racionalidad.

Tabla 2.4. Teorías en RSC según su racionalidad y concepción de la empresa en la sociedad

Racionalidad predominante	1. Pura de maximización de utilidades	2. Constreñida de maximización de utilidades	3. De la atención social	4. De servicio a la comunidad
Jurídica	Teoría de la Propiedad. La RSE es una opción que los accionistas pueden o no emplear, ya que pueden distribuir sus derechos de propiedad y proceder con ellos de la forma que mejor les parezca			
Económica	Teoría de la Agencia La RSE es una doctrina subversiva y atentatoria contra el bienestar de los accionistas	Teoría de la Firma La RSE es la posibilidad de generar valor social mediante la implicación de la empresa únicamente en actividades filantrópicas		
Económico-estratégica		Respuesta social corporativa Teoría Institucional Teoría de los grupos de interés (stakeholders) Ciudadanía corporativa La RSE es ante todo una respuesta estratégica de la empresa capaz de generar una ventaja competitiva		
Psicológica			Teoría del Servidor La RSE es una oportunidad que se presenta a los directivos para hacer el bien	
Sociológica			Teoría Integradora del contrato social. Ciudadanía de la	

			<p>empresa (visión estratégica de la firma)</p> <p>La RSE es un instrumento que permite a la empresa atender sus deberes morales como miembro de una sociedad, sin renunciar a la naturaleza estratégica de su misión</p>	
Ética				<p>Ética aplicada a la empresa</p> <p>Desarrollo sostenible</p> <p>Bien común</p> <p>La RSE es un imperativo moral que obliga a las empresas a contribuir al bienestar universal</p>

Fuente: Alvarado *et al.* (2011)

CAPÍTULO 3. RSC Y RESULTADOS

En el ámbito del estudio de la economía de la empresa, la RSC es un pilar para el desarrollo de una economía sostenible, pero también puede convertirse en una herramienta estratégica para mejorar el desempeño de las organizaciones. A esta segunda cuestión dedicamos este capítulo, en el que hacemos un recorrido por los tipos de resultados que la empresa puede obtener al implementar comportamientos responsables en su gestión. Con una especial atención a la influencia de la RSC en el resultado económico de las compañías, y finalizamos el capítulo con la incidencia que una gestión empresarial enfocada a satisfacer a los grupos de interés o *stakeholders* genera en la empresa, especialmente facilitando una entrega de valor superior a los clientes.

3.1. Evolución y tipos de resultados por la influencia de la RSC

Lógicamente, cuando una empresa decide implantar la RSC en su gestión, espera que dicha medida le suponga resultados positivos. Aunque la expectativa esperada, en primer lugar, será la mejora de su imagen en el entorno social que le rodea, pudiendo obtener ventajas sobre otras empresas del sector, lo que traerá como consecuencia resultados económicos positivos.

La obtención de resultados por parte de la empresa a largo plazo, tanto cuantitativos como cualitativos, dependerá de la gestión que esta realice de la RSC y de su relación con el entorno.

Estos beneficios desde el punto de vista de la competitividad son:

- La diferenciación, a través de la integración del proceso de gestión de la empresa con la evolución de un mercado globalizado.
- Reconocimiento de las acciones de RSC de la empresa por parte de los consumidores.
- Reconocimiento por su respeto a los derechos de sus trabajadores y la legislación laboral.

- Los productos o servicios de empresas socialmente responsables son percibidas positivamente y aportan un valor añadido, puesto que la empresa realiza actividades o proyectos para el bien de su comunidad y entorno.

Uno de los aspectos más debatidos de la RSC en las últimas décadas, ha sido la relación entre el comportamiento socialmente responsable de una empresa y su rendimiento económico. La investigación empírica sobre la relación entre la RSC y el resultado económico comienza a principios de los años setenta (Moskowitz, 1972), que utilizó entre sus técnicas de medición sobre RSC instrumentos como los índices de responsabilidad social y de reputación corporativa, y surgió como una reacción a una corriente de opinión contraria a la incorporación de forma voluntaria de actuaciones socialmente responsables en el seno de las empresas (Friedman, 1970). Han transcurrido ya varias décadas, y el análisis de dicha relación sigue suscitando el interés de los investigadores.

Pero cuál puede ser el motivo de esta preocupación por el estudio de la vinculación entre la RSC y el rendimiento económico. En primer lugar sería como evidencia para justificar que las empresas integren prácticas de RSC en su política estratégica. Y, en segundo lugar, como justificación que sirva para enfocar las campañas institucionales, tanto a nivel nacional e internacional, de difusión de este tipo de prácticas.

La RSC puede conducir a beneficios directos e indirectos -internos y externos- de la empresa (Giz, 2012). Dentro de los beneficios directos estarían:

- a) Los internos, que incluyen el compromiso organizacional de los empleados, de talento más profundo (RSC atrae a mejores solicitantes) y la eficacia operativa de la empresa, el compromiso con la RSC conduce a un proceso de cambio interno.
- b) En cuanto a los externos abarcan la reputación y la publicidad, y la mejora de las relaciones de las partes interesadas.

Por lo que se refiere a los beneficios indirectos tenemos:

- a) El ahorro de costes, ya que las empresas pueden reducir varios costes, tales como los costes de rotación de personal, los costes de los litigios y los accidentes laborales, los costes de supervisión (debido a una mejora del

compromiso organizacional de los empleados), los costes de contratación (ya que tienen que invertir menos en atraer a los licitadores), los costes de publicidad (dado que las actividades de RSC proactivas generan publicidad generada por los propios medios de comunicación), los costes de producción derivados de la gestión ambiental por la reducción de los pagos de impuestos (existen exenciones fiscales), también se puede producir una disminución de los costes por el cumplimiento de la normativa, ya que al aplicar acciones de RSC se evitan multas impuestas por el gobierno y una disminución de los costes de seguro, después de la venta se puede producir un ahorro de costes debido a las mejoras de la calidad.

- b) La innovación, gracias a las actividades de RSC se puede estimular la innovación.
- c) Aumento de la productividad, a causa del aumento de la eficiencia en el uso de los recursos.
- d) Una mejora de la calidad dado que una mayor cualificación de los empleados conduce a mejores resultados tanto en términos de cantidad como de calidad.

En cuanto a los beneficios externos indirectos podemos citar los siguientes:

- a) Un mejor acceso al capital, a causa de la transparencia de la empresa.
- b) Una mayor facilidad de acceso a los mercados para los exportadores y proveedores.
- c) La satisfacción del cliente mejora y, por tanto, mayor flexibilidad para aumentar los precios, porque una buena reputación en responsabilidad social ayuda a construir relaciones de confianza y duraderas con los clientes.
- d) La reducción de riesgos, como consecuencia de la mejora en las relaciones con las partes interesadas lo que evita conflictos entre la empresa con los empleados, la comunidad local y la sociedad.
- e) La generación de sinergias, derivada de todos los aspectos antes mencionados, ya que la influencia positiva de la RSC en el entorno inmediato mejora la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, como muchos estudios sobre este tema han puesto de relieve, existen hipótesis contradictorias sobre esta

relación, y la falta de consenso sobre si y cómo las actividades de RSC pueden afectar los resultados financieros de una empresa (Lee y Park, 2009; Luo y Bhattacharya, 2006).

3.2. RSC y resultado económico

Como comentábamos anteriormente, muchos autores se han decantado por analizar el efecto que las actividades socialmente responsables tienen en el desempeño económico de las empresas. A pesar de que dicha relación causal todavía, a día de hoy, no está resuelta, y sobre la que no se ha conseguido un consenso adecuado, hay muchos investigadores que opinan que hay evidencias suficientes para sostener un efecto positivo de la RSC en el rendimiento empresarial (Orlitzky *et al.*, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Van Beurden y Gössling, 2008; Peloza, 2009). No obstante, existen muchas dudas en la literatura especializada respecto a la dirección de la causalidad (Salzmann *et al.*, 2005; Orlitzky, 2008; Makni *et al.*, 2009; Chih *et al.*, 2010; Yang *et al.*, 2010). En este sentido, varios autores han planteado que la dirección causal de la relación también podría ser la inversa; es decir, que los resultados financieros determinen la RSC, lo que supondría, en estos casos, que la actuación socialmente responsable de las empresas dependería de los recursos financieros disponibles (Preston y O'Bannon, 1997; Campbell, 2007).

A pesar de las múltiples y variadas investigaciones empíricas realizadas sobre el signo y la secuencia causal de la relación entre RSC y resultado financiero no se ha llegado a conclusiones totalmente satisfactorias. Margolis y Walsh (2003) y Borjas (2007) exponen claramente en sus respectivos trabajos que los resultados obtenidos en trabajos previos, que intentan poner de manifiesto la citada relación, no han sido ni homogéneos ni esclarecedores. Diversas son las razones que se han apuntado para explicar dichas discrepancias (Margolis y Walsh, 2003; Garrigá y Melé, 2004; Van Beurden y Gössling, 2008; García-Castro *et al.*, 2010), entre las que destacan las siguientes:

- 1) Las peculiares características y diferencias conceptuales y metodológicas en la definición de la RSC.

- 2) La inexistencia de un marco teórico consensuado que constituya la referencia de las mediciones realizadas.
- 3) Las limitaciones en la composición y el tamaño de las muestras, utilizándose muestras de empresas muy heterogéneas entre sí, o en otros casos no se han teniendo en cuenta aspectos como el tamaño, el sector o el grado de internacionalización que inciden en el comportamiento de la empresa.
- 4) La utilización de metodologías inadecuadas, con modelos con errores de especificación.
- 5) La omisión de variables de control relevantes.

Otros autores que confirman la falta de evidencia concluyente entre dicha relación son Griffin y Mahon (1997), McWilliams y Siegel (2000), Orlitzky y Benjamin (2001), Simpson y Kohers (2002), Garz *et al.* (2002), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky *et al.* (2003), Siegel y Vitaliano (2007), Lyon (2007), Akpinar *et al.* (2008), Lev *et al.* (2008), Choi *et al.* (2010), Arcas y Briones (2009), Martínez y Olmedo (2009), etc.

Igualmente, en la literatura se han aportado argumentos para tratar de explicar la naturaleza de la relación entre RSC y desempeño económico. Así Waddock y Graves (1997) entienden que la propia naturaleza multidimensional y variable del concepto de RSC es lo que influye en la significativa variabilidad de los resultados obtenidos. Además, añaden que no se comporta de forma similar en todos los sectores económicos. Por ello, el tipo de sector al que pertenece la empresa es un factor adicional y determinante a tener en cuenta en esta relación con el fin de valorar los efectos de la RSC en los resultados empresariales (Casado *et al.*, 2014). Esta variabilidad de los resultados se debe, según apuntan Borraz y Fuentelsaz (2005) y Fuentes *et al.* (2005), a la dificultad de definir actividades de RSC y aplicarlas de forma efectiva en las organizaciones, esa dificultad en su definición y operatividad la ha convertido en uno de los activos inmateriales con más dificultades en su medición (Martín y Navas, 2006). Por ello, no se han encontrado evidencias concluyentes en ninguna dirección, sobre la conexión que puede establecerse entre ambos aspectos, no pudiéndose afirmar que las empresas socialmente responsables serán más rentables que las que no aplican la RSC (Aupperle *et al.*, 1985). Es decir, que la evaluación cuantitativa de los rendimientos

financieros de la RSC es extremadamente difícil (Balaguer y Albareda, 2007), y en la actualidad no existe un consenso sobre el sentido de dicha relación.

En la literatura científica existen también argumentos no muy optimistas con la relación causal entre RSC y desempeño financiero. Estos autores entienden que las empresas socialmente responsables que incurren en diversos costes para la mejora social, aumentan, consecuentemente, los costes de la organización, lo que supone una clara desventaja económica en relación con aquellas empresas que no aplican actividades RSC, restando rentabilidad a la empresa (Friedman, 1970; Aupperle *et al.*, 1985); Ullmann, 1985; Moore, 2001; Jensen, 2002). Por tanto, los autores que defienden estas posiciones entienden que la relación entre RSC y actividad financiera es negativa, es decir, todos aquellos gastos voluntarios realizados por las empresas para la mejora social supondrían un aumento de sus costes, y, por tanto, les restaría rentabilidad, y consecuentemente una pérdida de ventaja competitiva respecto a los competidores en el mercado.

Hay otra perspectiva que explica esta relación, defendiendo que aquellos costes derivados directamente de la RSC son mínimos y que las empresas pueden obtener mejoras en la productividad de las acciones sociales y como herramienta de incentivo y motivación de los empleados (Moskowitz, 1972; Parket y Eilbirt, 1975; Solomon, 1997). Estos investigadores sostienen que los menores costes en los que incurren las empresas por no realizar acciones consideradas responsables, en última instancia supondrá un aumento de sus costes explícitos, es decir, aquellos que implican desembolso de dinero, resultado que les lleva a incurrir en una clara desventaja competitiva (Waddock y Graves, 1997). Entre los autores que apoyan este punto de vista tenemos los trabajos de Bowman y Haire (1975), Rousso y Fouts (1997), Ruf *et al.* (2001), Orlitzky (2001), Simpson y Kohers (2002). Esta relación en la que la RSC tiene una influencia positiva en la generación de valor y la mejora de beneficios empresariales es debida, fundamentalmente, entre otras razones, al incremento de los precios, a la reducción de los costes de transacción y al acceso favorable al mercado de capitales, también se debe a la contratación de empleados de más calidad, a la mayor posibilidad de diversificarse, a la creación de barreras de entrada a la competencia y, finalmente, a la reducción de la asimetría de información (De Quevedo, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005; De Quevedo *et al.*, 2005; Roberts y Dowling, 2002). En este sentido

opinan también otros autores que los consumidores valoran positivamente las políticas de RSC, lo que supone la creación de una buena reputación empresarial, que hace que mejoren los beneficios o resultados financieros (Herremans *et al.*, 1993; Podolny, 1993; Landon y Smith, 1997; Roberts y Dowling, 2002). Asimismo, encontramos autores, como Barney (1991), Peteraf (1993), Teece *et al.* (1997) que consideran que la RSC aporta fortaleza a las empresas a medio y largo plazo, generando una ventaja competitiva. En esta misma línea, Michael Porter considera que la aplicación de políticas de RSC en la gestión empresarial es una ventaja competitiva por sí misma (Porter, 1991; Porter y Van der Linde, 1995).

Hay otras propuestas que afirman que los costes de las acciones sociales son altos pero que pueden compensarse a través de la disminución de otro tipo de costes. Es decir, en este caso, la relación entre RSC y la actividad financiera sería neutral ya que existirían tal número de variables implicadas en dicha relación que sería prácticamente imposible que se produjera alguna relación, ni positiva ni negativa, excepto por mera casualidad (Ullmann, 1985; McWilliams y Siegel, 2000).

A pesar de lo comentado hasta ahora, y de los problemas evidentes desvelados, una gran parte de los trabajos realizados entienden que una política empresarial basada en criterios de RSC, no supondría peores resultados económicos para las compañías, en todo caso, la relación sería neutra, y algunos casos se daría una relación positiva (Feldman *et al.*, 1997; Repetto y Dustin, 2000; Moneva *et al.*, 2007; Muñoz *et al.*, 2008).

La investigación sobre dicho vínculo puede dividirse en dos categorías: estudios teóricos y estudios empíricos. Los primeros están basados en un marco conceptual desde el que se intenta explicar la naturaleza de la relación entre la RSC y el desempeño financiero. Aunque los aspectos medioambientales de la RSC, al tener una naturaleza biofísica, difieren de los puramente sociales, los fundamentos teóricos que han sido desarrollados son válidos para ambas dimensiones de la RSC.

Según Preston y O'Bannon (1997), los marcos teóricos difieren en el signo de la relación (positivo, negativo o neutral) y de la secuencia causal (la RSC suele figurar como variable independiente en la relación, pero en ocasiones aparece como variable dependiente). Así se puede comparar la RSC con la rentabilidad económica,

considerándose a la RSC como variable independiente, o bien la relación puede ser a la inversa, en la que la RSC sea la variables dependiente, es decir, los rendimientos financieros son los que influyen en la RSC.

A continuación resumimos en la siguiente Tabla estas posibles vinculaciones teóricas:

Tabla 3.1. Relaciones entre la variable RSC y el rendimiento financiero

SECUENCIA CAUSAL	SIGNO DE LA RELACIÓN		
	Positivo	Negativo	Neutro
RSC → RF	Hipótesis del impacto social	Hipótesis del <i>trade-of</i>	Hipótesis de las variables moderadoras
RF → RSC	Hipótesis de la disponibilidad de fondos	Hipótesis del oportunismo de los directivos	
RSC ↔ RF	Sinergia positiva	Sinergia negativa	

Fuente: Preston y O'Bannon (1997)

Las potenciales vinculaciones causales entre la actividad responsable y la rentabilidad empresarial están soportadas en la literatura científica por unos fundamentos teóricos que nos configuran diferentes hipótesis en función del signo de su relación:

- 1) Si suponemos que la RSC influye sobre los rendimientos financieros, es decir, que la RSC se plantea como variable independiente y los rendimientos financieros como la variable dependiente, se pueden considerar tres casos:
 - a) Correlación positiva: Hipótesis del impacto social. Niveles más altos o bajos de RSC conducen a niveles más altos o bajos de desempeño financiero. La teoría de los *stakeholders* explica esta asociación positiva (Freeman, 1984), ya que políticas activas en materia responsables permiten satisfacer a varios *stakeholders*, lo que supone una avance en la reputación externa de la empresa y, por tanto, una mejora en el desempeño financiero (Freeman y Evan, 1990; Orliztky *et al.*, 2003; Fernández, 2005). Por el contrario, si la RSC aplicada no cubre las necesidades de las partes interesadas se genera un deterioro de la reputación, provocando un incremento de la prima de riesgo de la empresa, que afectará negativamente a la rentabilidad financiera de la empresa (Cornell y Shapiro, 1987).

- b) Correlación negativa: Hipótesis del *Trade-off* o de las concesiones. Bajo esta hipótesis a niveles más altos o bajos de RSC la relación con el rendimiento financiero es inversa, es decir, nos lleva a niveles más bajos o altos de éste. Se observa el pensamiento neoclásico de Friedman (1970) según el cual las empresas no tienen más responsabilidad social que incrementar sus beneficios. Ya que la implantación de la RSC supone la asunción de costes innecesarios lo que provoca una posición de desventaja en relación a sus competidores, y en definitiva reducen su rentabilidad.
 - c) Correlación neutral: Hipótesis de las Variables Moderadoras. En este caso no hay una relación directa significativa entre la RSC y el desempeño financiero. Según esta teoría existen algunas variables, como los activos intangibles, la comunicación, los gastos en I+D+i, etc., que pueden actuar como mediadores clave en esa relación, circunstancia que podría explicar que en algunos estudios no se encuentren correlaciones convincentes entre la RSC y el rendimiento financiero (McWilliams y Siegel, 2001).
- 2) Por el contrario si establecemos que los rendimientos financieros afectan a la RSC, es decir, ésta es la variable dependiente y los primeros la variable independiente, se pueden dar dos casos:
- a) Correlación positiva: Hipótesis de la disponibilidad de fondos o de los recursos sobrantes. Según esta hipótesis a niveles más altos (bajos) de desempeño financiero se corresponderán niveles más altos (bajos) de RSC. Existe una vinculación positiva, sin embargo el sentido de la causalidad es inverso (Waddock y Graves, 1997). En este caso se supedita el desempeño social de la empresa a la disponibilidad de recursos financieros. Aunque la empresa intente implantar un comportamiento socialmente responsable, su pretensión está condicionada a la disponibilidad de los recursos que genere. Así, una forma de contrastar esta hipótesis es considerar la variable desempeño financiero como exógena y retardada “n” periodos.
 - b) Correlación negativa: Hipótesis del oportunismo de los directivos. Esta teoría establece que niveles más altos o bajos de desempeño financiero nos lleva a niveles más bajos o altos de RSC. En la literatura se justifica que los

directivos de las empresas pueden intentar optimizar sus propios objetivos privados, lo que puede ir en detrimento de los propietarios y otros *stakeholders* (Williamson, 1967; Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976). De tal manera, que cuando el rendimiento financiero sea alto, los directivos reduzcan la RSC para maximizar sus ingresos personales a corto plazo. De la misma forma, si el desempeño financiero es bajo, los ejecutivos y directivos podrían intentar justificar estos malos resultados implantando programas sociales muy ambiciosos.

- 3) En el caso de que establezcamos una relación mixta o bidireccional entre la RSC y los rendimientos financieros, podemos distinguir dos casos:
 - a. Correlación positiva: Sinergia positiva. En este caso las teorías que lo explican sugieren que existe un círculo virtuoso (Waddock y Graves, 1997) entre las variables implicadas: una mayor RSC supone un mejor desempeño financiero, lo que a su vez permite una mejor gestión y comunicación de la RSC.
 - b. Correlación negativa: Sinergia negativa. Al igual que cuando entre las variable hay una correlación positiva puede producirse un círculo virtuoso, en el caso de correlación negativa se genera una sinergia negativa al combinar la hipótesis del *Trade-off* y la del oportunismo de los directivos encontraremos un círculo vicioso entre las variables implicadas.

De las posibles hipótesis, citadas anteriormente, que se pueden dar entre la RSC y los rendimientos financieros, destacamos, la hipótesis o enfoque del impacto social y el Enfoque de los Recursos Sobrantes o de los Fondos Disponibles. En el primero de ellos, la variable dependiente es el rendimiento financiero, mientras que el segundo la variable dependiente es la RSC.

Vamos a analizar en primer lugar el enfoque o teoría del impacto social. Esta perspectiva de análisis de la RSC se basa en que existe una importante correlación entre la RSC y la implantación de adecuadas políticas de gestión empresarial debido a que la primera optimiza las relaciones con los principales *stakeholders*, lo que supone una mejora del beneficio empresarial.

Esta hipótesis se basa en la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, según la cual la satisfacción de las demandas de los distintos grupos de interés relacionados con la empresa conducirá a resultados favorables para la empresa, por ejemplo, mantener buenas relaciones con los empleados, lo que, generará una mejora de su motivación, productividad y satisfacción (Freeman, 1984).

Igualmente, una aptitud socialmente responsable por parte de la empresa permitirá atraer talento (Turban y Greening, 1997; Greening y Turban, 2000), mejorar el posicionamiento de los productos y servicios en el mercado (Moskowitz, 1972; Fombrun, 1996) y crear nuevas oportunidades (Fombrun *et al.*, 2000). Asimismo, también supondría atraer mejores recursos a la empresa (Cochran y Wood, 1984; Waddock y Graves, 1997). Si a lo anterior le unimos un comportamiento de fomentar las buenas relaciones con la comunidad, que puedan suponer una aptitud de los gobiernos a frenar el aumento de los impuestos o a reducir la regulación, todo ello reduciría los costes para la empresa y mejoraría sus resultados (Rehbein *et al.*, 2004; Barnett y Salomon, 2006).

De tal manera, que aspectos tales como las percepciones de los clientes sobre la calidad y naturaleza de los productos, las relaciones de la empresa con la comunidad y el gobierno y la sensibilización medioambiental, se están conformando como factores fundamentales para la competitividad (Prahalad y Hamel, 1994), ajustando y uniendo los métodos y sistemas de la buena gestión y la RSC.

Por tanto, según esta hipótesis las empresas que cuiden y gestionen de manera adecuada sus relaciones con sus grupos de interés obtendrán un mejor desempeño económico (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995).

La otra perspectiva que vamos analizar por su importancia explicativa de la vinculación de la RSC con el desempeño financiero es el enfoque de los fondos disponibles o recursos sobrantes (Waddock y Graves, 1997; Preston y O'Bannon, 1997). Según esta teoría unos buenos resultados financieros pueden suponer a la empresa una mayor disponibilidad de recursos, que le permitirá invertir en actuaciones de RSC para satisfacer las expectativas de los *stakeholders* con los que está relacionada.

Según este enfoque, la obtención de mejores resultados financieros permitiría, en muchas ocasiones, disponer de recursos excedentes o sobrantes (financieros o de otro

tipo) que podrían ser utilizados por la empresa para invertir más en acciones RSC, en cualquiera de sus dimensiones social o medioambiental.

Una manera de verificar esta teoría de la RSC es considerar el resultado financiero como variable exógena y retardada y, por tanto, la RSC se consideraría como variable dependiente. Basándose en este argumento, aquellas empresas que obtienen buenos resultados financieros, se comportan de forma más responsable que aquellas otras que tienen peores resultados. Por tanto, a pesar que la mayor parte de los trabajos empíricos suelen emplear la RSC para estimar el resultado financiero de la empresa, existen algunos estudios que también la consideran una variable dependiente (McGuire *et al.*, 1988; Waddock y Graves, 1997; Stanwick y Stanwick, 1998; Hillman y Kein 2001; Moore, 2001; Orlitzky *et al.*, 2003; Allouche y Laroche, 2005; Scholtens, 2008).

Preston y O'Bannon (1997) concluyeron que existe una relación positiva entre ambas variables, y explicaron que la actuación financiera precede a la RSC, demostrando que las correlaciones entre las variables podrían explicarse por las sinergias positivas o los fondos disponibles. Este enfoque de los recursos sobrantes o fondos disponibles, mantiene que las empresas atenderán a los *stakeholders* en función de los recursos financieros que posean, por lo que los incrementos de beneficios provocarían iniciativas de RSC (McGuire *et al.*, 1988; Kraft y Hage, 1990).

Desde la perspectiva institucional, destaca la aportación realizada por la Comisión Europea (2001) en la que afirma que la aplicación de políticas de RSC tiene efectos positivos para las empresas. No especifica el Organismo Europeo el tipo de relación causal, pero indica que dicha relación se puede alcanzar de dos formas, de manera directa o indirecta. En el documento de referencia establece una serie de ventajas económicas directas como el aumento de la productividad a partir de una mejora del entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores o de una utilización eficaz de los recursos naturales que generan una disminución de costes, y ambas situaciones suponen un incremento de la productividad de la organización. Además, se pueden lograr efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a la empresa consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado. Si bien, el documento advierte que para muchas empresas al tratarse de una

actividad novedosa, los posibles resultados y beneficios que se prevén es necesario hacer una valoración a más largo plazo.

Esta diversidad de resultados en las investigaciones realizadas en cuanto a la relación entre RSC y rendimiento económico, deja abierto en la actualidad su estudio, y permite profundizar en el mismo incorporando otras variables intentando contribuir al enriquecimiento de la amplia literatura en este campo de investigación. Este es precisamente el objetivo que nos hemos marcado en este trabajo, analizar la secuencia de la actividad responsable con el rendimiento económico agregando variables de marketing que nos definen y miden el comportamiento de los clientes e intentar verificar su incidencia en la RSC y a la vez en el desempeño económico y evaluar el tipo de relación causal que se produce.

3.3. La RSC y los grupos de interés relacionados con la empresa. Beneficios y ventajas que aportan las actitudes responsables.

Como se ha ido desarrollando a lo largo del presente trabajo, la complejidad de la RSC es patente, pero de lo que no cabe duda, es que su interés en el ámbito empresarial no decrece, y como consecuencia la investigación académica intensifica sus trabajos sobre este tema.

Hay que tener en cuenta que la RSC está relacionada con los siguientes aspectos, según Rodríguez (2007):

- Gobierno corporativo.
- Política y estrategia alineada con la visión, misión y valores organizativos.
- La gestión de los recursos humanos.
- El valor añadido de los accionistas.
- Las relaciones con clientes y comunidad local.
- Responsabilidad por el impacto ambiental y gestión sostenible de los recursos.
- Relaciones con las Administraciones Públicas, competidores y el mercado.
- Desarrollo de la empresa.

Según lo anterior, la RSC es planteada como una variable estratégica intangible en las empresas, que genera valor y diferenciación, adquiriendo mayor relevancia a medida que incrementa su nivel de desarrollo. Este aspecto estratégico de la RSC es una aportación reciente al concepto.

Esta singularidad estratégica de la RSC permite establecer los beneficios que suministra a la empresa. Por lo comentado en los párrafos anteriores, podemos decir que la RSC suministra beneficios a las empresas en ámbitos como (Chavarría, 2013):

- a) Los derechos humanos, que favorecen la protección de activos de la organización como los recursos humanos, la propiedad, la marca y la reputación. Se contribuye al establecimiento de pautas y modelos laborales para la realización de negocios transparentes y justos, reduciendo el riesgo de campañas negativas y boicots, evitando sanciones comerciales, aumentando la productividad. Favorece el cumplimiento y respeto de las leyes nacionales e internacionales. En definitiva se produce una mejora del nivel de bienestar de la comunidad-sociedad donde está radicada la empresa.

También se generan beneficios en relación a los trabajadores aumentando su productividad y rendimiento, facilitándose la retención del personal de calidad, aumentando su compromiso, empeño y lealtad y minimizando el absentismo y los retrasos, lo cual supone una mayor capacitación de éstos y la mejora de la imagen ante los propios trabajadores, clientes y proveedores. Por ello con trabajadores motivados en la empresa puede darse un aumento de la productividad, de la innovación y un descenso de la rotación de los mismos (Turban y Greening, 1997; Hansen, 2004; Bertelsmann, 2005; Heal, 2005). Todo ello contribuye a un aumento de la productividad de la empresa y del rendimiento financiero de la misma.

- b) De igual forma en el ámbito de la inversión social en la comunidad, podríamos destacar el incremento en la actividad financiera de la empresa, así como la mejora de las relaciones comunitarias. Esto implicará una mejora en la lealtad de marca, posibilitando la atracción de nuevos consumidores e inversores.
- c) Por lo que respecta al mercado, las compañías deben valorar los beneficios que pueden recibir de aplicar actuaciones y políticas de RSC como pueden ser: la

mayor protección y fortalecimiento de la imagen, reputación y marca, dando lugar a la diferenciación de la empresa y de la propia marca en el mercado. Esta imagen de responsabilidad lanzada por la empresa. puede ser captada por los consumidores fortaleciendo su lealtad hacia la marca del producto o servicio y facilitando una mejor capacidad de atracción y retención de nuevos consumidores, lo que generará un aumento de ventas, un personal motivado, y, por tanto, una mejora de la imagen ante los diferentes *stakeholders*, como empleados, clientes, proveedores y accionistas.

- d) Y por último, el medio ambiente que puede generar un incremento de los beneficios empresariales. La RSC tiene consecuencias sobre la reducción de costes y de riesgos empresariales que deben ser tenidas en cuenta por las organizaciones (Waddock y Graves, 1997; Porter y van der Linde, 1998); Heal, 2005). Es posible la disminución de costes cuando la empresa actúa de forma responsable con los recursos, ahorrando tiempo, disminuyendo los retrasos y el riesgo de conflictos con los *stakeholders* (Rodríguez, 2007). Esta reducción de costes podría darse a partir del control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros, lo que generaría una mejora del desempeño económico. De igual forma, se podría optimizar el rendimiento empresarial con la mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación, así como el mayor nivel de innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientales conscientes. Todo esto contribuye favorablemente en la reputación y la imagen de marca.

La RSC, por tanto, favorece la diferenciación en el mercado de la empresa a partir de la mejora de la imagen y la reputación de las mismas. Estos beneficios intangibles, que suponen un retrato mental que tiene el público de la organización (Gray y Balmer, 1998) optimizan la imagen de la organización y como consecuencia su reputación, influyendo eficazmente en una mejora de la competitividad al tratarse de un elemento de diferenciación en el mercado (Porter y van der Linde, 1998; Heal, 2005; Hansen, 2004; Gardberg y Fombrun, 2006).

Esta influencia directa de la RSC sobre la imagen y la reputación de las compañías, se articula a partir de acciones responsables directas sobre los siguientes grupos de interés:

- a) Sobre los empleados, mejorándose el proceso de contratación, motivación, profesionalización y retención de los mismos (Comisión Europea, 2001).
- b) Sobre el entorno medioambiental preocupándose por aplicar medidas de reducción de costes actuando responsablemente con los recursos lo que supondría una disminución de conflictos con los *stakeholders* y de riesgos de gestión empresarial (Waddock y Graves, 1997; Kong *et al.*, 2002; Hansen, 2004; Schaltegger y Burrit, 2005).
- c) Sobre los clientes, cuya percepción de las actuaciones responsables de la empresa son un soporte para la competencia. Un desprecio por la RSC en las políticas gestión empresarial, generaría consecuencias negativas como la opinión adversa de la prensa o de cualquier grupo de interés, perjudicando la imagen y reputación de la empresa (Henriques y Sardorsky, 1996; Kiernan, 2001; Thorpe y Prakash-Mani, 2003; Bull, 2003; Wagner, 2004; Tullberg, 2005; Steger, 2006).

Siguiendo a Weber (2008) se pueden clasificar los beneficios relacionados con la RSC en función de la naturaleza monetaria o no de los mismos, teniendo en cuenta que ambos tipos de beneficios pueden influir en la competitividad y el éxito económico de las empresas. Consideró como monetarios aquéllos que pueden ser medidos cuantitativamente y los que sin generar directamente dinero en efectivo pueden ser medidos en términos monetarios, como por ejemplo el aumento de los ingresos, la reducción de costes y el incremento de valor de la marca medido desde una perspectiva económica. Entre aquéllos con efectos positivos no monetarios se pueden clasificar en dos tipos:

- a) Los que pueden ser ponderados o evaluados cualitativamente, como por ejemplo el acceso al capital en condiciones más favorables y la garantía de supervivencia de la empresa, pudiendo operar en el futuro (Schrader *et al.*, 2005).
- b) Por lo que respecta a los beneficios no monetarios y que se pueden medir cuantitativamente podemos destacar la mejora de la reputación de las empresas, la atracción y retención de clientes y la oportunidad de contratar, retener y tener empleados satisfechos y motivados (Weber, 2008).

Asimismo, las ventajas o beneficios que puede proporcionar la RSC a la empresa se pueden clasificar dependiendo del tipo de grupo de interés que afecte la acción responsable, ya sean internos o externos (Vaca *et al.*, 2007):

a) Desde el punto de vista interno tenemos los siguientes beneficios:

- Reducción de costes a través de la ecoeficiencia.
- Protección y mejora de los recursos, medioambientales y humanos, de los que depende el negocio.
- Anticipación, evitación y minimización de los riesgos y costes asociados
- Anticipación a las demandas de los clientes, expectativas de los partícipes y futura legislación.
- Asegura el poder operar a largo plazo.
- Diferenciación e incremento de ventajas competitivas respecto a la competencia.
- Protección, creación o aumento de la reputación en relación a los grupos de interés.
- Atracción y retención de empleados motivados y competentes.
- Permite la innovación, mejora de la calidad y de la eficiencia.
- Mejora de las relaciones con los grupos de interés.

b) A nivel externo podemos citar los siguientes:

- A los inversores que les permita invertir de acuerdo con sus propios valores, con la expectativa de que las empresas más responsables supondrán mejores inversiones.
- A los consumidores y otros componentes de la cadena de suministros: eligen un producto, servicios o empresa basándose en la opinión de credenciales sociales o medioambientales.
- En relación a las autoridades públicas, podría ser posible la incentivación fiscal de empresas responsables.

- Y por último, con respecto a otras empresas, redes, e intermediarios: cooperando a través de experiencias compartidas, desarrollando conocimiento común de las mejores aproximaciones y expectativas, proporcionando *benchmarking* e intercambiando prácticas en las relaciones empresariales.

En definitiva, la aplicación de criterios de RSC en la gestión de las empresas permite a las empresas obtener ventajas y beneficios positivos como resolver conflictos y crear valor, distribuyendo éste entre los distintos grupos de interés; aumentar el rendimiento a largo plazo; mejorar las condiciones del entorno en el que operan las empresas; reducción de riesgos y aumento de la reputación corporativa (Fernández, 2009).

La aplicación de prácticas de RSC en relación a los clientes nos puede aportar dos tipos de beneficios. Unos directos, como la percepción que los clientes pueden obtener sobre la empresa o marca y otros indirectos, como la valoración que un tercero con influencia sobre el cliente puede percibir sobre la empresa, y que puede ser afectada por las acciones socialmente responsables implantadas por aquélla. Por tanto, los diferentes grupos de interés generan expectativas diferentes ante el comportamiento socialmente responsable de la organización, y en función de cómo sean satisfechas dichas expectativas se va a determinar la percepción que tienen de ella y la aceptación o rechazo ante sus actuaciones (Sen y Bhattacharya, 2001; Podnar y Golob, 2007).

La influencia que la RSC tiene en el grupo de interés de los clientes, se concreta, en primer lugar, en la creación de la imagen de marca, su mejora y el aumento de su reconocimiento en este grupo de interés. Además favorece el posicionamiento de la empresa en el mercado al vincular valores, sensaciones y emociones a la marca (Hoeffler y Keller, 2002; Chattananon *et al.*, 2007). Esto supone una mejora en la reputación de la compañía, y refleja el éxito en las relaciones con los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, produciendo un aumento en el reconocimiento de la marca, que posibilita el acceso a nuevos mercados y fortalece la posición competitiva de la empresa, lo que le puede permitir aumentar el precio de sus productos o servicios respecto al resto de sus competidores, ya que se entiende que existe una clara diferenciación de éstos en la mente de los consumidores (Bronn y Vrioni, 2001).

En segundo lugar, y siguiendo a Lee y Heo (2009) en lo que respecta a la satisfacción de los clientes con los productos y servicios en empresas con un claro compromiso en la implantación de medidas socialmente responsables, existe una relación directa y positiva. En estas empresas las relaciones con los clientes generan intercambios más provechosos en términos de fidelidad.

Estos beneficios y ventajas que aporta la RSC inciden tanto sobre los clientes actuales como potenciales.

Asimismo, y de manera indirecta en este tipo de empresas, a través de la actuación y la modificación de acciones de los empleados, la RSC puede intensificar la orientación de la empresa al cliente, por lo que se producirá una mejora de la satisfacción por el trato recibido por la empresa, y por tanto mejorará la percepción que tienen los clientes de ésta (Korschun *et al.*, 2011).

Otra área de estudio de los investigadores, en relación a los beneficios de la RSC, se ha centrado en los aspectos positivos sobre los empleados. Por ejemplo en la motivación en el trabajo (Hansen *et al.*, 2011), como factor de atracción de futuros candidatos, y de retención para la plantilla actual frente a las ofertas de otras empresas (Berger, Cunningham y Drumwright, 2006; Bhattacharya y Korschun, 2008; Korschun, *et al.*, 2011), facilitando la identificación del personal con los valores y principios de la empresa mediante el establecimiento de relaciones inter-empleados a través del marketing interno, lo que genera un valor añadido para la organización (El Alaoui *et al.*, 2012).

Asimismo también se generan beneficios con otros grupos de interés como inversores o instituciones financieras, que les permite a las empresas acceder en una posición de privilegio para obtener financiación en determinados mercados financieros, ya que la reputación conseguida con la RSC, aumenta la valoración que estos agentes tienen de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Bronn y Vrioni, 2001). Esta reputación ante los inversores se concreta en rankings donde se valora el comportamiento responsable de la empresa, como el *Dow Jones Sustainability Index*, el *FTSE4good*, el *Calvert Social Index* o el *KLD Global Sustainability Index*, entre otros.

En los últimos años, la reputación ha ido adquiriendo una relevante importancia como un activo intangible que las empresas pueden gestionar para lograr ventajas

competitivas sostenibles en el medio y largo plazo (Fombrun, 1996; Harvey y Lusch, 1999; López e Iglesias, 2010; Martínez y Olmedo, 2010). Se conforma así la reputación como un activo estratégico, que puede ser una fuente de ventajas competitivas para las empresas.

La relevancia de una buena reputación empresarial no se circunscribe únicamente a la propia empresa, sino que en la actual situación de crisis económica, ha cobrado especial importancia el sector en el que desarrolla su actividad. Esto ha supuesto una motivación para que muchos investigadores e instituciones sitúen su atención en este recurso y capacidad organizativos (Martínez y Olmedo, 2010), intentando cómo definirla, cómo medirla y qué grupos de interés serían los más competentes para evaluarla, adquiriendo gran popularidad numerosos rankings elaborados por organizaciones de prestigio como, por ejemplo, *Financial Times*, *Fortune*, *Reputation Institute* o el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS).

De todas formas, uno de los vacíos en el estudio de la reputación es que siempre se analizan grandes corporaciones, obviando el importante número de entidades que constituyen el grupo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y que desarrollan su actividad, en muchos casos, en el sector servicios.

Además, la reputación adquiere una especial importancia en empresas de servicios debido a la intangibilidad de los mismos y a la inseparabilidad del personal en su prestación, adquiriendo una gran notoriedad la profesionalidad (Greenwood *et al.*, 2005), por lo cual el aspecto más importante en el que basa su ventaja competitiva es en las relaciones con los clientes, en las competencias en tecnologías de la información, y en la reputación empresarial, considerándose esta última como uno de los activos más importantes que pueden desarrollar las firmas (Galbreath, 2005), siendo la reputación un activo estable en el tiempo, tal y como exponen Keith (1999, 2001) o Gioia y Corley (2002).

A lo largo de los años, muchos autores han investigado sobre la reputación empresarial, tratando de definirla y delimitarla. De acuerdo a estos estudios, y bajo uno de los enfoques más utilizados, la teoría de los recursos y capacidades, la reputación se considera como un recurso más, un activo intangible (Harvey y Lusch, 1999; López e Iglesias, 2010; Martínez y Olmedo, 2010), y, por tanto, generador de ventaja

competitiva (Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997; Martín, 2008).

No obstante, aunque es habitual clasificar la reputación como un recurso (Grant, 1991; Hall, 1992) muchos autores la consideran una capacidad (Martín y López, 2004; Borraz y Fuentelsaz, 2005), ya que abarca un abanico de recursos variados que la empresa utiliza para crear identidad empresarial, que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece *et al.*, 1997). Debido a ello, la reputación se identificaría como una de las principales capacidades organizativas (Barney, 1999). Asimismo, cumple dos características básicas: la heterogeneidad y movilidad imperfecta, junto con otras complementarias como la complejidad social y la ambigüedad causal (Martínez y Olmedo, 2010). Igualmente, la reputación cumple las condiciones de un recurso estratégico: valor o relevancia, escasez, especificidad, complejidad, lenta acumulación y complementariedad, siendo todo ello fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991, López e Iglesias, 2010, Martínez y Olmedo, 2010).

Como hemos apuntado anteriormente la reputación se puede considerar un activo intangible y siguiendo la definición que aporta Olmedo y Martínez (2011)⁴ podemos destacar lo siguiente:

- 1) Se considera una aproximación o estimación, porque es el resultado de contemplar todas las valoraciones que realizan determinados colectivos de individuos con importancia notable en el funcionamiento de la empresa sobre ciertos aspectos que tienen influencia en ésta.
- 2) Este concepto reúne la percepción y la sensación que las diferentes partes interesadas difunden a la sociedad y los mercados respecto de una empresa concreta (Fombrun *et al.*, 2000). Siguiendo a Podolny (1993) para poder conseguir y determinar dicha valoración que realizan los *stakeholders* es necesario analizar y evaluar las diferentes dimensiones y atributos que sean importantes para la empresa y puedan ser perceptibles a lo largo del tiempo, o

⁴ Definición de reputación según Olmedo y Martínez (2011: 80): “*estimación de la percepción global que distintos stakeholders vuelcan a la sociedad con respecto a una empresa concreta, valorando un conjunto de dimensiones y atributos generadores de valor, que están vinculados a la organización y que la diferencia del resto. Así, la apreciación de los grupos de interés estará notablemente influenciada por la actuación pasada de la compañía que, a su vez, tiene un papel significativo en su proyección futura*”.

dicho de otro modo que sean generadoras de valor por los grupos de interés, consiguiendo que estos diferencien a la entidad del resto de empresas.

- 3) Otro aspecto relevante de la definición es que las actuaciones pasadas de la empresa son el fundamento sobre las que se basan los *stakeholders* para conformar sus opiniones y evaluaciones futuras de las actuaciones responsables que implante la empresa hacia sus partes vinculadas (Fombrun,1996).

Los grupos de interés tienen una función fundamental en la generación y configuración de la reputación empresarial. Un elevado número de trabajos de investigación afrontan su estudio, considerándose como el grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización (Freeman, 1984). Es decir, son aquellos colectivos sin cuya participación la empresa no podría sobrevivir, de tal modo que existe una relación bidireccional. Estos grupos pueden influir o ser influidos por la empresa, a partir de sus actividades y de las metas u objetivos que se marquen tanto desde la empresa como desde los propios *stakeholders*. Los grupos de interés se pueden clasificar en función de su naturaleza y poder de influencia en aspectos y cuestiones que afecten a la empresa directamente:

- *Stakeholders* internos: empleados, directivos, accionistas, inversores y socios de alianzas.
- *Stakeholders* externos: clientes (consumidores y usuarios), proveedores, competidores, autoridades locales, provinciales y estatales, medios de comunicación, el entorno y la sociedad en general.

La relación entre la RSC sobre la imagen y la reputación ha sido estudiada en la literatura de marketing. Es relevante conocer la importancia de si dichas relaciones existen en la práctica y poder determinar la magnitud de las mismas, ya que dicho conocimiento permitiría proporcionar de apoyo experimental la idea que la RSC es una importante herramienta de ventajas competitivas para las empresas (Bravo *et al.*, 2006; Garriga y Melé, 2004; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Porter y Kramer, 2002). En la literatura científica ha sido estudiada la relación directa y positiva entre RSC e imagen (Lizcano y Nieto, 2006; Polonsky y Jevons, 2006; Webb y Mohr, 1998), así como la relación entre RSC y reputación, que también se ha propuesto en la literatura como directa y positiva (Aqueveque, 2005; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun,

Gardberg y Barnett, 2000), pero además ha sido verificada empíricamente (Fombrun y Shanley, 1990).

El concepto de reputación empresarial se ha ido afianzando como un activo intangible que las empresas están obligadas a gestionar para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Martínez y Olmedo, 2010). Por tanto, la reputación se ha ido configurando como un activo estratégico, que si está bien gestionado, puede ser generador de ventaja competitiva para las empresas.

Asimismo, la crisis económica en la que están sumidas las economías occidentales desde el año 2008, con todos sus efectos, ha puesto de relieve, más si cabe, la importancia de una buena reputación empresarial no exclusivamente de la propia empresa, sino también del sector en el que desarrolla su actividad (Villafañe, 2004).

Por otra parte, y como hemos puesto de manifiesto anteriormente, en el sector de empresas de servicios la reputación es especialmente significativa debido a la intangibilidad de los mismos y a la trascendencia de la profesionalidad (Greenwood *et al.*, 2005) lo que se debe a que basan su ventaja competitiva en las relaciones con los clientes, en las capacidades en tecnologías de la información y en la reputación empresarial, considerándose esta última como uno de los activos más importantes que pueden desarrollar las firmas (Galbreath, 2005).

CAPÍTULO 4. RSC EN EMPRESAS HOTELERAS

El sector hotelero, uno de los pilares básicos del sector turístico, emplea en el desarrollo de su actividad una amplia variedad de recursos. Dada la importancia actual de la RSC, tanto para las empresas como para los clientes y grupos de presión, la aplicación de políticas en este campo constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que la utilización responsable de los recursos contribuye al desarrollo de ventajas competitivas para las empresas que las implementan. Por estas razones, en este capítulo el objetivo es analizar los datos del sector y valorar su importancia económica, la repercusión que acciones y actividades enfocadas desde la responsabilidad social inciden sobre ella y, además, conocer el estado actual de las investigaciones sobre RSC aplicada a dicho sector.

4.1. Introducción

La importancia del sector turístico en la economía es indudable. En el año 2012, representaba el 9% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial, proporcionando 120 millones de empleos directos y otros 125 millones de empleos indirectos en industrias relacionadas (*World Economic Forum*, 2013). El sector creció un 3% en 2012 y que generó 2.100.000 millones de dólares en ingresos mundiales y 101 millones de trabajos directos. Llega al 9,3% del PIB global, el 5% de la inversión global y el 5% de las exportaciones globales (*World Travel & Tourism Council*, 2013).

En España es una de las industrias más importantes del país, aportando un 10,8% al PIB nacional, generando más de 2,2 millones de empleos directos, lo que representa el 12,5% del empleo en la economía española en el ejercicio 2014. Asimismo obtuvo unos ingresos de 48.945 millones de euros, lo que supone un aumento respecto al año anterior del 3,9% (*World Travel & Tourism Council*, 2014).

En 2014 el crecimiento real de la actividad turística generada (PIB turístico) ha sido del +2,9%, lo que supone doblar la tasa de crecimiento estimada para el conjunto de la economía española del 1,44%. El turismo se consolida como motor de la recuperación

económica en España durante el último quinquenio, con un crecimiento del +0,8% de media anual desde 2010, muy superior al -0,5% registrado por el conjunto del PIB español. La actividad turística ha conseguido generar empleo neto (medido a través de los afiliados a la Seguridad Social) durante todos los meses del año 2014, alcanzado su máximo en el mes de mayo con 67.000 afiliados más que en el mismo mes de 2013 y sin bajar desde entonces de los 50.000 afiliados más, lo que supone un incremento del 4,1%. De los grandes sectores de la economía española, el turismo se sitúa como la actividad con mayor capacidad de generación de empleo tanto en términos relativos (+4,1% de crecimiento) como absoluta (+53.213 empleos), en este caso junto al comercio (Exceltur, 2015).

Según el *World Travel & Tourism Council* (2015) el sector del turismo en España generó 870.000 empleos directos en 2014 (5,0% del empleo total), y se prevé un crecimiento de un 3,2% en 2015 a 898.000 (el 5,1% del empleo total). Estimándose que en 2025 el sector representará 1.023.000 empleos directos, un aumento del 1,3% anual en los próximos diez años. (*World Travel & Tourism Council*, 2015)

Además, la trascendencia del sector viene reforzada, porque actúa de correa de transmisión de otros sectores y es determinante para otras industrias que dependen de él, habiendo alcanzado elevados niveles de renta y un elevado reconocimiento internacional. En este contexto, y en una situación de incertidumbre internacional por la crisis padecida en los últimos años a nivel mundial, en el que España como destino turístico mundial necesita innovar buscando nuevas propuestas de desarrollo, el turismo debe ser uno de los principales motores para la consolidación económica, social y medioambiental de nuestro país.

Las empresas vinculadas al sector turístico tienen un importante peso económico y social, y además este sector se relaciona cada vez más con la demanda de un mayor nivel de calidad de vida y de una creciente preocupación por la variable medioambiental, en el desarrollo de la actividad de estas empresas (Gessa *et al.*, 2008; Lopes, 2010).

El concepto tradicional de crecimiento y progreso económico ha ido evolucionando en las últimas décadas, debido a un cambio en el pensamiento social sobre los términos en los que se tiene que basar el mismo, existiendo un consenso sobre la naturaleza de dicho

crecimiento y desarrollo, que debe ir acompañado de unos beneficios y mejoras hacia aspectos sociales y medioambientales. Este cambio en la conciencia social, provocó la aparición de un nuevo término, denominado desarrollo sostenible con el objetivo de promocionar un crecimiento económico compatible con el respeto al medioambiente y a los derechos humanos. Una delimitación de este concepto de desarrollo sostenible lo encontramos en el Informe Brundtland⁵ (1987) que lo definía como aquel que “satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En definitiva, no deja de ser un proceso de transformación productiva en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan, y refuerzan el potencial presente y futuro con el propósito de atender a las necesidades y aspiraciones humanas (Carvalho, 1993).

A esta nueva tendencia de entender la gestión de los negocios no puede ser ajena el turismo, de tal modo que la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993: 23) definió por primera vez el concepto de turismo sostenible como aquel que “atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

De la definición anterior, aportada por la OMT, se desprende claramente una interdependencia entre el crecimiento económico, la conservación ambiental y el reparto equitativo de la riqueza, configurándose, de esta manera, los principios fundamentales

⁵ En 1983 la ONU creó una Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo dirigida por la sueca Gro Harlem Brundtland, quien había sido nombrada primera ministra en su país. Dicho grupo de trabajo se denominó Comisión Brundtland iniciando una serie de estudios, mesas redondas y conferencias públicas por todo el mundo, que se concretaron, en abril de 1987, en un informe denominado “Nuestro Futuro Común” o también conocido como “Reporte Brundtland”, en el cual se recalca que la “humanidad debe cambiar sus estilos de vida y la forma en que se hace el comercio, pues de no ser así, se iba a esperar un padecimiento humano y una degradación ecológica inimaginable”. En este mismo documento se da a conocer la definición más completa sobre el concepto de desarrollo Sostenible, la cual hoy en día ha sido la más aplicada y difundida por todo el mundo. El citado documento definía el Desarrollo Sostenido (Sustentable), “como un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico e institucional, están todos en armonía, aumentando el potencial actual y futuro para atender las necesidades y las aspiraciones humanas, todo esto significa que el desarrollo del ser humano debe hacerse de manera compatible con los procesos ecológicos que sustentan el funcionamiento de la biosfera (Enkerlin *et al.* 1997).

en los que debe basarse el crecimiento del turismo sostenible. También se entiende que este nuevo planteamiento para la actividad turística implica la necesidad de dar respuesta al cambio de escenario que se viene observando en los últimos años, lo que exige un nuevo modelo turístico no sustentado, al menos en exclusividad, sobre los parámetros tradicionales del crecimiento cuantitativo de la demanda turística (Pulido, 2004), sino fortaleciendo también los valores sociales y del entorno natural relacionados con el desarrollo de la economía turística de una región, comarca o país.

Esta apuesta por un crecimiento económico equilibrado y sostenible del sector turístico no es posible sin la participación de todos los actores sociales implicados en su desarrollo. Lógicamente, este compromiso se extiende a todos los subsectores de la actividad turística, incluido el sector hotelero que será el objeto de análisis en este capítulo de nuestro trabajo. Este sector, como elemento fundamental en el proceso de actividad del sector turístico, ocupa un papel de especial relevancia en la aplicación de políticas de Responsabilidad Social tanto por su aportación en términos de renta y empleo, como por su impacto medioambiental (Bohdanowicz, 2005), económico y social (Brunt y Courtney, 1999).

Por tanto, a continuación vamos a exponer las características más importantes del sector hotelero español, analizaremos los impactos económicos, sociales y medioambientales de este tipo de actividades, cómo se pueden incorporar acciones y políticas de responsabilidad social y medioambiental en sus políticas empresariales. Para concluir, expondremos las sugerencias y reflexiones que hayamos obtenido de su elaboración.

4.2. Industria hotelera en España

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican, profesional y habitualmente, a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio con o sin otros servicios de carácter complementario (hotel, apartahotel, motel, hostel, pensión, etc.) (Mestres, 1999). Según la definición anterior la actividad principal productiva del sector es prestar alojamiento a los clientes, sin embargo, los establecimientos hoteleros generalmente también ofertan un amplio conjunto de otras actividades o servicios complementarios, caracterizados por una gran heterogeneidad, dado que requieren una gran diversidad de recursos, tanto administrativos, materiales,

humanos, formativos, informáticos, etc., y además porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

La importancia del sector hotelero español arranca en la década de los 60, coincidiendo con la fuerte expansión de la economía española a partir del Plan de Estabilización aprobado por el gobierno de España en 1959 cuyo objetivo fue la estabilización y liberalización de la economía española, suponiendo la ruptura con la política de autarquía del franquismo y posibilitando el inicio de una época de crecimiento económico en el país durante los años sesenta. Desde estos años el sector hotelero ha experimentado un aumento significativo y sostenido durante varias décadas. En los años 60, el número de plazas hoteleras se multiplicó casi por cuatro, coincidiendo con el auge turístico que experimentó el país, y desde los setenta hasta mediados de los noventa se duplicó (Delgado y Saiz, 2000). A partir del año 2000, el sector ha mantenido un crecimiento constante de su oferta hotelera siendo la tasa de crecimiento acumulado durante el periodo comprendido entre 2000 y 2008 de 5,8% con un repunte especialmente pronunciado durante el periodo de 2003 a 2004 del 7,3% (Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, 2010). Sin embargo, el aumento más débil de la oferta se registró en el último año 2008 donde el número de plazas solo creció un 2,8%, debido a la difícil situación económica a nivel mundial.

En la actualidad, como se puede observar en la Tabla 4.1, el sector hotelero con casi 15.000 establecimientos y rondando los 200.000 profesionales es uno de los ejes básicos del sector turístico español, encontrándose entre los primeros países en cuanto al número global de establecimientos y oferta de plazas a nivel europeo y mundial (ver Gráficos 4.1 y 4.2).

Tabla 4.1. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades autónomas en 2014

Comunidades Autónomas	Número establecimientos	Número plazas	Grado de ocupación	Grado de ocupación por habitación	Total personal empleado
TOTAL	14.776	1.437.330	54,71	59,18	184.435
Andalucía	2.410	245.901	48,97	54,76	29.487
Aragón	781	37.105	30,81	33,80	3.505
Asturias	547	23.710	33,65	37,35	2.546
Baleares	734	185.866	74,23	76,69	25.391
Canarias	505	229.257	73,79	80,28	39.377
Cantabria	333	15.897	40,17	42,53	1.945
Castilla y León	1.332	58.550	31,45	34,76	6.385
Castilla-La Mancha	805	33.749	25,56	28,88	2.865
Cataluña	2.126	236.502	56,06	61,08	28.970
Comunidad Valenciana	965	120.056	55,66	58,95	13.842
Extremadura	442	19.558	28,22	30,80	2.186
Galicia	1.529	62.173	30,86	34,74	6.372
Madrid	1.144	105.470	51,20	61,98	13.240
Murcia	173	16.768	43,56	46,77	2.071
Navarra	277	12.381	35,99	41,09	1.374
País Vasco	517	26.933	47,08	55,18	3.809
Rioja, La	134	5.829	43,86	50,00	797
Ceuta	12	780	57,23	56,31	130
Melilla	11	846	51,18	65,69	141

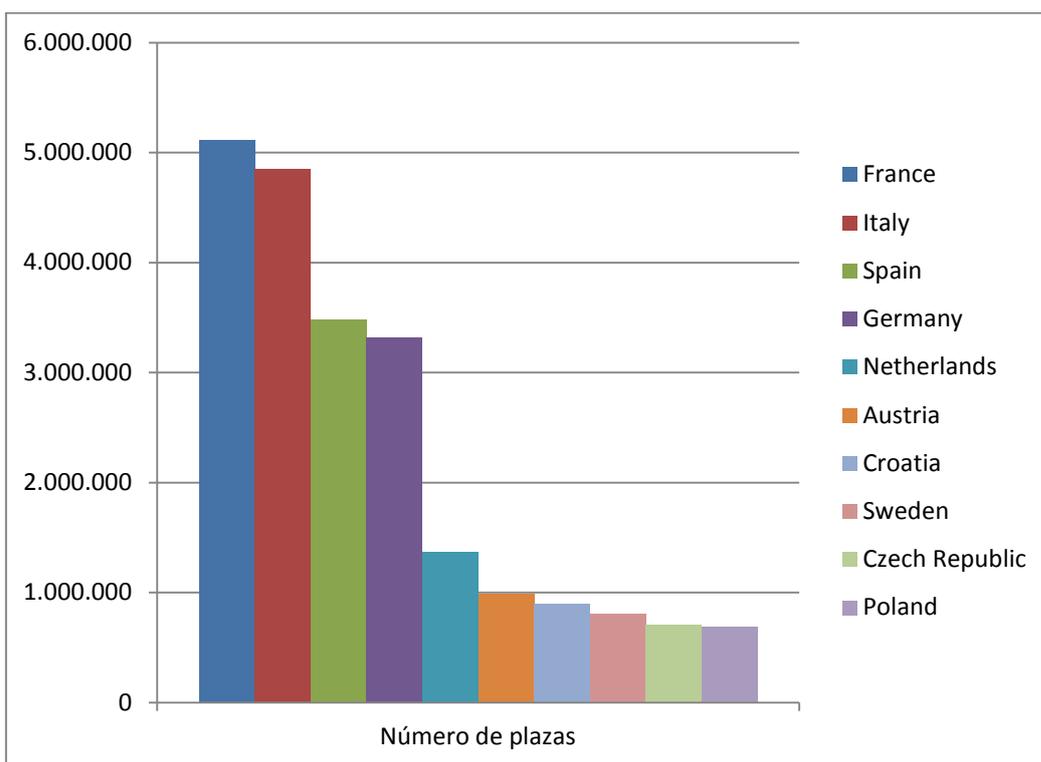
**Los datos de número de establecimientos, número de plazas y personal empleado corresponden a la media anual del 2014*

*** Grado de ocupación ponderado por plazas*

**** Grado de ocupación ponderado por habitaciones*

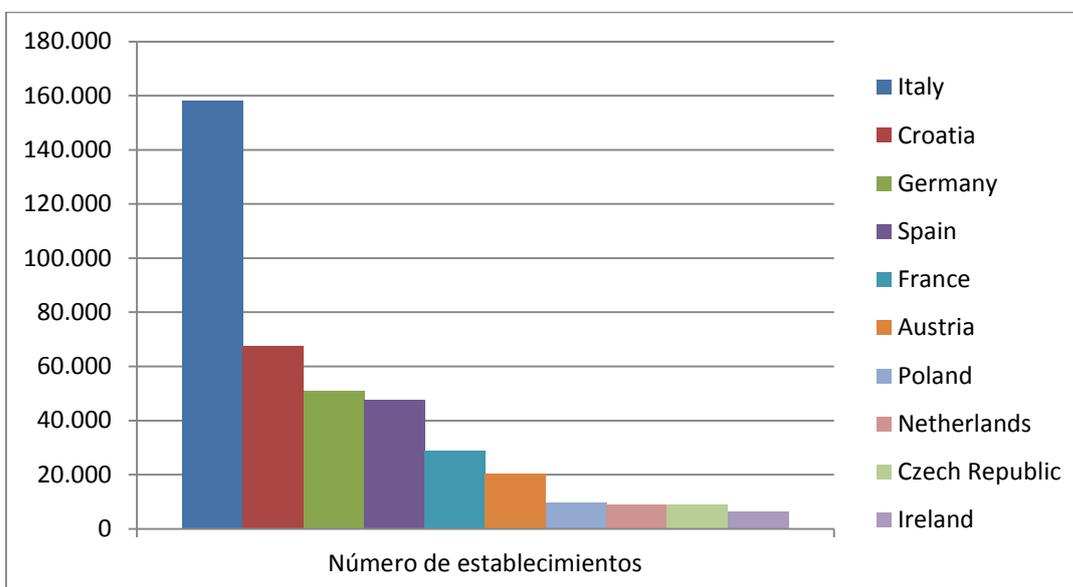
Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014)

Gráfico 4.1. Número de plazas hoteleras. Principales países europeos



Fuente: EUROSTAT: Encuesta Ocupación Hotelera. 2014

Gráfico 4.2. Número de establecimientos hoteleros. Principales países europeos



Fuente: EUROSTAT: Encuesta Ocupación Hotelera. 2014

Aunque la oferta hotelera se ha mantenido, con los ajustes propios de la etapa de crisis que ha sufrido la economía mundial en los últimos años, el comportamiento de la misma

no se ha producido de la igual forma en los diferentes segmentos o categorías de establecimientos que conforman el conjunto del mercado. De ahí, que entendemos es necesario analizar la situación de las variables más significativas de cada una de las categorías que conforman el sector, lo cual nos aportará una visión más completa y exacta de su evolución y nos permitirá evaluar su evolución futura.

Como puede observarse en las Tablas 4.2 y 4.3 y el Gráfico 4.3, la distribución de establecimientos a finales del año 2014 existía un claro predominio del número de hostales y pensiones, ascendiendo el número total a 6.914 en valores absolutos y en porcentaje respecto del total de establecimientos hoteleros a nivel nacional un 52,80%. Por tanto existe un claro predominio del número de hostales y pensiones, respecto de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Ahora bien este dato es necesario compararlo con la capacidad de plazas hoteleras de los distintos establecimientos para obtener una idea adecuada de la oferta hotelera del sector en España. Por ello, si focalizamos nuestra atención en el número plazas ofertadas por las diferentes entidades hoteleras observamos como la gran parte de dichas plazas, en concreto, el 71,46% son ofertadas por hoteles de tres y cuatro estrellas, lo que supone en valores absolutos 1.027.019 plazas. Si además le añadimos la capacidad de los hoteles de cinco estrellas alcanza casi el 79% del total de capacidad del sector. Por el contrario la oferta de plazas correspondiente a las pensiones y hostales supone un escaso 12% del total de la capacidad del sector, que en términos absolutos son 173.008 plazas hoteleras. Es decir, de lo expuesto, la capacidad de absorber demanda de nuestros hoteles está focalizada en los hoteles de tres y cuatro estrellas, por lo que la dimensión media de los mismos es un factor determinante en su capacidad, estando relacionada positivamente con su categoría (Delgado y Saiz, 2000).

Otra variable que no permite definir y perfilar las características del sector es el número de personas empleadas. Si observamos las tablas y el gráfico, que se muestran a continuación, el 85,86% del empleo que absorbe el sector está concentrado en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, destacando los hoteles con cuatro estrellas quienes concentran más de la mitad del empleo del conjunto de los establecimientos hoteleros.

En resumen, existe una concentración de la oferta de plazas hoteleras y del empleo que genera el sector en los hoteles de tres y cuatro estrellas.

Tabla 4.2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por categoría hotelera en 2014

Categoría	Número establecimientos	Número de plazas	Grado de ocupación por plazas	Grado de ocupación por habitaciones	Personal ocupado
TOTAL	14.776	1.437.330	54,71	59,18	184.435
HOTELES: Estrellas oro					
Cinco	251	78.180	57,58	65,20	23.816
Cuatro	2.066	621.319	62,12	68,57	88.975
Tres	2.493	405.800	60,70	64,37	45.566
Dos	1.885	111.178	39,45	43,37	9.407
Una	1.167	47.846	32,53	36,59	3.945
HOSTALES: Estrellas plata					
Tres y dos	3.029	90.159	29,68	33,16	6.893
Una	3.885	82.849	27,62	31,37	5.833
Tasa interanual	-0,31	0,20	3,20	3,44	0,99

*Los datos de número de establecimientos, número de plazas y personal ocupado corresponden a la media anual del 2014

* Grado de ocupación ponderado por plazas

* Grado de ocupación ponderado por habitaciones

Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014)

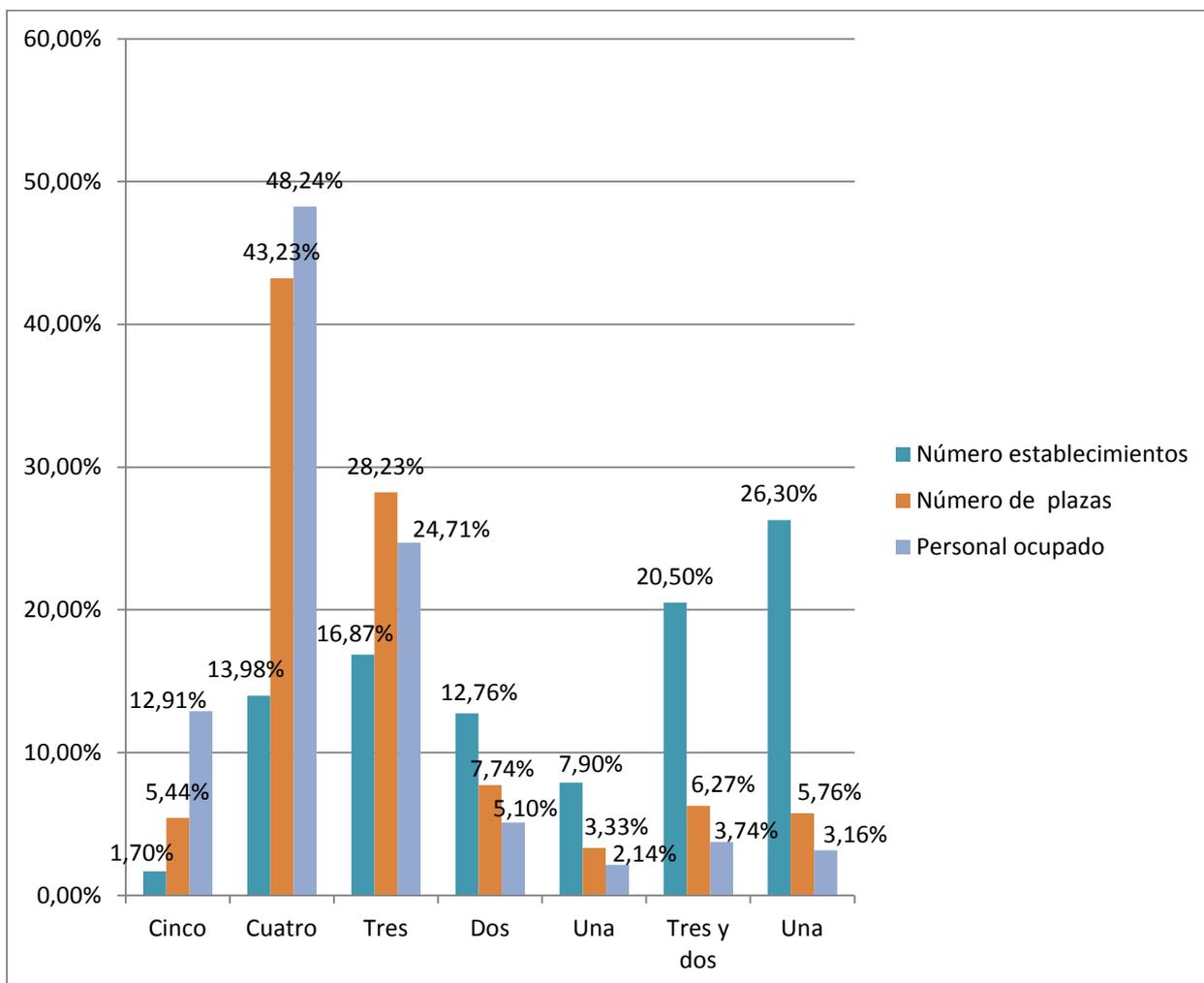
Tabla 4.3. Establecimientos, plazas, personal empleado por categoría hotelera en 2014 (en porcentaje)

Categoría	Número establecimientos	Número de plazas	Personal ocupado
HOTELES: Estrellas oro			
Cinco	1,70%	5,44%	12,91%
Cuatro	13,98%	43,23%	48,24%
Tres	16,87%	28,23%	24,71%
Dos	12,76%	7,74%	5,10%
Una	7,90%	3,33%	2,14%
HOSTALES: Estrellas plata			
Tres y dos	20,50%	6,27%	3,74%
Una	26,30%	5,76%	3,16%

*Los datos de número de establecimientos, número de plazas y personal ocupado se han obtenido de la media anual del 2014

Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014).
Elaboración propia

Gráfico 4.3. Establecimientos, plazas y personal empleado por categoría hotelera en 2014



*Los datos de número de establecimientos, número de plazas y personal ocupado se han obtenido de la media anual del 2014

Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014). Elaboración propia

Otra característica que debemos considerar en el estudio de este sector es el régimen de propiedad que gobierna los establecimientos hoteleros en España. Hay que señalar, que este sector está muy atomizado en empresas pequeñas y medianas, lo cual contrasta con la tendencia que ha tenido el sector en otros países de concentración reduciéndose el número de establecimientos y una propensión al aumento del tamaño de los mismos y de su capacidad. Ello ha supuesto que las diferentes formas tradicionales de explotación de estos negocios como el contrato de gestión, la franquicia, el arrendamiento, la gestión por una filial o la gestión directa, se vayan decantando a favor de formas de gestión por

las grandes cadenas hoteleras basadas especialmente en los contratos de gestión y de arrendamiento (Delgado y Saiz, 2000).

Un aspecto a destacar es el papel de las grandes cadenas hoteleras en la situación del sector hotelero actual. En el Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras para 2014 refleja las tendencias de un mercado en el que las grandes compañías apuestan por la desafiliación de los establecimientos menos rentables para seguir creciendo en destinos y hoteles más interesantes para su cuenta de resultados, mientras que los mayores incrementos de oferta los protagonizan las medianas empresas.

Este ranking reúne los datos de 117 cadenas españolas, cinco más que hace un año, cuya oferta hotelera supera las 1.000 habitaciones. Entre ellas suman casi 600.000 habitaciones, 11.800 más que las 588.111 del pasado año, gracias a la entrada en el ranking de empresas que en la anterior edición se encontraban en el de menos de 1.000 habitaciones, además del incremento de la oferta de las que ya estaban, que han logrado compensar la desaparición de alguna y el descenso en el portfolio de otras.

4.3. Importancia de la RSC en la industria hotelera.

La industria hotelera, a pesar de su importancia como motor del crecimiento económico, es generadora de importantes externalidades negativas para la sociedad, la cual, cada vez más concienciada exige cambios en los comportamientos del sector del alojamiento. En este punto entendemos que un adecuado conocimiento de su coyuntura y estructura pueden ser relevantes a la hora de afrontar unas políticas adecuadas de RSC. Nos referimos en concreto a problemas de tipo estructural (deterioro de los destinos turísticos de sol y playa, calidad y formación de recursos humanos, sobreoferta hotelera, etc.) que en los últimos diez años se han traducido en una pérdida continuada de competitividad de esta industria tan importante para España (Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, 2010).

La importancia del sector hotelero español arranca a finales de la década de los 50 del siglo pasado en el que con el atractivo del sol y playa se configuró nuestro modelo turístico, en el que además de estas características naturales, de un extenso litoral y una climatología adecuada, se unía una oferta amplia de alojamientos a coste bajo, y una

desarrollo adecuado de las infraestructuras y los servicios complementarios que asegurasen una mínima accesibilidad y comodidad para los clientes. Estas características del turismo funcionaron correctamente durante muchas décadas siendo incuestionables los resultados económicos positivos del mismo. Este modelo se enfocó al gran mercado potencial que representaban los países europeos, que respondió de manera altamente positiva posibilitando un fuerte crecimiento, llegando a ser un sector estratégico y la mayor fuente de divisas de la economía nacional. Siendo, asimismo, un sector generador de numerosos puestos de trabajo relacionados con la actividad turística que se crearon en determinadas regiones, y comarcas, donde no parecía existir otra alternativa económica viable. Lógicamente, la importante afluencia de ingresos debidos al turismo generó un fuerte tirón de la economía del país, posibilitando abundantes ingresos a la Administración Pública que a su vez permitía financiar y mejorar las infraestructuras y servicios públicos de mayor calidad. De igual modo, la iniciativa privada aprovechó el fenómeno económico y las oportunidades que se brindaban para desarrollar negocios paralelos a la actividad hotelera surgiendo innumerables empresas dedicadas a la restauración, el ocio, el comercio, etc.

En resumen podemos decir que el turismo actuó como palanca generadora de riqueza y el nivel de vida de nuestro país fue aumentando durante muchos años debido a los importantes ingresos que se generaban. Este modelo económico enfocado al turismo como generador de riqueza e ingresos, que posibilitaban la creación de infraestructuras y mejores servicios parecía una fuente inagotable de crecimiento. Sin embargo, ya a finales de los años 80 comenzaron a surgir las primeras críticas a un modelo de crecimiento que daba las primeras señales de agotamiento y de falta de adaptación a las nuevas tendencias, necesidades y exigencias del turismo actual.

Efectivamente, las críticas referidas al modelo tradicional turístico español, se referían principalmente:

- a. A su excesiva concentración geográfica.
- b. Por su restringido mercado de origen.
- c. Los perjuicios que el modelo turístico adoptado causan al medio natural.
- d. Era un tipo de desarrollo basado principalmente en objetivos inmediatos y a corto plazo, concentrándose en un reducido número de agentes, mientras que el

coste del mismo debería ser soportado por muchas más personas y mucho más tiempo. Se empezó a valorar los aspectos positivos del modelo con las externalidades negativas que generaba. Los beneficios reales que suponía la implantación de un hotel en una determinada zona, con los aspectos negativos con suponía su construcción como la contaminación del ambiente, degradación de zonas naturales, excesivo consumo de agua, marginación y pérdida de la cultura local, etc.

Esta visión social crítica del crecimiento económico que se empieza a plantear los perjuicios de un desarrollo incontrolado, en el que no todo vale, coincide con una corriente a nivel mundial de sensibilización en materia de crecimiento sostenible y armonizado con el entorno. La opinión pública mundial se vuelve cada vez más exigente con el respeto y el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida, lo que fuerza a los gobiernos de muchos países a establecer normas cada vez más exigentes en materia de respeto ambiental, protección laboral, integración social, etc. Ante la evolución que se está produciendo en los mercados hacia la globalización e internalización, se genera una mayor concienciación de que las corporaciones empresariales no sólo deben optimizar el beneficio de sus propietarios o accionistas sino que deben tener en cuenta y atender las exigencias de otros grupos relacionados directa o indirectamente con su actividad económica. Existe una creciente preocupación por la honestidad y ética de los directivos y líderes empresariales, como consecuencia de desastres naturales y grandes escándalos financieros, que dejan secuelas importantes tanto ambientales como sociales. El desastre natural en Alaska que provocó el hundimiento del petrolero Exxon Valdez, y la ruina de muchos pequeños inversores por los desastres empresariales producidos a principios de este siglo fruto de la codicia de los responsables de compañías ENRON y Worldcom en Estados Unidos o Parmalat en Italia Europa y los casos de Afinsa o Forum Filatélico en España.

Esa presión social sobre las organizaciones empresariales ha trascendido, y se ha acentuado cada vez más la opinión sobre la necesidad de que las corporaciones tienen que asumir su responsabilidad por los efectos negativos que generan en el entorno, incluyendo, por supuesto, a las entidades turísticas y especialmente las hoteleras, pero no sólo en el entorno natural sino en aspectos sociales y económicos externos a la empresa.

En la actualidad, existe una opinión generalizada en muchos sectores sociales y económicos que reclama al sector hotelero una actitud proactiva ante los retos sociales y ambientales que preocupan a la sociedad y se le exige que supere definitivamente un modelo de desarrollo basado en exclusividad en el sol y playa y que se enfrente a los nuevos retos de un turismo enfocado a colaborar con un desarrollo económico sostenible, en el que oriente su actividad productiva a atender las responsabilidades sociales y ambientales demandadas por los grupos afectados.

El mantenimiento del crecimiento y la continuidad del sector hotelero exige un cambio de estrategia, plantear nuevas líneas de desarrollo y la necesidad de reinventar un nuevo modelo de crecimiento basado en la diversificación, el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía para que de esta manera el sector turístico contribuya a un crecimiento sostenible que atienda las demandas de las partes relacionadas sociales, económicas y medioambientales y siga siendo uno de los principales motores de nuestra economía (Ayuso y Fullana, 2002; Bengochea *et al.*, 2006; Holcomb *et al.*, 2007; Hall y Brown, 2006).

En definitiva, lo que se pide al sector turístico en general, y al hotelero en particular, es que adopte en sus políticas empresariales las actividades propias de la RSC, para lo cual deberá implantar un comportamiento ético en la organización, una apuesta decidida por acciones que preserven el medio ambiente que le rodea, una política de gestión enfocada a atender las demandas de trabajadores y clientes y un decidido impulso por proteger y promocionar los valores culturales de las zonas donde se halle ubicado. Ello supondrá diferenciación de cara al cliente y la sociedad que va implícita en la misma, obteniendo un beneficio económico, que lógicamente deben buscar como empresa privada, y además un mayor desarrollo socioeconómico de los entornos locales en los que operan y la satisfacción de las expectativas de todas las partes, que de una u otra forma, tienen intereses o se ven influidas por su actividad. Además de lo anterior las ventajas específicas añadidas que se pueden obtener ser entre otras las siguientes:

- a. Una mejora de la cuota de mercado y acercamiento entre aquellos viajeros y turistas que tienen, cada día más, una creciente conciencia social y medioambiental.

- b. Mejores opciones para captar nuevos inversores sensibilizados con los principios sociales y medioambientales.
- c. Favorecer el clima laboral interno, lo que atraerá hacia la organización a mejores empleados y se conseguirá un aumento de su fidelización, evitando el riesgo de una excesiva rotación de los puestos de trabajo.
- d. Un mayor entendimiento con las autoridades y comunidades locales que desean un tipo de turismo que asegure su mayor rentabilidad económica y social.
- e. Un mejor posicionamiento y disponibilidad para hacer frente a riesgos y oportunidades del mercado.

Estas y otras ventajas pueden obtener las entidades hoteleras mediante una correcta aplicación de la RSC. Ahora bien, estos beneficios solo se obtendrán de forma óptima, si se posee un perfecto conocimiento de las decisiones empresariales que supone adoptar estos nuevos criterios de gestión, por lo que es interesante conocer los aspectos de gestión clave que un profesional de la gerencia empresarial necesita conocer antes de emprender algún tipo de medida o política de RSC de manera planificada, y no como mera respuesta a la estructura (Miller, 2001) y hábitos del sector, optimizando el retorno ambiental de dichas medidas y, en consecuencia, optimizando también el retorno económico (García y Armas, 2007).

4.4. Revisión de la literatura sobre la RSC aplicado a empresas hoteleras

En las últimas décadas, la implantación de la RSC se ha llevado a cabo en el sector turístico como una forma de sostenibilidad. El establecimiento de rigurosos estándares laborales, la promoción de la sostenibilidad ambiental y el apoyo a las comunidades locales son aspectos importantes para las cadenas de hoteles (Bohdanowicz y Zientara, 2008). Existen muchos estudios de investigación que muestran como las empresas del sector turístico y hotelero promueven intensamente acciones de RSC, que hacen que su importancia sea mayor, en comparación con otros sectores de actividad (Holcomb *et al.*, 2007). Estos autores detectaron que las principales empresas hoteleras internacionales adoptan la integración de los objetivos sociales y ambientales en sus operaciones y

utilizan esto como una base para el desarrollo de ventajas competitivas únicas, como Hilton, Intercontinental y Marriott. Del mismo modo aplican iniciativas responsables los grupos europeos Scandic y Rezidor (Bohdanowicz y Zientara, 2008; Hsieh, 2012). Sin embargo, también se afirma repetidamente, que los hoteles contemplan menos aspectos problemáticos de RSC que otras industrias (Hsieh, 2012) o bien, que los hoteles son bastante complacientes con la implementación de la RSC (Levy y Park, 2011).

También hay que destacar que la investigación sobre la RSC en el sector turístico se ha centrado en diversos mercados, identificando los principales problemas y las razones por las que es necesario desarrollar políticas de RSC. En la tabla siguiente se presentan dichos trabajos, y del contenido de la misma se pueden definir cuatro categorías principales de las actividades de RSC:

- a) Las relacionadas con la comunidad.
- b) Las que se refieren a los empleados.
- c) Aquellas actividades vinculadas con las cadenas de suministros.
- d) Y por último, aquellas cuyos efectos inciden en el medio ambiente.

Tabla 4.4. Descripción de la literatura existente sobre prácticas de RSC en el sector hotelero

Autor	Objeto de investigación	Resultados: Problemas/soluciones	Mejores prácticas	Normas/Verificación
Holcomb <i>et al.</i> (2007)	Los 10 mejores cadenas hoteleras	Mano de obra en las Comunidades (Diversidad). Menos citado: Visión + valores, medio ambiente	Hilton, Accor, Marriot	Auditoría de RSC (Hilton), Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Accor)
Bohdanowisz y Zientara (2008)	13 marcas de hoteles a nivel mundial	Donaciones a organizaciones benéficas, comunicación local, compra de productos de comercio justo	La RSC influye en todas las decisiones. Hoteles Scandic (Suecia)	n/a
Chung y Parket (2010)	Industria hotelera de Singapur	Empleo de la población local, consumo de energía, agua, comida, papel, contaminación	n/a	<i>Triple Bottom Line</i> (único marco)
Levy y Park (2011)	Industria del alojamiento en Estados Unidos (41 muestras de hoteles)	Es prioritario el ahorro de costes a través de la energía, el agua y la gestión de los residuos.	n/a	n/a
Sheldon y Park (2011)	50 cadenas de hoteles a nivel mundial	46 % reportan iniciativas ambientales: gestión de la energía y educación ambiental más frecuente	Wyndham, IHG, Accor, Whitbread, Hyattm, Rezidor	Auditorías parciales internas, 13 empresas poseen premios Mundiales de las Naciones Unidas
Hsieh (2012)	50 cadenas de hoteles a nivel mundial	46 % reportan iniciativas ambientales: gestión de la energía y educación ambiental más frecuente	Wyndham, IHG, Accor, Whitbread, Hyatt, Rezidor, Sol Meliá, TUI Scandic	Auditorías parciales internas, 13 empresas poseen premios Mundiales de las Naciones Unidas
Tsai <i>et al.</i> (2012)	Percepciones sobre RSC de los trabajadores de hoteles de Hong Kong	Baja conciencia e importancia de las cuestiones ambientales y de la comunidad, pero muestra compromisos muy importantes	n/a	n/a

Fuente: Cherapanukorn y Focken (2014: 201)

Muchos estudios se centran en los problemas de las personas y relacionan las actividades dirigidas a la comunidad con las actividades centradas en los empleados y también con actividades relacionadas con otras partes interesadas. Siguiendo a

Bohdanowicz y Zientara (2008) las propuestas de RSC en el sector turístico tienen un alto impacto en la situación socioeconómica de la comunidad donde se desarrolla. Según estos autores las actividades de RSC de los hoteles más importantes del mundo, se centran principalmente en donaciones filantrópicas, trabajar con las comunidades locales y la compra de bienes de comercio justo. Sin embargo, el estudio concluye que las iniciativas que exigen la implicación personal de los empleados del hotel tienen más probabilidades de generar beneficios a largo plazo. Una perspectiva similar es el trabajo de Franklin (2008), quien afirma que la RSC es la actitud que adoptan las empresas con sus grupos de interés: clientes, empleados y la sociedad en general.

El trabajo realizado sobre la RSC en el sector turístico en Singapur por Chung y Parker (2010) también se centra en las actividades de RSC relacionadas con las personas y los grupos de interés. Señala las siguientes cuestiones principales de RSC: que contratan a la población local, que consumen menos energía, agua, alimentos, papel y reducen la contaminación, de esta forma aminoran el impacto negativo en las comunidades locales. Este estudio subraya la importancia de las relaciones con los negocios locales y el gobierno del país donde opera la empresa. Los autores describen, además, que algunas cadenas hoteleras internacionales desarrollan pronunciamientos independientes acerca de la implantación de iniciativas sociales y ambientales, mientras que otras muchas empresas desarrollan asociaciones o alianzas en materia de RSC.

Otros estudios sobre la adopción de la RSC en el sector hotelero y el turismo confirman que la sostenibilidad y las cuestiones ambientales son áreas de interés similares. Levy y Park (2011) realizaron un estudio en la industria hotelera de Estados Unidos analizando varios hoteles en base a las actividades de RSC y los beneficios. El 25% de los hoteles encuestados eran hoteles de lujo y más del 50% eran de un nivel medio/alto. Esta es una clara indicación de que este segmento está más preocupado por la RSC. El resultado de este estudio muestra que la mayoría de los hoteles se centran en las prácticas ambientales con el fin de lograr ahorro en costes.

El trabajo de Sheldon y Park (2011) identifica las motivaciones principales para la adopción de prácticas de RSC con cuestiones filosóficas y éticas, así como temas relacionados con la comunidad. El estudio examina la cuestión en el sector de viajes de EE.UU. mediante el envío de encuestas a 231 empresas turísticas preguntando sobre las

actividades de RSC, las percepciones, las motivaciones, los inhibidores y los desafíos. Las acciones más importantes expuestas están relacionadas con la conservación y preservación del medio natural, del medio ambiente y con la promoción del ecoturismo y el turismo responsable. El estudio revela, además, que la RSC es un tema importante en la industria de viajes de Estados Unidos, sin embargo su aplicación es deficiente todavía. Las razones de por qué la implantación de la RSC no está en el mejor nivel se deben a la limitación de los recursos y la comprensión. En definitiva, para estos autores el sector turístico espera que el gobierno tome la iniciativa mediante la implantación de normas y certificaciones o a través de la identificación de las mejores cadenas hoteleras.

En otro trabajo realizado por Hsieh (2012) demuestra que el 46% de los 50 principales grupos mundiales de hoteles llevan a cabo iniciativas relacionadas con cuestiones ambientales. El autor mantiene que las grandes cadenas se informan sobre este tema con más frecuencia y llegan a la conclusión de que son más propensos a obtener una ventaja competitiva a través de mejoras ambientales. Sin embargo, son relativamente pocos los grupos hoteleros que demuestran que las políticas ambientales reflejan un verdadero compromiso de la dirección superior. Otra aportación interesante de este estudio es que el 69% de los hoteles que llevan a cabo iniciativas ambientales se encuentran en Europa, el 37% en el norte de América y el 33 % en Asia.

Otra aportación importante al estudio de la RSC fue la llevada a cabo por Tsai *et al.* (2012). El enfoque de este estudio es diferente a los comentados anteriormente. Si en los precedentes su objetivo era el análisis del apoyo a la comunidad y la conservación del medio ambiente, en este caso se enfoca hacia otros aspectos que las empresas hoteleras también consideran importantes relacionados con sus grupos de interés. En este caso el estudio se lleva a cabo desde la perspectiva del empleado. Con respecto a las prácticas de RSC relacionadas con los empleados la mayoría de las actividades de los hoteles más importantes están vinculados con la diversidad en el trabajo, los beneficios equitativos y la promoción profesional (Holcomb *et al.*, 2007). El trabajo de Tsai *et al.*, (2012) se llevó a cabo sobre RSC en hoteles de Hong Kong desde la perspectiva del empleado. El resultado muestra que los empleados no consideran tan relevantes ni importantes las actividades de preservación del medio ambiente y el apoyo a las comunidades donde opera la empresa. Este resultado parece justificar la aplicación

de la RSC por razones de relaciones públicas, pero deja constancia de una sensación de baja aplicación de la RSC en Hong Kong.

En el sector del alojamiento existen numerosos programas de certificación y medición que proporcionan criterios de sostenibilidad para los hoteles para evaluar y comparar el desempeño, mientras que la industria va ganando gran reconocimiento gracias a sus esfuerzos (Levy y Park, 2011). En las investigaciones citadas se nombran algunas de estas certificaciones, sin embargo no se analiza su adopción por el sector hotelero. En muchos casos los hoteles internacionales para verificar y garantizar la calidad del hotel, asumen sistemas de seguridad alimentaria logrando la certificación de la institución correspondiente en todo el mundo, lo que se conoce como el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

En definitiva, las investigaciones sobre RSC en el sector hotelero se caracterizan por enfocar sus esfuerzos hacia dos cuestiones principales, las comunidades y las cuestiones ambientales. Sin embargo, los criterios utilizados para evaluar la adopción de la RSC son muy diferentes y es difícil llevar a cabo una comparación entre los diferentes estudios. Como se ha puesto de manifiesto en este trabajo, la RSC en general y en el sector hotelero en particular, es un tema del cual se tiene información puesto que ha sido ampliamente investigado, pero existe una aparente falta de conceptos y marcos teóricos aceptados (Cherapanukorn y Focken, 2014).

El análisis de la implantación de políticas de RSC en el sector hotelero da lugar a diferentes controversias entre las cuales destacan (Fernández y Cuadrado, 2011):

- a. Cuáles deben ser las áreas operativas de integración y la conveniencia o no de llevarlas a cabo.
- b. Cómo debe articularse la comunicación de dichas medidas socialmente responsables
- c. Cuál debe ser el nivel de implicación con dichas medidas responsables.

En muchos casos, las medidas que pueden aplicarse en estos establecimientos son desarrolladas actualmente en cumplimiento de alguna normativa legal. Este hecho puede entenderse como un comportamiento socialmente responsable desde la

perspectiva del continuo de RSC (Carroll, 1979), pero será difícil que la empresa pueda asumir un compromiso efectivo y serio de RSC en su dimensión ética y discrecional.

Por otra parte, en este análisis de la influencia entre RSC y la actividad hotelera es interesante abordar su estudio en función a los aspectos clave que se necesitan conocer de la gestión de las empresas para implantar algún tipo de acción socialmente responsable. Estos aspectos los analizaremos a continuación.

4.4.1. Estudios centrados en la visión que desde el sector hotelero se tiene de la responsabilidad social.

Por lo que respecta a los estudios elaborados sobre la RSC en los establecimientos hoteleros, siguiendo a Fernández y Cuadrado (2011), existe una amplia mayoría que su objeto de estudio es el impacto ecológico de la actividad del turismo y de los hoteles. En dichos trabajos se demuestra sobradamente la relación existente entre la actividad hotelera y el medio ambiente. En ellos se justifica que los directivos y responsables de estos establecimientos detectan la importancia de solucionar el impacto que producen sobre el entorno, asumiendo un compromiso mayor del que realmente han adquirido. Esto ha sido debido, principalmente, a la presión social, siendo el compromiso un factor de marketing menor, faltando un conocimiento real del impacto de los establecimientos sobre el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos (Bohdanowicz, 2005).

Concretamente, se demuestra que los responsables de los establecimientos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno, declarando a menudo un compromiso mayor con el mismo del que realmente han adquirido. Esto ha sido motivado, principalmente, por la presión social, siendo el compromiso un factor de marketing menor, faltando un conocimiento real del impacto de los establecimientos sobre el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos (Bohdanowicz, 2005). A pesar de ello, según Knowles *et al.* (1999), existe entre la teoría y la práctica de la RSC una separación clara, ya que las actividades responsables, de realizarse, sólo se llevan a cabo aquellas iniciativas que de forma directa revierten en la consecución de objetivos puramente empresariales. Por ello es necesaria, una mayor formación y concienciación de los responsables de los establecimientos hoteleros en materia de RSC. Existe evidencia empírica de la relación entre el incremento de la preocupación social por el patrimonio cultural y natural y el aumento de prácticas de protección

ambiental y ecoturismo, por lo que, en parte, el cambio de actitud en la gestión hotelera, podría ser impulsado por la demanda de los clientes (Moutinho *et al*, 1995).

Por tanto, existe un nicho de mercado amplio para atraer a aquellos clientes con sensibilidad y preocupación por la conservación de los espacio naturales y el patrimonio cultural, hacia destinos turísticos en los que los empresarios hoteleros y la administración emprendan acciones de promoción desde una óptica de marketing social (Dinan y Sargeant, 2000).

4.4.2. Razones para aplicar políticas de RSC en el sector de hoteles.

La realidad parece evidenciar que entre los responsables de los establecimientos hoteleros existe una amplia confusión en torno a los conceptos de turismo sostenible y RSC, y un desconocimiento generalizado del impacto de sus decisiones sobre el entorno social, ambiental, cultural y económico de su zona de implantación (Ayuso, 2006). Por lo que es necesario emprender acciones formativas sobre estos profesionales profundizando en los impactos negativos que produce el sector hotelero, la existencia de un segmento de mercado que demanda estas prácticas, y los beneficios demostrados y potenciales que pueden obtenerse como consecuencia de su correcta implementación.

Sin embargo, no basta la concienciación y mentalización de los directivos hoteleros para la implantación de estas políticas, sino que existen otras razones por las cuales la dirección de los hoteles o de las cadenas hoteleras las implantan actualmente, como pueden ser, la legalidad vigente, la mejora de la imagen, o evitar o disminuir las relaciones públicas negativas, la propia estructura del sector, la obligación moral y ética y, por último, el ahorro en costes, siendo esta la forma más eficaz de fomentar actitudes socialmente responsables (Miller, 2001).

En decir, lo que se pretende es demostrar a los gestores hoteleros que las medidas en materia de RSC son una fuente de valor para la empresa y para los grupos relacionados con ella, ya sean internos o externos, y de esta generación de valor se obtienen ventajas económicas, en contraposición a una visión de la RSC como fuente de beneficio económico directo (Gurney y Humphreys, 2006), de tal manera que su implantación y desarrollo no dependa de la incidencia en el resultado.

4.4.3. Impacto económico en el sector hotelero de la RSC.

Además de lo comentado anteriormente sobre la incidencia de la RSC en la generación de valor existen trabajos empíricos de la incidencia de la RSC sobre los resultados de las empresas hoteleras, cuestión ya analizada de forma general en el capítulo 3, y que vamos a tratar de sintetizar en su impacto sobre las cuentas de los hoteles. Este impacto se concreta, por una parte, incrementando, por término medio, el valor de su cotización bursátil a corto plazo, como reflejo de la mayor fiabilidad que el público le otorga a las empresas socialmente responsables (Nicolau, 2008). Por otra parte, cuanto mayor es la implicación en RSC de las empresas hoteleras, mayores son sus niveles de rentabilidad, independientemente de su tamaño (García y Armas, 2007). Esta mayor rentabilidad se presenta de dos formas, como creación de valor de la empresa en el futuro, es decir rentabilidad a largo plazo, y como generador de resultado económico a corto plazo, incrementando, de manera conjunta, la confianza y flexibilidad en la formulación de estrategias de negocio con mayores niveles de inversión en RSC, por parte de aquellos gerentes que han comprobado anteriormente estos efectos (Lee y Park, 2009).

Este compromiso con la sociedad y el medio ambiente se debe trasladar a los directivos y trabajadores para que participen de forma activa en la gestión social y medioambiental, consiguiéndose una reducción de sus costes operativos, como es el caso del Hotel Playa Victoria de Cádiz, cuyo diseño arquitectónico y sistemas de gestión de aguas y energético permite reducir el coste operativo por huésped. Asimismo, podemos citar otro ejemplo como el grupo hotelero Palafox cuyos gerentes intercambian de forma anual sus experiencias en la gestión de los distintos establecimientos de la cadena, contribuyendo a extender mejores políticas en materia de RSC por todo el grupo (Fernández y Cuadrado, 2011).

4.4.4. Comunicación de la RSC en las empresas del sector hotelero.

Un aspecto decisivo para la eficacia de la RSC en conseguir valor a la empresa es su adecuada y correcta comunicación a los agentes interesados. Difícilmente las políticas responsables van a tener un reflejo en la demanda si no se les hace llegar a los interesados las acciones que se están realizando de una manera eficaz y fiable. En relación a este tema de la comunicación de las políticas de RSC, existen distintos

trabajos que estudian este asunto, destacando la aportación de Holcomb *et al.* (2007), que estudiaron las comunicaciones en materia de responsabilidad social de las 10 principales cadenas hoteleras del mundo, y llegaron a la conclusión que este tipo de comunicaciones, además de constituir una fuente de ventaja competitiva, se está extendiendo cada vez más, siendo Internet una de los mecanismos más efectivos para realizarla, debido a que es uno de los medios de información más empleados por los clientes del sector, aunque añaden, indicando, la falta de información auditada, de forma tanto interna como externa, cuestión bastante generalizada en el sector. Aunque existen casos como el grupo hotelero NH que desde el año 2006 viene publicando en su página web sus memorias de sostenibilidad elaboradas de acuerdo con la guía *Global Reporting Initiative* (GRI), y en concreto la memoria del año 2014 ha sido elaborada bajo la versión 4.0 (G4) del GRI, y en la que comunica su desempeño en materia económica, social y ambiental de la cadena, encontrándose dicha información auditada y certificada por un tercero. Aunque sí debemos reseñar que dicho informe de auditoría tiene un alcance limitado, y el propio revisor en su informe hace constar que el mismo en ningún caso puede entenderse como informe de auditoría, sino una revisión limitada dado que el alcance de los procedimientos de obtención de evidencias realizados es inferior al de un trabajo de seguridad razonable (NH hoteles, 2014). En el mismo caso se encuentra la cadena Sol Meliá que en su memoria de sostenibilidad del 2014 presenta la información auditada y certificada, pero mediante un informe de revisión limitada no llegando a tener la calificación de informe de auditoría completo debido al alcance limitado de los procedimientos aplicados (Sol Meliá, 2014).

4.5. El RevPAR como indicador de rendimiento en las empresas de alojamiento.

Desde hace algunas décadas, el sector hotelero ha utilizado el RevPAR (*Revenue per Available Room*), ingreso por habitación disponible, como un indicador clave para evaluar el desempeño de una empresa y para tomar decisiones de inversión (Cherapanukorn y Focken, 2014). La adopción de medidas correctoras y preventivas que eviten la aparición de desviaciones que puedan dañar los datos de una cuenta de resultados, sin importar el tamaño del establecimiento hotelero, sea un hotel de 500

habitaciones o una casa rural de 5 es un proceso que garantiza una adecuada gestión empresarial y por consiguiente la optimización de recursos, la disminución del riesgo y la garantía de la rentabilidad. El índice RevPAR aporta a ese proceso una información muy valiosa para la gestión. Esta medida cuantifica los ingresos medios por habitación disponible. Para estimar este valor se calcula el total de ingresos generados por las habitaciones en un periodo de tiempo concreto y se divide por el total de las habitaciones disponibles en ese periodo siendo necesario descontar, previamente, impuestos, desayunos y otros servicios como comidas, servicios de habitaciones, etc., así como las habitaciones inhabilitadas por averías. Este índice se puede calcular mensualmente o anualmente, siendo aconsejable el cálculo mensual o incluso semanal.

Otros índices muy utilizados junto al RevPAR en la industria hotelera, son el porcentaje de ocupación y la tarifa media diaria por habitación o ADR (*Average Daily Rate*). El porcentaje de ocupación se calcula poniendo en relación el número de habitaciones ocupadas entre el número de habitaciones disponibles y el ADR se determina dividiendo los ingresos por venta de habitaciones entre el número de habitaciones vendidas.

Sin embargo, en la investigación empírica existe un número limitado de autores que han analizado si el RevPAR es o no, una medida válida para el funcionamiento de una empresa de alojamiento, especialmente cuando se compara con otras medidas tradicionales del rendimiento, como los ingresos financieros por acción (EPS), rentabilidad sobre los activos (ROA) y sobre los fondos propios (ROE).

El RevPAR es considerado por la industria hotelera como uno de los indicadores del rendimiento más importantes para una empresa de alojamiento (Ismail *et al.*, 2002). Además, para el funcionamiento del hotel, el RevPAR es una medida estándar, aceptada y adoptada por el conjunto de la industria; proporciona información significativa que permite a las empresas comparar sus actuaciones con las de sus competidores (Manson, 2006). Sin embargo, el RevPAR no está exento de limitaciones. Los investigadores y expertos del sector hotelero han criticado el RevPAR abordando su falta de reflexión sobre los ingresos de otros departamentos de generación de ingresos, y otros críticos argumentaron que el RevPAR sólo indica los ingresos en lugar de los beneficios, con exclusión de los gastos en los que incurren las empresas (Manson, 2006; Slattery, 2002;

Younes y Kett, 2003). Asimismo, sostienen que el RevPAR no es confiable porque sus cálculos utilizan un denominador basado principalmente en un número inexacto de noches de habitación disponibles.

A continuación vamos a realizar un repaso de la literatura sobre las diferentes aportaciones de los autores que mantienen la polémica sobre la idoneidad del RevPAR como indicador del rendimiento en las empresas de alojamiento.

En la investigación científica son varios los trabajos que aportan cierta importancia al RevPAR como indicador del desempeño financiero. Gallagher y Mansour (2000) señalan la importancia y el uso frecuente del RevPAR por los analistas como un indicador del rendimiento financiero. En su estudio, utilizaron el RevPAR como sustituto del rendimiento de una empresa para entender los mercados hoteleros en términos de volatilidad de los ingresos. El concepto del RevPAR no sólo atrae los intereses de los investigadores, sino que también llama la atención de los profesionales de la industria. Higgins (2006) entrevistó a analistas y gerentes de la industria en cuanto a la importancia del RevPAR y sus indicadores financieros alternativos. Las entrevistas indicaron que no existían grandes diferencias entre los indicadores financieros, aunque el RevPAR fue el más utilizado, tanto interna como externamente, y aceptado por la presentación de firmas como punto de referencia.

Como se ha comentado anteriormente existen trabajos que han debatido y analizado la relación entre desempeño económico de las empresas hoteleras y el RevPAR. Elgonemy (2000) examinó la cuestión de la fijación de precios de las reservas de alojamiento desde una perspectiva conceptual. En ese estudio, afirmó que los analistas financieros consideran el RevPAR, una medida de los ingresos por habitación de hotel, como un factor clave en la fluctuación de los precios de las acciones de las empresas de alojamiento. Otros autores plantean la relación entre los retornos o rentabilidad y el RevPAR de las empresas de alojamiento. Este es el caso de Ismail *et al.* (2002), analiza el riesgo de las empresas de alojamiento utilizando el RevPAR, llegando a la conclusión de que los riesgos más altos acompañan a RevPAR superiores, y a partir de entonces, rendimientos de las acciones mayores de lo esperado. Este autor también apuntó la importancia del RevPAR como un indicador o un punto de referencia en el análisis de los valores o acciones debido al uso frecuente de la medida tanto por Wall Street como

por la industria hotelera. A pesar de que el RevPAR no es un indicador perfecto de la rentabilidad del mercado, lo utilizaron, en sus estudios, como sustituto de la rentabilidad de las acciones de las empresas de alojamiento.

Dado que el RevPAR es una medida de rendimiento que sólo se utiliza en el sector hotelero, la corriente principal de la literatura financiera no le ha prestado mucha atención. Por otra parte, el sector del alojamiento demuestra características muy diferentes del resto de sectores de la economía (Lee y Upneja, 2007). Especialmente, desde el punto de vista del mercado de valores, se piensa que las empresas de alojamiento están frecuentemente infravaloradas (Elgonemy, 2000; Lee y Upneja, 2007). Teniendo en cuenta estas cuestiones, un análisis del RevPAR más detallado y sistemático proporcionará una visión más clara a la bibliografía financiera sobre la industria del alojamiento, y proporcionará herramientas y orientación prácticas, no sólo para los ejecutivos de alojamiento y los analistas, sino también para los inversores interesados en este sector.

CAPÍTULO 5. EL MODELO TEÓRICO Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Una vez presentado el contexto teórico en el que se encuadra este trabajo, se plantea el modelo teórico a partir de la revisión de la literatura y de los vacíos identificados en la literatura. En este capítulo se justifica el diseño del modelo teórico y a continuación se definen las variables que integran el modelo. Una vez definidas las variables se establecen las hipótesis de investigación, justificándolas en resultados de estudios anteriores. Interesa testar las relaciones entre las variables de interés identificadas en la literatura en el contexto del presente estudio, centrado en el sector hotelero.

5.1. Modelo teórico para el estudio de los resultados de la RSC en hoteles

Ante los antecedentes descritos previamente y la revisión de la literatura realizada, el modelo teórico que se propone en la presente tesis surge de las siguientes ideas extraídas de la revisión de la literatura sobre los estudios relacionados con los resultados que promueve la implantación de la RSC en las empresas hoteleras.

En síntesis se podría decir lo siguiente:

- Los autores manifiestan la necesidad de medir el impacto de la RSC en diversos sectores. En el presente estudio el interés se enfoca en el sector hotelero. Benavides-Velasco *et al.* (2014) destacan que se ha sido poca la atención prestada al estudio exhaustivo de las implicaciones de las prácticas de RSC en las empresas de hospitalidad. Por su parte Levi y Park (2011) hacen hincapié en ideas similares, pues señalan que se han hecho numerosos intentos para clarificar qué constituye actividades de RSC en la literatura sobre gestión, si bien han sido poco esclarecedores los resultados obtenidos en el campo del sector hotelero.
- La medición del impacto de la RSC en hoteles se ha hecho fundamentalmente a partir del ROA (resultado a corto plazo) o de la q de Tobin (resultado a largo plazo), a partir de datos reales obtenidos de bases de datos, como así puede observarse en los estudios de Kang *et al.* (2010) y Inoue y Lee (2011).

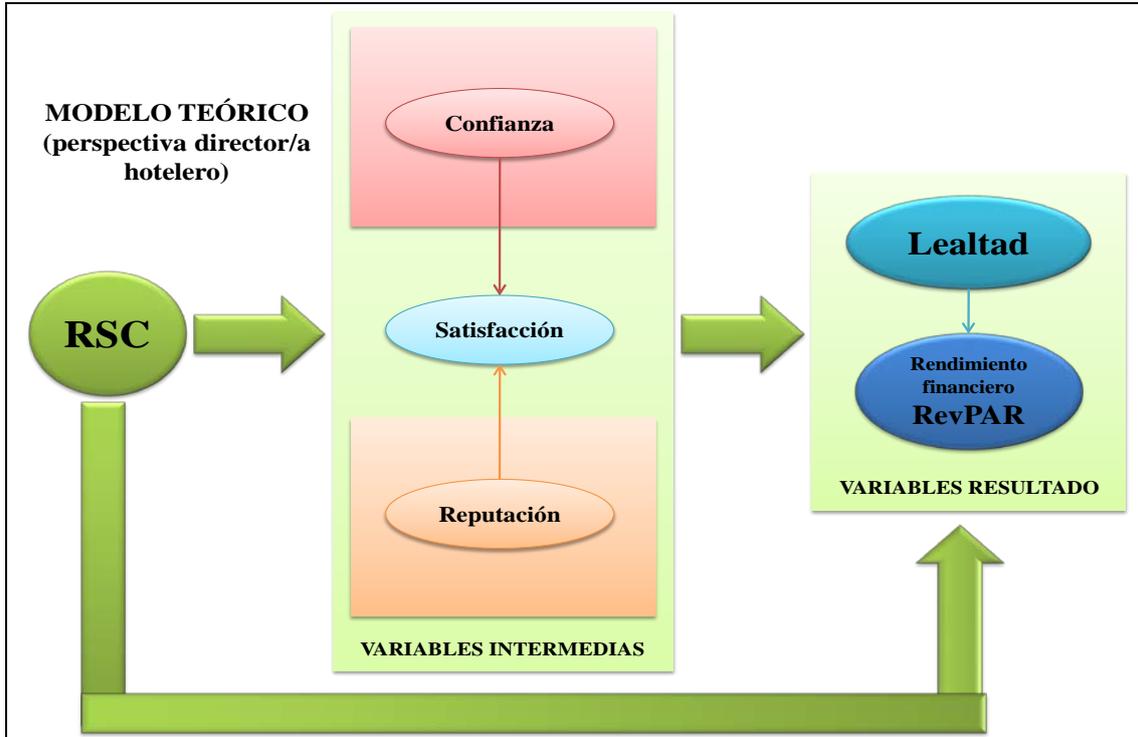
- Por lo general, el impacto de la RSC se ha medido frecuentemente a través de modelos de regresión, que no permiten desarrollar análisis de múltiples relaciones de dependencia e independencia a la vez, como así favorecen los modelos de ecuaciones estructurales, de modo que el desarrollo de modelos integradores que asocien resultados financieros y de marketing a la RSC es todavía un vacío en la literatura.
- Aunque sí existen modelos de estudio que utilizan modelos de ecuaciones estructurales, no introducen variables financieras como resultado, sino únicamente las de marketing como satisfacción, imagen, reputación, confianza o lealtad/intenciones de comportamiento.
- Estos estudios han relacionado fundamentalmente la rentabilidad financiera con medidas como el ROA (corto plazo) o la q de Tobin (largo plazo) (Kang *et al.*, 2010; Inoue y Lee, 2011), y aunque han sido aplicados a empresas hoteleras, no han tenido en cuenta la principal variable del rendimiento financiero de este sector que es el RevPAR (*Revenue Per Available Room*), que mide el rendimiento financiero de un establecimiento o cadena para un período determinado ($\text{RevPAR} = \frac{\text{total ingresos por habitación en el período}}{\text{número total de habitaciones disponibles en el período}}$).
- La revisión de la literatura revela que las investigaciones sobre la rentabilidad como resultado de la RSC se enfocan desde la perspectiva de los directivos/as, mientras que los estudios sobre la vinculación entre la RSC y resultados de marketing se aplican a clientes. Sin embargo, a la hora de integrar ambas perspectivas parece viable la posibilidad de aplicar el estudio sobre los directivos/as, aportando una perspectiva de estudio diferente, que también incidirá en la introducción de novedades en las escalas frecuentemente utilizadas en estos contextos.
- El estudio de la RSC se ha desarrollado tradicionalmente a través de un constructo tridimensional, como hacen autores como Lombart y Louis (2014), Garay y Font (2012), Benavides *et al.* (2014), Alvarado y Schlesinger (2008) y Martínez *et al.* (2014), aunque difieren en algunos casos en la asignación de estas dimensiones. En el caso de Martínez *et al.* (2014), los autores realizan una

reflexión sobre la no idoneidad de incluir la dimensión económica de la RSC cuando se aborda el estudio desde la perspectiva del cliente. Por tanto, se hace adecuado introducir esta perspectiva si se aborda el estudio desde el punto de vista del directivo/a.

Estos resultados surgidos de la revisión de la literatura sustentan un modelo que pretende ser integrador de los modelos previos de resultados de la RSC, vista en sus tres dimensiones económica, social y medioambiental, involucrando tanto resultados financieros como resultados de marketing, desde la perspectiva del directivo/a hotelero. Se utilizarán los modelos de ecuaciones estructurales para testar las relaciones de este modelo a la vez, integrando así ambas perspectivas, e introduciendo una última innovación que sería el estudio de la rentabilidad financiera a través de la medida más comúnmente aceptada en el sector hotelero, como es el RevPAR. De esta manera, se trata de profundizar en el conocimiento de la RSC y sus resultados, en el caso concreto del sector hotelero, tratando de contribuir así a solventar los vacíos detectados en la literatura, con un modelo integrador e innovador.

La Figura 5.1. presenta el modelo propuesto para analizar la influencia de la RSC en el sector hotelero, integrando los resultados de marketing y financieros. Como se puede observar, resulta interesante observar tanto los efectos que ejerce la RSC en variables intermedias de marketing (confianza, satisfacción y reputación), como directamente en las variables consideradas resultado final (lealtad y RevPAR).

Figura 5.1. Modelo para el análisis de la influencia de la RSC en hoteles en los resultados de marketing y financieros



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan y se explican pormenorizadamente las variables que forman parte del modelo propuesto, se enuncian las relaciones entre ellas, a modo de hipótesis de investigación, dando forma así al modelo teórico propuesto presentado en la Figura 5.1.

5.2. Modelo estructural e hipótesis de investigación

En los siguientes apartados se presentan las variables que integran el modelo teórico propuesto, así como las relaciones entre ellas a modo de hipótesis de investigación, dando lugar, por tanto, al modelo estructural que se testa en esta investigación. Todas las relaciones se han apoyado en la revisión de la literatura, de modo que se trata de conocer la relevancia de la integración de variables de marketing y financieras como resultados de la aplicación de la RSC en sus tres dimensiones, económica, social y medioambiental, en el sector hotelero.

5.2.1. Hipótesis relacionadas con la confianza

La confianza es un factor crítico sobre todo cuando se relaciona con los servicios, debido a su intangibilidad, es decir, muchos servicios son difíciles de evaluar antes de la compra e incluso después (Berry, 2000), como así sucede en el sector hotelero. Además se configura como un requisito para el desarrollo de relaciones a largo plazo entre empresas y clientes (Morgan y Hunt, 1994). La confianza existe cuando “una parte tiene seguridad en un intercambio de la fiabilidad e integridad del socio” (Morgan y Hunt, 1994: 23) y se compone de dos elementos: la credibilidad, basada en la medida en que una parte cree que la otra tiene de su fiabilidad; y benevolencia, basada en la creencia de que una parte posee condiciones beneficiosas para la otra cuando surgen nuevas situaciones (Ganesan, 1994). En el contexto del sector hotelero, la confianza se relaciona con la estima de las infraestructuras del hotel, las destrezas y el conocimiento de los empleados del hotel, la capacidad del hotel de ofrecer información esperada y servicios a los clientes cuando llegan y se alojan en el hotel. También, que la empresa actuará de una manera competente y fiable, pero también por el bienestar y los intereses del cliente (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013).

Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) presentan un modelo según el cual la RSC influencia la lealtad, incluyendo la confianza, la identificación del cliente con la empresa y la satisfacción como mediadores, mostrando el efecto directo e indirecto entre estos constructos. Por tanto, en este modelo la lealtad es indirectamente afectada por la RSC, vía la mediación de la confianza la identificación y la satisfacción. Cabe destacar que la relación entre RSC y confianza resulta ser significativa. Este estudio se desarrolló sobre una muestra de clientes de hoteles españoles. Por tanto, resulta relevante testar esta relación en el contexto que ofrecen los directivos/as.

Por su parte, Lombart y Louis (2014) investigaron el impacto que tienen las políticas de RSC en los establecimientos minoristas y la imagen del precio en otras variables como la personalidad del minorista, la satisfacción, la confianza, la actitud y las intenciones de comportamiento futuro, estudiado a través de la disposición de volver a comprar en el minorista y de recomendarlo. Estos indicadores son los principales indicadores utilizados en el estudio de la lealtad (Campón *et al.*, 2013) por lo que podemos considerar la relevancia del estudio de Lombart y Louis (2014) para este trabajo. Sobre

todo, por el hecho de que consiguieron testar la influencia de la RSC en la confianza. Por otro lado, estos autores utilizaron una muestra de conveniencia de consumidores, y utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para la evaluación del modelo, testando su modelo a través de la técnica *Partial Least Squares* (PLS), la técnica que se ha estimado conveniente para testar el presente modelo, como así se detallará en el capítulo 6. Conviene por tanto demostrar la relevancia de esta relación en este otro contexto.

En el contexto del sector bancario y sus clientes en la India, Fatma *et al.* (2015) desarrollaron un estudio con el objetivo de profundizar en el efecto que produce la RSC en la reputación y la equidad de marca como resultados de marketing, teniendo en cuenta el efecto mediador de la confianza en estas relaciones. Testaron su modelo a través de ecuaciones estructurales, y los resultados apuntan a que la RSC influye en la reputación y en la equidad de marca, tanto de forma directa como indirecta a través de la confianza. De este modo, el efecto mediador de la confianza se muestra significativa entre la RSC y la reputación y la equidad de marca. Por tanto, el impacto directo entre la RSC y la confianza resulta ser significativo.

Ante estos antecedentes, resulta de interés establecer en el modelo propuesto la hipótesis H₁.

H₁: La RSC tiene efectos sobre la confianza en el hotel.

5.2.2. Hipótesis relacionadas con la reputación

Alvarado y Schlesinger (2008) consideran que la reputación ha sido confundida con la imagen o considerada como un sinónimo. Además señalan que la literatura identifica dos corrientes de pensamiento con respecto a la reputación: la escuela análoga y la diferenciada. Mientras que la primera propone que imagen y reputación son conceptos idénticos, la segunda estima que son conceptos distintos pero relacionados. Los autores apuestan por esta concepción por ser la más contemporánea y la que cuenta con mayor respaldo. Siendo así, estos autores definen la reputación como un “esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen” (Alvarado y Schlesinger,

2008: 43). Según Zhu *et al.* (2014), la reputación estaría conformada por cuatro elementos clave: la credibilidad, la fiabilidad, la responsabilidad y la confiabilidad.

Existe un consenso en cuanto a que las actividades de RSC pueden traducirse directamente en reputación para la organización (Zhu *et al.*, 2014). La literatura de marketing manifiesta que las acciones de Responsabilidad social pueden mejorar la imagen y la reputación de las empresas y constituirse como una importante fuente de ventaja competitiva (Alvarado y Schlesinger, 2008). Estas ideas se apoyan en diversos estudios. Melo y Garrido-Morgado (2012) hallaron un impacto significativo de las actividades de RSC en la reputación de la empresa. Además, Paek *et al.* (2013) defienden que la RSC puede afectar a las prácticas de marketing mejorando tanto la reputación y la imagen, como las relaciones con los clientes y la lealtad.

En este sentido destacan las aportaciones de Alvarado y Schlesinger (2008) y Zhu *et al.* (2014).

Alvarado y Schlesinger (2008) desarrollaron un estudio en el que tratan de profundizar en el conocimiento de las dimensiones de la RSC (dimensiones económica, ético-legal y discrecional), así como su influencia en la imagen de marca y la reputación de la empresa en el ámbito de la telefonía móvil. Sin embargo, la relación entre las tres dimensiones citadas y la reputación no fue sustentada en este estudio. Resulta, por tanto, de interés comprobar este efecto en el ámbito de los hoteles.

Por su parte Zhu *et al.* (2014) investigaron los antecedentes y resultados de la RSC, y los efectos moderadores del liderazgo ético. Sus datos fueron recopilados de una muestra de hoteles y agencias de viajes en China. Los resultados demuestran que la RSC está positivamente relacionada con la reputación de la empresa.

Ante el contexto planteado en cuanto a la relevancia de la reputación como resultado de la aplicación de la RSC, y visto que existen todavía incógnitas, se plantea la hipótesis H₂.

H₂: La RSC tiene efectos sobre a la reputación del hotel.

5.2.3. Hipótesis relacionadas con la satisfacción

A pesar de que la satisfacción es el concepto central del marketing, su definición ha sido frecuentemente confundida con la de otros conceptos como valor o calidad (Campón, 2013). Probablemente la definición más aceptada en la literatura sea la de Oliver, que describe la satisfacción como “respuesta del consumidor a un grado de cumplimiento” (Oliver, 1997: 13), es decir, se trataría de un juicio sobre el producto o servicio y su nivel de cumplimiento en cuanto a lo que ofrece.

Bowen y Clarke (2002) aseguran que la literatura destaca la necesidad de tratar la satisfacción bajo el contexto en el que surge, de modo que hay que tener en cuenta que las características del sector turístico van a determinar el concepto. La satisfacción en el sector turístico ha sido muy estudiada (Kim *et al.*, 2012), siendo aplicada a diversos contextos como agencias de viajes, alojamientos y destinos (Rodríguez del Bosque y San Martín, 2008).

Según Gao y Mattila (2014) existen amplias evidencias que demuestran que la responsabilidad social tiene un impacto positivo en la satisfacción del consumidor. Garay y Font (2012) afirman que varios estudios académicos sostienen que la RSC tiene una correlación positiva con el desempeño financiero como ventaja competitiva en el sector del alojamiento, afectando positivamente a la reputación, la satisfacción del consumidor, el atractivo de la empresa como empleadora y el compromiso de los empleados. En la misma línea, Kang *et al.* (2010) aseguran que la RSC puede mejorar la imagen de marca del hotel e incrementar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Por su parte, Lee y Heo (2009) afirman que las actividades de RSC ejercen un impacto positivo en la satisfacción del cliente, pero también en el valor de la empresa.

Según Tsai *et al.* (2010) la relación entre la RSC y la satisfacción es tal que las inversiones en programas de satisfacción de clientes pueden ser compartidos entre varios programas de responsabilidad social. En la medida en que los recursos son limitados en los hoteles turísticos internacionales, estos necesitan ofrecer simultáneamente un enfoque integrado apropiado para desarrollar una selección óptima de programas de RSC de valor para conseguir una valiosa ventaja competitiva para la empresa y para la sociedad.

Como ya fue citado anteriormente, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) testaron la relación entre la confianza y la satisfacción en el contexto de la RSC en una muestra de clientes de hoteles españoles, consiguiendo aprobar tal relación. En cuanto a la aplicación de esta relación en el ámbito del presente estudio, con el ánimo de corroborarla en su aplicación a una muestra de directivos/as hoteleros, se presenta la hipótesis H₃.

H₃: La confianza tiene efectos sobre la satisfacción con el hotel.

Los autores también consiguieron comprobar la significación de la relación entre la RSC y su efecto directo sobre la satisfacción. Resultados que se suman a los de Lombart y Louis (2014), proponiéndose así la hipótesis H₄.

H₄: La RSC tiene efectos sobre la satisfacción con el hotel.

Según Zhu *et al.* (2014) la literatura sustenta la relación entre reputación de la empresa y las variables satisfacción y lealtad en relación a los inversores, empleados, clientes y otros stakeholders. A partir de este planteamiento se plantea la hipótesis H₅.

H₅: La reputación tiene efectos sobre la satisfacción con el hotel.

5.2.4. Hipótesis relacionadas con la lealtad

La lealtad se define como “el profundo mantenimiento del compromiso de recomprar o volver a frecuentar un producto/servicio preferido consistentemente en el futuro, causando de ese modo compras repetitivas de la misma marca o del mismo grupo de marcas, a pesar de que las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing tengan el potencial para causar un cambio en el comportamiento” (Oliver, 1999: 34). Aunque la definición de Oliver es muy referida en la literatura, en opinión de Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) existe un considerable debate en la literatura relacionado con la definición y la dimensionalidad del concepto de lealtad.

Según esta definición de Oliver de 1999, en el caso de los bienes de consumo, la preferencia continuada de una marca sobre otra podría observarse como un indicador de lealtad. De una forma similar, se podría definir al cliente fiel como aquel que elige la misma cadena hotelera cada vez que emprende un viaje vacacional, o que cuando repite su visita a una ciudad concreta por viajes de trabajo se aloja en el mismo hotel

(Campón, 2013). En el caso del turismo, según Oppermann (1999) el problema que emerge de esta concepción es la variabilidad del periodo de compra. Por lo que una importante cuestión de debate es la medición del concepto. En este sentido Bigné *et al.* (2005) indican que medir la lealtad en turismo como la repetición de la visita es difícil. Por ello, según la revisión de la literatura desarrollada por Campón *et al.* (2013) los principales indicadores para estudiar la lealtad en turismo son la revisita y la recomendación.

El estudio de la lealtad aplicada al sector turístico comenzó a finales de los años ochenta (Opperman, 2000), aunque el estudio de la lealtad a las empresas de alojamiento ha recibido poca atención en la literatura (Aksu, 2006).

Según Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), todavía es limitada la comprensión de los caminos que vinculan la RSC a la lealtad. Profundizar en el enfoque secuencial según el que la mediación de ciertos constructos suponen diferentes caminos por los que se vincularían las actividades de RSC y los resultados comportamentales, sería de gran ayuda para los gestores del sector hotelero que desean desarrollar e implementar acciones que promuevan la lealtad del consumidor. Es por este motivo, que en este modelo se plantean unas variables intermedias de marketing, cuya influencia posterior se estudia en los resultados relacionados con la lealtad y el desempeño financiero.

Concretamente, por lo que respecta a la lealtad, según Kucukusta *et al.* (2013) las prácticas de RSC pueden crear lealtad, que puede repercutir en el desarrollo de nuevos productos, el incremento de los beneficios y el aumento de la satisfacción de los empleados. Por su parte Paek *et al.* (2013) señalan que la RSC es una herramienta atractiva para la reputación, la gestión de la marca, la relación y la lealtad con los clientes. Martínez *et al.* (2014) añaden que el conocimiento de la RSC, la imagen de marca y la lealtad del cliente son aspectos clave para los gestores de las cadenas hoteleras, lo que les ayudaría a desarrollar estrategias de gestión de marcas más efectivas.

Kucukusta *et al.* (2013) desarrollaron un estudio que se centró en investigar las percepciones de los visitantes de Hong Kong hacia las prácticas de RSC de hoteles de cuatro y cinco estrellas. En este trabajo que combina el enfoque cualitativo de investigación con el cuantitativo, identificaron los factores percibidos de la

responsabilidad social con un análisis factorial, dando como resultado cinco factores. A partir de un análisis de regresión consiguen comprobar que las prácticas de RSC afectan a las percepciones sobre calidad de servicio, preferencia por quedarse en la empresa, disposición a pagar e imagen de marca, siendo estas relaciones estadísticamente significativas.

La preferencia por quedarse en la empresa, variable que tienen en cuenta Kucukusta *et al.* (2013) puede entenderse como indicador de lealtad, justamente por la propia definición del concepto por ello se estima relevante la relación encontrada en este estudio entre RSC y la preferencia por quedarse en la empresa.

Martínez *et al.* (2014) desarrollaron un estudio dirigido a testar la influencia de la RSC en la imagen de marca y la lealtad en la industria hotelera, para lo cual utilizan una muestra de consumidores españoles. Para analizar los datos recopilados los autores utilizan un análisis factorial y después un modelo de ecuaciones estructurales con EQS. Los resultados apuntan a que la RSC influye en las dimensiones afectiva y funcional de la imagen y en la lealtad.

A los resultados positivos de la relación entre RSC y lealtad en hoteles hallados por Kucukusta *et al.* (2013) y Martínez *et al.* (2014), si bien éstos se han obtenido sobre muestras de clientes, hay que sumar el hecho de que Lombart y Louis (2014) no consiguieron comprobar el efecto entre la RSC y las intenciones de comportamiento estudiadas a través de la disposición a volver y recomendar, si bien es cierto, que no se comprueba sobre el ámbito de los hoteles, sino en establecimientos minoristas. Por este motivo, y para tratar de arrojar más luz sobre esta relación se plantea la hipótesis H₆.

H₆: La RSC tiene efectos sobre la lealtad al hotel.

Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) manifiestan que la confianza es clave para construir relaciones en la industria de la hospitalidad, y que en los estudios relacionados la confianza se muestra como un fuerte determinante de la lealtad.

Lombart y Louis (2014) tampoco consiguieron comprobar la relación entre la confianza y las intenciones de comportamiento estudiadas a través de la disposición a volver y recomendar, aunque Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) sí verificaron tal relación en el ámbito de los hoteles. Para tratar de profundizar en esta relación se propone la hipótesis H₇.

H₇: La confianza tiene efectos sobre la lealtad al hotel.

Según Kucukusta *et al.* (2013) si los clientes están satisfechos con el hotel, aumenta la probabilidad de aumentar el volumen de visitas repetidas y la lealtad.

La relación entre la satisfacción y la lealtad ha sido ampliamente testada en la literatura de marketing. Autores como Lombart y Louis (2014) también han comprobado la relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento/lealtad en modelos relacionados con la RSC, siendo esta relación significativa en el estudio de los citados autores. Por ello, a pesar de ser una relación fuertemente sustentada en la literatura, conviene conocer el efecto que posee en el presente modelo. De este modo se enuncia la hipótesis *H₈*.

H₈: La satisfacción tiene efectos sobre la lealtad al hotel.

Como ya se planteó anteriormente Zhu *et al.* (2014) destacan la relación existente entre reputación de la empresa y la satisfacción identificada en la literatura. Ante estas aseveraciones se plantea la hipótesis *H₉* para verificar empíricamente tal relación en el modelo planteado.

H₉: La reputación tiene efectos sobre la lealtad al hotel.

5.2.5. Hipótesis relacionadas con el rendimiento (RevPAR)

Dado que la definición y la relevancia del RevPAR como medida del rendimiento han sido ya tratados ampliamente en el capítulo 4, en este apartado cabe destacar las relaciones que posee con las variables objeto de estudio, para favorecer el establecimiento de hipótesis como variable resultado del modelo propuesto junto con la lealtad.

La literatura sobre RSC aplicada a turismo es escasa. Sólo algunos estudios se han centrado su atención en el sector hotelero para investigar la relación entre RSC y desempeño económico (De Grosbois, 2012; Garay y Font, 2012; Kang *et al.*, 2010). En este mismo sentido, Benavides-Velasco *et al.* (2014) destacan que a pesar de los beneficios que supone adoptar estrategias de calidad total (TQM) y RSC para lidiar con los desafíos con los que se encuentra la industria hotelera, escasean las contribuciones

que analizan ambas filosofías para explicar su influencia en el desempeño en los hoteles (Benavides-Velasco *et al.*, 2014).

Los académicos han prestado bastante atención a la medición de la relación entre RSC y rendimiento financiero (Garay y Font, 2012). Según Benavides-Velasco *et al.* (2014) muchos estudios relacionados con la RSC se enfocan en la relación entre RSC y el desempeño de la empresa, como un esfuerzo para evaluar la validez de la preocupación con respecto a la relación entre inversión en RSC y rentabilidad, aunque los resultados hasta el momento han sido inconclusos, reportando resultados positivos, negativos y neutrales. Sin embargo, según Garay y Font (2012), la pregunta no debe ser si la RSC y el rendimiento económico están relacionados, sino cómo y cuál es la naturaleza de la relación.

Los académicos del turismo proponen que la RSC puede tener una correlación positiva con el rendimiento económico, y que se constituye como una fuente de competitividad en este sector, reportando cómo la RSC afecta positivamente a la reputación, a la satisfacción del consumidor, al atractivo de la empresa como empleadora y al compromiso del empleado (Garay y Font, 2012).

Kang *et al.* (2010) señalan que existe una relación significativa entre RSC y desempeño financiero en la industria de la hospitalidad. Externamente, las prácticas de RSC pueden mejorar la imagen de marca del hotel e incrementar la lealtad y la satisfacción.

En cuanto a la relación de la lealtad con el rendimiento, es frecuente citar el estudio de Reichheld y Sasser (1990). Estos autores en términos cuantitativos estimaron que una empresa puede estimular sus beneficios entre un 25% y un 85%, dependiendo del sector, reteniendo el 5% de sus clientes.

En el sector hotelero, existe un gran interés en identificar qué factores determinan la lealtad al hotel, porque se estima generalmente que los clientes leales conducen a una mayor rentabilidad (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013). Ante estos planteamientos se establece la hipótesis H_{10} .

H₁₀: La lealtad tiene efectos sobre el RevPAR.

En su estudio Lee y Heo (2009) examinaron el efecto mediador que ejerce la satisfacción entre las actividades de RSC y el desempeño, así como los impactos

positivos y negativos que la RSC genera en la satisfacción del cliente y en el desempeño de la empresa. Los resultados indican que la satisfacción del cliente no presenta efecto mediador ante la relación, positiva o negativa, entre las actividades de RSC y el valor de la empresa para hoteles y restaurantes. Sin embargo, para los hoteles las actividades de RSC tienen un impacto positivo en la satisfacción y en el valor de la empresa. A partir de estos planteamientos, se propone profundizar en la relación entre satisfacción y RevPAR a través del enunciado de la hipótesis H_{11} .

H_{11} : La satisfacción tiene efectos sobre el RevPAR

En su trabajo Inoue y Lee (2011) investigaron la relación entre ciertas dimensiones de la RSC y el desempeño financiero en empresas turísticas. El objetivo de este estudio fue desagregar la RSC en cinco dimensiones basadas en sus stakeholders: (1) relaciones con los empleados, (2) calidad del producto, (3) relaciones con la comunidad, (4) aspectos medioambientales, (5) diversos aspectos, y examinar cómo cada dimensión podría afectar al rendimiento financiero en empresas turísticas de diferente tipo (compañías aéreas, casinos, hoteles y restaurantes). Los resultados revelan que cada dimensión tiene un efecto diferente en los beneficios tanto a corto como a largo plazo, y que los impactos financieros varían en función de los cuatro tipos de empresas estudiadas. Los resultados del estudio de estos autores refrendan la relación entre la reputación y los rendimientos a corto plazo, sin embargo, en el largo plazo dependerá de la dimensión concreta de la RSC que se trate.

Según Zhu *et al.* (2014) dado que los estudios anteriores han asumido de partida la relación directa entre RSC y el desempeño de la empresa, resulta relevante explorar el efecto de mediación entre la reputación de la empresa y el conocimiento del mecanismo por el que la RSC afecta a la empresa. Los resultados de este trabajo apuntan a que la reputación de la empresa está positivamente relacionada con el desempeño.

Aunque la relación entre la reputación y los rendimientos puede aseverarse de una forma parcial a partir del estudio de Inoue y Lee (2011), los resultados de Zhu *et al.* (2014) corroboran la relación entre reputación y rendimientos. Ante estos antecedentes conviene testar tal relación vinculando reputación y RevPAR.

H_{12} : La reputación tiene efectos sobre el RevPAR

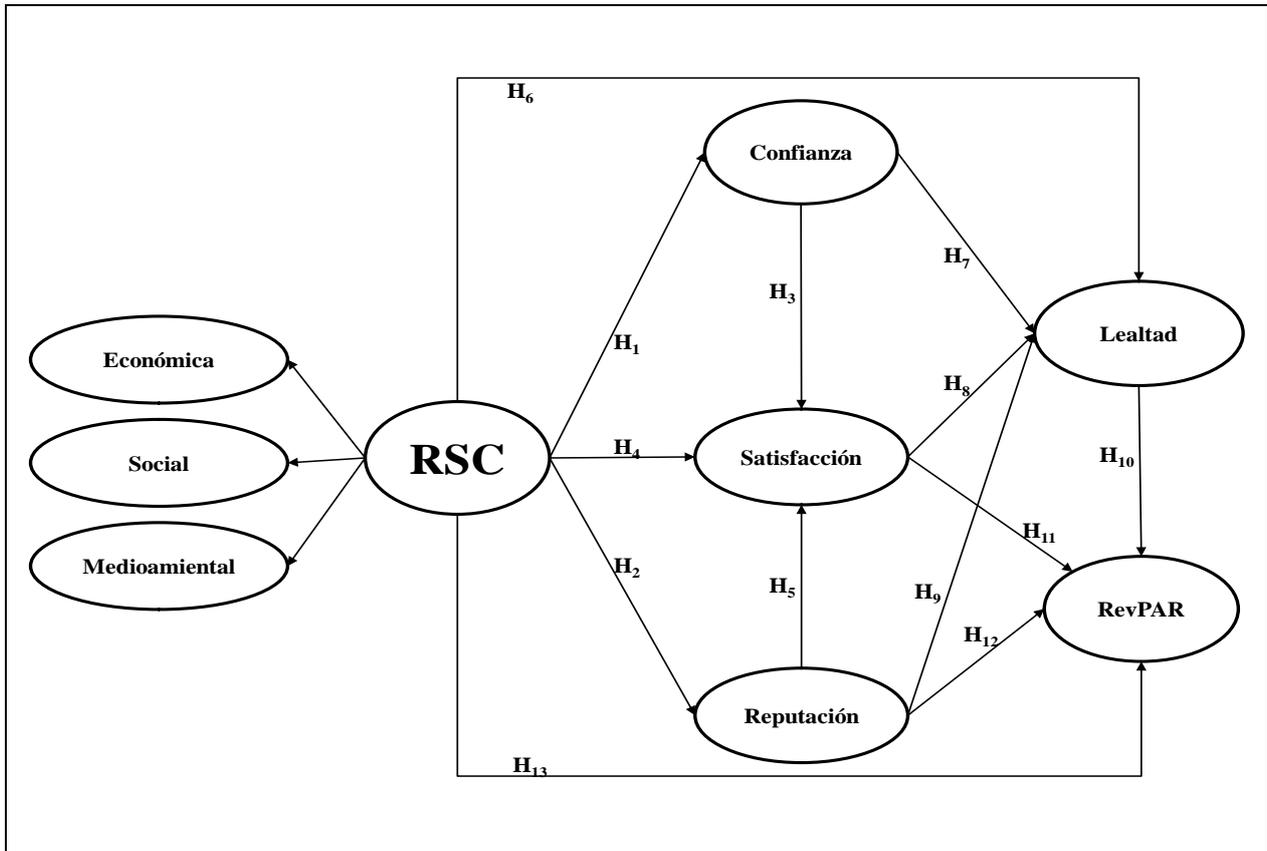
Kang *et al.* (2010) señalan que existe una relación significativa entre la RSC y el desempeño de la empresa en la industria de la hospitalidad. Sin embargo, Zhu *et al.* (2014) manifiestan que los resultados inconsistentes hasta el momento sobre el efecto de la RSC en el desempeño de la empresa apuntan a la necesidad de una mayor investigación en este ámbito (Zhu *et al.*, 2014).

García y Armas (2007) en su estudio analizan la importancia de la responsabilidad social y medioambiental en la empresa y su relación con el desempeño, pues los autores defienden que la literatura ofrece resultados contradictorios, especialmente en el sector hotelero, dada la intensa relación y dependencias de esta industria en relación al medioambiente. Los autores presentan un estudio centrado en el sector hotelero español, cuyos resultados apuntan a una fuerte y positiva relación entre ambas variables (responsabilidad social y económica y desempeño económico), a través de un análisis de regresión múltiple. Interesa testar la relación en este modelo de ecuaciones estructurales. Se define por tanto la hipótesis H₁₃.

H₁₃: La RSC tiene efectos sobre el RevPAR

En la Figura 5.2 aparece el modelo teórico que se ha descrito a partir de las hipótesis enunciadas anteriormente. Todas las relaciones propuestas encuentran apoyo en la literatura, bien en contextos similares, bien en otros contextos. Lo que interesa en esta investigación es testar estas relaciones en un modelo integrado en el ámbito de los hoteles.

Figura 5. 2. Modelo estructural para el estudio de los resultados financieros y de marketing de la RSC en hoteles



Fuente: Elaboración propia

SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 6. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las cuestiones metodológicas que han sido tenidas en cuenta e implementadas en esta investigación empírica. El presente estudio posee un enfoque exploratorio, y utiliza la metodología cuantitativa de la encuesta *on line*, aplicada sobre una muestra de directivos/as de hoteles en España, cuyas respuestas al cuestionario *on line* constituyen la base de datos a partir de la cual se verifica el modelo teórico propuesto. Para testar el modelo se utiliza la técnica *Partial Least Squares* (PLS), pues dadas las características del modelo, este resulta idóneo frente a otras técnicas para la evaluación de modelos de ecuaciones estructurales.

6.1. Diseño de la investigación

Este estudio posee un enfoque exploratorio de investigación. Según Hernández *et al.* (2007), los diseños exploratorios tienen lugar cuando el objetivo del estudio se centra en examinar un problema de investigación que ha sido poco o nada estudiado, cuando la revisión de la literatura revela que las ideas han sido vagamente relacionadas, o cuando se desea indagar sobre el tema desde una perspectiva nueva o ampliar las existentes. La aplicación de la RSC en hoteles ya tiene cierto recorrido en la literatura, pero todavía hay relaciones por testar y todavía falta por introducir una ampliación de las perspectivas existentes, en este caso, combinando variables de marketing con el rendimiento, teniendo en cuenta su enfoque desde el punto de vista del estudio del RevPAR, variable que no había sido tenida en cuenta en estudios similares precedentes.

Losada y López-Feal (2003) afirman que una investigación sólo es considerada como tal si implementa una secuencia de pasos aceptados por la comunidad científica. Estos pasos se refieren al planteamiento del problema, el establecimiento de hipótesis, la validación de las mismas, la generalización de los resultados y el planteamiento de nuevos problemas. Estas fases secuenciales son las que guían la estructura de la presente investigación a lo largo de los capítulos que la componen. De este modo, el capítulo 1 presenta el problema de investigación. Los capítulos 2, 3 y 4 sientan las bases del

problema a estudiar con detalle, mientras que el capítulo 5 explica el modelo propuesto y las hipótesis de investigación. El presente capítulo 6 se centra en las cuestiones metodológicas que se utilizarán para testar las hipótesis, mientras que el capítulo 7 se enfoca en el análisis los resultados y la validación del modelo y las hipótesis de investigación.

En este estudio se ha apostado por la metodología cuantitativa utilizando la encuesta *on line*. Este tipo de encuestas posee ciertas ventajas, aunque también inconvenientes. Sin embargo, se ha estimado que esta metodología era la más idónea dadas las características de este estudio y las particularidades de la muestra.

Las encuestas *on line* han tenido un gran avance en los últimos años, permitiendo acceder a grandes muestras con bajo coste y de forma rápida. La modalidad más utilizada es la encuesta CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). En este caso, el encuestado recibe por *e-mail* el acceso a la encuesta mediante un enlace o hipervínculo (García, 2012).

Las ventajas de este sistema se centran en (García, 2012; Cordente, 2014):

- Es un método rápido para la obtención de información.
- La posibilidad de presentar aleatoriamente el orden de las respuestas para cada encuestado.
- La posibilidad de introducir elementos visuales que ayuden a comprender mejor la encuesta y de personalizar la encuesta.
- La posibilidad de diseñar cuestionarios para distintos grupos de población.
- La posibilidad de controlar automáticamente la consistencia de la encuesta con preguntas de control y calculando el tiempo de respuesta a las preguntas.
- Permite el acceso a la encuesta cuando el encuestado lo desee, así como pararlo y retomarlo posteriormente.
- Permite el retroceso a las preguntas ya respondidas.
- Permite llegara muestras dispersas.

- Facilita orientar al encuestado sobre la duración restante de la encuesta.
- Es un sistema económico, pues reduce los costes (impresión, encuestadores, introducción de datos).
- Posee un elevado-moderado índice de respuestas.

Por otro lado, los inconvenientes serían (Cordente, 2014):

- Dudas en la representatividad de la muestra.
- Sesgo de la muestra hacia los usuarios de Internet.
- Incertidumbre sobre la privacidad.

Sin embargo se estima que las ventajas superan a los inconvenientes. Sobre todo por las características de este trabajo, teniendo en cuenta que la población objetivo de este estudio son los directivos/as de hoteles en España, como se estudiará en el apartado 6.3. Siendo así, la encuesta *on line*, permite llegar a muestras dispersas, como es todo el territorio nacional de forma rápida, a un coste bajo y con la posibilidad que se otorga a las unidades muestrales de responder cuando así lo deseen dedicando el tiempo que puedan utilizar para ello. Aunque todavía pueda entenderse que existen dificultades para alcanzar muestras representativas a través de Internet, no sería el caso de los directivos/as hoteleros. Todos cuentan con dirección de *e-mail*, o al menos con la dirección general de *e-mail* del hotel que regentan. Por lo que alcanzar al público objetivo mediante este método es bastante eficiente si se dispone de un directorio.

Otra de las ventajas que poseen las encuestas electrónicas es que es posible realizarlas a bajo coste o incluso de forma gratuita. Sin embargo, las versiones gratuitas ofrecen bastantes limitaciones. Se han contratado los servicios de la empresa SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) por ofrecer servicios más avanzados y de atención al cliente por si surgiera cualquier problemática.

Una vez especificado el diseño de la investigación, se plantea cómo se va a medir el modelo propuesto, para pasar a continuación a las cuestiones relacionadas con el escenario de la investigación y la selección de la muestra, el diseño del cuestionario, el trabajo de campo y el análisis de los datos.

6.2. La medición de las variables

La revisión de la literatura realizada supone el punto de partida para la identificación y selección de escalas para la medición de las variables que integran el modelo propuesto. Para todos los constructos del modelo se han utilizado escalas e indicadores probados en la literatura.

Los indicadores utilizados para la medición del modelo se encuentran en la Tabla 6.1. Estos indicadores han sido obtenidos de la revisión de la literatura y proceden de estudios relacionados, si bien en algunos casos se ha favorecido una adaptación de la escala al sector hotelero. En el Anexo I se pueden encontrar los indicadores originales procedentes de estos trabajos relacionados.

Tabla 6.1. Indicadores utilizados para la medición de variables y dimensiones incluidas en el modelo

Variable/ dimensión	Basado en	Indicador
RSC económica	Martínez <i>et al.</i> (2014)	[RSCE1] obtiene mayores beneficios económicos.
		[RSCE2] trata de lograr el éxito a largo plazo.
		[RSCE3] mejora sus resultados.
		[RSCE4] asegura su supervivencia.
RSC social		[RSCS1] se compromete en la mejora del bienestar de la comunidad local.
		[RSCS2] participa activamente en eventos sociales y culturales.
		[RSCS3] juega un papel en la sociedad que va más allá de la generación de beneficios.
		[RSCS4] da un trato justo a sus empleados.
RSC medioambiental		[RSCS5] ofrece oportunidades de formación y promoción a sus empleados.
		[RSCS6] ayuda a resolver problemas sociales.
		[RSCM1] colabora en la protección del medioambiente.
		[RSCM2] trata de reducir el consumo de recursos naturales.
		[RSCM3] recicla.
		[RSCM4] comunica a los clientes sus prácticas medioambientales.
		[RSCM5] utiliza energías renovables.
Confianza		Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)
	[RSCM7] posee certificaciones ambientales.	
	[CONF1] Los servicios de nuestro hotel ofrecen confianza.	
	[CONF2] Nuestro hotel ofrece servicios de calidad.	
	[CONF3] Contratar los servicios de nuestro hotel es una garantía de calidad.	
Reputación	Alvarado y Schlesinger (2008)	[CONF4] Nuestro hotel se interesa por sus clientes.
		[CONF5] Nuestro hotel es honesto con sus clientes.
		[REPU1] Nuestro hotel es un establecimiento conocido.
		[REPU2] Nuestro hotel es un establecimiento respetado.
Satisfacción	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	[REPU3] Nuestro hotel es un establecimiento admirado.
		[REPU4] Nuestro hotel es un establecimiento de prestigio.
		[SATI1] Nuestros clientes opinan que es agradable alojarse en nuestro hotel.
		[SATI2] A nuestros clientes les gusta alojarse en nuestro hotel.
		[SATI3] Nuestros clientes opinan que alojarse en nuestro hotel es ideal.
		[SATI4] Nuestros clientes ven la decisión de alojarse en nuestro hotel como la mejor elección.
Lealtad	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	[SATI5] Nuestros clientes opinan que han acertado en su decisión cuando se alojan en nuestro hotel.
		[SATI6] Nuestro hotel ofrece exactamente lo que los clientes necesitan para su alojamiento.
		[LEAL1] Nuestros clientes escogen nuestro hotel como primera opción para alojarse.
		[LEAL2] A nuestros clientes no les interesaría alojarse en otro hotel de la competencia.
	Nuevo	
Rendimiento (RevPAR)	Chavarría (2013)	[LEAL4] Nuestros clientes suelen recomendar nuestro hotel.
		[LEAL5] Nuestros clientes suelen dejar comentarios positivos en Internet.
	Grissemann <i>et al.</i> (2013)	[REND1] ha mejorado respecto a años anteriores.
		[REND2] ha mejorado con respecto a nuestros competidores.
Garay y Font (2009)		[REND3] ha alcanzado los objetivos establecidos.
		[REND4] ha sido satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia

En concreto, cabe mencionar que en este trabajo se ha apostado por el estudio de la RSC con tres dimensiones como hacen autores como Lombart y Louis (2014), Garay y Font (2012), Benavides-Velasco *et al.* (2014), Alvarado y Schlesinger (2008) y Martínez *et al.* (2014), aunque difieren en algunos casos en la asignación de estas dimensiones. En el caso de Martínez *et al.* (2014), los autores realizan una reflexión sobre la no idoneidad de incluir la dimensión económica de la RSC cuando se aborda el estudio desde la perspectiva del cliente. Por tanto, se hace adecuado introducir esta perspectiva si se aborda el estudio desde el punto de vista del directivo. De modo que las tres dimensiones que componen la RSC son la económica, social y medioambiental, inspiradas en los citados autores, dimensiones que también estiman otros autores como Benavides-Velasco *et al.* (2014).

Los constructos confianza y satisfacción se inspiraron en la escala utilizada por Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), aplicadas también en un contexto relacionado con la RSC y los hoteles. La escala para la lealtad también se basó en el trabajo de estos autores, aunque en este caso se estimó conveniente introducir un nuevo indicador relacionado con la disposición a hacer recomendaciones positivas en Internet, recomendación que sigue las tendencias actuales de transmitir recomendaciones masivas a través de la red sobre hoteles visitados (Herrero *et al.*, 2015).

La escala relacionada con la medición de la reputación se ha basado en el trabajo de Alvarado y Schlesinger (2008), aunque en este caso se ha desarrollado una adaptación al contexto del sector hotelero.

La confección del constructo rendimiento se ha desarrollado a través de indicadores seleccionados a partir de varios estudios (Chavarría, 2013; Grisseemann *et al.*, 2013; Garay y Font, 2009. Por otro lado, cabe destacar, que la medida del rendimiento se ha realizado en relación al RevPAR, una de las medidas del rendimiento con mayor aceptación dentro del sector hotelero.

Aunque la medida de las variables del modelo surgen de la literatura, resulta relevante testar su validez de contenido, es decir, la estimación del grado en que la escala es representativa del concepto que pretende medir (Sarabia-Sánchez y Cañadas-Osinski, 2013), como paso inicial antes de evaluar el modelo de medida, sobre todo teniendo en cuenta que en algunas variables se ha hecho adaptación de su contenido al sector

hotelero, y que en algún otro caso se ha introducido alguna novedad. Según Sarabia-Sánchez y Cañadas-Osinski (2013), el análisis de la validez de contenido toma una medida cualitativa, que no puede expresarse por un coeficiente, sino que únicamente puede analizarse a través de juicios. El test de validez de contenido de estas escalas se ha desarrollado con académicos de universidades españolas en la fase del pretest del cuestionario (se detallará en apartado posterior), sin haberse observado ninguna incidencia en este paso, por lo que puede afirmarse que las escalas utilizadas para testar el modelo poseen validez de contenido.

Por las repercusiones que ello tiene a la hora de evaluar el modelo de medida en cuanto al test del modelo propuesto, es necesario identificar si los indicadores que conforman cada constructo actúan como reflectivos o como formativos. Para poder distinguir si los indicadores son reflectivos o formativos se han seguido las indicaciones de MacKenzie *et al.*, (2005). Según estos autores, en los constructos con indicadores reflectivos “la covariación entre las medidas es explicada por la variación en un factor común latente subyacente” mientras que en los constructos con indicadores formativos “las medidas conjuntamente influyen el constructo latente compuesto” (MacKenzie *et al.*, 2005: 711-712). Martínez *et al.* (2014) señalan que sus indicadores relacionados con la RSC actúan como reflectivos. En este trabajo se considera que el resto de constructos, confianza, reputación, satisfacción, lealtad y rendimiento, también actúan como reflectivos, pues surgen como resultados o “reflejos” de la variable a la que representan.

El número de categorías de respuesta que admite la valoración del indicador de cada una de las escalas utilizadas para la medición de cada constructo también es una decisión de relevancia que puede afectar a la validez de la escala. Según Preston y Colman (2000) las escalas más frecuentes son las de cinco y siete puntos, aunque los autores indican que la fiabilidad de la escala suele ser mejor en los estudios que optan por las escalas de siete, por tanto, esta es la opción que se ha seguido en este trabajo.

Finalmente, hay que tener en cuenta el tamaño muestral idóneo para conseguir testar el modelo de medida en función del número de indicadores que éste posee. Según Hair *et al.* (2000) el valor mínimo del ratio ítem-respuesta está entre 1:5 y 1:10. Teniendo en cuenta que el modelo posee 41 indicadores, el tamaño mínimo recomendado de la

muestra habría de ser de 205. A continuación se pasa a exponer la descripción de la población objeto de estudio, así como de la muestra que se utilizará en este estudio.

6.3. El escenario de la investigación y la definición de la población y la muestra

España se configura como el tercer destino turístico a nivel mundial, según los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de 2014, con 83,7 millones de llegadas para el citado año, detrás de Francia y de Estados Unidos; y ocupando el segundo puesto en ingresos por turismo internacional con 65,2 miles de millones de dólares, sólo detrás de Estados Unidos.

Ante la relevancia del sector turístico en España, y siendo el sector hotelero uno de los principales elementos de esta actividad, este escenario se configura como un excelente laboratorio para testar el modelo propuesto, además supone el ámbito más cercano y accesible a la hora de desarrollar este estudio. Por tanto, se estima que la población objeto de estudio en este contexto geográfico puede representar una buena muestra para el desarrollo de este trabajo.

Para tener una aproximación al total de empresas hoteleras que hay en España por número de establecimientos, plazas e índices de rentabilidad se presenta la Tabla 6.1. En ella se pone de manifiesto que la población total de establecimientos hoteleros según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), según los datos de diciembre de 2014, es de 12.572 alojamientos hoteleros, teniendo en cuenta tanto las estrellas de oro como las de plata. Este volumen de alojamientos representa un total 1.078.956 de plazas. Principalmente estos alojamientos se agrupan en torno a las estrellas de oro (6.402) y dentro de este grupo, los establecimientos más numerosos son los de tres estrellas (1.914) seguido por los de cuatro estrellas (1.722) y los de dos estrellas (1.592). Sin embargo, si se observa el número de plazas que ofrecen estos establecimientos, en primer lugar estarían los hoteles de cuatro estrellas (477.142), seguidos de lejos por los de tres estrellas (260.640), y bastante más atrás por los de dos estrellas (85.508). Por lo que respecta a la rentabilidad de los hoteles que integran el sector a nivel nacional, el RevPAR es de 44,1€ siendo este índice más elevado para los hoteles de mayores categorías. La tasa de

variación interanual del RevPAR revela que el sector está en auge con respecto a este indicador, pues mejora en todos los casos excepto para los hoteles con una estrella de plata.

Tabla 6.2. Hoteles en España

Categorías	Establecimientos	Plazas	RevPAR (€)	Tasa de variación interanual (RevPAR)
Total	12.572	1.078.956	44,1	7,0
Total estrellas de oro	6.402	933.546	-	-
Cinco estrellas de oro	224	71.473	106,2	10,7
Cuatro estrellas de oro	1.722	477.142	55,5	6,7
Tres estrellas de oro	1.914	260.640	38,5	4,1
Dos estrellas de oro	1.592	85.508	22,6	2,1
Una estrella de oro	950	38.783	18,0	6,7
Total estrellas de plata	6.170	145.410	-	-
Dos y tres estrellas de plata	2.697	75.923	15,7	15,0
Una estrella de plata	3.473	69.487	11,4	-2,7

**Los datos de establecimientos y plazas pertenecen al mes de diciembre de 2014*

**Los datos relacionados con el RevPAR y la tasa de variación se han calculado como media de sus correspondientes valores mensuales, ponderados por las habitaciones ocupadas de cada mes. Estos datos son todavía provisionales*

Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014)

Por lo que respecta a la distribución geográfica de los hoteles en España, los datos pueden observarse en la Tabla 6.3. El mayor volumen de establecimientos hoteleros se encuentra en Andalucía (2.135), seguido de Cataluña (1.794), Galicia (1.254), Castilla y León (1.196) y Comunidad de Madrid (1.159). Sin embargo, la representatividad de las regiones cambia si se observa el número de plazas que poseen. En este sentido, la primera región según el número de plazas hoteleras que ofrece es Canarias (230.791), seguido de Andalucía (183.431), Cataluña (168.313), Comunidad de Madrid (105.806) y Comunitat Valenciana (101.004). La mayor rentabilidad según el RevPAR se da en regiones como Canarias (65,6) o las Islas Baleares (60,0), seguido de Cataluña (50,9). Las mayores tasas de variación se registran en las ciudades autónomas de Melilla (25,4) y Ceuta (14,1), seguido de la Comunidad de Madrid (10,8).

Tabla 6.3. Distribución geográfica de los hoteles en España

Región	Establecimientos	Plazas	RevPAR (€)	Tasa de variación interanual (RevPAR)
Andalucía	2.135	183.431	40,7	8,8
Aragón	739	35.121	18,1	7,7
Asturias, Principado de	439	18.940	20,9	2,5
Balears, Illes	106	14.174	60,0	4,2
Canarias	511	230.791	65,6	8,6
Cantabria	219	9.955	26,0	4,8
Castilla y León	1.196	53.762	18,3	6,7
Castilla - La Mancha	769	31.565	15,8	8,1
Cataluña	1.794	168.313	50,9	4,6
Comunitat Valenciana	827	101.004	36,6	7,2
Extremadura	430	18.428	16,5	1,4
Galicia	1.254	51.487	18,0	4,8
Madrid, Comunidad de	1.159	105.806	46,0	10,8
Murcia, Región de	152	13.425	26,9	6,1
Navarra, Comunidad Foral de	247	11.160	25,0	8,0
País Vasco	447	24.670	41,3	3,8
Rioja, La	123	5.296	30,1	9,0
Ceuta	12	781	40,2	14,1
Melilla	11	847	42,1	25,4

**Los datos de establecimientos y plazas pertenecen al mes de diciembre de 2014*

**Los datos relacionados con el RevPAR y la tasa de variación se han calculado como media de sus correspondientes valores mensuales, ponderados por las habitaciones ocupadas de cada mes. Estos datos son todavía provisionales*

Fuente: EOH e Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE (2014)

Una vez identificada la población, es necesario seleccionar una muestra. Se ha optado por un muestreo no probabilístico de conveniencia, en la que la muestra está formada por unidades muestrales que facilitan su medida, son accesibles o favorables (Miquel *et al.*, 2000), formada por aquellos directivos/gerentes/gestores/as de hoteles en España que se muestren proclives a ceder la información sobre su perfil como profesional, sobre su hotel y sobre la gestión del hotel en cuanto a RSC.

6.4. El instrumento de medición: el diseño del cuestionario

Según García (2012) la elaboración correcta de un cuestionario ha de velar por una adecuada combinación de preguntas y escalas, teniendo en cuenta el tipo de encuesta que se realiza y si va a utilizar o no las nuevas tecnologías. Aun así, reglas básicas que ha de cumplir cualquier cuestionario se relacionan con adaptar el lenguaje a las características del público objetivo (evitar el uso de tecnicismos), elaborar preguntas neurales siendo objetivos, y establecer un orden lógico para las preguntas.

Por lo que respecta a la neutralidad y la objetividad, se ha tratado de velar por esta cuestión a la hora de diseñar el cuestionario. En lo referente a la adaptación del lenguaje a las características del público objetivo, se ha tenido en cuenta la utilización de un lenguaje sencillo, aunque es cierto que se está tratando con un público profesional y que no debería tener ningún problema al tratar con tecnicismos como RevPAR, que es una medida del rendimiento perfectamente aceptada por el sector. En cuanto al orden lógico que han de tener las preguntas, la estructura del cuestionario se ha inspirado en las recomendaciones dadas por Trespalacios *et al.* (2005) (ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Estructura del cuestionario

Página	Bloque	Preguntas y escalas	Nº indicadores
1	Preguntas de introducción	Encabezado y solicitud de participación. Región Localidad Tipo de alojamiento	3
2	Preguntas de introducción	Tipo de gestión Tipología turística Antigüedad del establecimiento	3
3	Preguntas de introducción	Número de plazas Número de empleados Número de meses en temporada alta	3
4	Preguntas de introducción	Tiempo que lleva en el cargo Tiempo que lleva trabajando en el sector	2
5	Preguntas de introducción	Ha realizado acciones de RSC en los últimos tres años. Tipo de acción de RSC.	2
6	Preguntas objetivo	Escala para medir la RSC	17
7	Preguntas objetivo	Escala para medir la confianza	6
8	Preguntas objetivo	Escala para medir la reputación	4
9	Preguntas objetivo	Escala para medir la satisfacción	6
10	Preguntas objetivo	Escala para medir la lealtad	5
11	Preguntas objetivo	Escala para medir el rendimiento	4
12	Preguntas de clasificación	Sexo Edad Formación Formación específica en turismo y/o hostelería	4
13	Cierre de la encuesta	Agradecimiento y despedida. E-mail de contacto Nombre del hotel	2

Fuente: Elaboración propia a partir de las recomendaciones de Trespalacios *et al.* (2005)

El tiempo estimado para responder es de menos de 10 minutos, lo que estaría dentro de los límites apropiados. Todas las preguntas del cuestionario son de respuesta obligatoria, lo que si bien puede suponer un elemento que podría incrementar la tasa de abandono al sentirse obligados a responder sin tener una respuesta clara, por otro lado

favorece la inexistencia de valores perdidos en los cuestionarios finalizados. No se ha cerrado el cuestionario a aquellos hoteles que no utilizan RSC, porque se estima que de alguna manera todos los hoteles realizan, consciente o no, actividades de las que se relacionan con la RSC en ese cuestionario.

Con respecto a otras características del cuestionario *on line*, no se ha considerado la posibilidad de ofrecer un incentivo para estimular las respuestas, pues según Baena *et al.* (2010) puede fomentar la multientrada. Se ha añadido una barra de progreso para informar a los encuestados del punto del cuestionario en el que se encuentran, tratando así de reducir la tasa de abandono del cuestionario al comunicar qué porcentaje falta para la finalización del cuestionario. La separación de las preguntas por páginas ha respondido a la búsqueda del equilibrio entre el número de preguntas en cada pantalla, por temáticas y objetivo que ha de cumplir la pregunta. El cuestionario posee 12 páginas y la 13 se destina al agradecimiento. Además en esta página se han incluido dos campos no obligatorios relacionados con el nombre del hotel y un *e-mail* de contacto, para poder facilitar el envío con un informe de resultados a los hoteles que han colaborado a modo de agradecimiento por su colaboración.

Al trabajar con encuestas *on line*, hay que tener en cuenta que las personas que acceden al cuestionario pueden entrar y responder más de una vez, lo que puede alterar de alguna manera los resultados de la encuesta si este hecho se repite. Aunque sin embargo se pueden tener en cuenta algunas recomendaciones para evitar los problemas de multientrada, como activar *cookies* o el control de la IP, aunque tampoco ofrecen un control exacto del problema, sobre todo por el hecho de que las IP suelen ser dinámicas, y cambian aun procediendo del mismo propietario. Sin embargo, también es frecuente que las IP sean compartidas por una misma organización (Baena *et al.*, 2010). En este estudio se ha tratado de observar las IP sin encontrar ningún hecho llamativo en cuanto a la posibilidad de multientrada. Si bien es cierto que en el apartado de limpieza de la base de datos se ha procedido a eliminar cuestionarios procedentes de la misma empresa (esta cuestión se detalla en el apartado 6.5).

La plataforma utilizada para alojar el cuestionario, SurveyMonkey, favorece trabajar el diseño visual de encuestas *on line* en su versión de pago, que ha sido la empleada. Se ha utilizado un diseño basado en la imagen del grupo de investigación “Marketing y Gestión Turística, MARKETUR”, de la Universidad de Extremadura, grupo en el que se

encuadra el presente estudio. La Figura 6.1 recoge la imagen de la primera página del cuestionario on line. El cuestionario completo puede consultarse en el Anexo II, tal y como se ha descargado de la plataforma.

Figura 6.1. Cuestionario *on line*

ESTUDIO SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EMPRESAS HOTELERAS

Estimado/a Director/a o Responsable de la Gestión de un Hotel, el Grupo de Investigación MARKETUR, de la Universidad de Extremadura está desarrollando una investigación sobre RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). Cuando hablamos de RSC nos referimos a aquellas actividades voluntarias que desarrollan las empresas de forma activa para la mejora económica, social y medioambiental del entorno en el que operan. Por ello le pedimos que responda a este cuestionario, lo que le llevará MENOS DE 10 MINUTOS. Le garantizamos que los datos se tratarán de forma CONFIDENCIAL y con un análisis estadístico agregado, sin que se utilicen para otros fines diferentes a los indicados. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Comenzamos con algunas preguntas en relación a su ACTIVIDAD PROFESIONAL como Director/a o Responsable de la Gestión del hotel que regenta. En caso de que regente más de un hotel, seleccione uno de ellos para responder al cuestionario. Si su hotel pertenece a una cadena/franquicia, responda únicamente en cuanto a su unidad de negocio (hotel), no con respecto a la cadena/franquicia en su globalidad.

* 1. REGIÓN en que se localiza el hotel:

* 2. LOCALIDAD en la que está el establecimiento:

Fuente: Elaboración propia con acceso en https://es.surveymonkey.com/s/RSC_HOTELES

Una vez diseñado el cuestionario se ha desarrollado un pretest por parte de especialistas, que permite, además de testar la validez de contenido de las variables, hacer una evaluación previa de cuestionario y de su idoneidad. Según Sarabia-Sánchez (2013) en este apartado hay que evaluar cuestiones como si están todas las variables de interés, si es adecuada la estructura del cuestionario, si hay algún problema de redacción o el tiempo que se tarda en responder al cuestionario. En el pretest del cuestionario ha participado un total de ocho académicos (profesores e investigadores de diversas universidades españolas: Universidad de Extremadura, de Cantabria, de Sevilla, de Oviedo, de Córdoba y de Cádiz). A partir de la valoración de estos expertos se introdujeron las sugerencias recopiladas y se incorporaron algunas correcciones en el cuestionario.

Los errores de contenido o de forma que puedan aparecer en un cuestionario también se detectan a través de pruebas piloto dirigidas a pequeños grupos de la población objeto de estudio (Grande y Abascal, 2014). Por tanto, después la primera depuración del

cuestionario, se desarrolló un pilotaje del mismo, una vez ya cargado en la plataforma electrónica, con una pequeña submuestra de la población objeto de estudio (directivos/gerentes/gestores/as de hoteles) para tratar de comprobar su corrección antes del lanzamiento final. Esta prueba piloto se desarrolló con 6 directores/as de hotel (de las ciudades de Cáceres, Plasencia y Cádiz). Tras esta evaluación en cuanto a redacción del cuestionario, así como el test del funcionamiento de la plataforma electrónica, el cuestionario fue revisado de nuevo y se procedió a su aceptación final para comenzar el trabajo de campo.

6.5. La recogida de datos: el trabajo de campo

Una vez diseñado el cuestionario, alojado en la plataforma en Internet y revisado después del pretest y el pilotaje, se procedió a iniciar el trabajo de campo. Dadas las particularidades de las encuestas *on line*, el trabajo de campo en este caso inicia con la difusión del cuestionario a través de diversos medios. Los medios que se han utilizado para solicitar la colaboración para participar en la encuesta, haciendo llegar el enlace de acceso a la misma se ha desarrollado a través de:

- a. *E-mailing*. Se ha realizado un *e-mailing* utilizando directorios de hoteles de toda España. Con estos directorios se ha conseguido alcanzar total de 8.410 hoteles.
- b. Apoyo telefónico. Se han realizado llamadas telefónicas a como apoyo al *e-mailing*, para fomentar un mayor grado de respuesta, solicitando encarecidamente la colaboración en la encuesta enviada.
- c. *Redes sociales*. La red social Facebook también se ha utilizado como mecanismo de difusión del cuestionario, en redes de profesionales de turismo, tratando de identificar a los directivos/as de hoteles en España.

Además, para mejorar la tasa de respuesta, además del primer envío y el apoyo telefónico, se hizo un recordatorio por *e-mailing* aproximadamente un mes después de la primera oleada.

Mediante estas tareas de difusión y recordatorio se han conseguido los siguientes niveles de respuesta. Se han obtenido 519 encuestas iniciadas, de las que fueron eliminadas las no finalizadas quedando una base de datos de 244 cuestionarios

finalizados. De estos cuestionarios finalizados se eliminó una empresa de catering por no responder al perfil, y trece hoteles repetidos, obteniendo un número final de respuestas válidas de 230. Todos los datos pertenecientes al trabajo de campo se recogen en la ficha técnica que se encuentra en la Tabla 6.5.

Tabla 6.5. Ficha técnica

Universo	Hoteles y empresas de alojamiento en general
Ámbito	España
Método de recogida de información	Encuesta <i>on line</i>
Base de datos	INE 2014
Unidad muestral	Directivos
Tamaño de la población	12.572
Muestreo	Muestra no probabilística de conveniencia
Trabajo de campo	Del 8 de abril al 1 de septiembre de 2015
Número de encuestas iniciadas	519
Respuestas válidas	230

Fuente: Elaboración propia

Para construir la base de datos, se ha descargado la hoja de cálculo que provee la plataforma en la que se ha alojado el cuestionario, de modo que cada vez que se rellena un cuestionario, las respuestas quedaban alojadas directamente en la misma. Esto elimina la posibilidad de introducir errores de transcripción de los datos a la base de datos, lo que favorece que el análisis de los datos pueda hacerse de inmediato.

Todas las respuestas fueron descargadas inicialmente en hojas de cálculo de Excel (Microsoft Office). Una vez recopilados los datos en este formato, fue configurada la base de datos introduciendo los códigos de preguntas y respuestas, que facilitan el análisis de los datos. Según García (2012), la codificación es el procedimiento por el que se asignan códigos que permiten dar un tratamiento cuantitativo al cuestionario y tratamiento estadístico.

6.6. El análisis de los datos

Una vez configurada la base de datos, para un mejor tratamiento de los datos se importó la base de datos en el programa estadístico IBM SPSS Statistics Version 19. Es en este formato donde se ha desarrollado el análisis descriptivo de los datos. Para el análisis del modelo de medida y estructural del modelo teórico propuesto, se ha utilizado el

programa estadístico para la evaluación de modelos de ecuaciones estructurales SmartPLS 2.0.

La evaluación de modelos de ecuaciones estructurales es una de las técnicas de análisis multivariante con mayor desarrollo en los últimos años.

Esta técnica estima una serie de ecuaciones de regresión múltiple interrelacionadas. Para ello hay que predeterminar previamente un modelo en base a la teoría y la experiencia previa y los objetivos de la investigación, de modo que se pueda diferenciar qué variables independientes predicen a las dependientes. Estas relaciones quedarán expresadas en un modelo estructural, en el que se especifican las hipótesis de investigación. Además, de testar el modelo estructural, los SEM proporcionan un análisis del modelo de medida, que especifica la forma en que variables latentes y manifiestas se corresponden. Este análisis del modelo de medida permite al investigador valorar la contribución de cada indicador a la formación del concepto, así como estimar la fiabilidad con que la escala lo mide (Hair *et al.*, 2000).

La técnica elegida para testar el modelo propuesto es la técnica *Partial Least Squares* o PLS, técnica cuyo objetivo se centra en un análisis causal enfocado a maximizar la varianza explicada del constructo latente dependiente. Aunque los modelos basados en covarianzas, han sido más populares, en los últimos tiempos PLS ha comenzado a tener una mayor repercusión en los estudios de marketing. Dado que este trabajo tiene un enfoque exploratorio, y por la introducción de la RSC como un constructo de segundo orden con tres dimensiones, parece ser más idónea la utilización de PLS. Además, PLS está especialmente indicado para muestras relativamente pequeñas (Hair *et al.*, 2011), y teniendo en cuenta la dificultad de obtener una muestra de directivos/as de hoteles en España, se ha obtenido una muestra que entra dentro de los parámetros aceptados por PLS. Por estas razones, se ha estimado conveniente utilizar la técnica PLS. Para ello se ha utilizado el programa estadístico SmartPLS 2.0.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS

Este capítulo se centra en presentar los resultados obtenidos en este trabajo. En primer lugar se presentan los datos descriptivos relacionados con la descripción del perfil de la muestra de directores/as que han participado en esta investigación, así como de las medidas de centralidad y dispersión de las variables que integran el modelo. Posteriormente se presenta la evaluación del modelo propuesto, comenzando por la evaluación del modelo de medida y posteriormente del modelo estructural. El modelo arroja buenos resultados para el modelo planteado, con la excepción de ciertas hipótesis. Estos resultados otorgan un papel discreto a la RSC como predictor de las variables de marketing de forma directa, pero demuestra tener impacto en el rendimiento a través del RevPAR en los establecimientos hoteleros.

7.1. Análisis descriptivo

7.1.1. Perfil de la muestra

A continuación se presentan los datos relacionados con el perfil de la muestra de directivos/as de hoteles y alojamientos, en general, que han participado en este estudio.

Los resultados detallados se presentan en la Tabla 7.1. El 21,7% de la muestra pertenece a hoteles de Extremadura, seguido de cerca por Andalucía (20,9%), y en tercer lugar por Cataluña (10,4%). Aunque los porcentajes del resto de regiones es menor, puede afirmarse que todas las CC.AA. están representadas, excepto la Comunidad Foral de Navarra. Si bien es cierto, que el peso de esta región en cuanto a su oferta de alojamiento sobre el total nacional es del 2%, según la Encuesta de Ocupación en Alojamientos Hoteleros que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) del mes de diciembre de 2014, un porcentaje pequeño que no ha de afectar a la representatividad geográfica nacional de la muestra. Por tanto, se puede afirmar que se ha obtenido una muestra bastante representativa de la geografía española, a pesar de las limitaciones que tiene el hecho de haber utilizado una muestra de conveniencia.

Tabla 7.1. Localización geográfica de la muestra (n=230)

Región	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	48	20,9
Aragón	10	4,3
Cantabria	4	1,7
Castilla-La Mancha	5	2,2
Castilla y León	5	2,2
Cataluña	24	10,4
Comunidad Foral de Navarra	0	0,0
Comunidad de Madrid	12	5,2
Comunidad Valenciana	16	7,0
Extremadura	50	21,7
Galicia	14	6,1
Islas Baleares	14	6,1
Islas Canarias	13	5,7
La Rioja	2	0,9
País Vasco	5	2,2
Principado de Asturias	6	2,6
Región de Murcia	2	0,9
Ceuta y Melilla	0	0,0

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7.2 muestra el perfil de las empresas que han participado en este estudio. El 33,9% de los hoteles son de cuatro estrellas, seguidos por los de tres estrellas (29,1%). Cabe resaltar que el 5,7% de la muestra lo componen hoteles rurales y un 10% otro tipo de alojamientos, entre los que destacan los apartahoteles, los apartamentos y los hostales.

Por lo que respecta al tipo de gestión, 101 hoteles son independientes, seguidos de los hoteles de gestión familiar (81). En tercer lugar estarían los hoteles pertenecientes a cadenas/franquicias de gran tamaño (40). Se entiende que a juzgar por los datos se ha obtenido también una muestra representativa del sector en cuanto a la gestión de este tipo de establecimientos, contando también con hoteles de cadenas/franquicias de pequeño tamaño y hoteles de gestión pública (ver Tabla 7.2).

La mayor parte de los hoteles se define como hotel urbano (101). Los localizados en entornos rurales y/o de naturaleza también suponen una buena proporción (78). 45 hoteles de la muestra se califican como enfocados al sol y playa. Por otro lado, cerca de una tercera parte de la muestra concentra su temporada alta en menos de tres meses al año (31,3%), mientras que aproximadamente otra tercera parte consigue abrir un poco más este período (32,6%) y el resto consigue expandir más el período de temporada alta más de 6 meses (36,1%), lo que caracteriza a los hoteles de ciudad, que componen fundamentalmente esta muestra (ver Tabla 7.2).

Tabla 7.2. Perfil del alojamiento

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de alojamiento (n=230)	Hotel 5*	11	4,8
	Hotel 4*	78	33,9
	Hotel 3*	67	29,1
	Hotel 2*	27	11,7
	Hotel 1*	11	4,8
	Hotel rural	13	5,7
	Otro	23	10,0
Tipo de gestión (n=230)	Hotel independiente	101	-
	Hotel perteneciente a cadena/franquicia de gran tamaño	40	-
	Hotel perteneciente a cadena/franquicia de pequeño tamaño	22	-
	Hotel de gestión pública	3	-
	Hotel de gestión familiar	81	-
Otro	5	-	
Tipología turística (n=230)	Hotel urbano	101	-
	Hotel de sol y playa	45	-
	Hotel en entorno rural y/o de naturaleza	78	-
	Otro	23	-
Número de meses en temporada alta (n=230)	Menos de 3 meses	72	31,3
	Entre 3 y 5 meses	75	32,6
	Entre 6 y 9 meses	57	24,8
	Más de 9 meses	26	11,3
Antigüedad del establecimiento (n=230)	Menos de 5 años	14	6,1
	Entre 5 y 20 años	126	54,8
	Entre 21 y 40 años	56	24,3
	Más de 40 años	34	14,8
Número de plazas (n=230)	Menos de 20 plazas	27	11,7
	Entre 20 y 50 plazas	64	27,8
	Entre 51 y 200 plazas	105	45,7
	Entre 201 y 500 plazas	24	10,4
	Más de 500 plazas	10	4,3
Número de empleados (n=230)	Menos de 10 empleados	98	42,6
	Entre 10 y 50 empleados	96	41,7
	Entre 51 y 250 empleados	34	14,8
	Más de 250 empleados	2	0,9

Fuente: Elaboración propia

Fundamentalmente la muestra comprende hoteles jóvenes que tienen una trayectoria entre 5 y 20 años (54,8%), seguido de los de entre 21 y 40 años (24,3%). Los hoteles que han respondido tienen un tamaño medio. El 45,7% de los hoteles tiene un tamaño entre 51 y 200 plazas, seguido de los hoteles de menor tamaño entre 20 y 50 plazas (27,8%). A pesar de que la mayoría de la muestra está compuesta por hoteles de tamaño medio, en el 42,6% de estos trabajan menos de 10 empleados, y en el 41,7% entre 10 y 50 empleados (ver Tabla 7.2).

La Tabla 7.3 recopila los datos pertenecientes al perfil de los profesionales hoteleros que han participado en esta investigación. La muestra se compone de un 55,2%

hombres, mientras que el 44,8% son mujeres, con una edad media, de 35 a 50 años (57,0%), y con estudios universitarios (47,8%) y medios (33,0%). 69 de los profesionales participantes en la encuesta son titulados universitarios en Turismo (TET, TEAT, Diplomado o Graduado en Turismo). Buena parte de la muestra ha realizado cursos de formación en turismo (82), y destaca el hecho de que 41 tengan un Máster en Turismo o similar. Por lo que respecta al tiempo que llevan desempeñando el cargo, el 30% de la muestra entre 1 y 5 años, seguido de entre 6 y 10 años (28,7%). Sin embargo, estos profesionales muestran una dilatada experiencia en el sector. El 34,3% llevan más de 20 años trabajando en esta actividad, seguido de los que llevan entre 11 y 20 años (33,0%), pudiéndose afirmar, por tanto, que el 67,3% tienen una experiencia de más de 10 años. A juzgar por estos datos, se puede calificar a esta muestra como una muestra relevante, conocedora del sector y con experiencia suficiente para poder participar en un estudio de estas características.

Tabla 7.3. Perfil del profesional

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sexo (n=230)	Hombre	127	55,2
	Mujer	103	44,8
Edad (n=230)	Menos de 35 años	41	17,8
	De 35 a 50 años	131	57,0
	Más de 50 años	58	25,2
Formación (n=230)	Estudios medios (Bachillerato, Formación Profesional)	76	33,0
	Estudios universitarios (Diplomatura, Licenciatura, Ingeniería, Ingeniería Técnica, Grado o equivalente)	110	47,8
	Estudios universitarios de posgrado (Máster, Doctorado)	44	19,1
Formación específica en turismo y/o hotelería (n=230)	No, ninguna	38	-
	Sí, cursos	82	-
	Sí, Formación Profesional (Rama de Hostelería y Turismo)	38	-
	Sí, TET, TEAT, Diplomado o Graduado en Turismo	69	-
	Sí, Máster en Turismo o similares	41	-
	Sí, otro	10	-
Tiempo que lleva en el cargo (n=230)	Menos de 1 año	24	10,4
	Entre 1 y 5 años	69	30,0
	Entre 6 y 10 años	66	28,7
	Entre 11 y 20 años	48	20,9
	Más de 20 años	23	10,0
Tiempo trabajando en el sector (n=230)	Menos de 1 año	5	2,2
	Entre 1 y 5 años	22	9,6
	Entre 6 y 10 años	48	20,9
	Entre 11 y 20 años	76	33,0
	Más de 20 años	79	34,3

Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Caracterización de las variables

En este apartado se presentan las medidas descriptivas de centralidad y dispersión de las variables que integran el modelo de estudio. Cada indicador de las variables estudiadas se ha medido en escalas de Likert de 7 puntos (donde 1 es la valoración más desfavorable y 7 la más favorable).

En el apartado anterior se mostraba patente el hecho de que esta muestra es conocedora del sector y posee experiencia suficiente para poder participar en un estudio de estas características. Sin embargo, conviene saber de forma específica su grado de implicación con la RSC. Por tanto, se le preguntó a esta muestra si realizaba acciones de RSC. Algo más de la mitad de la muestra, el 57,4%, afirmó desarrollar estas actividades en su hotel. Por tanto, esta muestra también es relevante en relación a la implementación de este tipo de estrategias y conocimiento de las mismas. Sin embargo, no se ha

estimado necesario, que manifiesten conscientemente, el grado de participación de los hoteles en estas actividades, pues en muchos casos existe desconocimiento teórico sobre las mismas, aunque frecuentemente de forma intuitiva se ponen en marcha iniciativas de este índole. Podría ser el caso de pequeños hoteles de gestión independiente y/o familiar, que no poseen departamentos de marketing que favorezcan la implementación de estas estrategias como sucede en el caso de las grandes cadenas hoteleras. Por tanto, no se ha despreciado ningún elemento de la muestra en este sentido (ver Tabla 7.4).

También se ha preguntado qué tipo de acciones de RSC se ponen en práctica en el hotel. Las más frecuentes son las medioambientales, que utilizan 95 de los hoteles participantes, seguidas de las sociales (78) y de las económicas (51). Sin embargo 98 profesionales han indicado la respuesta NS/NC, probablemente por tener dificultades a la hora de encuadrar estas iniciativas en alguno de los grupos identificados (ver Tabla 7.4).

Tabla 7.4. Participación de la empresa en acciones de RSC

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Tipo de RSC	Frecuencia
Realiza acciones de RSC (n=230)	Sí	132	57,4	Económicas	51
				Sociales	78
				Medioambientales	95
				NS/NC	98
	No	98	42,6	-	-

Fuente: Elaboración propia

A través del cuestionario, se ha obtenido la valoración de los indicadores relacionados con la RSC estudiada en sus tres dimensiones económica, social y medioambiental, y su relevancia. La Tabla 7.5 contiene estos resultados.

Por lo que respecta a la RSC económica, estos profesionales valoran positivamente la posibilidad de lograr los objetivos a largo plazo (4,77). Opinan que consigue mejorar los resultados (4,46) y asegurar la continuidad (4,43) de la empresa. La mejora de los beneficios económicos obtiene la menor media en esta dimensión (4,02), pero en definitiva también es una buena calificación sobre 7 puntos. En relación a la RSC social, esta muestra considera principalmente dar un trato adecuado a sus empleados (5,56), seguido de ofrecer oportunidades de formación y promoción a sus empleados (5,35), si bien, el resto de indicadores poseen valoraciones sustanciales. En el caso de la RSC medioambiental, esta muestra considera especialmente relevante reciclar (5,65),

seguido de colaborar en la protección del medioambiente (5,59) y reducir el consumo de los recursos naturales (5,56), dando menor relevancia a realizar auditorías ambientales anuales (3,9) o poseer certificaciones ambientales (3,82). Por lo que respecta a las desviaciones típicas de los indicadores de las tres dimensiones, son relativamente pequeñas, lo que supone cierto acuerdo entre las respuestas de los encuestados, a excepción de los indicadores RSCM5, RSCM6 y RSCM7 que además de presentar unas desviaciones típicas más elevadas, también cuentan con menor media (ver Tabla 7.5).

Tabla 7.5. Valoración de los indicadores relacionados con la RSC

Dimensiones RSC	Indicador <i>Con la aplicación de la RSC, nuestro hotel...</i>	Media	Moda	Desv. típica	Mín.	Máx.
RSC Económica (RSCE) (n=230)	[RSCE1] Obtiene mayores beneficios económicos.	4,02	4	1,724	1	7
	[RSCE2] Trata de lograr sus objetivos a largo plazo.	4,77	5	1,698	1	7
	[RSCE3] Mejora sus resultados.	4,46	5	1,612	1	7
	[RSCE4] Asegura su continuidad.	4,43	4	1,693	1	7
RSC Social (RSCS) (n=230)	[RSC1] Participa en la mejora del bienestar de la comunidad local.	5,04	7	1,686	1	7
	[RSC2] Participa activamente en eventos sociales y culturales.	4,86	4	1,682	1	7
	[RSC3] Juega un papel en la sociedad que va más allá de la generación de beneficios.	5,26	7	1,57	1	7
	[RSC4] Da un trato adecuado a sus empleados.	5,56	7	1,531	1	7
	[RSC5] Ofrece oportunidades de formación y promoción a sus empleados.	5,35	7	1,619	1	7
	[RSC6] Ayuda en la sensibilización de problemas sociales.	5,26	7	1,536	1	7
RSC Medioambiental (RSCM) (n=230)	[RSCM1] Colabora en la protección del medioambiente.	5,59	7	1,555	1	7
	[RSCM2] Trata de reducir el consumo de recursos naturales.	5,56	7	1,573	1	7
	[RSCM3] Recicla.	5,65	7	1,572	1	7
	[RSCM4] Comunica a los clientes sus prácticas medioambientales.	5,04	7	1,733	1	7
	[RSCM5] Utiliza energías renovables.	4,33	7	2,04	1	7
	[RSCM6] Realiza auditorías ambientales anuales.	3,9	1	2,119	1	7
	[RSCM7] Posee certificaciones ambientales.	3,82	1	2,21	1	7

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a las variables de marketing, en relación a la confianza que ofrecen estos profesionales en sus establecimientos destacan su interés por los clientes (6,4) y la honestidad con los mismos (6,4), seguido de cerca del cumplimiento de las promesas que hacen (6,35). En relación a la reputación, consideran que su hotel es principalmente respetado (5,92) y conocido (5,8). En relación a la satisfacción, estos profesionales perciben que a sus clientes les gusta alojarse en su establecimiento (6,14) y que es agradable alojarse en el hotel (6,12), así como que han acertado en su decisión cuando

se alojan (5,97). Con respecto a la lealtad los clientes suelen recomendar el hotel (6,07) y manifiestan que volverán al hotel en los próximos años (6,04). Las desviaciones típicas son pequeñas, lo que demuestra concentración en las respuestas otorgadas por los encuestados (ver Tabla 7.6).

Tabla 7.6. Valoración de los indicadores relacionados con las variables de marketing

Variables de marketing	Indicador	Media	Moda	Desv. típica	Mín.	Máx.
Confianza (CONF) (n=230)	[CONF1] Los servicios de nuestro hotel ofrecen confianza.	6,12	7	1,138	1	7
	[CONF2] Ofrecemos servicios de calidad.	6,06	7	1,147	1	7
	[CONF3] Los servicios de nuestro hotel son una garantía de calidad.	6	7	1,169	1	7
	[CONF4] Nos interesamos por nuestros clientes	6,4	7	1,088	1	7
	[CONF5] Somos honestos con nuestros clientes.	6,4	7	1,097	1	7
	[CONF6] Cumplimos las promesas que hacemos.	6,35	7	1,087	1	7
Reputación (REPU) (n=230)	<i>Con la aplicación de la RSC, nuestro hotel es...</i> [REPU1] Conocido.	5,8	7	1,278	1	7
	[REPU2] Respetado.	5,92	6	1,107	1	7
	[REPU3] Admirado.	5,5	7	1,337	1	7
	[REPU4] De prestigio.	5,39	6	1,409	1	7
Satisfacción (SATI) (n=230)	[SATI1] Nuestros clientes opinan que es agradable alojarse en nuestro hotel.	6,12	7	1,032	1	7
	[SATI2] A nuestros clientes les gusta alojarse en nuestro hotel.	6,14	7	1,003	1	7
	[SATI3] Nuestros clientes opinan que alojarse en nuestro hotel es ideal.	5,8	6	1,101	1	7
	[SATI4] Nuestros clientes ven la decisión de alojarse en nuestro hotel como la mejor elección.	5,75	6	1,188	1	7
	[SATI5] Nuestros clientes opinan que han acertado en su DECISIÓN cuando se alojan en nuestro hotel.	5,97	6	1,057	1	7
	[SATI6] Nuestro hotel ofrece exactamente lo que los clientes necesitan para su alojamiento.	5,73	6	1,112	1	7
Lealtad (LEAL) (n=230)	[LEAL1] Nuestros clientes escogen nuestro hotel como primera opción para alojarse.	5,35	6	1,212	1	7
	[LEAL2] A nuestros clientes no les interesaría alojarse en otro hotel de la competencia.	5,01	6	1,408	1	7
	[LEAL3] Nuestros clientes manifiestan que volverán a nuestro hotel en los próximos años.	6,04	7	1,04	1	7
	(LEAL4) Nuestros clientes suelen recomendar nuestro hotel.	6,07	7	1,036	1	7
	(LEAL5) Nuestros clientes suelen dejar comentarios positivos en internet.	5,93	6	1,089	1	7

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la rentabilidad obtenida por estos hoteles, los profesionales estiman que el RevPAR de su hotel ha mejorado respecto a años anteriores (5,4), obteniéndose resultados muy próximos por parte del resto de indicadores. Valoraciones bastante positivas teniendo en cuenta que se han estimado en una escala de 1 a 7. Las

desviaciones típicas de estos indicadores son bastante pequeñas, por tanto, las respuestas son bastante generalizadas en torno a la valoración 5 en escala de 1 a 7.

Tabla 7.7. Valoración de los indicadores relacionados con el rendimiento (RevPAR)

Variable de rendimiento	Indicadores <i>(En los últimos tres años el rendimiento por habitación disponible en nuestro hotel (RevPAR)...))</i>	Media	Moda	Desv. típica	Mín.	Máx.
Rendimiento (REND) (n=230)	[REND1] ha mejorado respecto a años anteriores.	5,4	7	1,663	1	7
	[REND3] ha mejorado con respecto a nuestros competidores.	5,28	7	1,451	1	7
	[REND4] ha alcanzado los objetivos establecidos.	5,16	6	1,592	1	7
	[REND5] ha sido satisfactorio.	5,29	7	1,661	1	7

Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis del modelo propuesto

A continuación se presenta el análisis del modelo propuesto utilizando la técnica PLS. Este análisis desarrolla evaluaciones del modelo de medida y del modelo estructural de forma separada (Hair *et al.*, 2011). Sin embargo, han de ser analizados en dos fases diferenciadas, pues así se asegura que se han obtenido medidas válidas y fiables de los constructos antes de llegar a conclusiones sobre las relaciones entre ellos (Barclay *et al.*, 1995). La validez se refiere a evaluar en qué medida un concepto no observable puede ser representativo de su significado (Sánchez-Pérez y Jiménez-Castillo, 2013), mientras que la fiabilidad se referiría a la precisión de la medida realizada de los constructos (Sarabia-Sánchez y Cañadas-Osinski, 2013).

Por otro lado, también hay que tener en cuenta que la evaluación del modelo de medida depende de si los constructos utilizan indicadores reflectivos o formativos (Hair *et al.*, (2011). A partir de las indicaciones de MacKenzie *et al.* (2005) se ha estimado que los indicadores que conforman los constructos del modelo propuesto actúan como reflectivos.

Los modelos con constructos con indicadores reflectivos deben evaluarse en cuanto a su fiabilidad y validez. Hay que analizar la fiabilidad de cada indicador a través de sus cargas (λ) y la consistencia interna del constructo, observando la fiabilidad compuesta

(ρ) o el alfa de Cronbach (α). También hay que analizar la validez convergente y la discriminante. La validez convergente se refiere a que las medidas del concepto han de converger estadísticamente hacia el concepto, mientras que la discriminante se relacionaría con que una escala sólo ha de medir las características del concepto que pretende representar y no otro concepto (Sánchez-Pérez y Jiménez-Castillo, 2013). Para analizar la validez convergente se evalúa la varianza media extraída (*average variance extracted*, AVE). La validez discriminante se examina comprobando si las cargas de los indicadores con su constructo asociado son mayores que las cargas de otros constructos. Esta cuestión se puede evaluar a través de la matriz de cargas y cargas cruzadas. Otra forma sería demostrar que las correlaciones entre constructos son más bajas que la raíz cuadrada del AVE (Barclay *et al.*, 1995).

Para evaluar el modelo estructural hay que centrar la atención en la medición de la varianza explicada de las variables endógenas o R^2 y el nivel de significación de los caminos o *path* (β). La evaluación de la significación del camino a través del procedimiento *bootstrapping* identifica si se soporta o no empíricamente la hipótesis que apoya la relación causal (Hair *et al.*, 2011).

Por otro lado, el modelo propuesto presenta como variable independiente la RSC medida con tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Por tanto, existen constructos de segundo orden, lo que supone hacer un tratamiento previo del modelo antes de evaluar de forma definitiva el modelo de medida y estructural. Según Ciavolino y Nitti (2013) existen dos procedimientos para realizar esta adaptación: (1) el método de los componentes jerárquicos y (2) el enfoque en dos pasos. Dado que el método de los componentes jerárquicos recomienda que el número de indicadores de cada constructo sea el mismo, hecho que no se da en el modelo propuesto, resulta necesario utilizar el enfoque en dos pasos. Como su propio nombre indica, este procedimiento se basa en la implementación de dos etapas.

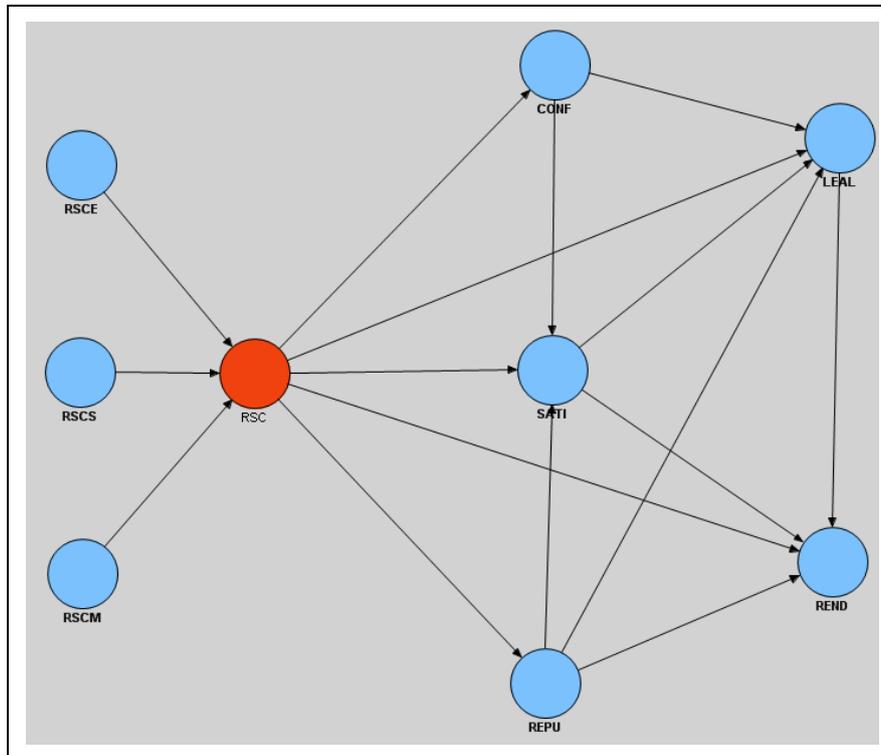
7.2.1. Primera etapa del enfoque en dos pasos

Para implementar este enfoque en dos pasos para la estimación de modelos estructurales con constructos de segundo orden, hay que seguir los pasos marcados por Wright *et al.* (2012) que son: (1) calcular el modelo de medida de primer orden, (2) evaluar la

fiabilidad compuesta, (3) analizar la validez convergente, (4) comprobar la validez discriminante, (5) crear una nueva base de datos con las puntuaciones agregadas de las variables latentes o *scores*, (6) utilizar las puntuaciones agregadas como indicadores de las variables latentes, (7) calcular el modelo estructural completo y (8) evaluar el modelo estructural completo.

Por tanto, según las indicaciones de Wright *et al.* (2012), lo primero es dibujar el modelo completo en el software estadístico SmartPLS 2.0, incluyendo los constructos de primer orden de la variable RSC con sus indicadores respectivos. Sin embargo, de esta manera, el programa estadístico no puede calcular RSC al no tener indicadores que lo configuren (ver Figura 7.1).

Figura 7.1. Estimación del modelo. Primera etapa del enfoque en dos pasos (I)



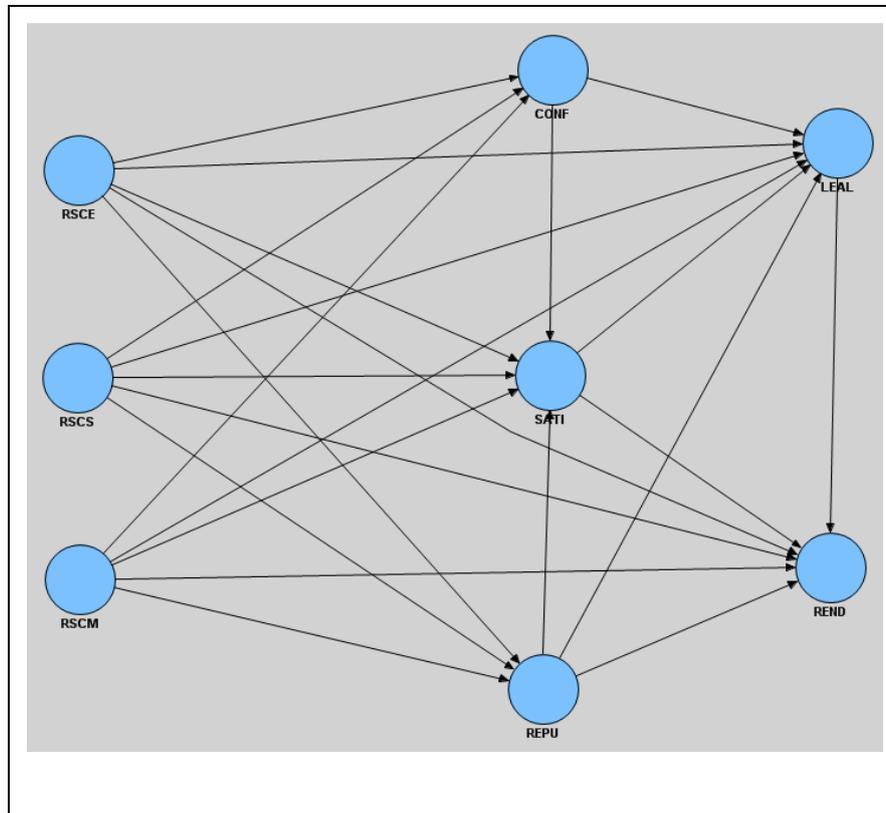
**Todos los constructos que aparecen en el modelo están medidos por sus indicadores correspondientes. Sin embargo, éstos aparecen escondidos para favorecer una interpretación más sencilla del modelo estructural. Cuando los indicadores aparecen escondidos en sus respectivos constructos el nombre del mismo aparece en negrita.*

FUENTE: Elaboración propia

Para solventar este inconveniente, los factores de primer orden van a actuar en el modelo como el constructo de segundo orden al que representan, es decir, les van a llegar tantas flechas o caminos como le llegarían al constructo de segundo orden, y de

ellos van a partir los caminos hacia aquellas variables de las que el constructo de segundo orden es una variable predictora. El resultado se muestra en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Estimación del modelo. Primera etapa del enfoque en dos pasos (II)



Fuente: Elaboración propia

A continuación Wright *et al.* (2012) proponen testar el modelo de medida. Como se ha comentado, todos los indicadores que conforman los constructos del modelo actúan como reflectivos, por lo que hay que evaluar (1) la fiabilidad individual del ítem, (2) la consistencia interna, (3) la validez convergente y (4) la validez discriminante (Hair *et al.*, 2011).

1) *Análisis de la fiabilidad individual*

Como se refirió anteriormente, para analizar la fiabilidad individual hay que analizar las cargas de cada ítem o correlaciones simples de cada indicador con su constructo (λ). Los indicadores han de poseer una carga igual o superior a 0,707 para que sea aceptado

en su constructo (Hair *et al.*, 2011). La Tabla 7.8 presenta la matriz de cargas o correlaciones simples.

Tabla 7.8. Matriz de cargas o correlaciones simples

	CONF	LEAL	REND	REPU	RSCE	RSCM	RSCS	SATI
CONF1	0,9383	0	0	0	0	0	0	0
CONF2	0,9322	0	0	0	0	0	0	0
CONF3	0,9195	0	0	0	0	0	0	0
CONF4	0,9334	0	0	0	0	0	0	0
CONF5	0,9112	0	0	0	0	0	0	0
CONF6	0,9072	0	0	0	0	0	0	0
LEAL1	0	0,7631	0	0	0	0	0	0
LEAL2	0	0,793	0	0	0	0	0	0
LEAL3	0	0,9028	0	0	0	0	0	0
LEAL4	0	0,9106	0	0	0	0	0	0
LEAL5	0	0,8519	0	0	0	0	0	0
REND1	0	0	0,9218	0	0	0	0	0
REND2	0	0	0,8733	0	0	0	0	0
REND3	0	0	0,932	0	0	0	0	0
REND4	0	0	0,9309	0	0	0	0	0
REPU1	0	0	0	0,8294	0	0	0	0
REPU2	0	0	0	0,8912	0	0	0	0
REPU3	0	0	0	0,8946	0	0	0	0
REPU4	0	0	0	0,9001	0	0	0	0
RSCE1	0	0	0	0	0,8705	0	0	0
RSCE2	0	0	0	0	0,8978	0	0	0
RSCE3	0	0	0	0	0,9309	0	0	0
RSCE4	0	0	0	0	0,8919	0	0	0
RSCM1	0	0	0	0	0	0,8248	0	0
RSCM2	0	0	0	0	0	0,8149	0	0
RSCM3	0	0	0	0	0	0,8035	0	0
RSCM4	0	0	0	0	0	0,8219	0	0
RSCM5	0	0	0	0	0	0,6189	0	0
RSCM6	0	0	0	0	0	0,7512	0	0
RSCM7	0	0	0	0	0	0,7109	0	0
RSCS1	0	0	0	0	0	0	0,8163	0
RSCS2	0	0	0	0	0	0	0,8243	0
RSCS3	0	0	0	0	0	0	0,8931	0
RSCS4	0	0	0	0	0	0	0,8821	0
RSCS5	0	0	0	0	0	0	0,8647	0
RSCS6	0	0	0	0	0	0	0,8943	0
SATI1	0	0	0	0	0	0	0	0,9155
SATI2	0	0	0	0	0	0	0	0,935
SATI3	0	0	0	0	0	0	0	0,8997
SATI4	0	0	0	0	0	0	0	0,8634
SATI5	0	0	0	0	0	0	0	0,9233
SATI6	0	0	0	0	0	0	0	0,8264

Fuente: Elaboración propia

Todos los indicadores poseen una carga superior a 0,707, excepto RSCM5 (0,6189). Hair *et al.* (2011) afirman que generalmente los indicadores con cargas entre 0,40 y 0,70 sólo deben ser eliminados si esto conduce a la mejora de la fiabilidad compuesta. Si la carga fuera inferior a 0,40 el indicador ha de ser eliminado, aunque sólo en el caso de indicadores reflectivos. Vista la mejora que se produce en la fiabilidad compuesta en el

constructo RSCM, se ha eliminado el indicador RSCM5, pasando de un valor de 0,9084 a 0,9107.

Paralelamente se puede evaluar la matriz de cargas y cargas cruzadas para verificar la contribución de los indicadores en otros constructos. Si un constructo presenta una contribución mayor en otro constructo diferente al que representa, este indicador presenta baja fiabilidad (Barclay *et al.*, 1995). Este análisis también supone una medida de la validez discriminante (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011). En la Tabla 7.9 se presentan estos datos, una vez eliminado el indicador RSCM5.

Tabla 7.9. Matriz de cargas y cargas cruzadas (I)

	CONF	LEAL	REND	REPU	RSCE	RSCM	RSCS	SATI
CONF1	0,9383	0,579	0,4582	0,564	0,3826	0,4516	0,4371	0,6358
CONF2	0,9322	0,5729	0,4582	0,6182	0,3102	0,454	0,4063	0,6645
CONF3	0,9195	0,5697	0,4364	0,6138	0,3529	0,4732	0,4308	0,6429
CONF4	0,9334	0,5596	0,4155	0,5035	0,342	0,3588	0,4067	0,6035
CONF5	0,9112	0,5028	0,3202	0,4793	0,2837	0,3292	0,3776	0,5657
CONF6	0,9071	0,518	0,3258	0,5205	0,2976	0,3214	0,3887	0,5734
LEAL1	0,3952	0,7631	0,4871	0,5452	0,281	0,272	0,1637	0,5916
LEAL2	0,3653	0,793	0,4523	0,5634	0,3161	0,1851	0,1154	0,5672
LEAL3	0,604	0,9028	0,5405	0,608	0,2419	0,3019	0,2042	0,7964
LEAL4	0,6236	0,9106	0,5447	0,6055	0,2555	0,2996	0,1998	0,8492
LEAL5	0,495	0,8519	0,496	0,56	0,2615	0,2527	0,2203	0,7098
REND1	0,3843	0,4903	0,9218	0,4921	0,3612	0,3281	0,2553	0,4803
REND2	0,4533	0,5986	0,8734	0,5602	0,3444	0,3794	0,2231	0,5735
REND3	0,3865	0,5326	0,932	0,5712	0,3542	0,3576	0,2348	0,5057
REND4	0,3756	0,5527	0,9308	0,5145	0,3335	0,3352	0,2527	0,5098
REPU1	0,4872	0,5677	0,4407	0,8296	0,2475	0,2866	0,2087	0,5781
REPU2	0,6429	0,6419	0,5091	0,8913	0,2733	0,282	0,2696	0,6764
REPU3	0,4798	0,6083	0,5801	0,8944	0,2014	0,3196	0,2196	0,6433
REPU4	0,49	0,5743	0,5276	0,9	0,2732	0,3559	0,2647	0,6292
RSCE1	0,2726	0,2456	0,3443	0,2511	0,8705	0,4881	0,4281	0,2156
RSCE2	0,372	0,3238	0,3414	0,2676	0,8978	0,5695	0,5957	0,2909
RSCE3	0,2893	0,2812	0,3402	0,2217	0,9309	0,5246	0,5565	0,2144
RSCE4	0,3366	0,2774	0,3426	0,2705	0,8919	0,5609	0,5863	0,2226
RSCM1	0,4361	0,2372	0,2009	0,2646	0,4987	0,8332	0,7989	0,2869
RSCM2	0,3899	0,2278	0,2141	0,2375	0,5149	0,832	0,7344	0,2464
RSCM3	0,4317	0,24	0,2167	0,2504	0,5144	0,8112	0,7196	0,2732
RSCM4	0,3589	0,2578	0,2536	0,2648	0,4627	0,8303	0,6551	0,2718
RSCM6	0,2386	0,2661	0,4666	0,338	0,422	0,7455	0,4112	0,2498
RSCM7	0,2227	0,2527	0,4488	0,3147	0,4376	0,7021	0,3904	0,2398
RSCS1	0,3377	0,164	0,2003	0,2234	0,4915	0,6296	0,8163	0,1692
RSCS2	0,3659	0,1652	0,1968	0,2598	0,5341	0,608	0,8243	0,1852
RSCS3	0,3735	0,1488	0,215	0,2031	0,503	0,6799	0,8931	0,1732
RSCS4	0,3997	0,1797	0,1986	0,1972	0,5272	0,6581	0,8821	0,2037
RSCS5	0,4103	0,2354	0,2978	0,2366	0,5854	0,6722	0,8647	0,2239
RSCS6	0,3958	0,2114	0,2408	0,2914	0,496	0,7547	0,8943	0,2419
SATI1	0,6587	0,7702	0,4753	0,6525	0,211	0,3033	0,2292	0,9167
SATI2	0,6606	0,7813	0,4901	0,6452	0,2289	0,3139	0,2302	0,9361
SATI3	0,5537	0,7422	0,5207	0,644	0,2808	0,3204	0,2174	0,8994
SATI4	0,5126	0,7738	0,5125	0,6488	0,2198	0,2854	0,1531	0,8631
SATI5	0,5952	0,7656	0,5361	0,6545	0,2792	0,2836	0,1829	0,9229
SATI6	0,5966	0,6739	0,5197	0,6183	0,2031	0,265	0,2434	0,8248

Fuente: Elaboración propia

Aunque no se detectan problemas de fiabilidad individual, se observa en la tabla anterior que existen correlaciones fuertes entre los indicadores de la satisfacción y la lealtad, que podrían llegar a desembocar en problemas de validez discriminante. Con la eliminación de LEAL4, tanto la fiabilidad compuesta como el AVE de lealtad bajan de 0,9263 a 0,9054 para la fiabilidad compuesta, y de 0,7162 a 0,7055 para el AVE, por tanto, no resulta conveniente eliminar el indicador. Se podría hacer también la comprobación con indicadores de la satisfacción. Eliminando SATI2, se consigue un

AVE de 0,7909 y una fiabilidad compuesta de 0,9497, siendo sin su eliminación el AVE de 0,8004 y la fiabilidad compuesta de 0,96.

Por tanto, el modelo de medida tras la evaluación de la fiabilidad individual de los ítems requiere la eliminación del indicador RSCM5, mejorando así el valor de la fiabilidad compuesta y del AVE, cuestiones que se evalúan pormenorizadamente a continuación.

2) Evaluación de la consistencia interna del constructo

Posteriormente ha de evaluarse la consistencia interna del constructo, que puede ser medida a través del alfa de Cronbach (α) o de la fiabilidad compuesta (ρ_c). Los valores de la fiabilidad compuesta han de estar como mínimo entre 0,60 y 0,70 en estudios exploratorios, y entre 0,70 y 0,90 para estadios más avanzados de investigación (Nunnally y Bernstein, 1994). Según Sarabia-Sánchez y Cañadas-Osinski (2013) el alfa de Cronbach oscila entre 0 y 1, de modo que cuanto más se acerque a 1 mayor será su consistencia interna. Se considera mínimo alcanzar 0,7 en investigaciones preliminares, 0,80 en investigación básica y 0,90 en investigación aplicada.

La Tabla 7.10 muestra el valor de la fiabilidad compuesta y del alfa de Cronbach para cada uno de los constructos de primer orden. Después de la depuración del indicador RSCM5 todos los constructos presentan unos valores para la fiabilidad compuesta y para el alfa de Cronbach muy elevados.

Tabla 7.10. Análisis de la consistencia interna

Constructos	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Alfa de Cronbach (α)
CONF	0,9721	0,9656
LEAL	0,9263	0,8999
REND	0,9535	0,9348
REPU	0,9316	0,9019
RSCE	0,9434	0,92
RSCM	0,9107	0,8816
RSCS	0,9459	0,9313
SATI	0,96	0,9497

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluada la fiabilidad de las medidas es necesario proceder a la evaluación de la validez convergente y la validez discriminante.

3) *Análisis de la validez convergente*

La evaluación de la validez convergente se lleva a cabo analizando el AVE, que mide la cantidad de varianza que un constructo puede extraer de sus indicadores, en relación a la varianza relacionada con el error de medida (Fornell y Larcker, 1981). Un AVE superior a 0,5 indicaría un grado suficiente de validez convergente (Hair *et al.*, 2011). La Tabla 7.11 presenta los valores del AVE para cada constructo de primer orden. Todos los valores del AVE para cada uno de los constructos son superiores a valor límite marcado 0,5.

Tabla 7.11. Análisis de la validez convergente

Constructos	AVE
CONF	0,8532
LEAL	0,7162
REND	0,8369
REPU	0,7731
RSCE	0,8064
RSCM	0,6304
RSCS	0,7448
SATI	0,8004

Fuente: Elaboración propia

4) *Análisis de la validez discriminante*

Para la evaluación de la validez discriminante se utilizarán dos procedimientos. En primer lugar, mediante la demostración de que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada del AVE (Barclay *et al.*, 1995). La Tabla 7.12 presenta este análisis. La raíz cuadrada del AVE se presenta en la diagonal y en negrita. Para que se cumpla la validez discriminante, los valores de la diagonal deben ser mayores que la correlación entre un constructo y el resto de constructos del modelo. La validez discriminante se cumple para todos los constructos que componen el modelo, si bien la lealtad está en el límite para este análisis (0,8463), pues lealtad y satisfacción correlacionan fuertemente en un valor cercano a la de la raíz cuadrada del AVE de la lealtad (0,8406).

Tabla 7.12. Correlaciones entre constructos y raíz cuadrada del AVE

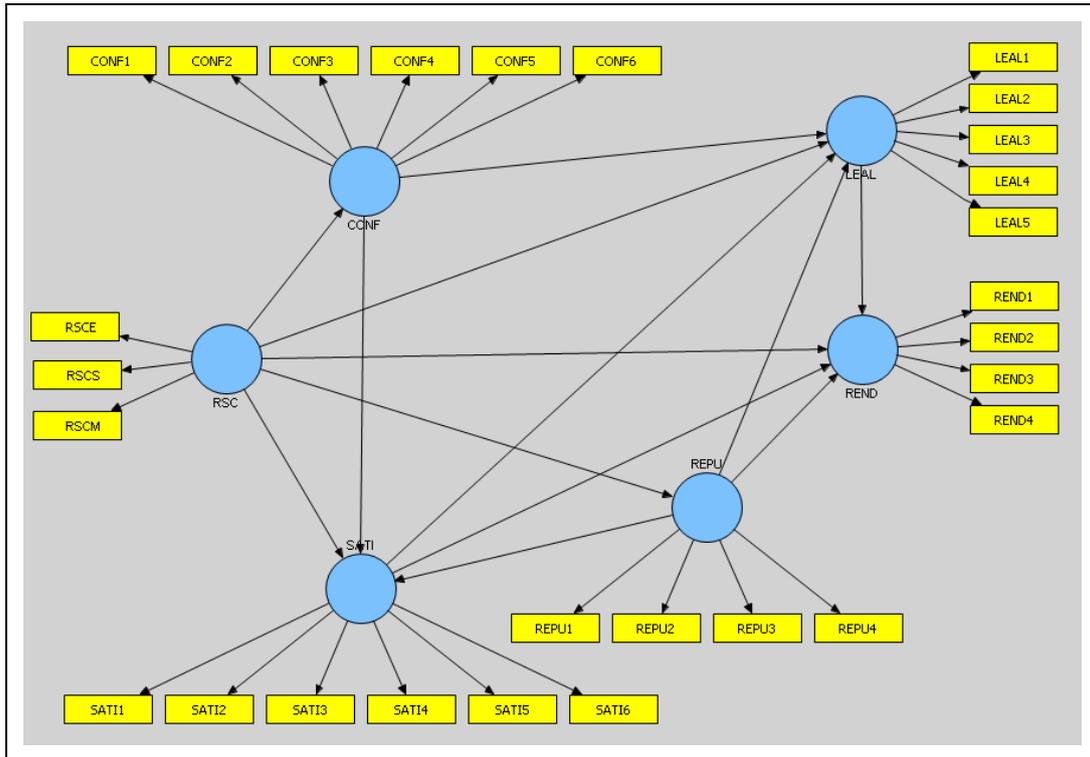
	CONF	LEAL	REND	REPU	RSCE	RSCM	RSCS	SATI
CONF	0,9237	0	0	0	0	0	0	0
LEAL	0,5974	0,8463	0	0	0	0	0	0
REND	0,4392	0,5971	0,9148	0	0	0	0	0
REPU	0,5981	0,6808	0,5869	0,8793	0	0	0	0
RSCE	0,3568	0,3161	0,381	0,2825	0,8980	0	0	0
RSCM	0,4348	0,3128	0,3844	0,3538	0,599	0,7940	0	0
RSCS	0,4426	0,2161	0,2635	0,2743	0,6072	0,7754	0,8630	0
SATI	0,6671	0,8406	0,5682	0,7197	0,2651	0,3303	0,2336	0,8947

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, puede utilizarse como análisis de la validez discriminante la evaluación de la matriz de cargas y cargas cruzadas como se señaló anteriormente (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011). Esta matriz ya se observó en el análisis individual de ítems, y no se encontraron problemas de validez discriminante.

Una vez evaluado el modelo de medida inicial, hay que utilizar las puntuaciones agregadas o *scores* de los indicadores de las dimensiones de la RSC, para dar lugar al segundo paso en el tratamiento de constructos de segundo orden. Para ello se utilizan las puntuaciones agregadas que PLS calcula para cada uno de los constructos de primer orden, y se introducen en el fichero de datos inicial, creando una nueva base de datos que se integrará en el análisis. La nueva representación gráfica del modelo incluye el constructo RSC con tres indicadores compuestos por los *scores* obtenidos de sus dimensiones de primer orden (ver Figura 7.3).

Figura 7.3. Estimación del modelo. Segunda etapa del enfoque en dos pasos



Fuente: Elaboración propia

Dado que el modelo ahora posee una estructura nomológica diferente, es necesario evaluarlo de nuevo, es decir, tanto el modelo de medida, como continuar con la evaluación del modelo estructural. A continuación se evalúa el modelo de medida, con las variaciones introducidas en el constructo RSC, por tanto, con sus dimensiones simplificadas en tres indicadores.

7.2.2. Segunda etapa del enfoque en dos pasos

7.2.2.1. Evaluación del modelo de medida

A continuación se evalúa el modelo de medida del nuevo modelo obtenido a partir de la primera etapa del enfoque en dos pasos. Los indicadores formados por las puntuaciones agregadas de las dimensiones de la RSC actúan ahora como indicadores reflectivos. Ahora hay que evaluar el nuevo modelo de medida, siguiendo los pasos que se establecieron anteriormente para el caso de constructos con indicadores reflectivos.

En la Tabla 7.13 se observan los resultados del análisis de la fiabilidad. La fiabilidad individual se alcanza en todos los indicadores, pues las cargas asociadas poseen valores superiores a 0,707 (Hair *et al.*, 2011). Los valores de la fiabilidad compuesta también superan los valores críticos marcados por Nunnally y Bernstein (1994) (0,60 y 0,70 en estudios exploratorios y de 0,70 a 0,90 para estadios más avanzados de investigación). Los valores del alfa de Cronbach son elevados y por tanto muy adecuados.

Tabla 7.13. Evaluación de la fiabilidad

	Carga (λ)	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Alfa de Cronbach (α)
RSC	-	0,9113	0,8537
RSCE	0,8326	-	-
RSCM	0,9103	-	-
RSCS	0,8948	-	-
Confianza	-	0,9721	0,9656
CONF1	0,9384	-	-
CONF2	0,9322	-	-
CONF3	0,9195	-	-
CONF4	0,9334	-	-
CONF5	0,9111	-	-
CONF6	0,9071	-	-
Lealtad	-	0,9262	0,8999
LEAL1	0,7619	-	-
LEAL2	0,7913	-	-
LEAL3	0,9036	-	-
LEAL4	0,9115	-	-
LEAL5	0,8526	-	-
Rendimiento	-	0,9535	0,9348
REND1	0,9221	-	-
REND2	0,8727	-	-
REND3	0,9319	-	-
REND4	0,9314	-	-
Reputación	-	0,9316	0,9019
REPU1	0,8297	-	-
REPU2	0,892	-	-
REPU3	0,894	-	-
REPU4	0,8996	-	-
Satisfacción	-	0,96	0,9497
SATI1	0,9155	-	-
SATI2	0,935	-	-
SATI3	0,8995	-	-
SATI4	0,8632	-	-
SATI5	0,9232	-	-
SATI6	0,8268	-	-

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la validez del modelo de medida se presenta en la Tabla 7.14. El estudio del AVE revela que los constructos poseen validez convergente, dado que los valores del AVE son superiores a 0,5, valor de referencia (Hair *et al.*, 2011). La validez discriminante según el hecho de que los valores del AVE al cuadrado (localizados en la

diagonal) deben ser mayores que la correlación entre un constructo y el resto de constructos del modelo (Fornell y Larcker, 1981), es adecuada. Si bien es cierto que, como sucedía anteriormente, la validez discriminante de la lealtad está en el límite, pues el valor de su correlación con la satisfacción es muy cercano a la raíz cuadrada del AVE de la lealtad.

Tabla 7.14. Análisis de la validez

AVE	-	CONF	LEAL	REND	REPU	RSC	SATI
0,8532	CONF	0,9237	0	0	0	0	0
0,7162	LEAL	0,598	0,8463	0	0	0	0
0,8369	REND	0,4391	0,5969	0,9148	0	0	0
0,7731	REPU	0,5985	0,6807	0,5865	0,8793	0	0
0,7742	RSC	0,4677	0,3237	0,3942	0,3483	0,8799	0
0,8004	SATI	0,667	0,841	0,5685	0,72	0,3182	0,8947

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de la validez discriminante también se ha acudido al estudio de la matriz de cargas y cargas cruzadas (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011), comprobándose que todos los ítems son fiables, dado que correlacionan en mayor medida con el constructo al que pertenecen (véase Tabla 7.15).

Tabla 7.15. Matriz de cargas y cargas cruzadas (II)

	CONF	LEAL	REND	REPU	RSC	SATI
RSCE	0,3569	0,3157	0,381	0,2826	0,8326	0,2653
RSCM	0,4349	0,313	0,3842	0,3537	0,9103	0,3303
RSCS	0,4426	0,2163	0,2636	0,2744	0,8948	0,2338
CONF1	0,9384	0,5795	0,458	0,5644	0,4825	0,6357
CONF2	0,9322	0,5735	0,458	0,6184	0,446	0,6642
CONF3	0,9195	0,5702	0,4362	0,614	0,4784	0,643
CONF4	0,9334	0,5603	0,4153	0,5038	0,4177	0,6033
CONF5	0,9111	0,5034	0,32	0,4797	0,3736	0,5657
CONF6	0,9071	0,5185	0,3256	0,5209	0,3792	0,5734
LEAL1	0,3953	0,7619	0,4867	0,5451	0,2755	0,5914
LEAL2	0,3653	0,7913	0,452	0,5635	0,2353	0,5674
LEAL3	0,6041	0,9036	0,5405	0,6081	0,2874	0,7962
LEAL4	0,6236	0,9115	0,5445	0,6057	0,29	0,849
LEAL5	0,495	0,8526	0,496	0,5601	0,2793	0,7098
REND1	0,3843	0,4904	0,9221	0,4922	0,3603	0,4808
REND2	0,4533	0,5985	0,8727	0,5602	0,3648	0,5736
REND3	0,3865	0,5325	0,9319	0,571	0,3632	0,5063
REND4	0,3756	0,5529	0,9314	0,5144	0,352	0,5106
REPU1	0,4872	0,5674	0,4403	0,8297	0,2845	0,5779
REPU2	0,6429	0,6419	0,5089	0,892	0,3129	0,6766
REPU3	0,4798	0,6082	0,5799	0,894	0,285	0,6437
REPU4	0,49	0,574	0,5273	0,8996	0,3425	0,6294
SATI1	0,6587	0,7708	0,475	0,6526	0,285	0,9155
SATI2	0,6606	0,782	0,4898	0,6454	0,2965	0,935
SATI3	0,5537	0,7426	0,5206	0,6439	0,3142	0,8995
SATI4	0,5126	0,774	0,5125	0,6488	0,2547	0,8632
SATI5	0,5952	0,7662	0,5359	0,6547	0,2863	0,9232
SATI6	0,5966	0,6743	0,5196	0,6185	0,2707	0,8268

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluado el modelo de medida del modelo propuesto tras la implementación del segundo paso, es posible evaluar el modelo estructural.

7.2.3. Evaluación del modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural hay que analizar R^2 para cada constructo dependiente, y la significación de los caminos o *paths* a través del procedimiento *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2011).

R^2 representa la explicación de la varianza de las variables latentes endógenas, siendo en el área de marketing los valores de R^2 de 0,75, 0,5 o 0,25 considerados como sustancial, moderado o débil respectivamente (Hair *et al.*, 2011). Favorece el análisis también comprender en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. La varianza explicada de un constructo endógeno por otra

variable latente viene dado por el resultado de multiplicar el coeficiente *path* (β) por el coeficiente de correlación entre ambas variables (Falk y Miller, 1992).

La Tabla 7.16 muestra los valores de R^2 . El modelo tiene una capacidad explicativa moderada-sustancial para las variables resultado (lealtad y rendimiento) y débil-moderado para las variables intermedias (confianza, reputación y satisfacción).

La variable intermedia que consigue una mayor capacidad explicativa a partir del modelo propuesto es la satisfacción (60,6%), seguida de la confianza (21,9%) y la reputación (12,1%). El factor que más fuertemente influencia el valor de la satisfacción es la reputación (36,3%). Por otro lado la variable resultado que consigue un mayor poder explicativo es la lealtad 72,1%, siendo el valor del rendimiento, estudiado a través del RevPAR, de 44,7%. En el caso de la lealtad, el factor que en mayor cuantía afecta a su determinación es la satisfacción (60,0%), seguido de la reputación (9,7%). El rendimiento (RevPAR) se ve especialmente influenciado por la lealtad (17,9%), seguido de la reputación (16,2%).

Tabla 7.16. Efectos en las variables endógenas

Hipótesis	R^2	Efecto directo	Correlación	Varianza explicada
Confianza	0,2187	-	-	21,9%
H ₁ : RSC-confianza	-	0,4677	0,4677	21,9%
Reputación	0,1213	-	-	12,1%
H ₂ : RSC-reputación	-	0,3483	0,3483	12,1%
Satisfacción	0,6063	-	-	60,6%
H ₃ : Confianza-satisfacción	-	0,3825	0,667	25,5%
H ₄ : RSC-satisfacción	-	-0,0362	0,3182	-1,2%
H ₅ : Reputación-satisfacción	-	0,5037	0,72	36,3%
Lealtad	0,7208	-	-	72,1%
H ₆ : RSC-lealtad	-	0,0382	0,3237	1,2%
H ₇ : Confianza-lealtad	-	0,0189	0,598	1,1%
H ₈ : Satisfacción-lealtad	-	0,714	0,841	60,0%
H ₉ : Reputación-lealtad	-	0,142	0,6807	9,7%
Rendimiento	0,4466	-	-	44,7%
H ₁₀ : Lealtad-RevPAR	-	0,3001	0,5969	17,9%
H ₁₁ : Satisfacción-RevPAR	-	0,0595	0,5685	3,4%
H ₁₂ : Reputación-RevPAR	-	0,276	0,5865	16,2%
H ₁₃ : RSC-RevPAR	-	0,182	0,3942	7,2%

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al papel que representa la RSC en este modelo, podemos decir que posee un papel discreto, pero de interés para comprender el funcionamiento de algunas

variables. Por un lado, la RSC ha conseguido mostrarse como un predictor a tener en cuenta en la formación de la confianza (21,9%) y de la reputación (12,1%) en este contexto. Además, resulta también un factor significativo en la varianza del RevPAR (7,2%). Su impacto directo en la lealtad y la satisfacción es no significativo como se observará después.

Para desarrollar el análisis de la significación de los caminos se ha seguido el procedimiento de *bootstrapping* y las recomendaciones de Hair *et al.* (2011). Los resultados se presentan en la Tabla 7.17. En la citada tabla puede observarse que las hipótesis soportadas dan sustento empírico al modelo propuesto, excepto para las hipótesis RSC-satisfacción (H₄), RSC-lealtad (H₆), confianza-lealtad (H₇) y satisfacción-RevPAR (H₁₁). Estos resultados otorgan un papel discreto a la RSC como predictor de las variables de marketing de forma directa, pero demuestra también tener impacto en el rendimiento a través del estudio del RevPAR en los establecimientos hoteleros. Por ello, a través del análisis estudiado, se entiende que no se pueden disociar las relaciones que se producen entre la implementación de la RSC y el rendimiento (RevPAR), pero tampoco de las variables de marketing.

Tabla 7.17. Resultados del modelo estructural

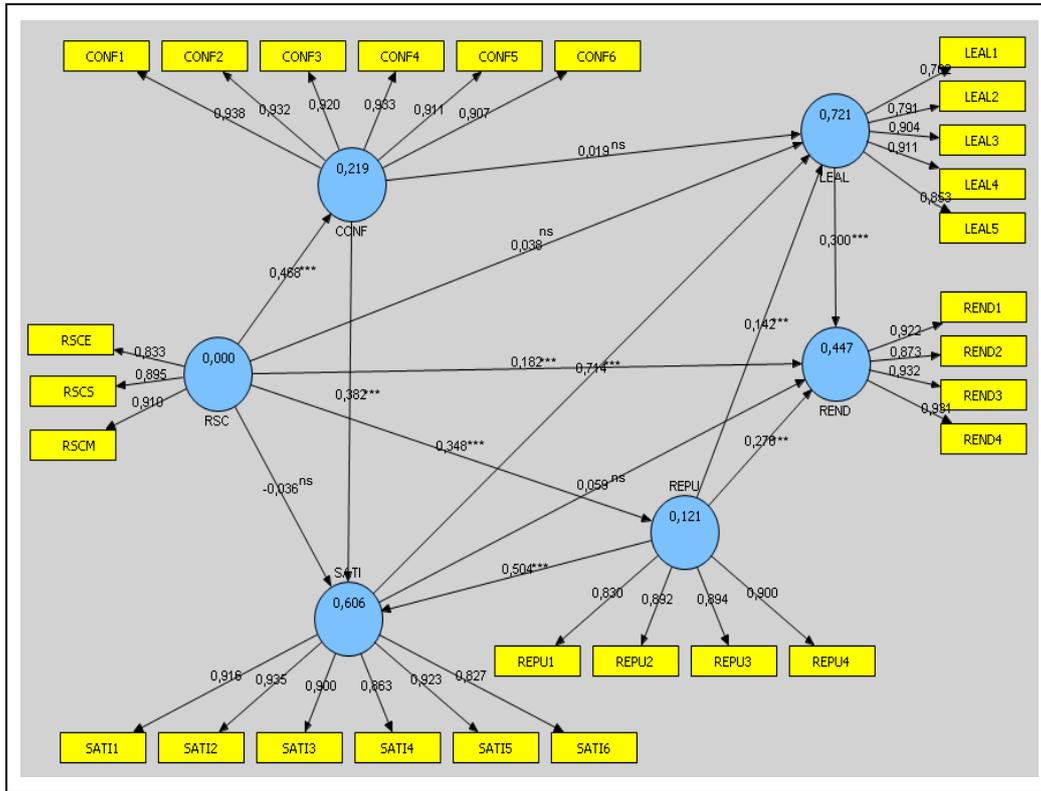
Hipótesis	Coefficientes <i>path</i> (β)	Estadístico <i>t</i> (<i>bootstrap</i>)	Soportada
H ₁ : RSC-confianza	0,4677***	5,8606	Sí
H ₂ : RSC-reputación	0,3483***	4,4699	Sí
H ₃ : Confianza-satisfacción	0,3825***	3,6842	Sí
H ₄ : RSC-satisfacción	-0,0362 ^{ns}	0,7933	No
H ₅ : Reputación-satisfacción	0,5037***	6,3769	Sí
H ₆ : RSC-lealtad	0,0382 ^{ns}	0,9044	No
H ₇ : Confianza-lealtad	0,0189 ^{ns}	0,3103	No
H ₈ : Satisfacción-lealtad	0,714***	10,3264	Sí
H ₉ : Reputación-lealtad	0,142***	2,6838	Sí
H ₁₀ : Lealtad-RevPAR	0,3001***	3,1145	Sí
H ₁₁ : Satisfacción-RevPAR	0,0595 ^{ns}	0,5971	No
H ₁₂ : Reputación-RevPAR	0,276***	3,2005	Sí
H ₁₃ : RSC-RevPAR	0,182***	3,4384	Sí

El valor crítico del estadístico t para el test de dos colas es de 1,65 para un nivel de significación del 10%, 1,96 para un nivel de significación del 5% y 2,58 para un nivel de significación del 1%.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 7.4 muestra gráficamente el resumen de la evaluación del modelo de medida y el estructural.

Figura 7.4. Resumen de la evaluación del modelo



Fuente: Elaboración propia

7.3. Discusión de los resultados

Una vez evaluado el modelo propuesto, como se ha podido observar, la RSC tiene un papel significativo como antecedente directo del rendimiento financiero a través del RevPAR. Además ejerce influencia de forma indirecta en el RevPAR a través de la reputación, y también en la lealtad a través de la misma variable. De esta manera, la reputación se muestra como el principal constructo en la agrupación de variables intermedias (confianza, satisfacción y reputación) ante los resultados finales lealtad y rendimiento (RevPAR). Además, la reputación también posee un notable efecto en la satisfacción, y ésta en la lealtad, siendo su principal antecedente. Por tanto, se puede afirmar que en lo que concierne a la RSC en el sector hotelero y sus resultados de marketing y en el rendimiento, la reputación de la empresa hotelera juega un papel relevante, frente a otras variables como la confianza o la satisfacción.

Si bien es cierto, que en términos generales la RSC posee un papel discreto, como se ha referido anteriormente, interesa, por tanto, profundizar en el conocimiento de las relaciones presentadas en forma de hipótesis y compararlas con los resultados hallados en la revisión de la literatura.

Por lo que respecta a la relación entre RSC-confianza (H_1) (21,9%) esta demuestra ser estadísticamente significativa, resultado que es consistente con los hallados por Lombart y Louis (2014) en establecimientos minoristas, Fatma *et al.* (2015) en el sector bancario, y Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) en el sector hotelero. Estos últimos autores destacan que los clientes son más proclives a creer en las empresas socialmente responsables, que operan honestamente con respecto a sus actividades y se preocupan por los intereses de las dos partes de la relación en la toma de decisiones. Por lo que la RSC se convierte en un instrumento para crear confianza entre cliente y empresa.

Aunque el efecto directo que produce la RSC en la confianza es mayor que el que produce la RSC en la reputación (12,1%), la reputación parece poseer un papel más destacado en el modelo, sobre todo por los efectos indirectos que produce la RSC a través de la reputación en la satisfacción, la lealtad y el rendimiento. La relación RSC-reputación (H_2) resulta ser significativa en este estudio, resultado que concuerda con los obtenidos por Zhu *et al.* (2014). Sin embargo, en el estudio de Alvarado y Schlesinger (2008) tal relación no estaba sustentada a partir de los resultados obtenidos en su trabajo.

La confianza demuestra poseer un fuerte peso en la formación de la satisfacción (25,5%), pero menor que la reputación (36,3%). Los resultados que vinculan confianza-satisfacción (H_3) son consistentes con los hallados por Martínez y Rodríguez del Bosque (2013).

Paradójicamente, la relación RSC-satisfacción (H_4) no resulta ser soportada en este estudio, a diferencia de lo que sucede en los estudios desarrollados por Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) y Lombart y Louis (2014). Este hecho podría deberse a que los estudios de Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) y Lombart y Louis (2014) se desarrollaron sobre muestras de clientes, mientras que el presente estudio se realizó sobre una muestra de directivos, que podrían tener una visión parcial de la satisfacción del cliente, pues esta surgiría a partir de estimaciones.

Como se destacaba anteriormente, la reputación tiene un notable efecto en la formación de la satisfacción (H₅) (36,3%), resultado acorde con la literatura según Zhu *et al.* (2014).

Por lo que respecta a la relación RSC-lealtad (H₆), resulta no ser significativa, a la luz de los resultados de la evaluación del modelo propuesto en este estudio. El hecho de que esta hipótesis no sea sustentada en esta investigación, refrenda los resultados obtenidos por Lombart y Louis (2014). Si bien, estos no son acordes con los obtenidos por Kucukusta *et al.* (2013) y Martínez *et al.* (2014). En este apartado, no cabría la posibilidad de encontrar una posible causa en la estimación parcial que pueden hacer los directivos/as de hoteles sobre la lealtad manifestada por los clientes, pues los tres estudios con los que se ha hecho la comparativa utilizan una muestra de clientes.

La relación entre confianza-lealtad (H₇) tampoco resulta ser significativa en el presente trabajo, resultado que también se produce en el estudio de Lombart y Louis (2014), y diferente al encontrado en el trabajo de Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), que además de encontrar una relación significativa, manifiestan que la confianza es un fuerte determinante de la lealtad.

La vinculación encontrada entre satisfacción y lealtad (H₈) es especialmente relevante, pues la satisfacción contribuye en un 60,0% a la formación de la lealtad. La relación entre satisfacción y lealtad ha sido ampliamente verificada en la literatura a través de múltiples estudios (Campón *et al.*, 2012). Destaca el hecho de que este resultado también sea consistente en modelos que involucran la RSC, como sucede con el estudio Lombart y Louis (2014), que también comprueban esta relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento/lealtad.

De nuevo la reputación corrobora su relevante papel en su relación con la lealtad (H₉). Si bien su impacto es bastante menor que el que ejerce la satisfacción (9,7%), esta relación es significativa, frente a la no significación encontrada en relación con la RSC y confianza ante la lealtad. Los resultados de la relación reputación-lealtad, son consistentes con las aseveraciones de Zhu *et al.* (2014).

Los resultados de este estudio sustentan la relación entre lealtad y RevPAR (H₁₀), siendo la lealtad el principal antecedente del rendimiento medido a través del RevPAR

(17,9%). Estos resultados concuerdan con planteamientos como los aportados por Reichheld y Sasser (1990) y Martínez y Rodríguez del Bosque (2013).

A pesar de la relevancia de la satisfacción para la teoría de marketing, en el presente modelo, y aunque presenta un importante papel ante la lealtad, vuelve a presentar un impacto no significativo ante otra variable del modelo. En este caso el RevPAR. Esto viene a refrendar el hecho de que la unión de las hipótesis H_4 (RSC-satisfacción) y H_{11} (satisfacción-RevPAR) en la secuencia RSC-satisfacción-RevPAR no es significativa, es decir, que la satisfacción no ejerce un efecto mediador entre la RSC y el rendimiento. Los resultados obtenidos para esta secuencia son acordes con los obtenidos por Lee y Heo (2009) en la misma secuencia.

La reputación vuelve a surgir como variable relevante en el modelo, al demostrarse en este estudio la relación reputación-RevPAR (H_{12}) (16,2%), siendo el segundo antecedente por relevancia después de la lealtad, aunque por poca diferencia (17,9%). Este resultado es consistente con el trabajo de Zhu *et al.* (2014), así como el hecho de que la RSC ejerce un impacto indirecto en el rendimiento a través de la reputación. Es decir, se confirma la secuencia RSC-reputación-rendimiento tanto en el trabajo de estos autores como en las relaciones encontradas en el presente estudio.

Para finalizar con la última hipótesis, que vincula RSC y RevPAR (H_{13}), ésta demuestra ser significativa (7,2%), como afirman a partir de sus trabajos Kang *et al.* (2010) y García y Armas (2007), si bien su efecto es menor que la influencia de la lealtad o la reputación.

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Una vez expuestas la parte teórica y empírica de la presente tesis doctoral, a continuación se finaliza el trabajo con las conclusiones. En primer lugar se presentan las principales aportaciones de este trabajo, destacando el contexto en el que se ha realizado, la consecución de los objetivos marcados y subrayando las principales ideas fuerza surgidas de este estudio. Después se enuncian las principales contribuciones teóricas para el marketing y la gestión turística que surgen de la investigación, así como las principales implicaciones que conlleva para la gestión en el sector hotelero. Finalmente se especifican las principales limitaciones de este estudio y las líneas de investigación que resultaría de interés abordar en el futuro.

8.1. Principales conclusiones

A lo largo de todo el trabajo hemos podido apreciar como el interés por la RSC, a pesar de la profunda crisis económica que hemos padecido, no ha decrecido, más bien al contrario, cada vez es mayor el número de empresas que incorporan, de un modo u otro, prácticas responsables a su actividad empresarial. Ello ha atraído a un gran número de investigadores para intentar explicar el fenómeno, abordándolo desde distintos enfoques y perspectivas.

En esta investigación hemos analizado la influencia de la RSC en el resultado económico de los hoteles, a partir del índice RevPAR, muy utilizado en este sector, incluyendo en el análisis variables de marketing.

En primer lugar se ha contextualizado la RSC tratando de delimitar su concepto, poniéndose de relieve los diferentes enfoques y dimensiones que posee, apoyándonos en la literatura que ha estudiado el fenómeno desde hace ya algunos años. Por ello, se ha realizado una revisión de las diferentes definiciones que se han propuesto organizadas por décadas. Pasando posteriormente a analizar los principios y las dimensiones que delimitan la RSC, y que son empleados por las empresas. Asimismo, se han planteado las distintas teorías o enfoques teóricos que han surgido en torno a dicho concepto.

Se ha profundizado en un aspecto que preocupa tanto a los investigadores como a las organizaciones empresariales, como es la relación de la RSC con los resultados, prestando especial atención a su incidencia en el resultado económico.

Dado que la investigación se ha centrado en la aplicación de la RSC en el sector hotelero se ha realizado un análisis de la trascendencia e importancia que supone la RSC para la industria turística, y en concreto para el área de la hospitalidad. De igual manera se ha explicado, a partir de una revisión de la literatura, cómo los hoteles promueven intensamente acciones de RSC y los resultados, y ventajas que se derivan de dicho comportamiento.

Por tanto, vista la relevancia de la RSC hoy en día, así como concretamente en el sector hotelero, y una vez revisada la literatura, se ha planteado un modelo teórico para medir el rendimiento por habitación de los hoteles españoles (RevPAR), a partir de variables de marketing, habiéndose estimado como variables de interés la confianza, la reputación, la satisfacción y la lealtad.

Con el desarrollo de este trabajo se han ido alcanzando los objetivos específicos de este trabajo, dando respuesta así al objetivo general marcado.

En primer lugar podemos concluir que no existe una definición generalmente aceptada de RSC (Whitehouse, 2006), aunque las definiciones planteadas coinciden al señalar su vinculación con la sostenibilidad, la ética de los negocios y con el compromiso de satisfacer los intereses y preocupaciones de sus grupos de interés. Igualmente, se desprende que la RSC debe ser entendida como un concepto global y multidisciplinar que se ha visto impulsado por el empuje que los gobiernos y la sociedad en general, y que contiene todo un conjunto de cuestiones filantrópicas y normativas relacionadas con la función de la empresa en la sociedad, así como todas las obligaciones morales que maximizan el impacto positivo, al tiempo que minimizan los efectos negativos, de la empresa en su entorno.

Podemos afirmar, teniendo en cuenta lo expuesto en el capítulo 3, que la RSC aporta a las organizaciones una mejora de la imagen y le ayuda a obtener ventajas sobre otras empresas del sector, siendo un instrumento de creación de valor para la empresa y sus *stakeholders*.

Las prácticas socialmente responsables incorporadas a las estrategias de las empresas constituyen ventaja competitiva que les reporta rentabilidad adicional a largo plazo.

A pesar de que la mayor parte de los estudios realizados sobre la relación entre RSC y desempeño económico sugieren una relación positiva, la existencia de un elevado número de estudios no concluyentes ha llevado a que muchos autores subrayen la necesidad de clarificar la forma concreta en que estas medidas de desempeño empresarial se relacionan. Aunque hay muchos estudios que sustentan el sentido positivo de la relación, no se puede afirmar que estos sean concluyentes. No obstante, en donde sí hay consenso es en que las prácticas socialmente responsables no penalizan económicamente a las empresas, más bien al contrario, incorporan elementos positivos, que incorporados adecuadamente a su estrategia, pueden constituir una ventaja competitiva que reportara rentabilidad adicional a largo plazo.

La presión social y la exigencia de un desarrollo económico sostenido están favoreciendo el cambio de un modelo de crecimiento tradicional basado exclusivamente en el aspecto financiero, a un paradigma de crecimiento en el que se tiene que contemplar las demandas de las partes vinculadas con la empresa. Este cambio en la conciencia social, ha provocado la aparición de un nuevo término, denominado desarrollo sostenible con el objetivo de promocionar un crecimiento económico compatible con el respeto al medioambiente y a los derechos humanos. Ello no sería posible sin la participación de todos actores sociales implicados en su desarrollo. Lógicamente este compromiso se extiende a todos los subsectores de la actividad turística, incluido el sector hotelero. Esta nueva visión supone un cambio de estrategia, en el sentido de plantear nuevas líneas de desarrollo de crecimiento basado en la diversificación, el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía para que de esta manera el sector turístico contribuya a un crecimiento sostenible que atienda las demandas de las partes relacionadas, sociales, económicas y medioambientales, y siga siendo uno de los principales motores de nuestra economía. En definitiva, estamos hablando de que la industria hotelera debe incorporar en sus políticas empresariales, las actividades propias de la RSC, como la implantación de un código ético en la organización, acciones que preserven el medio ambiente, y una gestión empresarial enfocada a atender las demandas de sus *stakeholders* como los trabajadores, clientes, comunidad local, etc. Ello supondrá una

clara diferenciación frente al cliente y la sociedad lo que posibilitará la creación de valor, en reputación, satisfacción, lealtad, confianza, y por supuesto en una notable mejora del beneficio.

A partir de esos estadios de investigación anteriores recogidos en los capítulos 2, 3 y 4, y como resultado de la revisión de la literatura, se ha planteado el modelo teórico en el capítulo 5, que una vez tenidas en cuenta las especificaciones dadas en el capítulo 6 de diseño de la investigación, y a través del cuestionario *on line* desarrollado sobre una muestra de 230 empresas hoteleras en España, ha permitido explicar la relación entre la RSC y los resultados de marketing y económicos medido a través del RevPAR, cuyos resultados detallados se encuentran en el capítulo 7. Para dar respuesta al último objetivo específico, en este capítulo 8 se detallan las implicaciones teóricas y prácticas que surgen de los resultados de este estudio como se detalla a continuación.

A modo de resumen y antes de exponer las implicaciones teóricas y prácticas, se presentan las principales ideas fuerza que surgen del estudio desarrollado.

- Podemos afirmar que la RSC utilizada como herramienta de gestión constituye un elemento que aporta valor a la empresa. Dadas las características del sector hotelero, una apuesta decidida por la defensa y protección de los intereses sociales y medioambientales minimiza los impactos negativos hacia la sociedad suponiendo la diferenciación de cara al cliente y la mejora de la reputación y la imagen de la empresa.
- A partir de la revisión de la literatura se han encontrado ciertos vacíos que han contribuido al diseño de un modelo de estudio para medir el impacto de la RSC en el rendimiento en el sector hotelero, a través de variables de marketing, visto desde el punto de vista de los directivos/as hoteleros.
- La medición de este impacto en el rendimiento se ha desarrollado fundamentalmente a partir de medidas no ajustadas al sector hotelero, por lo que se ha considerado proponer como medida en el modelo el RevPAR, a través de una escala basada en estudios precedentes que ha obtenido buenos valores de fiabilidad y validez.
- La revisión de la literatura revela que la medición de la RSC se ha desarrollado tradicionalmente a través de un constructo tridimensional. Este trabajo ha

apostado por esta tridimensionalidad, utilizando la escala propuesta por Martínez *et al.* (2014), que diferencia entre las dimensiones económica, social y medioambiental, dando buenos resultados en lo referente a la fiabilidad y validez, por lo que corrobora su idoneidad para aplicarla en muestras de directivos/as de hoteles, no sólo en muestras de consumidores, que había sido la perspectiva adoptada por el estudio de los autores citados.

- Los resultados descriptivos obtenidos muestran que las actividades de RSC están asentadas en el sector hotelero (57,4%), aunque cabe una mayor adopción para tratar de llegar al total del sector, vista la relevancia que tienen las actividades de RSC para impactar en el RevPAR, a la luz de los resultados obtenidos por el modelo.
- La dimensión medioambiental es la que tiene más repercusión actualmente, aunque hay que potenciar las tres dimensiones, pues las tres están relacionadas con los resultados en las variables de marketing y el RevPAR.
- El modelo demuestra un impacto directo de la RSC en el RevPAR, por lo que resulta relevante tener en cuenta estas estrategias para fomentar un mejor desempeño y rentabilidad del sector hotelero a largo plazo.
- La RSC demuestra tener impacto en el RevPAR también a través de las variables de marketing, destacando el papel de la reputación.
- Resulta relevante tener en cuenta la RSC en la práctica empresarial, por lo que ello conlleva para el aseguramiento de la rentabilidad del sector a largo plazo, potenciando las variables de marketing tenidas en cuenta (confianza, reputación, satisfacción y lealtad).

A continuación se detallan las principales implicaciones teóricas y prácticas que posee el presente estudio para la literatura de marketing y gestión turística, y para la práctica profesional en el sector hotelero.

8.2. Implicaciones teóricas

A continuación se presentan las principales implicaciones teóricas que surgen a partir de este estudio y que pueden tener alguna repercusión en el avance de la literatura de marketing y gestión turística.

A partir de la revisión de la literatura se ha presentado un modelo teórico integrador de otros modelos que desarrollan una apuesta del estudio de la RSC involucrando variables de marketing, o evaluando los resultados económicos que generan para la empresa el desarrollo de prácticas de RSC. La aplicación de un modelo integrado que agrupa variables intermedias de marketing (confianza, reputación y satisfacción), y variables resultado de marketing (lealtad) y del rendimiento (RevPAR) desde la perspectiva del directivo/a hotelero. Con respecto a la variable del rendimiento, se ha introducido como novedad en el modelo el uso del RevPAR, una medida comúnmente aceptada en el sector y más apropiada por su especialización que otras utilizadas en otros estudios.

Por lo que respecta a la medición de la RSC como variable principal del modelo y del RevPAR como novedad, se han obtenido resultados interesantes en lo que respecta a su medida. El estudio de la RSC a través de las dimensiones económica, social y medioambiental propuesta por Martínez *et al.* (2014) arroja buenos resultados en su aplicación a una muestra de directivos/as hoteleros, refrendando así los resultados obtenidos por el estudio de estos autores en una muestra de consumidores. Por tanto, resulta una escala idónea para seguir utilizándola en posteriores estudios, bien sea aplicada sobre consumidores o profesionales. Por lo que respecta a la escala utilizada para la medición del RevPAR como medida del rendimiento económico en el sector hotelero, puede afirmarse que la escala utilizada basada en los trabajos de Chavarría (2013), Grissemann *et al.* (2013) y Garay y Font (2009) arroja buenos resultados para la fiabilidad y la validez, por lo que se propone como una escala idónea para ser utilizada como medida del rendimiento en el sector hotelero. El resto de escalas utilizadas, basadas en trabajos anteriores, confianza, satisfacción y lealtad (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), y reputación (Alvarado y Schlesinger, 2008), también demuestran buenos resultados para la fiabilidad y la validez en su adaptación al contexto de estudio, por lo que pueden ser tenidas en cuenta para posteriores investigaciones.

Por lo que respecta a la evaluación del modelo propuesto, la RSC representa un papel significativo pero discreto, aunque de gran interés para comprender el funcionamiento de algunas variables. La RSC se ha mostrado como un antecedente de interés en la confianza y la reputación, y un factor significativo para la determinación del RevPAR. Sin embargo, aunque se entiende que el impacto es discreto, no se podrían disociar las

relaciones entre RSC y el rendimiento (RevPAR), pero tampoco de su relación con las variables de marketing.

Dentro del modelo, la reputación tiene un papel relevante, pues se constituye como variable mediadora entre la RSC y el RevPAR, pero también entre la RSC y la lealtad. Además la reputación también posee un notable impacto en la satisfacción y ésta en la lealtad como su principal antecedente. Por lo que se puede afirmar que la reputación en la empresa hotelera juega un papel fundamental en el contexto de la RSC y los resultados de marketing y económicos, teniendo especial relevancia la secuencia RSC-reputación-rendimiento (RevPAR).

Por otro lado, en el análisis individualizado de relaciones destaca otro resultado, como el hecho de que la secuencia RSC-satisfacción-RevPAR no resulta ser significativa, es decir, la satisfacción no ejerce efecto mediador entre la RSC y el rendimiento, que a pesar de ser resultados consistentes con los hallados por Lee y Heo (2009), pone de manifiesto un interrogante que podría ser de interés abordar en posteriores estudios.

En definitiva, los resultados obtenidos por el modelo teórico propuesto vienen a refrendar resultados obtenidos en la literatura, como en lo referente al test de la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, pero también de las relaciones encontradas, corroborando resultados en estudios anteriores o planteando nuevas incógnitas que habrán de ser investigadas en futuros trabajos, como así se expondrá en el apartado de futuras líneas de investigación.

Aun así, los resultados obtenidos son de interés para la teoría de marketing y gestión turística, como para los profesionales por las repercusiones que tiene para el ámbito de la gestión del sector hotelero en relación a la RSC y sus resultados de marketing y financieros, como se trata de exponer en el siguiente apartado.

8.3. Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos en el presente estudio tienen importantes repercusiones prácticas y recomendaciones para la gestión del sector hotelero.

En primer lugar, queda comprobado que las actividades de RSC ejercen influencia en el RevPAR, y de forma directa e indirecta a través de las variables de marketing. Esto nos

lleva a afirmar que si hasta ahora el 57,4% de la muestra encuestada afirma que realiza acciones de RSC, hay que animar al resto del sector a desarrollar este tipo de actividades por las repercusiones que ello tiene en el RevPAR, y en definitiva en el rendimiento a largo plazo, asegurando así el éxito futuro de las empresas hoteleras y, por tanto, del sector.

Los directivos/as de hoteles tienen que tener en cuenta que hay que favorecer el desarrollo de actividades relacionadas con la RSC, hasta el momento, según los resultados extraídos de la muestra, es la dimensión medioambiental la que tiene mayor repercusión, seguida de la social y en último lugar la económica. Sin embargo, todas estas perspectivas contribuyen a la generación de rentabilidad y, por tanto, de estabilidad para la empresa a largo plazo si se apuesta por estas estrategias.

Además, la RSC genera efectos sobre la confianza y la reputación, variables con gran relevancia a la hora de establecer relaciones a largo plazo con los clientes, tratando así de asegurar la rentabilidad del futuro apostando por la reputación, la confianza y la lealtad. Destaca en los resultados el papel que ejerce en el modelo la reputación. En opinión de Fatma *et al.* (2015), la reputación es difícil de construir y fácil de perder aunque tiene un impacto a largo plazo en la empresa, por lo que los gestores tienen que apostar por el desarrollo estratégico de acciones de RSC con el objetivo de desarrollar una reputación y confianza favorable en los clientes.

Para promover el fomento de actividades relacionadas con la RSC las empresas hoteleras pueden incidir en el desarrollo de actividades como programas de eficiencia energética, gestión y separación de residuos en origen, control de vertidos, políticas de compras con criterios sostenibles, promoción de la gastronomía y cultura local, formación continua de los empleados, aplicación de políticas de igualdad de género, encuestas de clima laboral, etc....

Siempre habrá que tener en cuenta que la RSC es una actividad que debe promover la alta dirección, y que debe llegar a todos los departamentos de la organización, y que a su vez no sólo tiene repercusiones sobre los clientes, sino que estas actividades han de involucrar a todos los *stakeholders* de la empresa, ya que sólo así se pueden obtener las ventajas que aporta un enfoque de gestión orientado hacia el compromiso y la responsabilidad social. Ello unido, además, a un adecuado conocimiento de las

decisiones empresariales que supone adoptar los nuevos criterios de gestión para emprender medidas o políticas de RSC de manera planificada, y no como mera respuesta a los hábitos del sector.

Para una correcta aplicación de la RSC, es obligado un profundo conocimiento de las decisiones empresariales que supone adoptar nuevos criterios de gestión, lo que conlleva que un profesional de la gerencia tenga que conocer los aspectos clave de la gestión, antes de emprender algún tipo de medida o política de Responsabilidad Social de manera planificada, y no como mera respuesta a la estructura y hábitos del sector, optimizando el retorno ambiental de dichas medidas y, en consecuencia, optimizando también el retorno económico.

Por ello, a partir de los resultados de este estudio se recomienda que el sector hotelero promueva de forma activa las actividades relacionadas con la RSC, debido a los resultados positivos que ello conlleva para el aseguramiento de la rentabilidad del sector a largo plazo, y las repercusiones que ello tiene en cuanto al desarrollo de riqueza económica y creación de empleo, entendiendo esta nueva forma de gestión como una inversión, y no como un coste que se consume y afecta negativamente a la cuenta de resultados. La RSC entendida en este enfoque es una inversión, es un activo inmaterial necesario para competir en un futuro en el mercado.

8.4. Limitaciones del estudio

Una vez desarrollado el estudio, conviene hacer balance de las limitaciones que puede contener, así como de aquellas dificultades que se ha encontrado este trabajo.

En primer lugar, una de las principales dificultades es la de llevar a cabo una revisión de la literatura en un campo amplio y desarrollado como es la RSC, si bien es cierto que acotando el contexto a los estudios aplicados al sector hotelero, se ha reducido de gran manera el número de trabajos publicados. Si bien por otro lado, los estudios desarrollados sobre el sector turístico tienen cabida en publicaciones específicas del sector, pero también en otras relacionadas con la gestión, el marketing, la economía, etc. entre otras disciplinas, pues el turismo es un campo multidisciplinar. Esto hace que las publicaciones sobre RSC en el sector hotelero puedan estar dispersas entre un gran

volumen de revistas, de forma que sea complejo identificar todos los trabajos publicados.

Por otro lado, se ha desarrollado el estudio a partir de una muestra no probabilística de conveniencia, por lo que los resultados obtenidos en este estudio tienen sus limitaciones a la hora de generalizarlos. En relación a la muestra que ha participado, también hay que tener en cuenta que el trabajo se ha centrado en la perspectiva que aporta el directivo/a del hotel, es decir, que en el caso de algunas variables, para responder al cuestionario ha de recurrir a estimaciones sobre la perspectiva de la demanda, lo que puede también limitar de alguna manera los resultados del estudio.

Por lo que respecta al modelo, posiblemente existan otros resultados de la RSC que no se hayan tenido en cuenta. Se ha propuesto un modelo que pretende ser integrador de los resultados de marketing y financieros, diferenciando entre variables intermedias y variables finales. Sin embargo, se podrían haber introducido otras variables como la imagen o la calidad, entre otras que podrían haber sido de interés.

También se podría haber profundizado en las relaciones entre las variables intermedias, como por ejemplo, las relaciones directas entre confianza y reputación, ofreciendo así mayor información sobre la reputación, ya que se ha mostrado como una variable clave en el modelo.

Además, dado que el modelo ha presentado la RSC como un constructo de segundo orden con tres dimensiones, ha resultado necesario evaluarlo a través del enfoque en dos pasos con la técnica PLS. Para tratar de conocer de una forma más profunda el concepto junto con su dimensionalidad, se podría haber estudiado el impacto que ejercen cada una de las tres dimensiones en las variables intermedias y finales.

Si bien es cierto que a pesar de estas limitaciones, los resultados que arroja el estudio son de interés para la teoría del marketing y la gestión turística, y por otro lado, estas limitaciones sientan las bases para futuros estudios y plantean nuevas incógnitas que habrán de ser resueltas en posteriores investigaciones.

8.5. Futuras líneas de investigación

En la medida en que se profundiza en un tema concreto, otras perspectivas y variaciones han de quedar al margen a la hora de concretar una investigación. Por otro lado, hay que tener en cuenta que los resultados del estudio ponen de manifiesto nuevas incógnitas, por ello, a continuación se presentan las futuras líneas de investigación que se proponen a partir del presente trabajo.

Este estudio podría replicarse en otros contextos, otros sectores y otras actividades dentro del sector turístico. También podría hacerse con las mismas características, pero en otros países. De esta manera trataría de observarse si los resultados se reproducen siendo consistentes. También podría ser interesante observar la perspectiva de los consumidores testando el presente modelo.

Aunque se ha pretendido que el modelo fuera integrador, puede resultar relevante introducir otras variables de marketing como la imagen o la calidad. También explorar otras relaciones del modelo que no han sido estudiadas como, por ejemplo, la relación entre confianza y reputación, sobre todo, una vez que la reputación se ha mostrado como una variable relevante en el modelo. Conviene, por tanto, seguir profundizando en el estudio de esta variable en el contexto de la RSC.

Resultaría también de interés seguir ahondando en la dimensionalidad del constructo RSC, visto que tampoco hay acuerdo en este sentido, y en el test de sus relaciones de forma directa con los constructos del modelo, tratando de comprobar si existen diferencias significativas con respecto a la relación entre las dimensiones y las variables de marketing y del rendimiento.

En definitiva, se trata de seguir progresando en el conocimiento de la RSC, una línea de investigación con gran profusión e interés, por las repercusiones que tiene su gestión para las organizaciones, y concretamente en el ámbito del sector hotelero, tratando de llenar los vacíos que se identifican en la literatura, y de ir resolviendo ciertos interrogantes, para tratar de ofrecer al sector herramientas que favorezcan su rendimiento y su permanencia en el mercado a largo plazo, creando empleo y riqueza económica para un sector muy relevante en España, el tercer destino turístico a nivel mundial.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, R.W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R. & Bauer, R. (1976). *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Akpınar, A., Jiang, Y., Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P. & Walls, J. L. (2008): *Strategic use of CSR as a signal for good management*. IE Business School Working Paper.
- Aksu, A. A. (2006). Gap analysis in customer loyalty: A research in 5 star hotels in the Antalya region of Turkey, *Quality & Quantity*, 40(2), 187-205.
- Alexander, G. & Buchholz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479-486.
- Alford, H.J. & M.J. Naughton (eds.) (2002). Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of business. In S.A. Cortright y M.J. Naughton, eds., *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, 23-47. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Allouche, J. & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- Alvarado, A. (2007). Marketing y responsabilidad social empresarial. Un mapa de navegación. *Teoría y Praxis*, 4, 113-148.
- Alvarado, A., Bigné, E. & Currás, R. (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.

- Alvarado, A. & Schlesinger, M. W (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andriof, J. & McIntosh, M. (Eds.) (2001). *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield, England: Greenleaf.
- Angelidis, J. & Ibrahim, N. (1993). Social demand and corporate strategy: A corporate social responsibility model. *Review of Business*, 15(1), 7–10.
- Arcas, N. & Briones, A (2009). Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 143-61.
- Aqueveque, C. (2005). Marketing and market development: signaling corporate values: consumers' suspicious minds. *Corporate Governance*, 5(3), 70-81.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 1.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2006). La semántica de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 3.
- Aupperle, K., Carroll, A. & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analysing the experience of spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 207-220.
- Ayuso, S. & Fullana, P. (2002). *Turismo sostenible*, Ed. Rubes, Barcelona.

- Backhaus, K.B., Stone, B.A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business and Society*, 41(3), 292-318.
- Baena, A., Fuster, H.; Carbonell, X. & Oberst, U. (2010). Retos metodológicos de la investigación psicológica a distancia. *Aloma, Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, (26), 137-156.
- Balager, M.R. & Albareda, L. (2007). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Contabilidad y Dirección, Special Issue on CSR*, 11-26.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies. Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.
- Barnett, M. & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1101-1122.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.
- Barone, M.J., Miyazaki, A.D. & Taylor, K.A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262.
- Bartkus, B., Glassman, M. & MacAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86-94.
- Beliveau, B., Cottrill, M., & O'Neill, H. M. (1994). Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 731-738.

- Benavides-Velasco, C. A.; Quintana-García, C. & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Bengochea, A., Magadán, M. & Rivas, J. (2006). *Actividad turística y medio ambiente*. Septem Ediciones, Oviedo.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(2), 128-137.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132-156.
- Berry, L. (2000). Growing interest, emerging perspectives. En Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of relationship marketing*, (149-170). California: Sage Publications.
- Bertelsmann, Stiftung (ed.) (2005): *Die gesellschaftliche verantwortung von unternehmen: Dokumentation der ergebnisse einer unternehmensbefragung der bertelsmann stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Besser, T. & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *Journal of Socio-Economics*, 33, 221-241.
- Bhattacharya, C.B. & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.
- Bhide, A. & Stevenson, H. (1990). Why be honest if honesty does not pay. *Harvard Business Review*, 68(5), 121-129.
- Bigné, E., Chumpitaz, R.; Andreu, L. & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.

- Bigné, J. E., Sánchez, M. I. & Sanz, S. (2005). Relationships among residents' image, evaluation of the stay and post-purchase behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 11(4), 291–299.
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the swedish and polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 662-682.
- Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2008). Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(4), 271-293.
- Borjas, C. (2007). Responsabilidad Social empresarial y desempeño financiero: Un enfoque estratégico. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, 6, 137-146.
- Borraz, J. & Fuentelsaz, L. (2005). La gestión del ciclo de vida de las capacidades: un análisis para el caso de la reputación. *IV Iberoamerican Academy of Management*, 8-11. Lisboa.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the business-man*. New York, NY: Harper.
- Bowen, D. & Clarke, J. (2002). Reflections on tourist satisfaction research: past, present and future. *Journal of Vacation Marketing*, 8(4), 297-308.
- Bowman, E.H & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18 (2), 49-58.
- Boxenbaum, E. (2006). Corporate social responsibility as institutional hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 45-63.
- Bravo, R., Fraj, A. E. & Matute, J. (2006). La estrategia de “ecologismo de empresas” en el sector de bienes de consumo final. *Universia Business Review*, 9, 58-73.
- Bronn, P. S. & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207- 222.

- Brown, T. & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brunt, P. & Courtney, P. (1999). Host perceptions of sociocultural impacts. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 493-515.
- Bull, B. (2003). Corporate social responsibility: The norwegian experience. www.iadb.org/etica.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
- Campón, A. M. (2013). La lealtad hacia los destinos de turismo rural: un estudio causal de sus determinantes bajo el enfoque transaccional y relacional del marketing. Cáceres: Universidad de Extremadura.
- Campón, A. M., Alves, H., & Hernández, J. M. (2013). Loyalty measurement in tourism: A theoretical reflection. En *Quantitative methods in tourism economics* (pp. 13-40). Physica-Verlag HD.
- Campón, A. M., Hernández, J. M. & Alves, H. M. (2012). Identifying the major determinants of loyalty in tourism. En Tsiotsou, R. H. & Goldsmith, R. E. (Eds.), *Strategic Marketing in Tourism Services* (163-183). United Kingdom: Emerald.
- Cannon, T. (1994). An historical perspective. *Corporate Responsibility*, Cannon, T (ed.) *Pearson: London*, 7-31.
- Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(1), 143.
- Carrigan, M. & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-577.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carrol, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 3, 268-295.
- Carroll, A.B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business and Society*, 39(4), 466.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114- 120.
- Carvalho, H.M. (1993). Padroes de sustentabilidade: Uma medida para o desenvolvimento sustentavel. *Curitiba, Septiembre*, 26, Mimeo.
- Casado, A.B., Nicolau, J.L., Ruiz, F. & Sellers, R. (2014). Industry-specific effect of CSR initiatives: hotels and airlines. *Kybernetes*, 43(3/4), 547-564.
- Castillo, A.M. (2002). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa: El Libro Verde. *Noticias de la economía pública social y cooperativa*, 35, 40-45.
- CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). www.ceres.org.
- Chamberlain, N.W. (1973). *The limits of corporate social responsibility*. New York, NY: Basic Books Inc.
- Chand, M. (2006). The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition
- Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul. N. & Leelayouthayothin, L. (2007). Building Corporate Image Through Societal Marketing Programs. *Society and Business Review*, 2(3), 230-253.
- Chavarría, C. (2013). *El impacto de la responsabilidad social corporativa en los resultados y el crecimiento empresarial: un estudio en pymes andaluzas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Sevilla.
- Cherapanukorn, V. & Focken, K (2014). Corporate social responsibility (CSR) and sustainability in Asian Luxury Hotels: Policies, practices and standards. *Asian Social Science*, 10(8), 198-209.
- Chih, H., Chih, H. & Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics* 93, 115-135.

- Choi, T.H. & Jung J. (2008). Ethical commitment, financial performance, and valuation: An empirical investigation of Korean companies. *Journal of Business Ethics*, 81, 447-463.
- Choi, J.S. & Kwak Y.M. (2010). An empirical analysis on the relation between corporate environmental performance and discretionary environmental disclosure using stand-alone environmental reports or supplementary web disclosures. *DAEHAN Journal of Business*, 23(1), 545-573.
- Chung, L.H. & Parker, L.D. (2010). Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. *Accounting Forum*, 34(1), 46-53.
- Ciavolino, E. & Nitti, M. (2013). Using the hybrid Two-Step estimation approach for the identification of second-order latent variable models. *Journal of Applied Statistics*, 40(3), 508-526.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. & Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy Of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- Coelho, P.R.P., McClure, J.E. & Spry, J.A. (2003). The social responsibility of corporate management: a classical critique. *Mid - American Journal of Business*, 18(1), 15-24.
- Coffey, B.S. & Fryxel, G. (1991). Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination. *Journal Of Business Ethics*, 10, 437-444.
- Comisión Europea (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. COM (2001) 366 final.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente (1987): *Nuestro futuro común. Informe Brundtland*. Alianza. Madrid.

- Cordente, M. (2014). Investigación descriptiva: métodos cuantitativos. En Esteban, A. & Molina, A. (Coords.), *Investigación de mercados* (69-93). Madrid: ESIC Editorial.
- Cornell, B. & Shapiro, A.C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-14.
- Crane, A. & Matten, D. (2005). Corporate citizenship: Missing the point or missing the boat? A reply to van Oosterhout. *The Academy of Management Review*, 30(4), 681-684.
- CsrEurope (The European Business Network for Corporate Social Responsibility). <http://www.csreurope.org/about-us>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding social responsibility puzzle - what does businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Davidson, W. & Worrell, D. (1990). A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance. *Akron Business And Economic Review*, 21(3), 7-19.
- De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- De la Cuesta M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE* 2813: 45-58.

- De la Cuesta, M. (2007). La confianza en la información sobre responsabilidad corporativa. *XIV Congreso AECA en Valencia*, 80, 63-66. Revista AECA. AECA.
- De la Cuesta, M. & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, 2755, 7-19
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Madrid: Paraninfo.
- De Quevedo, E., De La Fuente, J.M., Delgado, J.B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.
- Dean, D.H. (2003). Consumer perception of corporate donations -effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of Advertising*, 32(4), 91-102.
- Delgado, J.B. & Saiz, L. (2000). El sector turístico español. En Ed. G. Johnson y K. Scholes, *Dirección Estratégica*, 527-547. Prentice Hall, Madrid.
- Dinan, C. & Sargeant, A. (2000). Social marketing and sustainable tourism is there a match? *International Journal of Tourism Research*, 2(1), 1-14.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *The Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.

- Eilbert, H. & Parket, I. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- El Alaoui, A. M., Chakor, A. & Mdaghri, A. A. (2012). Ethics, relationship marketing and corporate performance: Theoretical analysis through the mediating variables. *International Business Research*, 5(8), 68–84.
<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n8p68>
- Elgonemy, A. R. (2000). The pricing of lodging stocks: Reality check. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 18-28.
- Enkerlin, E., Cano, G., Garza, A. & Vogel, E. (1997): *Ciencia ambiental y desarrollo sostenible*. México: International Thomson.
- Epstein, E.M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Erdogan, N. & Barisb, E., (2007). Environmental Protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management* 28, 604-614
- Eurostat (2014): Annual data on tourism industries. Number of establishments and bed-places. European Commission.
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/main-tables>.
- Exceltur, Alianza para la excelencia estratégica, (2015). *Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015*.
<http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf>
- Falk, R. F. & Miller; N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840-856.

- Faulkner, B., Mascardo, G. & Laws, E. (2000). *Tourism in the 21st century: Lessons from experience*. London, United Kingdom: Continuum.
- Feldman, S.J., Soyka, P. A. & Ameer, P.G. (1997). Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price? *The Journal of Investing*, 6(4), 87-97.
- Fernández, M.T. & Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 28, 47-57.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Paraninfo, Madrid
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J., Gardberg, N.A. & Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C. & Shanley, M (1990). What's in a Name?: Reputation building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franklin, D. (2008). Just good Business. *The Economist*.
<http://www.economist.com/node/10491077>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Press.

- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4) 409-429.
- Freeman, R. E. & Evan, W. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). Social responsibility of business is to increase its profit. *New York Times Magazine*, 122-126.
- Fuentes, F.J., Nuñez, J. & Veros, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestion de recursos humanos. *Universia Business Review*, 3º Trimestre, 68-89.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Gallagher, M. & Mansour, A. (2000). An analysis of hotel real estate market dynamics. *Journal of Real Estate Research*, 19, 133-164.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gao, Y. L. & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31.
- Garay, L. & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- García, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- García-Castro, R.; Ariño, M.A. & Canela, M.A. (2010). Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92, 107–12.

- García Rodríguez, F.J. & Armas Cruz, Y.M. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824-839.
- Gardberg, N. A. & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of management Review*, 31(2), 329-346.
- Garriga E. & Melé D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51-71.
- Garz, H.; Volk, C. & Gilles, M. (2002): *More gain than pain*. SRI: Sustainability pays off, WetsLB Panmure, Londres.
- Gaski, J.F. (1985). Dangerous territory: The societal marketing concept revisited. *Business Horizons*, 28(4), 42-47.
- Gerde, V.W. & Wokutch, R.E. (1998). 25 years and going strong. *Business and Society*, 37(4), 414.
- Gessa, A., Ruiz, A. & Jiménez, M.A. (2008). La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión hotelera. Implantación y desarrollo en la red de paradores. En J. Pindado y G.Payne (Coord.), *Estableciendo puentes en una economía global. building bridges in a global economy: XXII Congreso Anual de AEDEM y VI International Conference IABD*. 260-262. Madrid: ESIC Editorial.
- Gioia, D.A. & Corley, K.G. (2002). Being good versus looking good: business school rankings and the circean transformation from substance to image. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), 107-120.
- GIZ, German Society for International Cooperation (2012). Costs and benefits of corporate social responsibility (CSR). A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry. *Sino-German Corporate Social Responsibility Project, report*.
http://www.chinacsrproject.org/Uploads/%7BEA74A6EC-FCD4-4699-BOEDFE83A70F854D%7D_Costs%20and%20Benefits%20of%20CSR_20120615.pdf

- Gladwin, T.N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20, 874-907.
- Godfrey, P.C. (2006). Dialogue: A reply to bright. Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy. *The Academy of Management Review*, 31(3), 754-756.
- Grande, I. & Abascal, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Graves, S.B. & Waddock, S.A. (2000). Stakeholder relations in 'built-to-last companies'. *Business and Society Review*, 105, 393-418.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702
- Greening, D.W. & Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-281.
- Greenwood, R.; Li, S.X.; Prakash, R.; & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- GRI (Global Reporting Initiative), (2002): Sustainability reporting guidelines. GRI, Boston.
- GRI (Global Reporting Initiative), (2013): G4 Sustainability reporting guidelines.
<https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>
- Griffin, J.J. & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society* 36, 5-31.

- Grisseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Gurney, P.M., & Humphreys, M. (2006). Consuming responsibility: The search for value at Laskarina Holidays. *Journal of Business Ethics*, 64, 83-100.
- Haas, P.F. (1979). The conflict between private and social responsibility. *Akron Business Economy Review*, 10, 33-36.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2000). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, D. & Brown, F. (2006). *Tourism and welfare: ethics, responsibility and sustained well-being*. Wallingford, UK. CABI.
- Hansen, U. (2004). Gesellschaftliche verantwortung als business case: Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftliche Verantwortung, *Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement*, 59-83. (Eds.) U. Schneider and P. Steiner (1st ed.). Gabler, Wiesbaden.
- Hart, S. L. (1995). A natural resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(4), 986-1014.
- Hart, S.L. & Christensen, C.M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Harvey, M.G. & Lusch, R.F. (1999). Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities. *European management journal*, 17(1), 85-92.

- Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 30 (3), 387-409.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Hemphill, T. (2004). Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model. *Business and Society Review*, 109 (3), 339-361.
- Henderson, J. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management* 26, 228-239.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381-395.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw Hill.
- Herremans, I. M., Akathaporn, P. & MCInnes, M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting Organizations and Society*, 18(1), 587–604.
- Herrero, A., San Martín, H. & Hernández, J. M. (2015). How online search behavior is influenced by user-generated content on review websites and hotel interactive websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7).
- Higgins, S. M. (2006). RevPAR still king, but GOPPAR on the rise. *Hotel & Motel Management*, 221(1), 26.
- Hillman, A. J. & Keim, G.D. (2001). Shareholders, stakeholders and social issue. *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.

- Hoeffler, S. & Keller, K.L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Hosteltur (2014): Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2014.
http://www.hosteltur.com/172550_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2014.html
- Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: A content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97-121. <http://dx.doi.org/10.1108/095961112>
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2004, March). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms in Spain. *In Fifteenth Annual Meeting of the International Association for business and Society (Vol.4)*.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de Ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>
- Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera (2010): https://www.aguirrenewman.es/biblioteca_y_actualidad/_docs/estudios_de_mercado/EM_Hoteles_feb_2010_%20RE.pdf
- Inoue, Y. & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.
- Institute of Social and Ethical Accountability (1999): Accountability 1000 (AA1000) Framework: Standards, guidelines and professional qualification. *Exposure Draft*. Londres.
- Instituto de Estudios Turísticos (2015). Indicadores turísticos. <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>

- Ismail, J. A., Dalbor, M. C. & Mills, J. E. (2002). Lodging-segment variability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 73-80.
- Jackson P. & Hawker B. (2001). *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?*
<http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- Jensen, M.C. (2000). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: Beer, M. and Nohria, N. (ed), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, Stakeholder Theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-247.
- Jensen, M.E. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jiménez, M.A. (2008). Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa, *Pecunia*, 6, 107-129.
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jonhson, H. (1971). Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont, CA: Wadsworth. *Journal of Business Ethics*, 75, 1-23.
- Jorgensen, T.H. & Simonsen, G. (2002). Prospects of a unified management system. *Corporate social responsibility and environmental management*, 9(2), 91-98.
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-63.
- Kalisch, A. (2002). *Corporate futures: Social responsibility in the tourism industry*. London: Tourism Concern.
- Kang, K. H., Lee, S. & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Keith, B. (1999). The institutional contexts of departmental prestige in american higher education. *American Educational Research Journal*, 36, 409-445.

- Keith, B. (2001). Organizational contexts and university performance outcomes: the limited role of purposive action in the management of institutional status. *Research in Higher Education*, 42(5), 493-516.
- Kiernan, M. (2001). Eco-value, sustainability, and shareholder value: Driving environmental performance to the bottom line. *Environmental Quality Management*, 10(4), 1-12.
- Kim, S. H., Holland, S. & Han, H. S. (2012). A structural model for examining how destination image, perceived value, and service quality affect destination loyalty: A case study of Orlando. *International Journal of Tourism Research*.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P. & Hashimoto, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector. *International Journal of Tourism Research*, 1(4), 255-265.
- Kong, N., Salzmann, O., Steger, U. & Ionescu-Somers, A. (2002). Moving business/industry towards sustainable consumption: The role of NGOs. *European Management Journal*, 20(2), 109-127.
- Korschun, D., Bhattacharya, C.B. & Swain, S. (2011). When and how does corporate social responsibility encourage customer orientation?. No. ESMT-11-05. *ESMT European School of Management and Technology*.
- Kraft, L. & Hage, J. (1990). Strategy, social responsibility and implementation. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 11-19.
- Kucukusta, D., Mak, A. & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Lafferty, B. & Goldsmith, R. (2005). Cause-brand alliances: Does the cause help the brand or does the brand help the cause? *Journal of Business Research*, 58, 423-429.
- Landon, S. & Smith, C. E. (1997). The use of quality and reputation indicators by consumers: the case of bordeaux wine. *Journal of Consumer Policy*, 20(3), 289-323.

- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Lee, S. & Heo, C.Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637
- Lee, S. & Park, S. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105-112.
- Lee, S. & Upneja, A. (2007). Does Wall Street truly understand the lodging valuation? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 168-181.
- Lev, B. I., Petrovits, C. & Radhakrishnan, S. (2008). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. <http://ssrn.com/abstract=920502>.
- Levy, S. E. & Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 147-154.
- Lin, C., Yang, H. & Liou, D. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31, 56-63.
- Linnanen, L. & Panapanaan, V.M. (2002). *Roadmapping CSR in finnish companies*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Litz, R. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355.
- Lyon, D. (2007): *Financial performance: the motivation behind corporate social responsibility reporting*. Honours thesis, University of Otago (Accountancy and Business Law).
- Lizcano, J. L. & Nieto, P. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: AECA.

- Lombart, C. & Louis, D. (2014). A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 630–642
- Lopes, E. R. [coord.] (2010). *A constelação do turismo na economia portuguesa, Mirandela*. Edições Jornal Sol.
- López, M.V; García, A. & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285-300.
- López, V.A. & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 19(1), 87-106.
- Losada, J. L. & Lopez-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Thomson, Paraninfo.
- Lozano, J.M. (2006). De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de Economía Española*, 18, 40-62.
- Luo, W. & Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal Of Marketing*, 70(4), 1-14.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- Mahoney, L. & Roberts, R.W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in canadian firms. *Accounting Forum*, 31, 233-253.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457.

- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan I., Ferrell O.C. & Hult T. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Makni, R., Francoeur, C. & Bellavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics* 89, 409-422.
- Manne, H. & Wallich, H. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Manson, E. (2006). RevPar needs an overhaul. *Caterer & Hotelkeeper*, 196, 16.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marom, I. (2006). Toward a united theory of the csp-cfp link. *Journal of Business Ethics*, 67, 191-200.
- Martín, G. (2008). Reputación empresarial y ventaja competitiva. Madrid: ESIC.
- Martín, G. & López, P. (2004). Análisis estratégico de la reputación empresarial. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades. *XIV Congreso Nacional ACEDE*. Murcia.
- Martin, G. & Navas, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtencion de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 29-39.
- Martínez, I.M. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.
- Martínez, I.M. & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.

- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. R. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 267-283.
- Martínez, P. & Rodríguez del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- McGuire, J.W. (1963): *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J.; Sundgren, A. & Schneeweiss, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 32(4), 854-872.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- McWilliams, A. & Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127
- McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications (Editorial). *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meijer, M.M., de Bakker, F.G.A., Smit, J.H. & Schuyt, T. (2006). Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 13-28.
- Mele D. (2002). Not only stakeholder interests. The firm oriented toward the common good. In S.A. Cortright and M.J. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from Catholic Social Tradition*, 190-214. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

- Melo, T. & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Menon, A. & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51.
- Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, 1.
- Miller, G. (2001). Corporate responsibility in the UK tourism industry. *Tourism Management*, 22, 589-598.
- Mintzberg, H., Simons, R. & Basu, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J., Cuenca, A. & Miquel, M. (2000). *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw Hill.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moneva, J., Rivera Lirio, J. & Muñoz Torres, M. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107, 84-102.
- Montuschi, L. (2009). *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresarial y la filantropía estratégica*, Editorial Universidad del Sema, Buenos Aires
- Moore, G. (1999). Tinged shareholder theory: or what's so special for stakeholders. *Business Ethics: a European Review*, 8(2), 117-127.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the U.K. supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 299-315.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.

- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially-responsible stocks. *Business and Society Review*, 1(1), 71-75.
- Moutinho, L., Mcdonagh, P., Peris, S.M. & Bigné, E., (1995). The future development of the hotel sector: an international comparison. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 10-15.
- Muñoz, M.J., Rivera, J. & Moneva, J.M. (2008). Evaluating sustainability in organizations: A fuzzy logic approach. *Industrial Management & Data Systems*, 108, 829-841.
- Murphy, E. (1978). An evolution: corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30(6), 19.
- Murray, K.B. & Montanari, J.R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *The Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Murray, K. & Vogel, C. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus nonfinancial impacts. *J Bus Res*, 38(2), 60-141.
- Murdock, H. (2008). La globalización, la responsabilidad social y el capitalismo. *Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N. & Zyglidopoulos, S. (1997). The evolution of corporate social responsiveness: an exploratory study of Finnish and Canadian Forestry Companies. *Business & Society*, 36(3), 296-321.
- NH Hoteles (2014). Informe 2014. <https://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad/memoria-de-rsc>.
- Nicolau, J.L. (2008). Corporate social responsibility: Worth-creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990-1006.
- Nieto M. & Fernández R. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.
- Nunnally J. C. & Bernstein I., (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2011). OCDE Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Revisión 2011. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
- Olmedo Cifuentes, I. & Martínez León, 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. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Oppermann, M. (1999). Predicting destination choice - A discussion of destination loyalty. *Journal of Vacation Marketing*, 5(1), 51-65.
- Oppermann, M. (2000). Tourism destination loyalty. *Journal of Travel Research*, 39(1), 78-84.
- OMT (Organización Mundial del Turismo), (1993). Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects. WTO, Madrid.
- OMT (Organización Mundial del Turismo), (2014). Panorama del Turismo Internacional.
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D.S. Siegel, (Eds.), *The Oxford Handbook of CSR*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Orlitzky, M. & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40, 369-396.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

- Oskarsson, K. & Malmberg, Fv. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121-128.
- Paek, S., Xiao, Q.; Lee, S. & Song, H. (2013). Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of US publicly traded hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 423-433.
- Pacto Mundial, (2014). 10° Aniversario: Las organizaciones comprometidas con el Pacto Mundial apuestan por la RSE en época de crisis. <http://www.pactomundial.org/2014/11/10o-aniversario-las-organizaciones-comprometidas-con-el-pacto-mundial-apuestan-por-la-rse-en-epoca-de-crisis/>
- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-2.
- Parke, R.I. & Eilbirt, H. (1975). Social-responsibility - the underlying factors. *Business Horizons*, 18(4), 5-10.
- Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 51-72.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Perrini, F. (2007). The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 107-109.
- Persais, E. (2002). L'écologie comme atout stratégique: Une validation de l'approche ressources par la méthode PLS [Ecology as a strategic asset: A resources validation approach by PLS method]. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 195-230.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157- 169.
- Podnar, K. & Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 326-340
- Podolny, J. M. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829-872.
- Polonsky, M. J. & Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, 95-117.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Porter, M.E. & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1998). Green and competitive. En Porter, M. E. (ed.), *On competition*, 351-375. Boston: Harvard Business School.
- Prahalad, C.K. (2002). Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3(4), 6-17.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (Summer, Special Issue), 5-16.

- Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Preston, C. C. & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.
- Preston, L. & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
- Preston, L. & Post, J. (1975). *Private Management and Public Policy*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Preston, L. & Post, J. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), 56-62.
- Priego, M. J. B. & Palacios, C. A. (2008). Analysis of environmental statements issued by EMAS-certified Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 381-394.
- Pulido Fernández, J.I. (2004). El medio ambiente en la política turística española. *Quaderns de Política Económica, Revista Electrónica*, 7, 94-114.
- Purcell, T., Albright, L., Grant, D., Lockwood, H., Schein, V. & Friedlander, F. (1974). What are the social responsibilities for psychologists in industry? A symposium. *Personnel Psychology*, 27(3), 435-453.
- Quazi, A.M. (1997). Corporate social responsibility in diverse environments: A comparative study of managerial attitudes in Australia and Bangladesh. *Business & Professional Ethics Journal*, 16, 67-84.
- Rehbein, K., Waddock, S. & Graves, S.B. (2004). Understanding shareholder activism: Which corporations are targeted? *Business & Society*, 43 (3), 239-267.
- Reichheld, F. F. & Sasser, E. (1990). Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Repetto, R. & Dustin, D. (2000). *Pure profit: The financial implications of environmental performance*. World Resources Institute, Washington.

- Reyes, L.E. (2008). La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: Un análisis de las publicaciones en business and management. *En XXII Congreso Anual AEDEM: Estableciendo puentes en una economía global*. Editorial ESIC.
- Roberts, P. & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Robin, D. P. & Reidenbach, R. E. (1987). Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gaps Between Concept and Applications. *Journal of Marketing*, 51, 44-58.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, 65, 12-49.
- Rodríguez, R., Dopico, A. & González, E. (2008). La responsabilidad social empresarial: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. *En Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 309-324. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Roner, L. (2006). The hospitality industry: have hotels checked out on responsible tourism? *Ethical Corporation magazine 19 June*.
- Ross S.A. (1973). The economic theory of the agency: The principal problems. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 63, 134-139.
- Ross, J.K. Patterson, L.T. & Stutts, M.A. (1992). Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 93-97.
- Ross, J.K., Stutts, M.A. & Patterson, L.T. (1991). Tactical considerations for the effective use of cause-related marketing. *Journal of Applied Business Research*, 7(2), 58-65.
- Rouso, M.W. & Fouts, P.A. (1997). A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559

- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T. & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J. & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal Of Business Ethics*, 32, 2, 143-156
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23, 27-36.
- Sánchez-Pérez, M. & Jiménez-Castillo, D. (2013). La validez del instrumento de medida. En Sarabia, F. J. (Coord.), *Métodos de investigación social y de la empresa* (387-420). Madrid: Pirámide.
- Sarabia-Sánchez, F.J. (2013). Construcción de instrumentos de medida. En Sarabia, F. J. (Coord.), *Métodos de investigación social y de la empresa* (275-302). Madrid: Pirámide.
- Sarabia-Sánchez, F.J. & Cañadas-Osinski, I. (2013). Fiabilidad del instrumento de medida. En Sarabia, F. J. (Coord.), *Métodos de investigación social y de la empresa* (367-386). Madrid: Pirámide.
- Scanlon, N. (2007). An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. *International Journal of Hospitality Management* 26, 711-723.
- Schaltegger, S. & Burrit, R. (2005). Corporate sustainability. En Folmer, H.;Tietenberg, T. (eds.). *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues*, 185-222, Edward Elgar, Cheltenham.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68, 46-55.

- Schrader, U., Halbes, S., Hansen, U. (2005): Konsumentenorientierte kommunikation u"ber corporate social responsibility (CSR): Erkenntnisse aus experteninterviews in deutschland. Lehr-und forschungsbericht des lehrstuhls fu"r marketing und konsum, Nr. 54. Hannover: Institut fu"r Betriebsforschung der Unisersita"t Hannover.
- Schwartz, B. & Tilling, K. (2009). 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: A dissenting interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 289-299.
- Scott, S.V. & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: Toward reputable action. *Organization Science*, 16(3), 308-325.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Set"o, D.; Angla, J. (2011). La naturaleza de la relaci"n entre la responsabilidad social de la empresa (rse) y el resultado financiero. *Revista Europea de Direcci"n y Econom"a de la Empresa*, 20(4), 161-176.
- Shane, P. & Spicer, B. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *The Accounting Review*, 58 (3), 221-285.
- Sheldon, P. J. & Park, S. Y. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.
- Siegel, D. & D. Vitaliano (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), 773-792.

- Simpson, W.G. & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Slattery, P. (2002). Reported RevPAR: Unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 135-149.
- Smith, A. (1994): *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Smith, W., Wokutch, R., Harrington, K. & Dennis, B. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business and Society*, 40(3), 266-294.
- Sol Meliá (2014). Informe Anual y RSC.
<http://www.meli-hotels-international.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informes-anuales>
- Solomon, R. (1997). *It's good business: Ethics and free enterprise for the new millennium*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.
- Somoza, A. & Vallverdú, J. (2005). La revelación de información social desde la perspectiva contable, *Comunicación al VII Congreso Nacional de Economía, Europa en una economía global, estrategias para el siglo XXI*, La Coruña.
- Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical, examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.
- Steger, U. (2006). Building a business case for corporate sustainability. En Schaltegger, S.; Wagner, M. (eds.), *In managing the business case for sustainability: The integration of social environmental and economic performance*, 412-443, Greenleaf, Sheffield.
- Steiner, G.A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.
- Steiner, G.A. (1972). Social policies for business. *California Management Review*, 15(2), 1724.

- Stigzelius, I & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA 8000 in Indian garment industry. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 46-56.
- Strike, V.M., Gao, J. & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850-862.
- Surroca, J., Tribó, J.A. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.
- Svensson, G. (2005). The spherical marketing concept: a revitalization of the marketing concept. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 5-15.
- Swaen, V. & Chumpitaz, R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-33
- Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Teece, D.J. Pisana, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thorpe, J. & Prakash-Mani, K. (2003). Developing value: The business case for sustainability in emerging markets. *Greener Management International*, 44, 17-32.
- Trespalacios, J., Vázquez, R. & Bello, L. (2005). *Investigación de mercados, métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Thomson.
- Tsai, W. H., Hsu, J. L., Chen, C. H., Lin, W. R. & Chen, S. P. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 385-396.

- Tsai, H., Tsang, N.K. & Cheng, S.K. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
- Tullberg, J. (2005). Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 261-276.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performances, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *The Academy Of Management Review*, 10(3), 540-577.
- United Nations Global Compact (1999): <https://www.unglobalcompact.org/>.
- Vaca R., Moreno M. & Riquel F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. En J.C. Ayala Calvo, J. C. (coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. La Rioja: Universidad de La Rioja
- Van Beurden, P. & Gössling T. (2008). The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics* 82, 407-424.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Varadarajan, P.R. & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Vassilikopoulou, A.I.; Siomkos, G.J. & Mylonakis, J. (2005). Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 317-328.

- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Viser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid. An African perspective. En E.R.Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, 29-56. Edited by, Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Vitell, S.J. & Paolillo, J.G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics*, 13(2-3), 185-199.
- Vogel, D. (1986). The study of social issues in management: A critical appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-151.
- Waddock, S. & Graves, S. (1997). Corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319
- Wagner, M. (2004). The Effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: An empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22(5), 557-572.
- Walsh, J., Weber, K., & Margolis, J. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wartick, S. & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wartick, S.L. & Mahon, J.F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business and Society*, 33(3), 293-311.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, 10.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2002). *Corporate Social Responsibility, The WBCSD's Journey*, 1.

- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Webb, D. J. & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 226-238.
- 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*, 28(3), 1-28.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279-296.
- Williamson, O.E. (1967). *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm*. Chicago: Markham.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.
- Wood, D. (1991a). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wood, D. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Wood, D.J. & Lodgson J.M. (2002). Business citizenship: from individuals to organizations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series(3), 59-94.
- World Economic Forum (2013). The travel and tourism competitiveness report 2013. Reducing barriers to economic growth and job growth. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/>
- World Travel & Tourism Council, (2013). Benchmarking travel & tourism - global summary. http://www.wttc.org/~media/files/reports/benchmark%20reports/2013_global_summary_1.ashx

- World Travel & Tourism Council, (2014). Travel & tourism economic impact 2014. Spain. <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/country%20reports/spain2014.pdf>
- World Travel & Tourism Council, (2015). Travel & tourism economic impact 2015. Spain. <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/spain2015.pdf>.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B. & Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(23), 367-412.
- Yang, F., Lin. C. & Chang, Y. (2010). The linkage between corporate social performance and corporate financial performance. *African Journal of Business Management* 4, 406-413.
- Younes, E. & Kett, R. (2003). *GOPPAR, a derivative of RevPAR*. <http://www.hvs.com/content/913.pdf>.
- Zenisek, T.J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *The Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.
- Zhu, Y.; Sun, L. Y. & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.
- Zyglidopoulos, S.C. (2001). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business and Society*, 40(4), 416-441.

ANEXO

ANEXO I. ESCALAS DE MEDIDA UTILIZADAS E INDICADORES ORIGINALES

Anexo I. Escalas de medida utilizadas e indicadores originales

Variable	Autor/es	Basado en	Indicadores originales		Indicadores adaptados		
RSC	Martínez et al. (2014)	Bigné et al. (2005)	Económica ($\alpha=0,90$; AVE=0,68)	Obtains the greatest possible profits.	[RSCE1] <i>obtiene mayores beneficios económicos.</i>		
				Tries to achieve long-term success.	[RSCE2] <i>trata de lograr el éxito a largo plazo.</i>		
				Improves its economic performance.	[RSCE3] <i>mejora sus resultados.</i>		
				Ensures its survival and success in the long run.	[RSCE4] <i>asegura su supervivencia.</i>		
			Social ($\alpha=0,86$; AVE=0,52)	It is committed to improving the welfare of the communities in which it operates.	[RSCS1] <i>se compromete en la mejora del bienestar de la comunidad local.</i>		
				Actively participates in social and cultural events.	[RSCS2] <i>participa activamente en eventos sociales y culturales.</i>		
				Plays a role in society that goes beyond mere profit generation.	[RSCS3] <i>juega un papel en la sociedad que va más allá de la generación de beneficios.</i>		
				Provides a fair treatment to employees.	[RSCS4] <i>da un trato justo a sus empleados.</i>		
				Provides training and promotion opportunities for employees.	[RSCS5] <i>ofrece oportunidades de formación y promoción a sus empleados.</i>		
				Helps to solve social problems.	[RSCS6] <i>ayuda a resolver problemas sociales.</i>		
			Medioambiental ($\alpha=0,98$; AVE=0,55)	Protects the environment.	[RSCM1] <i>colabora en la protección del medioambiente.</i>		
				Reduces its consumption of natural resources.	[RSCM2] <i>trata de reducir el consumo de recursos naturales.</i>		
				Recycles.	[RSCM3] <i>recicla.</i>		
				Communicates to its customers its environmental practices.	[RSCM4] <i>comunica a los clientes sus prácticas medioambientales.</i>		
				Exploits renewable energy in a productive process compatible with the environment.	[RSCM5] <i>utiliza energías renovables.</i>		
				Conducts annual environmental audits.	[RSCM6] <i>realiza auditorías ambientales anuales.</i>		
				Participates in environmental certifications.	[RSCM7] <i>posee certificaciones ambientales.</i>		
			Confianza ($\alpha=0,89$; AVE=0,64)	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	Morgan and Hunt (1994), Sirdeshmukh et al. (2002)	The services of this company make me feel a sense of security.	[CONF1] <i>Los servicios de nuestro hotel ofrecen confianza.</i>
						I trust on the quality of this hotel company.	[CONF2] <i>Nuestro hotel ofrece servicios de calidad.</i>
Hiring services of this company is a quality assurance.	[CONF3] <i>Contratar los servicios de nuestro hotel es una garantía de calidad.</i>						
This company is interested in its customers.	[CONF4] <i>Nuestro hotel se interesa por sus clientes.</i>						
This company is honest with its customers.	[CONF5] <i>Nuestro hotel es honesto con sus clientes.</i>						
Reputación ($\alpha=0,819$, FC=0,822)	Alvarado y Schlesinger (2008)	Ahearne et al. (2005)	...es una empresa reconocida.	[REPU1] <i>Nuestro hotel es un establecimiento conocido.</i>			
			...es una empresa respetada.	[REPU2] <i>Nuestro hotel es un establecimiento respetado.</i>			
			...es una empresa admirada.	[REPU3] <i>Nuestro hotel es un establecimiento admirado.</i>			
			...es una empresa con prestigio.	[REPU4] <i>Nuestro hotel es un establecimiento de prestigio.</i>			
Satisfacción ($\alpha=0,90$; AVE=0,7)	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	Cronin et al. (2000)	It is nice to stay in a hotel belonging to brand X	[SATI1] <i>Nuestros clientes opinan que es agradable alojarse en nuestro hotel.</i>			
			I like staying in a hotel belonging to brand X	[SATI2] <i>A nuestros clientes les gusta alojarse en nuestro hotel.</i>			
			Staying in a hotel of brand X is great	[SATI3] <i>Nuestros clientes opinan que alojarse en nuestro hotel es ideal.</i>			
			My choice to purchase this hotel service was a wise one	[SATI4] <i>Nuestros clientes ven la decisión de alojarse en nuestro hotel como la mejor elección.</i>			
			I think that I did the right thing when I purchased this hotel service	[SATI5] <i>Nuestros clientes opinan que han acertado en su decisión cuando se alojan en nuestro hotel.</i>			
			This hotel offers exactly what I need for my accommodation	[SATI6] <i>Nuestro hotel ofrece exactamente lo que los clientes necesitan para su alojamiento.</i>			

Lealtad $(\alpha=0,88; AVE=0,65)$	Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996), Sirdeshmukh <i>et al.</i> (2002)	I usually use this hotel company as my first choice compared to other hotel brands.	[LEAL1] <i>Nuestros clientes escogen nuestro hotel como primera opción para alojarse.</i>
			It would be costly in terms of money, time and effort to end the relationship with this company.	[LEAL2] <i>A nuestros clientes no les interesaría alojarse en otro hotel de la competencia.</i>
			I shall continue considering this one as my main hotel brand in the next few years.	[LEAL3] <i>Nuestros clientes manifiestan que volverán a nuestro hotel en los próximos años.</i>
			I would recommend this hotel if somebody asked my advice.	[LEAL4] <i>Nuestros clientes suelen recomendar nuestro hotel.</i>
	Nuevo	-	-	[LEAL5] <i>Nuestros clientes suelen dejar comentarios positivos en Internet.</i>
Rendimiento financiero $(\alpha=0,738; FC=0,849; AVE=0,653)$	-	-	-	<i>En los últimos tres años el rendimiento por habitación disponible en nuestro hotel (RevPAR)...</i>
	Chavarría (2013)	Powell (1995), Martínez <i>et al.</i> (2011)	Nuestra situación financiera ha sido sobresaliente.	[REND1] <i>ha mejorado respecto a años anteriores.</i>
			Nuestra situación financiera ha sido mejor que la de nuestros competidores.	[REND2] <i>ha mejorado con respecto a nuestros competidores.</i>
	Griseemann <i>et al.</i> (2013)	Nuevo	-	[REND3] <i>ha alcanzado los objetivos establecidos.</i>
	Garay y Font (2009)	Nuevo	-	[REND4] <i>ha sido satisfactorio.</i>

ANEXO II. CUESTIONARIO *ON LINE* UTILIZADO

ESTUDIO SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EMPRESAS HOTELERAS

Estimado/a directivo/gerente/gestor/a de hotel, el Grupo de Investigación MARKETUR, de la Universidad de Extremadura está desarrollando una investigación sobre RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). Cuando hablamos de RSC nos referimos a aquellas actividades voluntarias que desarrollan las empresas de forma activa para la mejora económica, social y medioambiental del entorno en el que operan. Por ello le pedimos que responda a este cuestionario, lo que le llevará MENOS DE 10 MINUTOS. Le garantizamos que los datos se tratarán de forma CONFIDENCIAL y con un análisis estadístico agregado, sin que se utilicen para otros fines diferentes a los indicados. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Comenzamos con algunas preguntas en relación a su actividad profesional como directivo/gerente/gestor/a del hotel que regenta. En caso de que regente más de un hotel, seleccione uno de ellos para responder al cuestionario. Si su hotel pertenece a una cadena/franquicia, responda únicamente en cuanto a su unidad de negocio (hotel), no con respecto a la cadena/franquicia en su globalidad.

*** 1. REGIÓN en que se localiza el hotel:**

*** 2. LOCALIDAD en la que está el establecimiento:**

*** 3. Tipo de ALOJAMIENTO:**

- Hotel 5*
- Hotel 4*
- Hotel 3*
- Hotel 2*
- Hotel 1*
- Hotel rural
- Otro (especifique)



Sig.

*** 4. Tipo de GESTIÓN (puede seleccionar más de una opción):**

- Hotel independiente
- Hotel perteneciente a cadena/franquicia de gran tamaño
- Hotel perteneciente a cadena/franquicia de pequeño tamaño
- Hotel de gestión pública
- Hotel de gestión familiar
- Otro (especifique)

*** 5. TIPOLOGÍA turística (puede seleccionar más de una opción):**

- Hotel urbano
- Hotel de sol y playa
- Hotel en entorno rural y/o de naturaleza
- Otro (especifique)

*** 6. ANTIGÜEDAD del establecimiento:**

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 20 años
- Entre 21 y 40 años
- Más de 40 años



Ant.

Sig.

* 7. Número de PLAZAS:

- Menos de 20 plazas
- Entre 20 y 50 plazas
- Entre 51 y 200 plazas
- Entre 201 y 500 plazas
- Más de 500 plazas

* 8. Número de EMPLEADOS:

- Menos de 10 empleados
- Entre 10 y 50 empleados
- Entre 51 y 250 empleados
- Más de 250 empleados

* 9. Número de meses en TEMPORADA alta:

- Menos de 3 meses
- Entre 3 y 5 meses
- Entre 6 y 9 meses
- Más de 9 meses



Ant.

Sig.



*** 10. Tiempo que lleva en el CARGO:**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Más de 20 años

*** 11. Tiempo que lleva trabajando en el SECTOR:**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Más de 20 años



Ant.

Sig.



* 12. En los últimos tres años, ¿ha realizado alguna ACCIÓN DE RSC?

Sí

No

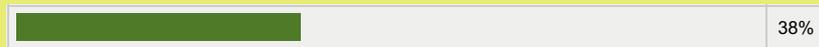
* 13. En el caso de que haya realizado alguna acción de RSC, podría indicarnos de qué TIPO (puede seleccionar más de una opción):

Económicas

Sociales

Medioambientales

NS/NC



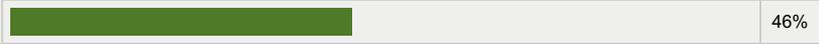
Ant.

Sig.

*** 14. A continuación presentamos una serie de AFIRMACIONES sobre RSC sobre las que le pedimos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.**

Con la aplicación de la RSC, nuestro hotel...

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
obtiene mayores BENEFICIOS ECONÓMICOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trata de lograr sus OBJETIVOS A LARGO PLAZO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mejora sus RESULTADOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asegura su CONTINUIDAD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
participa en la mejora del BIENESTAR de la COMUNIDAD LOCAL.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
participa activamente en EVENTOS SOCIALES Y CULTURALES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juega un papel en la sociedad que va MÁS ALLÁ DE la generación de BENEFICIOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
da un TRATO ADECUADO a sus EMPLEADOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ofrece oportunidades de FORMACIÓN Y PROMOCIÓN a sus EMPLEADOS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ayuda en la SENSIBILIZACION DE PROBLEMAS SOCIALES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
colabora en la PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trata de REDUCIR EL CONSUMO de RECURSOS NATURALES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECICLA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMUNICA a los clientes sus prácticas MEDIOAMBIENTALES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utiliza ENERGÍAS RENOVABLES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
realiza AUDITORÍAS AMBIENTALES anuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posee CERTIFICACIONES AMBIENTALES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ant.

Sig.

* 15. Ahora le pedimos que se ponga en el lugar de sus clientes, y en relación a la CONFIANZA que ofrecen a sus clientes los servicios que presta su establecimiento, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
Los servicios de nuestro hotel ofrecen CONFIANZA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrecemos SERVICIOS DE CALIDAD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los servicios de nuestro hotel son una GARANTÍA DE CALIDAD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos INTERESAMOS por nuestros CLIENTES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos HONESTOS con nuestros clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CUMPLIMOS LAS PROMESAS que hacemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



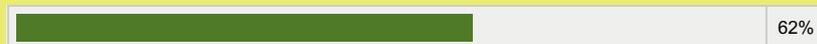
Ant.

Sig.

*** 16. Valore los siguientes aspectos relacionados con la REPUTACIÓN de su establecimiento. Piense en la imagen que los clientes, competidores, y público en general pueden tener de su hotel, y a continuación le pedimos que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes AFIRMACIONES, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.**

Con la aplicación de la RSC, nuestro hotel...

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
CONOCIDO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RESPETADO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMIRADO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DE PRESTIGIO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

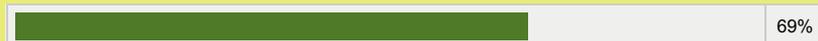


Ant.

Sig.

* 17. Piense en el grado de **SATISFACCIÓN** de sus clientes con su establecimiento, e indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes **AFIRMACIONES**, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
Nuestros clientes opinan que es AGRADABLE alojarse en nuestro hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nuestros clientes les GUSTA alojarse en nuestro hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes opinan que alojarse en nuestro hotel es IDEAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes ven la decisión de alojarse en nuestro hotel como la MEJOR ELECCIÓN .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes opinan que HAN ACERTADO en su DECISIÓN cuando se alojan en nuestro hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestro hotel OFRECE EXACTAMENTE lo que los CLIENTES NECESITAN para su alojamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ant.

Sig.

* 18. En relación al grado de LEALTAD de sus clientes, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes AFIRMACIONES, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
Nuestros clientes escogen nuestro hotel como PRIMERA OPCIÓN para alojarse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nuestros clientes NO LES INTERESARÍA alojarse en otro hotel de la COMPETENCIA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes manifiestan que VOLVERÁN a nuestro hotel en los próximos años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes suelen RECOMENDAR nuestro hotel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros clientes suelen dejar COMENTARIOS POSITIVOS EN INTERNET.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



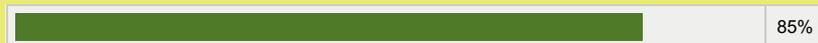
Ant.

Sig.

* 19. En relación al RENDIMIENTO de su hotel, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 es “en total desacuerdo” y 7 “en total acuerdo”.

En los últimos tres años el rendimiento por habitación disponible en nuestro hotel (RevPAR)...

	1 (en total desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (en total acuerdo)
ha MEJORADO respecto a AÑOS ANTERIORES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha MEJORADO con respecto a nuestros COMPETIDORES.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha ALCANZADO los OBJETIVOS establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ha sido SATISFACTORIO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ant.

Sig.

Para finalizar el cuestionario, unas últimas preguntas sobre sus DATOS PERSONALES.

*** 20. SEXO:**

- Hombre
- Mujer

*** 21. EDAD:**

- Menos de 35 años
- De 35 a 50 años
- Más de 50 años

*** 22. FORMACIÓN:**

- Estudios medios (Bachillerato, Formación Profesional)
- Estudios universitarios (Diplomatura, Licenciatura, Ingeniería, Ingeniería Técnica, Grado o equivalente)
- Estudios universitarios de posgrado (Máster, Doctorado)

*** 23. Formación ESPECÍFICA en turismo y/o hotelería (puede seleccionar más de una opción):**

- No, ninguna
- Sí, cursos
- Sí, Formación Profesional (Rama de Hostelería y Turismo)
- Sí, TET, TEAT, Diplomado o Graduado en Turismo
- Sí, Máster en Turismo o similares
- Sí, otro (especifique)



Ant.

Sig.



markeTUR
Research Group



ESTUDIO SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EMPRESAS HOTELERAS

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO

Con esta información tratamos de ayudar a las empresas hoteleras a mejorar sus estrategias y desempeño.

Por último, si quiere recibir un informe con los principales resultados de este estudio como gratificación por colaborar con nosotros, déjenos los siguientes datos:

24. E-mail de contacto:

25. Nombre del hotel:



Ant.

Listo