

**RSC en la empresa internacional:  
Sol Meliá**

Sira Abenoza  
Silvia Ayuso

Estudio de caso nº 2  
Mayo 2009



Càtedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

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

Depósito legal: B-30744-2009

**RSC en la empresa internacional:  
Sol Meliá**

Sira Abenoza

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Estudio de caso nº 2

Mayo 2009

## Índice

|  |    |
|--|----|
| 0. Resumen / Resum / Summary .....   | 1  |
| 1. Introducción.....   | 2  |
| 2. Contexto empresarial: El sector hotelero .....                            | 3  |
| 2.1. Características generales del sector.....                               | 3  |
| 2.2. Aspectos relevantes de RSC .....  | 4  |
| 2.3. Iniciativas de RSC .....  | 6  |
| 3. Presentación de la empresa: Sol Meliá .....                               | 9  |
| 3.1. Datos principales .....   | 9  |
| 3.2. Historia.....   | 9  |
| 4. Estrategia y actuaciones de RSC.....                                      | 13 |
| 4.1. Un momento decisivo para la RSC.....                                    | 13 |
| 4.2 Revisión de los valores de la empresa familiar .....                     | 15 |
| 4.3 Los orígenes de la RSC: La acción social .....                           | 17 |
| 4.4 Eficiencia y ahorro de costes: la gestión ambiental de los hoteles ..... | 19 |
| 4.5 El futuro de la RSC .....  | 22 |
| 5. Beneficios y retos de la RSC.....   | 24 |
| 6. Conclusiones.....   | 26 |
| Referencias y notas.....   | 28 |
| Anexos .....   | 29 |
| Información sobre los autores .....  | 36 |

## 0. Resumen / Resum / Summary

**Resumen:** El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En este sentido, el presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de Sol Meliá, cadena hotelera con presencia en 25 países, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

**Resum:** L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquest sentit, el present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC de Sol Meliá, cadena hotelera amb presència en 25 països, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

**Summary:** The objective of the case studies "CSR in international business" is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centres located in other countries. In this sense, the present document intends to examine the CSR strategy and actions of Sol Meliá, a hotel chain with presence in 25 countries, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

## 1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también operan en un contexto internacional. La empresa seleccionada para este segundo estudio de caso es Sol Meliá, que como empresa del sector hotelero ha ido incorporando en su gestión la preocupación por la RSC en general.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa (en particular extraída de su “Memoria Anual de Sostenibilidad 07”), así como una entrevista en profundidad a Federico Martínez-Carrasco, *Sustainable Development Director* de la firma.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector hotelero, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

## 2. Contexto empresarial: El sector hotelero

### 2.1. Características generales del sector

El sector hotelero forma parte del sector turismo, uno de los sectores más importantes dentro de la economía española. En 2006 aportó unos 112.000 millones de euros a la economía de este país, lo que equivale al 10,7% del PIB.<sup>1</sup> Su impacto en el mercado laboral es también muy elevado: según datos de la Encuesta de la Población Activa en 2007, el 12,5% de la población activa trabaja en el sector turístico, porcentaje equivalente al del sector de la construcción.<sup>2</sup>

La cadena de valor de la industria turística está compuesta por diversos eslabones (agencias, hoteles, líneas aéreas...), siendo uno de ellos el sector hotelero. A pesar de la progresiva concentración de estos diferentes eslabones, y en comparación con otros países, el sector hotelero español se encuentra todavía fragmentado, lo que debilita su posición negociadora con un cliente cada vez más grande: las agencias de viajes y los tour operadores. Por este motivo, las empresas hoteleras medianas españolas están empezando a ser muy activas en el proceso de concentración, con el objetivo de lograr presencia en todo el territorio español. La Tabla 1 muestra las principales empresas cadenas hoteleras españolas.

**Tabla 1: Las principales empresas del sector español**

| Empresa                        | Ventas 2007<br>(millones de euros) | Plantilla<br>(nº empleados) |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Sol Meliá                      | 611,24                             | 7.218                       |
| Transhotel Central de Reservas | 435,66                             | 1.150                       |
| Riusa II                       | 421,24*                            | 4.510                       |
| NH Hoteles                     | 403,23                             | 3.385                       |
| Paradores de Turismo de España | 293,65                             | 4.512                       |
| Grupo Hoteles Playa            | 152,22*                            | 2.000                       |
| Accor Hoteles España           | 141,25                             | 1.631                       |
| Husa                           | 131,53*                            | 1.600                       |
| Grubarges Inversión Hotelera   | 103,78*                            | 402                         |
| Riu Hotels                     | 98,2*                              | 1.210                       |

\* Resultados 2006

Fuente: ESADE (2009) Flash Sectorial Hostelería y Turismo, ESADE Guíame (<http://www.esade.edu/guiame/flashs/sectoriales/turismo>)

Otro factor que está ayudando a las empresas a ganar fuerza negociadora, aparte de la dimensión, es el reconocimiento de marca, un reconocimiento que se logra en los países de origen de los clientes.<sup>3</sup> En ese sentido, algunas de las cadenas hoteleras españolas más importantes han abierto hoteles en grandes ciudades, como por ejemplo París, con un doble objetivo. Por un lado, prestar servicio a sus clientes españoles que viajan a esa ciudad, aprovechando el

fuerte reconocimiento de marca entre ellos. Por el otro, conseguir que el potencial cliente del país donde han abierto el hotel (por ejemplo, Francia), conozca las marcas españolas a través de los hoteles ubicados en su país.

Sin embargo, dado que las compañías hoteleras necesitan muchos recursos para poder tener presencia de marca en los lugares de origen de los clientes, se han empezado a utilizar formas de crecimiento como el alquiler, la franquicia o la gestión, que requieren una inversión mucho menor que la compra. Además, las políticas de transparencia en la información financiera, la organización de eventos para potenciales accionistas y las políticas de fidelización de accionistas como el Club del Accionista, se han generalizado para poder atraer y retener la inversión.

Otro rasgo distintivo del mercado español es la poca presencia de las grandes cadenas internacionales.<sup>4</sup> Los intentos de cadenas como Hilton, Marriott o Starwood por estar presentes en este país se han visto, hasta el momento, sistemáticamente frustrados, entre otras razones por la no aceptación de contratos de gestión por parte de los promotores locales.

Por último, otra importante tendencia en el sector ha sido la generalización del uso de Internet como instrumento de venta.<sup>5</sup> La incorporación de esta tecnología en el proceso de compra ha hecho que aumente la competencia entre marcas: la posibilidad de elegir hotel por Internet ha introducido mayor transparencia en los precios y condiciones y ha dado más oportunidades al potencial cliente para comparar ofertas. En ese sentido, las políticas de precios se han visto significativamente afectadas y han entrado en una tendencia más competitiva.

## 2.2. Aspectos relevantes de RSC

Como en la gran mayoría de los sectores económicos, la preocupación por la RSC es cada vez mayor en el sector hotelero español. La conciencia y exigencia creciente por parte de los consumidores está alentando a esta industria a incorporar la RSC como parte de sus estrategias empresariales.

Según indica el estudio realizado por IESE-IRCO, CRWORKS Responsabilidad Corporativa y Fundación Sagardoy “El desafío empresarial de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: un enfoque sectorial”, tres son los principales ejes de actuaciones en los que se centran las políticas de RSC del sector hotelero en nuestro país<sup>6</sup>:

- **Medio ambiente:** El medio ambiente es, dentro de las políticas de RSC del sector hotelero, uno de los temas fundamentales. El impacto de este sector en el entorno es muy significativo: la construcción de las instalaciones, la afluencia estacional y masiva de turistas, el consumo de



recursos (energía y agua, fundamentalmente), la generación de residuos y la emisión de gases (procedentes sobre todo de las instalaciones de climatización) suponen alteraciones significativas del entorno en el que están situados los hoteles. En ese sentido, dado que este mismo entorno es clave para el negocio y para el potencial atractivo para los clientes, las iniciativas relacionadas con la eficiencia energética, el uso de energías renovables, ahorro de agua, reducción de emisión de gases y recogida selectiva de basuras, son prioritarias para las compañías hoteleras.

- **Empleados:** Al tratarse de un sector de servicios, los empleados son un activo clave para el sector hotelero. Además, tal y como hemos visto, el sector se encuentra en un momento de expansión internacional con el objetivo de ganar poder de negociación y tener presencia en los países de origen de los clientes. Este proceso hace que las compañías hoteleras tengan que contratar personal local en cada uno de los países donde tienen presencia. Por tanto, las políticas de gestión de la diversidad y las de formación, que garantizan un servicio homogéneo en toda la cadena y una identidad de marca, se han vuelto prioritarias. Otro tema importante dentro del sector y que todavía está por resolver son los altos índices de rotación. La estacionalidad del negocio hace que proliferen los contratos eventuales o a tiempo parcial y éstos provocan índices de rotación elevados.
- **Acción social:** La acción social es otro área de actuación importante en el sector. Incluye prácticas como la contratación de empleados pertenecientes a grupos desfavorecidos, discapacitados o en riesgo de exclusión social; políticas de formación para mejorar la empleabilidad de las personas de estos colectivos; políticas de proveedores que potencian las compras a pequeños proveedores locales y a centros especiales de empleo; colaboraciones con ONG y otras instituciones; donaciones y contribuciones a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades locales, y patrocinios y acciones de promoción de propuestas culturales. Además de la ayuda social directa, cada vez hay más cadenas hoteleras españolas que promueven la acción social entre sus clientes.

Estas son las tres áreas prioritarias, sin embargo, puede decirse que, la respuesta del sector a la RSC abarca prácticamente todos los ámbitos y, progresivamente, se está convirtiendo en un factor estratégico y diferenciador para la imagen de marca de las empresas del sector.

### 2.3. Iniciativas de RSC

A nivel internacional, y principalmente en los últimos 15 años, se han impulsado numerosas iniciativas por parte de **organismos internacionales** para promover el turismo sostenible a gran escala y para transmitir un mensaje común sobre la importancia de la contribución del sector turístico a la sostenibilidad mundial.

- La Organización Mundial del Turismo (OMT), la agencia de las Naciones Unidas especializada en el turismo, fue la responsable de uno de los grandes hitos mundiales sobre el turismo sostenible. En 1995 se celebró la primera Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, la llamada Conferencia de Lanzarote, en la que se elaboró la **Carta del Turismo Sostenible**, donde se declara que el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, “ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales”.<sup>7</sup>
- La conocida Agenda o Programa 21 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) también ha tenido su influencia en el sector turístico. El *World Travel and Tourism Council*, la OMT y el Consejo de la Tierra unieron sus esfuerzos en 1996 para producir el informe "**Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo: Hacia un Desarrollo Sostenible Ambientalmente**" que traduce la Agenda 21 a un programa de acción para el turismo.<sup>8</sup>
- Un año después, en 1997, se celebró una Conferencia Internacional de Ministros de Medio Ambiente que adoptó la **Declaración de Berlín sobre Biodiversidad y Turismo**.<sup>9</sup> Suscrita por la Comisión Europea; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); el programa *Global Environment Facility* (GEF) del Banco Mundial; la Secretaría de la Convención sobre Diversidad Biológica de Naciones Unidas; la OMT y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN), fue quizás la contribución más notoria al turismo sostenible por su influencia, difusión y signatarios.
- En 1999, se dio otro avance relevante por parte de la OMT, que estableció el **Código Ético Mundial para el Turismo**, un código que consiste en 10 principios que sirven como guías “para ayudar a minimizar los efectos negativos del turismo en el medio ambiente y en el patrimonio cultural, al tiempo que se aumentan al máximo sus beneficios para los residentes de los destinos turísticos” (ver Anexo 1).

- La **Comisión Europea (CE)**, por su parte, creó en 2007 un grupo de trabajo integrado por 22 expertos que estudian la aplicación de los criterios del desarrollo sostenible a la actividad turística de todos los países de la UE. Este equipo está integrado por personalidades relevantes de organismos como la OMT, la ONU, la propia CE, y representantes de organizaciones empresariales y sindicales de los sectores servicios, transportes, agencias de viajes, administraciones públicas y profesionales del turismo.<sup>10</sup>
- El mismo año, el **World Travel & Tourism Council (WTTC)**, foro que agrupa a los líderes empresariales del sector turístico y que cuenta con representantes de más de 100 países, en la VII Cumbre celebrada en Lisboa, eligió como tema central la gestión del crecimiento económico entendido de manera que también las comunidades locales participen en él y se beneficien del desarrollo que la industria turística conlleva. En ese sentido, la sostenibilidad económica, medioambiental, social y cultural de muchos destinos fue objeto de debate en esta cumbre.<sup>11</sup>
- La **ONU**, a su vez, creó en 2008 el Consejo de Gestión de Turismo Sostenible, un organismo creado para endosar programas de certificación turística sostenibles y que, a finales del mismo año, lanzó el **Global Partnership for Sustainable Tourism Criteria**, un estándar de criterios mínimos que todo negocio turístico debería alcanzar a fin de proteger y sostener los recursos naturales y culturales y, a su vez, asegurar que el turismo aprovecha su potencial como herramienta para eliminar la pobreza del mundo. El PNUMA, la OMT, la Fundación de las Naciones Unidas y *Rainforest Alliance* están entre las organizaciones aliadas en torno a esta iniciativa.<sup>12</sup>

Como respuesta a estas iniciativas institucionales, las empresas turísticas han ido adoptando una serie de **instrumentos voluntarios** para ser socialmente responsables y avanzar por el camino hacia un turismo sostenible. Las mayores cadenas hoteleras españolas ya han incorporado una misión y unos valores ligados a la RSC y, a su vez, han elaborado una estrategia, políticas y acciones para llevarla a cabo.<sup>13</sup> Las herramientas más comúnmente adoptadas por el sector hotelero son códigos de conducta, buenas prácticas, ecoetiquetas, sistemas de gestión ambiental e indicadores.<sup>14</sup> En lo que concierne las buenas prácticas de RSC más habituales del sector hotelero puede verse, tal y como se ha comentado, que los empleados, la acción social y el medio ambiente, son los tres ejes principales de las políticas de RSC del sector. El Cuadro 1 muestra las prácticas de RSC que llevan a cabo las empresas analizadas por el mencionado estudio de IESE-IRCO, CRWORKS Responsabilidad Corporativa y Fundación Sagardoy.

### Cuadro 1: Prácticas de RSC del sector hotelero

- Programas de eficiencia energética
- Uso de energías renovables
- Control de emisiones
- Recogida selectiva de basuras
- Proporcionan empleo a personas desfavorecidas y minusválidos
- Compra a centros especiales de empleo, centros de inserción
- Sensibilización de clientes al turismo responsable
- Club del accionista
- Acción social a través de colaboración con ONG y fundaciones
- Colaboración con ECPAT (Red internacional de organizaciones contra la explotación sexual comercial infantil)
- Promoción cultural
- Tiene una fundación

Fuente: García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) El desafío empresarial de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: un enfoque sectorial. Avanzando hacia una empresa socialmente responsable, Vol. 1, IESE-IRCO, CRWORKS Responsabilidad Corporativa y Fundación Sagardoy

Además, cada vez hay más hoteles que formalizan sus buenas prácticas mediante una certificación, para comunicar a clientes y tour operadores que cumplen con unos requisitos ambientales y sociales determinados. Por una parte, los hoteles utilizan las certificaciones genéricas de sistemas de gestión ambiental como ISO 14001 o EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*). Por otra parte, existen numerosas sistemas de ecoetiquetado y reconocimiento desarrollados específicamente para establecimientos turísticos de alojamiento (ver Cuadro 2).

### Cuadro 2: Algunas etiquetas con criterios de RSC para el sector hotelero



Green  
Globe  
21



Biosphere  
Hotels



Ecoetiqueta  
europea

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, cabe destacar que cada vez hay más empresas del sector que comunican su compromiso con la RSC en su página web y/o publican una Memoria de Sostenibilidad. El Anexo 2 muestra los ámbitos de RSC sobre los que informan las mayores empresas hoteleras del mundo y de España, desglosadas por comunidad, medio ambiente, mercado, visión y valores y empleados.

### 3. Presentación de la empresa: Sol Meliá

#### 3.1. Datos principales

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Fundación</b>                 | Palma de Mallorca, 1956   |
| <b>Consejo de Administración</b> | Presidente y Fundador: Gabriel Escarrer Juliá<br>Vicepresidente y Consejero Delegado: Sebastián Escarrer Jaume<br>Vicepresidente y Consejero Delegado: Gabriel Escarrer Jaume   |
| <b>Productos</b>                 | Hoteles urbanos (54%) y vacacionales (46%) de 3, 4 y 5 estrellas:<br>25% de hoteles de 3 estrellas<br>43% de hoteles de 4 estrellas<br>32% de hoteles de 5 estrellas y GL   |
| <b>Marcas</b>                    | Meliá Hoteles (Urbano y Vacacional / 4 estrellas superior y 5 estrellas), Me by Meliá (Hoteles especiales para las grandes ciudades), Tryp Hoteles (Urbano / 3 estrellas superior y 4 estrellas), Sol Hoteles (Vacacional / 3 estrellas superior y 4 estrellas), Paradisus Resort (Vacacional / 5 estrellas Todo Incluido), Sol Meliá Vacation Club, Luxury Lifestyle |
| <b>Nº hoteles</b>                | 301   |
| <b>Régimen de explotación</b>    | 48% Gestión<br>32% Propiedad<br>15% Alquiler<br>5% Franquicia   |
| <b>Nº de habitaciones</b>        | 75.022  |
| <b>Plantilla (2007)</b>          | 35.182 empleados  |
| <b>Ingresos 2008</b>             | 1.279 MEUR  |
| <b>EBITDA 2008</b>               | 256,7   |

#### 3.2. Historia

Sol Meliá se ha posicionado como la cadena hotelera vacacional más grande del mundo y líder del mercado hotelero español, tanto en el sector de ocio como en el de negocio. En 2006, celebró su cincuenta aniversario. Ha pasado más de medio siglo desde que Gabriel Escarrer inició en 1956, a los 21 años, la explotación en régimen de alquiler del primer establecimiento del grupo: el hotel Altair, ubicado en Palma de Mallorca.

El “boom turístico” de los años 60 fue decisivo en la consolidación de la empresa. En la siguiente década, los años 70, empezó a implantarse en las Islas Baleares, las principales áreas costeras de la Península y el archipiélago canario, adquiriendo entonces los primeros hoteles vacacionales y creando una pequeña cadena que, hasta 1976, operó bajo la denominación de Hoteles Mallorquines. Ya en esa época se fundaron las bases de la filosofía de la compañía: reinvertir los beneficios en nuevas adquisiciones, crecer a través de

operaciones de compra de otras cadenas y remodelar la planta hotelera. A finales de los 70, la empresa cambió su nombre en el registro social por el de Hoteles Sol.

En los 80, empezó la expansión con la adquisición de los 32 hoteles de la cadena HOTASA en España. Con esta operación, la empresa inició su actividad en el segmento de los hoteles urbanos y ya se erigió como el primer grupo hotelero español. En 1985 incorporó su primer establecimiento internacional: el Bali Sol. Siguiendo con la filosofía de crecimiento a través de grandes adquisiciones, Hoteles Sol integró la Compañía Hotelera del Mediterráneo, formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian. En 1987 se realizó otra adquisición: Meliá. Un grupo integrado por 22 establecimientos que hasta entonces estaba en manos del grupo luxemburgués INTERPOL. Además, continuó la expansión en Europa, Latinoamérica, Caribe, Asia Pacífico y la cuenca mediterránea, destinos naturales de Sol Meliá.

En 1993 se incorporó a la compañía Sebastián Escarrer, actual vicepresidente y consejero delegado. Se incorporaron también otros miembros directivos, y se introdujeron cambios en los sistemas de gestión de la empresa. Coincidiendo con la renovación, Sol Meliá recibió además el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística, en reconocimiento a la política de gestión y crecimiento llevada a cabo. Diez años más tarde, en 1996, Sol Meliá salió a bolsa y se convirtió en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores. El 30 de diciembre de 1996, al cierre del año bursátil, el valor de las acciones de la compañía se había incrementado un 72,2%, incorporándose al IBEX 35, el índice que aglutina a las empresas de mayor liquidez de las Bolsas Españolas. En 1998 se integraron los negocios de gestión y de propiedad de hoteles. Una unión que culminó en 1999 con la Oferta Pública de adquisición de Acciones (OPA) sobre Meliá Inversiones Americana (MIA) y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones.

Tras la creación de la nueva Sol Meliá, otro de los hijos del presidente, Gabriel Escarrer, se incorporó a la empresa en calidad de Consejero Delegado. Durante 1999, la compañía abrió un total de 27 establecimientos y adquirió 34 hoteles, desarrollando o reforzando su presencia en los tres enclaves principales: Latinoamérica, la cuenca mediterránea y las principales capitales europeas. La inversión realizada para llevar a cabo este proyecto de adquisiciones ascendió a 604,75 millones de euros. Gracias a esta estrategia la compañía entró en las tres capitales del turismo y los negocios por excelencia: Roma, París y Londres.





*Hotel Paradisus en Cancún (México)*

El cambio de milenio empezó con la adquisición de Tryp Hoteles y la incorporación de sus 60 hoteles. La cadena entró así en el ranking de las 10 primeras empresas hoteleras del mundo por número de habitaciones y se erigió como líder en la oferta hotelera urbana de España. Un año más tarde, Sol Meliá lanzó una nueva estrategia de marcas que contempló la consolidación de la cartera del grupo en 4 grandes enseñas: Meliá, Tryp, Sol y Paradisus. En 2003, la compañía apostó por un aumento del negocio basado en la firma de grandes alianzas con los principales agentes del sector (Cendant, Rank Group, Warner Bros. Consumer Products, lastminute.com) y en la creación de nuevos productos hoteleros como los establecimientos temáticos Flintstones Park o la marca Hard Rock. Los acuerdos alcanzados con Cendant Corporation, primer grupo turístico internacional, y lastminute.com, líder europeo en la venta on line de productos turísticos, constituyeron la entrada de Sol Meliá en nuevos mercados como el americano.

En el año 2005, Sol Meliá Vacation Club se confirmó como el tercer negocio estratégico para la compañía hotelera, el que completa el ciclo vital de los clientes de Sol Meliá. La compañía amplió además su gama de producto entrando en el 50% del capital de Luxury Lifestyle Hotels & Resorts, creado en 2004 por Stein Group. En 2006, año del 50 aniversario, Sol Meliá inició la renovación de las marcas de la cadena con la introducción progresiva de una nueva imagen y atributos. En la actualidad, Sol Meliá cuenta con 301 hoteles ubicados en 25 países de 4 continentes, gestionados por una plantilla de más de 32.600 empleados (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Distribución geográfica de los hoteles de Sol Meliá**

| <b>ASIA</b>                |          | <b>AMÉRICA</b>  |           | <b>EUROPA</b> |            |
|----------------------------|----------|-----------------|-----------|---------------|------------|
| Indonesia                  | 5        | Argentina       | 3         | Alemania      | 12         |
| Malasia                    | 1        | Brasil          | 15        | Bulgaria      | 1          |
| Vietnam                    | 1        | Chile           | 1         | Croacia       | 16         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>7</b> | Costa Rica      | 1         | España        | 165        |
|                            |          | Cuba            | 26        | Francia       | 8          |
|                            |          | México          | 10        | Italia        | 5          |
| <b>CUENCA MEDITERRÁNEA</b> |          | Panamá          | 1         | Portugal      | 12         |
| Egipto                     | 4        | Perú            | 1         | Reino Unido   | 2          |
| Túnez                      | 2        | Puerto Rico     | 1         | <b>TOTAL</b>  | <b>221</b> |
| <b>TOTAL</b>               | <b>6</b> | Rep. Dominicana | 5         |               |            |
|                            |          | Uruguay         | 1         |               |            |
|                            |          | Venezuela       | 2         |               |            |
|                            |          | <b>TOTAL</b>    | <b>67</b> |               |            |

Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

En 2007 finalizó la implementación del Plan Estratégico 2004-2007. En ese periodo, Sol Meliá adquirió la cadena hotelera alemana Innter y aprobó el Plan Estratégico 2008-2010, en el que se incluyen actuaciones y políticas de inversión que quieren favorecer un importante salto cualitativo en términos de crecimiento orgánico y revalorización de las marcas. Junto a todo ello, la compañía inició en 2007 una reorganización interna para dar respuesta a los retos de futuro de la compañía.



## 4. Estrategia y actuaciones de RSC

El momento en el que se encuentra Sol Meliá, sobre todo en lo que refiere a su política de RSC, es especialmente crítico y decisivo. Como se verá, la compañía inició el año 2008 con un cambio de planteamiento y de enfoque empresarial: la decisión de introducir el desarrollo sostenible dentro del Plan Estratégico de la empresa.

En el contexto actual, que incluye el relevo generacional - dado que el fundador Gabriel Escarrer decidió en 2007 ceder el gobierno de Sol Meliá a sus dos hijos, Gabriel y Sebastián, ambos vicepresidentes de la compañía en la actualidad -, y dentro de una reestructuración general del negocio, la RSC se ha convertido en uno de los cinco pilares estratégicos de la compañía y, en ese sentido, ha empezado a tener una especial relevancia en el futuro perfil del negocio. Sin embargo, este cambio aún no ha sido materializado y, a día de hoy, todavía se están gestando y dibujando las líneas y los cimientos sobre los que deberá crecer Sol Meliá en el futuro, en tanto que empresa comprometida con la sostenibilidad.

Este apartado ofrece una imagen de este punto de inflexión en el que se encuentra Sol Meliá. Por un lado, explica las políticas de RSC que ha desarrollado la compañía hasta el presente y que la han llevado a ser referente en esta materia dentro del sector turístico y, por el otro, apunta las nuevas líneas de futuro y el plan de RSC que se ha iniciado recientemente y que quiere introducir el desarrollo sostenible en todas las áreas de negocio de Sol Meliá.

### 4.1. Un momento decisivo para la RSC

El nuevo Plan Estratégico de Sol Meliá, que abarca el trienio 2008 – 2010, es uno de los reflejos del cambio de la compañía; del cambio generacional que ha comportado un cambio de valores y, asimismo, del cambio organizacional de la empresa. Uno de los cambios fundamentales de esta nueva era para Sol Meliá ha sido la incorporación de los “nuevos valores propios del siglo XXI”, en especial el valor de la sostenibilidad. Por ese motivo, también se ha incluido la sostenibilidad como uno de los cinco pilares de los que se conforma el Plan Estratégico o Plan Director (ver Cuadro 3).

### Cuadro 3: Plan Estratégico de Sol Meliá 2008-2010

**1. Brand Equity**, que engloba actuaciones dirigidas a reforzar el valor de marcas, reposicionándolas hacia una escala superior, incrementando el nivel de reconocimiento de las mismas en el mercado.

**2. Conocimiento y contacto del cliente**, incluyendo actuaciones en el campo del *Customer Relationship Management* (CRM) que favorecerán los canales de distribución directa y elevarán la satisfacción y fidelidad del cliente, reduciendo costes a la compañía.

**3. Desarrollo de *Leisure Real Estate* y fórmulas de propiedad mixta**, productos con un gran campo de crecimiento en Europa por su atractivo para el cliente y su aportación a la compañía. El Club Vacacional tendrá un crecimiento de un 12% anual en todo el mundo, y presenta una estabilidad y ventajas para el cliente potencial que lo convierten en una opción con gran futuro.

**4. Gestión del talento y “empowerment”**, aglutinando políticas y medidas para captar, retener y potenciar el capital humano, uno de los primeros activos de Sol Meliá.

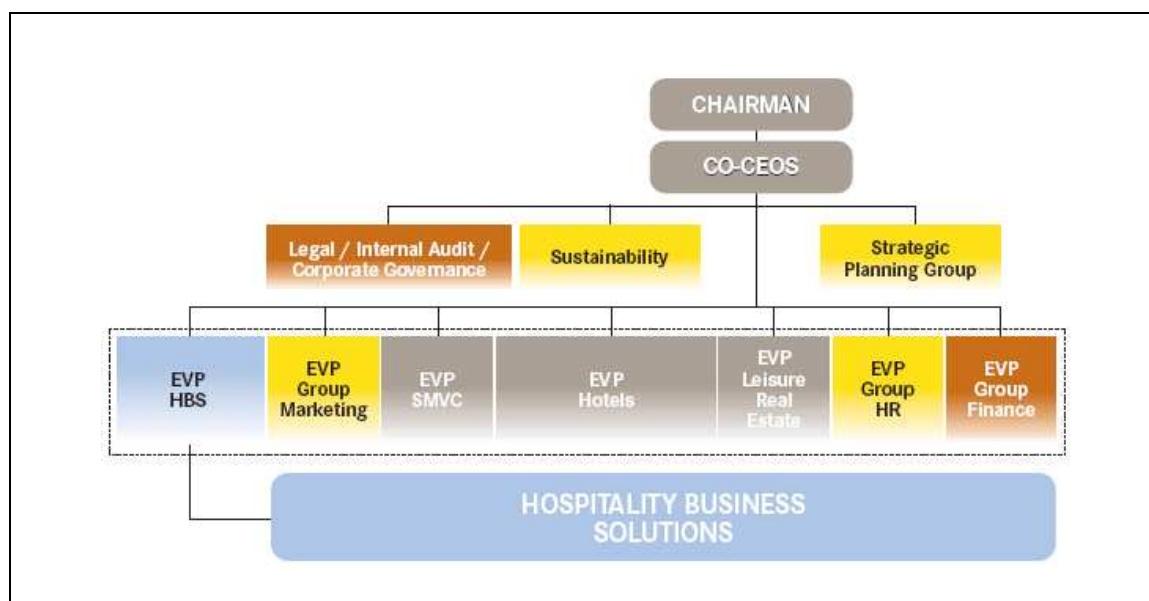
**5. Sostenibilidad**, una línea de actuación que engloba la responsabilidad de la compañía hacia el medio ambiente, la sociedad y la cultura de las poblaciones en las que se integra.

Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

A nivel de organigrama, esa inclusión de la sostenibilidad como quinto pilar estratégico y valor fundamental de la compañía, se ha traducido en la creación del área de *Sustainability* o Sostenibilidad, un área que se ha situado al mismo nivel que la de *Strategic Planning* y de *Legal, Internal Audit and Corporate Governance* (ver Figura 1). Un área que ha sido encabezada por la incorporación de Esther Trujillo, ex directora de Responsabilidad Corporativa de Telefónica, como vicepresidente del área de *Sustainability*.

La inclusión del desarrollo sostenible dentro del Plan Estratégico tuvo que ver con la implicación del presidente, de los dos vicepresidentes, y de la familia Escarrer en general, que cuenta con el 61% de la empresa. Especialmente Sebastián y María Antonia Escarrer, que también está en el Consejo de Administración, apostaron por la formalización de la estrategia de sostenibilidad y su integración como pilar propio en el Plan Estratégico.

Figura 1: Nuevo modelo organizativo y de negocio



Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

De ahí también nació la decisión de crear una Dirección de *Sustainable Development* o Desarrollo Sostenible (dentro del área de *Sustainability*). Hoy día la Dirección de Desarrollo Sostenible está formada por 4 personas dedicadas a impulsar y coordinar políticas de RSC. La función de este departamento es definir los principios de actuación, trasladarlos a la organización y después velar por su cumplimiento. En el futuro, si se demuestra necesario, se incorporarán una o dos personas más, pero no se prevé un departamento con más de 6 ó 7 personas.

#### 4.2 Revisión de los valores de la empresa familiar

La propiedad familiar es uno de los sellos distintivos de Sol Meliá. El referente del fundador y presidente ha marcado el carácter y los valores iniciales de la compañía, reflejados en su Memoria Anual de Sostenibilidad 07:

*“Durante 52 años, Sol Meliá ha basado su desarrollo en unos sólidos valores corporativos, como la austeridad, trabajo, sencillez y ética, predicar con el ejemplo, potenciar la responsabilidad y superación continuos así como la delegación, el servicio personalizado, la calidad – precio y el control.”*

El hecho de que exista una asociación del presidente con la propiedad, y que los dos hermanos Escarrer ahora sean vicepresidentes y Consejeros Delegados “es un elemento muy importante porque es la máxima expresión de que aquí en la compañía todo va a girar en torno al trabajo en equipo”, cuenta Federico Martínez-Carrasco, *Sustainable Development Director*. “Antes estaba uno por encima del otro, ahora los dos hermanos están al mismo nivel y es el mejor ejemplo de la nueva filosofía de la compañía. La forma de trasladar esa

filosofía es diferente que en una multinacional en la que hay millones de accionistas y se han escogido dos vicepresidentes que no tienen relación. Ese sello que combina familia, empresa y equipo, imprime más carácter”. En Sol Meliá se ha empezado a hacer mucho hincapié en el trabajo en equipo a nivel global de la compañía. Se intenta transmitir la necesidad de que todos los trabajadores trabajen de manera coordinada, y esta filosofía de equipo se enmarca en un programa de gestión del talento y *empowerment* de la compañía y sus empleados.

Por otro lado, dentro de los valores de la firma está el sello asociado al trato personal que Sol Meliá tiene con sus empleados. Parte de los empleados cuentan con una importante antigüedad en la firma y su orgullo de pertenencia está en cierta manera más relacionado con temas personales que con los beneficios sociales que puedan obtener de la compañía. La incógnita que se plantea ahora la dirección, después del enorme crecimiento de los últimos años, es si ese trato podrá mantenerse en el futuro. En estos momentos, la empresa se encuentra en una situación delicada y crucial. La figura emblemática de la compañía, el fundador, se está retirando, y además hay un cambio generacional en toda la empresa. El gran reto de los dos vicepresidentes actuales es el de mantener la filosofía y el sello propio de Sol Meliá readaptándolo al nuevo siglo.

Con este objetivo, Sol Meliá ha revisado los valores corporativos para adaptarlos a su nueva realidad y alinearlos con la RSC:

*“Hoy la compañía, manteniendo ese acervo “cultural” básico, incorpora a su filosofía y cultura nuevos valores propios del siglo XXI, tales como globalidad, diversidad, igualdad y no discriminación, conciliación entre la vida laboral y familiar, diálogo con los Grupos de Interés, lealtad a la compañía, proximidad y especialmente, sostenibilidad.”*

A nivel de políticas de Recursos Humanos, también se nota la cultura de empresa familiar, principalmente por el trato a los trabajadores, “que es muy cercano, sobre todo en el área corporativa”, según comenta el *Sustainable Development Director*, y también a nivel de rotación y de la edad del personal. Según apunta Martínez-Carrasco. “Se trata de una empresa que ha sufrido mucho la dualidad de empresa familiar - no sólo por la propiedad sino también por los empleados- y empresa multinacional”.

Debido a la expansión internacional que se llevó a cabo, se generó la tensión entre dos tipos de empleados: gente muy experta en hoteles, que habían pasado por todos los puestos y que habían crecido profesional y personalmente en ellos y, por otro lado, gente del mundo de la empresa: profesionales de marketing, turismo, comunicación, etc. Esta situación difícil todavía se sigue dando, y en Sol Meliá conviven los dos mundos: personas con

estudios pero que no tienen experiencia en hoteles y gente que no tiene estudios pero que lleva 30 años en el sector. A día de hoy, la dirección está satisfecha de la riqueza y complementariedad de estos dos tipos de personas y lo entienden como una fórmula equilibrada.



*Hotel Sol en Kos (Grecia)*

### **4.3 Los orígenes de la RSC: La acción social**

En un primer momento, el giro hacia la RSC en Sol Meliá se inició por la acción social. Los hoteles tenían unos vínculos de colaboración con las comunidades en las que estaban situados: Si había una organización que quería organizar un rastrillo, acudía al hotel porque tenía la infraestructura; si al hotel le sobraban colchones, los daba a una ONG de la ciudad, etc. Cada hotel, de manera autónoma y por decisión personal del director del hotel, llevaba a cabo medidas de acción social. A finales de los 90, desde la dirección de Sol Meliá, se pensó que las actuaciones tenían que estructurarse y canalizarse, tenían que estar dotadas de una lógica y formar parte de la estrategia de la compañía. En resumen, se decidió que estas acciones debían tener un carácter más empresarial.

Fue entonces cuando se contactó con la Fundación Empresa y Sociedad y se intentó elaborar una estrategia. Entrar en la Fundación fue el primer paso de Sol Meliá para que la acción social pasara a ser una actividad con sentido empresarial. La Fundación ayudó a establecer unas áreas de actuación para discriminar qué era acción social y qué no - antes no había ningún criterio unificado. Se especificaron cinco programas principales: formación y empleo, compras (fomentar la compra a centros especiales de empleo), empleados, colaboraciones con el tercer sector y deportes. Y, aparte, se incluyeron otros programas de acompañamiento: actuaciones con clientes, programa de

accesibilidad, participación en foros empresariales dentro del ámbito de la acción social y un programa de inversores.

Tres años después, en 2002, se diseñó la primera verdadera estrategia de acción social y, a partir de ahí, más actuaciones con lógica empresarial, huyendo de la filantropía. Se empezó a centrar las actuaciones en los programas definidos años antes y a recabar información de manera más sistemática. A los hoteles se les comunicó que tenían que encuadrar las actuaciones en esos bloques definidos y que tenían que transmitir la información de lo que estaban haciendo a la Dirección General de Comunicación, que se encargaba de gestionar esta información.

Sin embargo, todas las actuaciones seguían originándose directamente en los hoteles, sin existir una política corporativa al respecto. En ese sentido, en 2005, Sol Meliá creó el Departamento de Acción Social, bajo la dirección de Federico Martínez-Carrasco. Con la creación del Departamento, se pretendía poner en marcha proyectos corporativos, diseñados en la central y trasladados a los hoteles. Además de la colaboración mantenida con la Fundación Empresa y Sociedad, la compañía firmó acuerdos estratégicos con otras ONG, como por ejemplo, Save the Children. En 2006 Sol Meliá también firmó el Código de Conducta del Sector Turismo para la protección de los niños, niñas y adolescentes contra la explotación sexual comercial, convirtiéndose en la primera empresa española del sector turístico en firmarlo.

Hoy en día, los proyectos de acción social de Sol Meliá se centran en las siguientes líneas de actuación:

- Proyectos de apoyo a la educación infantil (bajo el lema “Todo por ellos”)
- Proyectos de apoyo a las personas con discapacidad (dentro del Programa Empresa y Discapacidad impulsado por la Fundación Empresa y Sociedad)
- Colaboración de hoteles con las comunidades en las que están presentes (generalmente con ayuda de organizaciones del tercer sector)
- Fondo de ayuda a empleados de Sol Meliá afectados por catástrofes naturales

El Cuadro 4 muestra uno de los proyectos más representativos de las actuaciones de apoyo a la educación infantil y a los niños desfavorecidos en las comunidades cercanas a los hoteles, el “Día Solidario”. Esta iniciativa nació del Departamento de Actividades de un hotel en Croacia hace varios años, y ahora participan 28 hoteles, básicamente en España, y algunos en República Dominicana y México. Actualmente, el proyecto del Día Solidario se está consolidando como un atributo de la marca Sol. Por ello se ha iniciado un proceso de mejora de calidad en las actuaciones, los materiales, stands, etc. y



se ha decidido incorporar a otras empresas para sufragar parte de los gastos, como por ejemplo, Unilever. Existe también la posibilidad de que se adapte el proyecto para la zona de Asia y Caribe, donde la marca vacacional es Paradiso.

#### **Cuadro 4: Día Solidario en Sol Meliá**

Desde el año 2004 se está llevando a cabo el proyecto “Día Solidario”, centrado en dos pilares fundamentales: la sensibilización de los niños/as y adultos que se hospedan en el hotel a través de actividades, y el apoyo a un proyecto educativo dirigido a la infancia y adolescencia a través de la recaudación de fondos durante la celebración de diferentes actividades.

El Día Solidario se desarrolla íntegramente durante los meses de verano en una serie de hoteles vacacionales de familia. Se trata de una jornada semanal de actividades infantiles, tanto de ámbito solidario como medioambiental, con las que se fomenta la sensibilización de la infancia hacia los problemas relacionados con los países menos desarrollados y el respeto por el medio ambiente. De igual modo, se hace una apuesta por el valor sociocultural del entorno de estos hoteles. Los fondos recaudados con estas actividades se dirigen a un proyecto de educación infantil apoyado por Sol Meliá. Este proyecto es cercano a algún hotel de la compañía, para garantizar la máxima implicación de sus colaboradores, garantizando con ello la sostenibilidad del proyecto. El año 2007 se recaudaron 80.000 € que fueron destinados a la reforma integral de la Escuela Infantil “El Principito”, en la localidad de Quintana Roo de México.



Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

#### **4.4 Eficiencia y ahorro de costes: la gestión ambiental de los hoteles**

Hasta hace poco tiempo, en el área de medio ambiente pasaba como en la acción social: las actuaciones se llevaban a cabo gracias a la inquietud personal de los directores de hotel. Hace varios años, Sol Meliá empezó a certificar hoteles con certificados medioambientales como la ISO 14001 o el EMAS. Sin que hubiera una política corporativa de certificación de la gestión ambiental, Sol Meliá ha llegado a tener hoy 28 hoteles certificados con distintos sellos (ver Tabla 3). Asimismo, muchos hoteles han recibido diferentes premios

y distinciones en medio ambiente, como por ejemplo *Green Planet Award*, *ASEAN Green Award* o *TUI Environmental Champion*.

**Tabla 3: Certificados en medio ambiente de los hoteles Sol Meliá**

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| ISO 14001       | 11        |
| Green Globe XXI | 7         |
| EMAS            | 6         |
| BIOSPHERE HOTEL | 4         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>28</b> |

Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

Por otro lado, una persona del Departamento de Compras a quien le interesaba el medio ambiente, por iniciativa propia elaboró en 1995 un Manual de Política Medioambiental genérico para todos los hoteles. Algunos hoteles lo han utilizado como guía inicial para empezar a adoptar prácticas respetuosas con el medio ambiente y, conforme la compañía ha ido creciendo, este tipo de actuaciones se han ido extendiendo y multiplicando a lo largo del tiempo mediante una adecuada transferencia de las mejores prácticas. Además, las iniciativas medioambientales han sido medidas muy relacionadas con las políticas de ahorro de energía y costes. Por ello, algunos de los hoteles más eficientes en el sentido ecológico son los más antiguos de la compañía: se trata de los hoteles de la marca Sol en los que se ha llevado a cabo una política de restricción de costes que ha derivado asimismo en un aumento de la ecoeficiencia de los mismos.

Con la motivación de hacer un uso eficaz de la energía y ahorrar costes nació hace 4 años el proyecto SAVE impulsado por el Departamento de Obras y Mantenimiento. El proyecto SAVE, en el que participan 99 hoteles de España y América, tiene como objetivo aumentar la eficiencia energética de la compañía y engloba diferentes actuaciones: seguimiento de consumos energéticos, hídricos y de emisiones de CO<sub>2</sub>, inversiones en materia de ahorro y eficiencia energética, estandarización de sistemas y productos energéticamente eficientes, y actividades de concienciación y formación. Gracias a este proyecto se han ahorrado emisiones de CO<sub>2</sub> por valor de 2.900 toneladas de CO<sub>2</sub>, y consumo de recursos por 1,6 millones de €. A fin de fomentar la participación en el Proyecto SAVE, éste va acompañado del concurso ACTION SAVE (ver Cuadro 5).



### Cuadro 5: Concurso ACTION SAVE

Todas las actuaciones del proyecto SAVE van encaminadas a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, por lo que pueden traducirse, para que se entiendan de manera muy visual, en un cómputo de generación de árboles. A todos los hoteles que forman parte del proyecto se les pasa un informe mensual de su consumo de CO<sub>2</sub> y del número equivalente de árboles. Los hoteles que participan en el proyecto compiten entre sí y, al final del año, el hotel que “más árboles ha plantado” –es decir, el que más ha reducido su emisión de CO<sub>2</sub> - gana la competición. Se contabilizan todos los árboles que el total del proyecto ha generado y se le otorga al hotel ganador el dinero necesario para que, en su comunidad y en colaboración con una ONG o asociación local, invierta en un proyecto con fin medioambiental.

Gracias al esfuerzo de todos los hoteles participantes, en 2007 se ha conseguido evitar de forma conjunta la emisión de 2.971 toneladas de CO<sub>2</sub>, lo que equivaldría a la cantidad de CO<sub>2</sub> que podrían absorber a lo largo de su vida un total de 148.550 árboles. El coste estimado de plantar precisamente esta cantidad de árboles podrá ser empleado por el hotel ganador del concurso, el Gran Meliá Salinas, para subvencionar la reforestación de ese número de árboles.

Fuente: Sol Meliá, Memoria Anual de Sostenibilidad 07

Al igual que en el ámbito de la acción social, Sol Meliá ha ido aglutinando todas las actuaciones individuales de los hoteles en materia de medio ambiente y ha ido pasando a una política más centralizada. En ese sentido, en 2007, antes de iniciar el Plan Estratégico, se decidió crear un Departamento de Medio Ambiente. “Se necesitaba una persona que pensara de manera transversal en cómo la compañía tenía que adoptar políticas de medio ambiente y la familia Escarrer quería que este tema formara parte de la estrategia de la compañía”, observa Martínez-Carrasco.

Hoy en día, las áreas de actuación primordiales en gestión ambiental son las siguientes:

- Mitigación de los efectos del cambio climático, principalmente a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía
- Disminución del consumo hídrico
- Protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico preservando con ello su riqueza en biodiversidad
- Minimización del impacto ambiental generado, entre otros, por el consumo de recursos y la generación de residuos y vertidos generados



*Hotel Meliá en Bali (Indonesia)*

#### 4.5 El futuro de la RSC

Una vez creado el Departamento de Medio Ambiente, se detectó la necesidad de dar un paso más y crear una Dirección de Desarrollo Sostenible donde se englobaran los temas de medio ambiente y acción social, entre otros. El propósito de la Dirección de Desarrollo Sostenible es ser transversal y llevar los grandes principios del desarrollo sostenible a todas las áreas y procesos de la compañía. “El reto era decirle a toda la compañía que el desarrollo sostenible no es sólo acción social y medio ambiente; que la acción social no es sólo el Día Solidario y que el medio ambiente no es sólo el proyecto ACTION SAVE”, comenta el *Sustainable Development Director*.

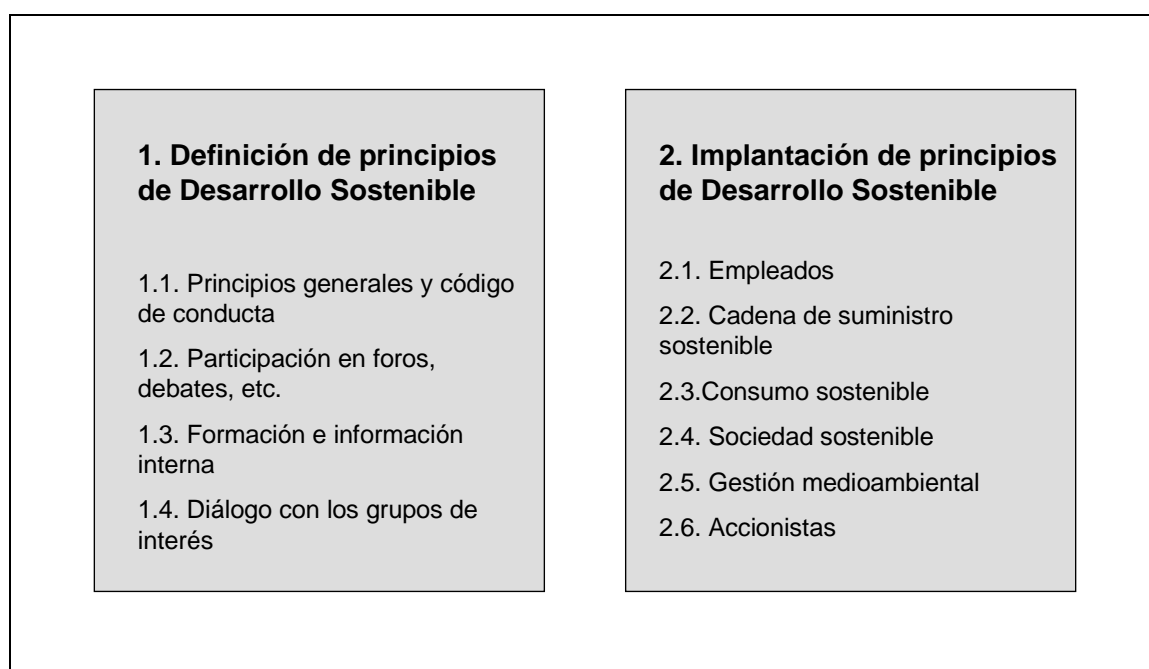
La voluntad es que el desarrollo sostenible sea la filosofía de la empresa, no de actuaciones concretas, que sea un elemento que esté incorporado en la forma de ser de la gente y esté presente en todos los ámbitos de la compañía. Esta es la finalidad del pilar estratégico de desarrollo sostenible en el nuevo plan director, y el equipo de Desarrollo Sostenible lo vive como un gran reto: “a nivel interno es un proceso de sensibilización y formación muy grande porque la gente está sensibilizada con los temas sociales y de medio ambiente pero el desarrollo sostenible no es sólo eso. Hablarle a una persona que lleva 35 años en un hotel sobre si ha pensado en los temas de la contratación local, en los proveedores, en vigilar la cadena de suministro por si contratan mano de obra infantil, etc. son temas que no se habían planteado porque antes no se pensaban. Se necesita mucha mano izquierda para introducirlos”, observa Martínez-Carrasco.

El Plan Estratégico o Plan Director de Desarrollo Sostenible para los próximos tres años contiene dos grandes proyectos y 10 subproyectos (ver Figura 2). El primer gran proyecto consiste en definir qué es el desarrollo sostenible para Sol

Meliá. El segundo gran proyecto es el de la implantación de estos principios en la organización, y consiste en la definición de políticas concretas en relación con los *stakeholders* principales de la empresa.

En primer lugar, Sol Meliá quiere centrarse en las actuaciones del primer proyecto, sobre todo en la sensibilización de los empleados con respecto al desarrollo sostenible y las metas de la compañía en ese ámbito. Más adelante, se arrancarán las acciones del segundo proyecto con la puesta en práctica y consolidación de políticas concretas de RSC. En el próximo plan director se potenciará lo que Sol Meliá llama I+D+i de la compañía en materia de sostenibilidad: un análisis de cómo los productos o servicios están asociados al desarrollo sostenible y la creación de más productos sostenibles. Por ejemplo, ofrecer convenciones con la etiqueta de “sostenible”: con todos los materiales reciclados, con pagos para compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> que puedan dedicarse a algún proyecto de sostenibilidad, etc. O bien políticas relacionadas con la tarjeta Más del cliente: como por ejemplo ofrecer la posibilidad de no cambiar las sábanas de un día a otro y, en compensación, dar unos puntos extra.

**Figura 2: El Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible**



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, puede decirse que en estos primeros tres años de inclusión del desarrollo sostenible dentro de la estrategia de la empresa, el gran reto será el interno. “Poner unas bases suficientemente sólidas como para que podamos iniciar con garantías un nuevo Plan Director. Y estas bases sólidas tienen que pasar por definir claramente los principios y ser capaces de llevar los principios a la organización”, observa Martínez-Carrasco.

## 5. Beneficios y retos de la RSC

A diferencia de aquellas empresas que toman la RSC como estrategia de comunicación o marketing, Sol Meliá quiere trabajar sobre todo a nivel interno y no vender humo. Su presupuesto para el Departamento de Desarrollo Sostenible es limitado y no se gastará dinero en acciones comunicativas. Como en toda la compañía, la filosofía de este departamento será la prudencia y la humildad. “Nosotros no vamos a decir que somos el número 1 cuando hay otras marcas de las que tenemos cosas que aprender, como Accor o Skandic, que no sólo son referentes del sector sino también en temas de medio ambiente en general”, comenta Martínez-Carrasco, “pero cuando haya que hacer ruido lo haremos, y si queremos que sea ventaja competitiva tendremos que hacer ruido alguna vez”.

Por otro lado, la filosofía del departamento también está enmarcada dentro de la sostenibilidad empresarial, es decir, la principal máxima para que los proyectos del departamento sean sostenibles es que Sol Meliá sea sostenible o, dicho de otro modo, que la empresa no pierda dinero. “Estamos jugando con el dinero de accionistas y ellos querrán que el día de mañana su dinero sea sostenible y ecológico pero querrán dinero al fin y al cabo, dividendos, y ellos son uno de los principales grupos de interés”.

Hasta día de hoy, el *Sustainable Development Director* considera como beneficios generados por la política de RSC de la empresa el hecho que el sector académico se interese por ella; que a nivel de España, Sol Meliá sea referente en este ámbito dentro de su sector; que cuando hay estudios, foros, etc. se les llame a ellos porque tienen buena reputación; que Sol Meliá esté en el FTSE4GoodIBEX y sea la única empresa del sector en este índice bursátil gracias a que cumple los parámetros, etc.

De cara al futuro y la nueva estrategia de RSC, la empresa ya no se plantea los beneficios que les puede generar sino que lo considera un replanteamiento insoslayable. Cada vez más, los turistas quieren empresas comprometidas y cada vez más tour operadores contratan a compañías que están preocupadas por el medio ambiente y la sostenibilidad. Por otro lado, a nivel comercial, hay empresas clientes que también exigen criterios de RSC. Sin ir más lejos, Sol Meliá pudo renovar su acuerdo comercial con IKEA gracias a que cumplía parámetros medioambientales y sociales.

En lo que refiere a los empleados, la compañía espera fomentar el orgullo de pertenencia para conseguir menor rotación y para que los trabajadores vean que su empresa se preocupa por ellos poniendo en marcha políticas de conciliación, flexibilidad, beneficios sociales, etc. Además, el planteamiento de la compañía es que los programas de RSC – como pueden ser los programas

de flexibilidad, de seguridad y salud laboral - sean estándares aplicables a toda la empresa, en todo el mundo. Sin embargo, Sol Meliá sí quiere hacer diferenciaciones a la hora de adaptarse a las culturas, costumbres y creencias de cada región. Por ejemplo, en un hotel de Bali hay habilitados 5 espacios de culto religioso distintos, en los países musulmanes se ha incorporado dentro de su funcionamiento el Ramadán, etc.

Para el futuro, la empresa espera avanzarse a la legislación en los temas que hacen referencia a la RSC, para así tener una ventaja competitiva, un elemento diferenciador. Uno de los grandes retos es ver la RSE como inversión y no como gasto, aunque a veces sea difícil y, teniendo en cuenta el contexto de crisis, llevar a cabo actuaciones que no sean muy caras para que no se perciba el departamento como un área de pérdida de dinero.

La consigna la tienen clara en el Departamento de Desarrollo Sostenible: “Hay que ser listo. Aplicar sentido común y ser pillo. Intentar impulsar proyectos de RSC que a la vez ayuden a ahorrar dinero. Hablar de temas de accesibilidad pero también de la cuota de mercado que abre; usar argumentos de venta en el registro de costes. Al financiero, darle argumentos de dinero, al de marketing o comunicación, argumentos de reputación, etc. Ser hábil para que vean que aportas negocio. La pasión tiene que ser a nivel interno del departamento pero a nivel externo se tiene que combinar la pasión con la razón.”

## 6. Conclusiones

El caso de Sol Meliá ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las empresas. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

- **Compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección:** Para asegurar el éxito de la implantación de políticas de RSC en las empresas, es importante que no sólo la alta dirección esté comprometida con la RSC sino que sea también la propiedad o el Consejo de Administración quien apueste por la integración de la RSC en la actividad de la firma. En Sol Meliá, gracias al compromiso de la familia Escarrer en el Consejo de Administración, la sostenibilidad no sólo ha entrado a formar parte de la actividad de la empresa, sino que ha sido colocada al más alto nivel, como pilar estratégico de la firma.
- **Convicción ética y valores:** La RSC no puede ser entendida como una estrategia de comunicación sino que debe partir de un convencimiento ético y de unos valores acordes. El caso de Sol Meliá es un buen ejemplo en ese sentido, tanto por la coherencia de los valores de primera generación (responsabilidad, sencillez, austeridad, etc.) como por la apuesta de asumir la sostenibilidad en sus nuevos valores de segunda generación.
- **Estrategia integral de RSC:** El objetivo último de la RSC es que esté presente en todos los ámbitos de la empresa. Por este motivo, Sol Meliá ha incorporado la sostenibilidad como pilar estratégico en el nuevo Plan Director y ha definido un amplio abanico de proyectos que pretenden introducir elementos de RSC en las diferentes áreas de la empresa y, en última instancia, integrar la RSC en la estrategia internacional de negocio.
- **Creación de un departamento de RSC:** Para poder transmitir los criterios de la RSC a toda la empresa –especialmente en una empresa del tamaño y de la complejidad de Sol Meliá-, es necesario la creación de un departamento transversal que se dedique a comunicar a cada uno de los departamentos y áreas de la empresa –RRHH, financiero, compras, etc.- qué es lo que deben hacer para incorporar criterios de sostenibilidad en sus ámbitos.
- **Respuesta a las principales cuestiones sociales y ambientales:** Siguiendo las tendencias internacionales del sector hotelero, Sol Meliá ha priorizado las actuaciones de RSC relacionadas con los empleados,

la acción social y el medio ambiente. En este sentido, Sol Meliá ha centrado sus proyectos de acción social en aquellas comunidades en las que está presente, atendiendo a sus principales colectivos desfavorecidos y su personal interno. En medio ambiente, las áreas de actuación primordiales van enfocadas a paliar los principales impactos ambientales que genera la actividad hotelera.

- **Combinación de iniciativas “*bottom-up*” y “*top-down*”:** El hecho de que las actuaciones de acción social y medio ambiente se originasen en determinados hoteles, y actualmente se coordinen y complementen con políticas corporativas, permite una mayor implicación y compromiso por parte de los directivos y empleados de los hoteles – que son los principales ejecutores de la estrategia de Desarrollo Sostenible de la compañía.



## Referencias y notas

<sup>1</sup> Instituto de Estudios Turísticos (2009) El turismo español en cifras (<http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/publicaciones/TurisCifras2007Esp.pdf>)

<sup>2</sup> Instituto de Estudios Turísticos (2008) Empleo en el sector turístico. Informe anual 2007 (<http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/Epa/EmpleoSectorTuristico2007.pdf>)

<sup>3</sup> García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) El desafío empresarial de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: un enfoque sectorial. Avanzando hacia una empresa socialmente responsable, Vol. 1, IESE-IRCO, CRWORKS Responsabilidad Corporativa y Fundación Sagardoy

<sup>4</sup> García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) op.cit.

<sup>5</sup> García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) op.cit.

<sup>6</sup> García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) op.cit.

<sup>7</sup> Foro para el Turismo Sostenible: <http://www.turisos.net>, 2009

<sup>8</sup> Foro para el Turismo Sostenible: <http://www.turisos.net>, 2009

<sup>9</sup> Foro para el Turismo Sostenible: <http://www.turisos.net>, 2009

<sup>10</sup> Europa Press, 7/11/2007

<sup>11</sup> World Travel & Tourism Council: <http://www.wttc.org>, 2009

<sup>12</sup> Global Partnership for Sustainable Tourism Criteria. <http://www.sustainabletourismcriteria.org>, 2009

<sup>13</sup> García, P., de la Torre, C. y Fuetes, A. (2007) op.cit.

<sup>14</sup> Ayuso, S. y Fullana, P. (2002) Turismo sostenible, Rubes Editorial, Barcelona



## Anexos

### Anexo 1: Principios del Código Ético Mundial para el Turismo

#### Artículo 1

##### Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades

1. La comprensión y la promoción de los valores éticos comunes de la humanidad, en un espíritu de tolerancia y respeto de la diversidad de las creencias religiosas, filosóficas y morales son, a la vez, fundamento y consecuencia de un turismo responsable. Los agentes del desarrollo turístico y los propios turistas prestarán atención a las tradiciones y prácticas sociales y culturales de todos los pueblos, incluso a las de las minorías nacionales y de las poblaciones autóctonas, y reconocerán su riqueza.
2. Las actividades turísticas se organizarán en armonía con las peculiaridades y tradiciones de las regiones y países receptores, y con respeto a sus leyes y costumbres.
3. Tanto las comunidades receptoras como los agentes profesionales locales habrán de aprender a conocer y a respetar a los turistas que los visitan, y a informarse sobre su forma de vida, sus gustos y sus expectativas. La educación y la formación que se impartan a los profesionales contribuirán a un recibimiento hospitalario de los turistas.
4. Las autoridades públicas tienen la misión de asegurar la protección de los turistas y visitantes y de sus bienes. En ese cometido, prestarán especial atención a la seguridad de los turistas extranjeros, por su particular vulnerabilidad. Con ese fin, facilitarán el establecimiento de medios de información, prevención, protección, seguro y asistencia específicos que correspondan a sus necesidades. Los atentados, agresiones, secuestros o amenazas dirigidos contra turistas o trabajadores del sector turístico, así como la destrucción intencionada de instalaciones turísticas o de elementos del patrimonio cultural o natural deben condenarse y reprimirse con severidad, de conformidad con la legislación nacional respectiva.
5. En sus desplazamientos, los turistas y visitantes evitarán todo acto criminal o considerado delictivo por las leyes del país que visiten, y cualquier comportamiento que pueda resultar chocante o hiriente para la población local, o dañar el entorno del lugar. Se abstendrán de cualquier tipo de tráfico de drogas, armas, antigüedades, especies protegidas, y productos y sustancias peligrosos o prohibidos por las reglamentaciones nacionales.
6. Los turistas y visitantes tienen la responsabilidad de recabar información, desde antes de su salida, sobre las características del país que se dispongan a visitar. Asimismo, serán conscientes de los riesgos de salud y seguridad inherentes a todo desplazamiento fuera de su entorno habitual, y se comportarán de modo que minimicen esos riesgos.

#### Artículo 2

##### El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo

1. El turismo, que es una actividad generalmente asociada al descanso, a la diversión, al deporte y al acceso a la cultura y a la naturaleza, debe concebirse y practicarse como un medio privilegiado de desarrollo individual y colectivo. Si se lleva a cabo con la apertura de espíritu necesaria, es un factor insustituible de autoeducación, tolerancia mutua y aprendizaje de las legítimas diferencias entre pueblos y culturas y de su diversidad.

2. Las actividades turísticas respetarán la igualdad de hombres y mujeres. Asimismo, se encaminarán a promover los derechos humanos y, en particular, los derechos específicos de los grupos de población más vulnerables, especialmente los niños, las personas mayores, y las personas con discapacidades, las minorías étnicas y los pueblos autóctonos.
3. La explotación de seres humanos, en cualquiera de sus formas, especialmente la sexual, y en particular cuando afecta a los niños, vulnera los objetivos fundamentales del turismo y constituye una negación de su esencia. Por lo tanto, conforme al derecho internacional, debe combatirse sin reservas con la cooperación de todos los Estados interesados, y sancionarse con rigor en las legislaciones nacionales de los países visitados y de los países de los autores de esos actos, incluso cuando se hayan cometido en el extranjero.
4. Los desplazamientos por motivos de religión, salud, educación e intercambio cultural o lingüístico constituyen formas particularmente interesantes de turismo, y merecen fomentarse.
5. Se favorecerá la introducción en los programas de estudios de la enseñanza del valor de los intercambios turísticos, de sus beneficios económicos, sociales y culturales, y también de sus riesgos.

### **Artículo 3**

#### **El turismo, factor de desarrollo sostenible**

1. Todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.
2. Las autoridades públicas nacionales, regionales y locales favorecerán e incentivarán todas las modalidades de desarrollo turístico que permitan ahorrar recursos naturales escasos y valiosos, en particular el agua y la energía, y eviten en lo posible la producción de desechos.
3. Se procurará distribuir en el tiempo y en el espacio los movimientos de turistas y visitantes, en particular por medio de las vacaciones pagadas y de las vacaciones escolares, y equilibrar mejor la frecuentación, con el fin de reducir la presión que ejerce la actividad turística en el medio ambiente y de aumentar sus efectos beneficiosos en el sector turístico y en la economía local.
4. Se concebirá la infraestructura y se programarán las actividades turísticas de forma que se proteja el patrimonio natural que constituyen los ecosistemas y la diversidad biológica, y que se preserven las especies en peligro de la fauna y de la flora silvestre. Los agentes del desarrollo turístico, y en particular los profesionales del sector, deben admitir que se impongan limitaciones a sus actividades cuando éstas se ejerzan en espacios particularmente vulnerables: regiones desérticas, polares o de alta montaña, litorales, selvas tropicales o zonas húmedas, que sean idóneos para la creación de parques naturales o reservas protegidas.
5. El turismo de naturaleza y el ecoturismo se reconocen como formas de turismo particularmente enriquecedoras y valorizadoras, siempre que respeten el patrimonio natural y la población local y se ajusten a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos.

#### **Artículo 4**

##### El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad

1. Los recursos turísticos pertenecen al patrimonio común de la humanidad. Las comunidades en cuyo territorio se encuentran tienen con respecto a ellos derechos y obligaciones particulares.
2. Las políticas y actividades turísticas se llevarán a cabo con respeto al patrimonio artístico, arqueológico y cultural, que deben proteger y transmitir a las generaciones futuras. Se concederá particular atención a la protección y a la rehabilitación de los monumentos, santuarios y museos, así como de los lugares de interés histórico o arqueológico, que deben estar ampliamente abiertos a la frecuentación turística. Se fomentará el acceso del público a los bienes y monumentos culturales de propiedad privada con todo respeto a los derechos de sus propietarios, así como a los edificios religiosos sin perjuicio de las necesidades del culto.
3. Los recursos procedentes de la frecuentación de los sitios y monumentos de interés cultural habrían de asignarse preferentemente, al menos en parte, al mantenimiento, a la protección, a la mejora y al enriquecimiento de ese patrimonio.
4. La actividad turística se organizará de modo que permita la supervivencia y el florecimiento de la producción cultural y artesanal tradicional, así como del folklore, y que no conduzca a su normalización y empobrecimiento.

#### **Artículo 5**

##### El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino

1. Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar.
2. Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades. La concepción urbanística y arquitectónica y el modo de explotación de las estaciones y de los medios de alojamiento turístico tenderán a su óptima integración en el tejido económico y social local. En igualdad de competencia, se dará prioridad a la contratación de personal local.
3. Se prestará particular atención a los problemas específicos de las zonas litorales y de los territorios insulares, así como de las frágiles zonas rurales y de montaña, donde el turismo representa con frecuencia una de las escasas oportunidades de desarrollo frente al declive de las actividades económicas tradicionales.
4. De conformidad con la normativa establecida por las autoridades públicas, los profesionales del turismo, y en particular los inversores, llevarán a cabo estudios de impacto de sus proyectos de desarrollo en el entorno y en los medios naturales. Asimismo, facilitarán con la máxima transparencia y la objetividad pertinente toda la información relativa a sus programas futuros y a sus consecuencias previsibles, y favorecerán el diálogo sobre su contenido con las poblaciones interesadas.

## **Artículo 6**

### Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico

1. Los agentes profesionales del turismo tienen obligación de facilitar a los turistas una información objetiva y veraz sobre los lugares de destino y sobre las condiciones de viaje, recepción y estancia. Además, asegurarán la absoluta transparencia de las cláusulas de los contratos que propongan a sus clientes, tanto en lo relativo a la naturaleza, al precio y a la calidad de las prestaciones que se comprometen a facilitar como a las compensaciones financieras que les incumban en caso de ruptura unilateral de dichos contratos por su parte.
2. En lo que de ellos dependa, y en cooperación con las autoridades públicas, los profesionales del turismo velarán por la seguridad, la prevención de accidentes, la protección sanitaria y la higiene alimentaria de quienes recurran a sus servicios. Se preocuparán por la existencia de sistemas de seguros y de asistencia adecuados. Asimismo, asumirán la obligación de rendir cuentas, conforme a las modalidades que dispongan las reglamentaciones nacionales y, cuando corresponda, la de abonar una indemnización equitativa en caso de incumplimiento de sus obligaciones contractuales.
3. En cuanto de ellos dependa, los profesionales del turismo contribuirán al pleno desarrollo cultural y espiritual de los turistas y permitirán el ejercicio de sus prácticas religiosas durante los desplazamientos.
4. En coordinación con los profesionales interesados y sus asociaciones, las autoridades públicas de los Estados de origen y de los países de destino velarán por el establecimiento de los mecanismos necesarios para la repatriación de los turistas en caso de incumplimiento de las empresas organizadoras de sus viajes.
5. Los gobiernos tienen el derecho –y el deber–, especialmente en casos de crisis, de informar a sus ciudadanos de las condiciones difíciles, o incluso de los peligros con los que puedan encontrarse con ocasión de sus desplazamientos al extranjero. Sin embargo, les incumbe facilitar esas informaciones sin perjudicar de forma injustificada ni exagerada el sector turístico de los países receptores y los intereses de sus propios operadores. El contenido de las advertencias eventuales habrá, por tanto, de discutirse previamente con las autoridades de los países de destino y con los profesionales interesados. Las recomendaciones que se formulen guardarán estricta proporción con la gravedad de las situaciones reales y se limitarán a las zonas geográficas donde se haya comprobado la situación de inseguridad. Esas recomendaciones se atenuarán o anularán en cuanto lo permita la vuelta a la normalidad.
6. La prensa, y en particular la prensa especializada en turismo, y los demás medios de comunicación, incluidos los modernos medios de comunicación electrónica, difundirán una información veraz y equilibrada sobre los acontecimientos y las situaciones que puedan influir en la frecuentación turística. Asimismo, tendrán el cometido de facilitar indicaciones precisas y fiables a los consumidores de servicios turísticos. Para ese fin, se desarrollarán y se emplearán las nuevas tecnologías de comunicación y comercio electrónico que, al igual que la prensa y los demás medios de comunicación, no habrán de facilitar en modo alguno el turismo sexual.

## **Artículo 7**

### Derecho al turismo

1. La posibilidad de acceso directo y personal al descubrimiento de las riquezas de nuestro mundo constituirá un derecho abierto por igual a todos los habitantes de nuestro planeta. La participación cada vez más difundida en el

turismo nacional e internacional debe entenderse como una de las mejores expresiones posibles del continuo crecimiento del tiempo libre, y no se le pondrá obstáculo ninguno.

2. El derecho al turismo para todos debe entenderse como consecuencia del derecho al descanso y al ocio, y en particular a la limitación razonable de la duración del trabajo y a las vacaciones pagadas periódicas, que se garantiza en el artículo 24 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en el artículo 7.d del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
3. Con el apoyo de las autoridades públicas, se desarrollará el turismo social, en particular el turismo asociativo, que permite el acceso de la mayoría de los ciudadanos al ocio, a los viajes y a las vacaciones.
4. Se fomentará y se facilitará el turismo de las familias, de los jóvenes y de los estudiantes, de las personas mayores y de las que padecen discapacidades.

## **Artículo 8**

### **Libertad de desplazamiento turístico**

1. Con arreglo al derecho internacional y a las leyes nacionales, los turistas y visitantes se beneficiarán de la libertad de circular por el interior de sus países y de un Estado a otro, de conformidad con el artículo 13 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y podrán acceder a las zonas de tránsito y estancia, así como a los sitios turísticos y culturales sin formalidades exageradas ni discriminaciones.
2. Se reconoce a los turistas y visitantes la facultad de utilizar todos los medios de comunicación disponibles, interiores y exteriores. Se beneficiarán de un acceso rápido y fácil a los servicios administrativos, judiciales y sanitarios locales, y podrán ponerse libremente en contacto con las autoridades consulares del país del que sean ciudadanos conforme a los convenios diplomáticos vigentes.
3. Los turistas y visitantes gozarán de los mismos derechos que los ciudadanos del país que visiten en cuanto a la confidencialidad de los datos sobre su persona, en particular cuando esa información se almacene en soporte electrónico.
4. Los procedimientos administrativos de paso de las fronteras establecidos por los Estados o por acuerdos internacionales, como los visados, y las formalidades sanitarias y aduaneras se adaptarán para facilitar al máximo la libertad de los viajes y el acceso de la mayoría de las personas al turismo internacional. Se fomentarán los acuerdos entre grupos de países para armonizar y simplificar esos procedimientos. Los impuestos y gravámenes específicos que penalicen el sector turístico y mermen su competitividad habrán de eliminarse o corregirse progresivamente.
5. Siempre que lo permita la situación económica de los países de los que procedan, los viajeros podrán disponer de las asignaciones de divisas convertibles que necesiten para sus desplazamientos.

## **Artículo 9**

### **Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico**

1. Bajo la supervisión de las administraciones de sus Estados de origen y de los países de destino, se garantizarán especialmente los derechos fundamentales de los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas, habida cuenta de las limitaciones específicas vinculadas a la estacionalidad de su actividad, a la dimensión global de su sector y a la flexibilidad que suele imponer la naturaleza de su trabajo.
2. Los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas tienen el derecho y el deber de adquirir una formación

- inicial y continua adecuada. Se les asegurará una protección social suficiente y se limitará en todo lo posible la precariedad de su empleo. Se propondrá un estatuto particular a los trabajadores estacionales del sector, especialmente en lo que respecta a su protección social.
3. Siempre que demuestre poseer las disposiciones y calificaciones necesarias, se reconocerá a toda persona física y jurídica el derecho a ejercer una actividad profesional en el ámbito del turismo, de conformidad con la legislación nacional vigente. Se reconocerá a los empresarios y a los inversores – especialmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa– el libre acceso al sector turístico con el mínimo de restricciones legales o administrativas.
  4. Los intercambios de experiencia que se ofrezcan a los directivos y otros trabajadores de distintos países, sean o no asalariados, contribuyen a la expansión del sector turístico mundial. Por ese motivo, se facilitarán en todo lo posible, de conformidad con las legislaciones nacionales y las convenciones internacionales aplicables.
  5. Las empresas multinacionales del sector turístico, factor insustituible de solidaridad en el desarrollo y de dinamismo en los intercambios internacionales, no abusarán de la posición dominante que puedan ocupar. Evitarán convertirse en transmisoras de modelos culturales y sociales que se impongan artificialmente a las comunidades receptoras. A cambio de la libertad de inversión y operación comercial que se les debe reconocer plenamente, habrán de comprometerse con el desarrollo local evitando que una repatriación excesiva de sus beneficios o la inducción de importaciones puedan reducir la contribución que aporten a las economías en las que estén implantadas.
  6. La colaboración y el establecimiento de relaciones equilibradas entre empresas de los países emisores y receptores contribuyen al desarrollo sostenible del turismo y a una repartición equitativa de los beneficios de su crecimiento.

## **Artículo 10**

### Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo

1. Los agentes públicos y privados del desarrollo turístico cooperarán en la aplicación de los presentes principios y controlarán su práctica efectiva.
2. Los agentes del desarrollo turístico reconocerán el papel de los organismos internacionales, en primer lugar el de la Organización Mundial del Turismo, y de las organizaciones no gubernamentales competentes en los campos de la promoción y del desarrollo del turismo, de la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y de la salud, con arreglo a los principios generales del derecho internacional.
3. Los mismos agentes manifiestan su intención de someter los litigios relativos a la aplicación o a la interpretación del Código Ético Mundial para el Turismo a un tercer organismo imparcial, denominado Comité Mundial de Ética del Turismo, con fines de conciliación.

Fuente: World Tourism Organization: [http://www.unwto.org/code\\_ethics/pdf/languages/Codigo%20Etico%20Espl.pdf](http://www.unwto.org/code_ethics/pdf/languages/Codigo%20Etico%20Espl.pdf), 2009



**Anexo 2: Ámbitos de RSC sobre los que informan los hoteles**

| Categorías RSC   |                                | Marriot* | Extended Stay Suites* | Accor* | Inter Continental* | Tharaldson Enterprises* | Global Hyatt Corp* | Interstate Hotels & Resorts* | Starwood Hotels and Resorts* | Hilton* | Sol Meliá** | NH** |
|------------------|--------------------------------|----------|-----------------------|--------|--------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|---------|-------------|------|
| Comunidad        | Comunidad y caridad            | X        | X                     | X      | X                  |                         | X                  |                              | X                            | X       | X           | X    |
|                  | Trabajo para discapacitados    | X        |                       | X      |                    |                         |                    |                              |                              |         | X           |      |
|                  | Política de ayudas             |          |                       | X      |                    |                         |                    |                              |                              |         | X           | X    |
|                  | Voluntariado de empleados      | X        |                       | X      | X                  |                         |                    |                              | X                            | X       | X           |      |
| Medio ambiente   | Medio ambiente                 | X        |                       | X      |                    |                         |                    |                              |                              | X       | X           | X    |
|                  | Integración arquitectónica     |          |                       | X      |                    |                         |                    |                              |                              |         |             | X    |
|                  | desarrollo sostenible          |          |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       | X           | X    |
| Mercado          | Diversidad de proveedores      | X        |                       | X      | X                  |                         | X                  |                              | X                            | X       | X           | X    |
|                  | Comportamiento responsable     |          |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       | X           | X    |
| Visión y valores | Declaración de misión y visión | X        | X                     |        |                    |                         |                    |                              | X                            | X       | X           | X    |
|                  | Código de conducta             |          |                       |        |                    |                         |                    | X                            | X                            | X       | X           | X    |
|                  | Revisión RSC por Consejo       |          |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       | X           | X    |
|                  | Verificación independiente     |          |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       | X           | X    |
| Empleados        | Política de diversidad         | X        |                       | X      | X                  |                         | X                  |                              | X                            | X       | X           | X    |
|                  | Beneficios sociales            | X        |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       |             | X    |
|                  | Cuidado de niños               | X        |                       |        |                    |                         |                    |                              |                              | X       |             |      |

\* Datos se refieren a la información publicada por los hoteles en el año 2005

\*\* Datos se refieren a la información publicada por los hoteles en el año 2007

Fuente: Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. y Okumus, F. (2007) Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19 No. 6, pp. 461-475; Suárez-Serrano, E. (2009) Corporate social responsibility in the top Spanish hotel companies, *Corporate Ownership & Control*, Vol. 6, Issue 4, pp. 40-46

## Información sobre los autores

**Sira Abenoza:** Graduada Superior en Comercio Internacional por la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y Licenciada en Filosofía por la Universidad de Barcelona. Colabora como investigadora para la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF, e imparte clases de RSC en ESCI-UPF y ESADE. Actualmente trabaja como consultora de RSC para PricewaterhouseCoopers llevando a cabo proyectos tanto para el sector público como el privado.

**Silvia Ayuso:** Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. Su principal área de interés es la sostenibilidad empresarial, y ha participado en numerosos proyectos de investigación relacionados con responsabilidad social empresarial, gestión ambiental, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación.





Escola Superior de Comerç Internacional  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.es](http://www.esci.es)