RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Guy, Solange Beatriz

La responsabilidad social empresarial como estrategia de las nuevas economías. El caso de los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia - Entre Ríos - Argentina

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Guy, S. B. (2026). La responsabilidad social empresarial como estrategia de las nuevas economías. El caso de los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia - Entre Ríos - Argentina. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/6136

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad
Nacional
de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Solange Beatriz Guy, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
Diciembre de 2025, pp. 125,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes
Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo

La responsabilidad social empresarial como estrategia de las nuevas economías. El caso de los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia - Entre Ríos - Argentina

TESIS DE MAESTRÍA

Solange Beatriz Guy
azul_mibeba@hotmail.com

Resumen

En el presente trabajo se aborda el tema la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia, Entre Ríos, Argentina. Presenta como objetivo analizar la Responsabilidad Social Empresarial en dichos establecimientos, mediante el uso de algunos indicadores Ethos, además se introduce como novedad el indicador las “nuevas economías”. Estas en su mayoría apuntan a minimizar los impactos negativos que producen las empresas en el aspecto social y medioambiental.

Al analizar la aplicación de acciones de RSE en la empresa turística y reflexionar sobre el conjunto de principios éticos, es uno de los retos más importantes en los últimos tiempos. Por lo que se hace necesario precisar algunos conceptos y líneas de reflexión en torno a la responsabilidad social empresarial. Los mismos hacen referencia a la responsabilidad que tienen las organizaciones hoteleras para con su entorno interno como para el externo, estos pueden ser el respeto a los derechos humanos de los empleados y hacia las partes interesadas durante el desarrollo de sus actividades; el compromiso con la sociedad y el entorno donde desarrolla sus operaciones y por último la responsabilidad en la gestión y estudio del impacto que producen dichas empresas en el medio ambiente.

El estudio posee un enfoque cualitativo, de esta manera se puede llegar a un conocimiento que poseen los hoteles sobre dicha tematica y las acciones que realizan para contribuir con el desarrollo del turismo sostenible y el bienestar de la sociedad.

Para las empresas la aplicación de acciones de responsabilidad social constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que estas acciones pueden convertirse en estrategias de diferenciación para las organizaciones que las implementan.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial – nuevas economías – estrategias de diferenciación – hoteles – Concordia.

Índice

Introducción 4
Problemática 6
Objetivos 8
Hipótesis 8
Justificación de la investigación 9
Marco conceptual 11
Responsabilidad Social Empresarial 11
La Responsabilidad Social Empresarial y el Turismo 27
La empresa turística y la RSE 37
Estrategias de diferenciación 42
Nuevas economías 47
Economía Verde Azulada 50
Economía Híbrida 52
Economía Social Solidaria 54
Economía del Bien Común 55
Economía Colaborativa 57
Economía Circular 58
Economía Verde 59
Economía Sostenible 59
Concordia y su hotelería 61
Hathor Hotel 62
Hotel Mayim 62
Hotel Palmar 63
Hotel San Carlos 63
Hotel Ayui 64
Hotel del Río 64
Hotel H2O 65
Contexto actual 65
Antecedentes de la investigación 70

Metodología 77
Tipo y Nivel de la Investigación 77
Unidad de Análisis 77
Identificación de las principales variables 77
Técnicas e instrumentos de análisis 78
Transferencia de Resultados 80
Conclusión 85
Bibliografía 88
Anexos 92
Anexo 1: Cuestionario para las entrevistas a los gerentes de los hoteles 92
Entrevistas 93
Cuadros 118

Introducción

En el presente trabajo se aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que tienen los actores del sector hotelero de la ciudad de Concordia. Hace referencia directa, también, a factores o elementos como:

a) la responsabilidad que tienen las organizaciones hoteleras para con su entorno interno y externo. Ejemplo, el respeto a los derechos humanos de los empleados y hacia las partes interesadas durante el desarrollo de sus actividades, procesos y fines.

Por partes interesadas se entiende: clientes, sociedad, gobierno, proveedores, acreedores, propietarios, empleados, gerentes.

b) el compromiso con la sociedad y el entorno donde desarrolla sus operaciones

c) por último la responsabilidad en la gestión y el estudio del impacto que producen dichas empresas en el medio ambiente.

Esta investigación adopta la definición de RSE que plantea el Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas (2004), la cual establece:

> *La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La Responsabilidad Social Empresarial es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.* (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas citado por Amaya, Ferney Guzmán, Salazar; 2018)

Dentro del conjunto de empresas turísticas se encuentran las de alojamiento. El Decreto 117/10 de la provincia de Entre Ríos distingue los distintos tipos de alojamientos que hay en la provincia, uno de ellos son los hoteles, los cuales constituyen la unidad de análisis de este trabajo. El sector hotelero, emplea en el desarrollo de su actividad una amplia variedad de recursos.

Dada la importancia actual de la responsabilidad social, para las empresas, la aplicación de acciones en este campo constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que estas acciones pueden convertirse en estrategias de diferenciación para las empresas que las implementan. Debido a ello, en la presente tesis se decidió investigar acerca de la implementación de prácticas de

RSE en el sector hotelero de Concordia, analizando específicamente los hoteles de categoría 3 y 4 estrellas, por ser los hoteles de mayor tamaño, capital y reputación, y ser, también, los más propensos a implementar dichas acciones en sus establecimientos.

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la aplicación de acciones de responsabilidad social empresarial en los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia. El estudio posee un enfoque cualitativo dado que se analiza el conocimiento sobre responsabilidad social empresarial, que poseen los hoteles estudiados y las acciones que realizan para contribuir con el desarrollo del turismo sostenible y el bienestar de la sociedad.

Por otro lado, existen otros términos que se relacionan con la responsabilidad social empresarial y el turismo, son los conceptos de sostenibilidad y nuevas economías, y que se abordan en el presente trabajo. Su relación la explica el autor Loraine Giraud Herrera (2020) quien sostiene que *la sostenibilidad es un modelo de desarrollo sistémico, transversal e intergeneracional que integra las dimensiones sociales, ambientales, económicas e institucionales. Las nuevas economías emergentes responden a este modelo y crean oportunidades para América Latina.* (Loraine Giraud Herrera; 2020, 15).

Problemática

En los últimos años existe una tendencia que viene creciendo fuertemente a nivel mundial, se trata de la Responsabilidad Social Empresarial. Las acciones que plantea la misma, deberían ser incorporadas por todas las empresas, sean o no turísticas, como algo natural y esencial en cualquier ámbito empresarial. Estas acciones se relacionan con el desarrollo sostenible, en el cual la empresa juega un rol fundamental, de la misma manera y en el mismo nivel de importancia que el entorno social y el medio ambiente que la contienen.

En este sentido, como lo explica Bino Raya (2014), numerosas organizaciones e instituciones han decidido contribuir a un "desarrollo sostenible y responsable" del turismo, esto implica el cuidado y uso consciente de los recursos, con el objetivo de que perduren y sean usados por generaciones futuras y con ello, lograr un tipo de crecimiento económico minimizando los impactos negativos que se producen en el medio ambiente.

En el ámbito empresarial las acciones que contribuyen a esta mejora se relacionan con la inserción en su cultura organizacional, los principios de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social constituyendo la base de los sistemas económicos sociales de los cuales depende la vida de las comunidades locales y las vivencias de sus ciudadanos y visitantes. Implementando de esta manera las prácticas que propone el Turismo Sostenible

Por otro lado, cada vez el mercado turístico es más exigente y consciente, lo que obliga a las empresas a buscar nuevas alternativas en la prestación de los servicios y presentación de sus productos, que debe estar en relación con los requerimientos de los clientes y turistas. Asumir criterios de responsabilidad social puede ser considerado como una nota de diferenciación frente a las demás empresas, y son acciones consideradas positivas para la comunidad local y los consumidores.

En este sentido, la autora Puig Adela afirma:

> *"Estas nuevas tendencias nos llevan a reflexionar acerca de la necesidad de un cambio del paradigma, donde se cambie la postura del debate por la del diálogo, donde se pase de la exclusión a la inclusión, del pensamiento racionalista al pensamiento holístico, de las instituciones a las nuevas formas de organización en alianzas y redes"* (Puig; 2008).

La temática abordada en esta propuesta de investigación es la RSE, su relación con la sostenibilidad y el turismo, orientada específicamente al sector hotelero. Estos aportes pueden contribuir a un desarrollo local sostenible, reconociendo la importancia adquirida por estos conceptos en cualquier política turística actual, como en destinos competitivos y globales.

Por otra parte, el alojamiento es uno de los elementos básicos del sistema turístico, dentro del mismo se encuentra el sector hotelero, el cual, emplea en el desarrollo de su actividad una amplia variedad de recursos. Dada la importancia actual de la RSE, la aplicación de acciones en este campo constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que estas acciones pueden convertirse en estrategias de diferenciación para las empresas que las implementan. Por consiguiente, surgen los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que tienen implementadas los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia? ¿Estas acciones pueden ser estrategias de diferenciación frente al nuevo contexto?

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala la situación del turismo pos pandemia, la misma menciona que el turismo ha sufrido un gran impacto negativo, y esta actividad se encuentra en crisis y necesita repensarse para poder restaurar el sector a largo plazo, y de esta manera lograr un crecimiento y desarrollo que contribuya a la comunidad.

> *La necesidad de restaurar el sector turismo para fortalecer la economía y el empleo, aunado con aumento del interés del público, presentan una oportunidad para que cada país reconsidere sus perspectivas de desarrollo para garantizar que la recuperación a largo plazo y el crecimiento futuro se realicen de manera resiliente y sostenible*. (CEPAL; 2020)

Las acciones de Responsabilidad social empresarial generan beneficios en el entorno social, medioambiental y económico, que pueden ser desde la mejora y conservación del medioambiente a la contribución y revitalización económica del ámbito donde se encuentra ubicada la empresa. En el caso de las empresas turísticas y los hoteles, esta responsabilidad con el entorno es fundamental.

Los beneficios obtenidos por las acciones que involucran la responsabilidad social no solo serán disfrutados por el sector hotelero, sino también por los visitantes y los residentes, esto contribuirá mejorando la calidad de vida de los mismos.

La incorporación de la RSE como elemento diferenciador, permitirá a las empresas hoteleras recuperarse, continuar y mantenerse en los mercados actuales. Esto quiere decir que los nuevos turistas eligen estas empresas y destinos no solo por los atractivos que ofrecen, sino que también por la calidad, sostenibilidad y la gestión responsable en sus servicios, contando con personal capacitado para enfrentar y poder responder a las exigencias de los visitantes.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar las acciones y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que aplican los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia, a través de los indicadores ETHOS

Objetivos específicos:

- Reconocer las estrategias de responsabilidad social empresarial utilizadas en los hoteles 3 y 4 estrellas de Concordia
- Identificar las acciones de diferenciación en los hoteles 3 y 4 estrellas de Concordia

Hipótesis

Aplicando las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, los hoteles de Concordia, quedarían mejor posicionados frente a un nuevo consumidor que afectado por la pandemia exige mayor trato diferencial y personalizado. Estas acciones funcionan, también, como estrategias de diferenciación y competitividad frente a otros hoteles.

Justificación de la investigación

> *Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas. Nos enfrentamos al desafío de plasmar desde nuestras empresas y organizaciones una ética de responsabilidad social* (Peinado Vara y Vives: s/f; pág 11)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia la sociedad en general y la comunidad local; para así mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la población. Se orienta al cumplimiento de principios básicos como: "*el comportamiento ético, el respeto hacia las partes interesadas, los derechos humanos; la transparencia en las operaciones, el compromiso con las normas que regulan el ejercicio empresarial, comercial y laboral, la protección y conservación del medio ambiente"* (Cantillo Gutiérrez; s/f). Todos estos principios son de índole universal por lo que el sector hotelero no queda exento y deben ser parte de su planificación estratégica para el alcance de los objetivos de la empresa, trabajando éticamente, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales que competen a sus operaciones y contribuyendo beneficiosamente con todas las partes interesadas y la comunidad en general.

El surgimiento de estas actuaciones responsables, nacen debido a la necesidad que hay de minimizar los impactos negativos que tienen los procesos productivos de las diferentes empresas, entre ellas los hoteles.

La RSE tiene como objetivo principal que el impacto positivo que provocan estas prácticas en la comunidad local, se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia y a su vez la compañía se diferenciará en el mercado turístico.

De esta manera, el sector hotelero objeto del presente estudio, es uno de los elementos perteneciente al sistema turístico, representa uno de los sectores importantes para la economía mundial, y es considerado, según la Organización

Mundial del Turismo (OMT), clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar global. Sin embargo, esta actividad también es reconocida por la generación de impactos en los lugares donde se desarrolla. Por lo tanto, el estudio de la RSE en las empresas turísticas se convierte en una herramienta que puede contribuir, por un lado, a la identificación de los impactos negativos que producen dichas empresas, como a su correcta gestión. De la misma forma, esto es relevante para el sector hotelero debido a su conexión con el medio ambiente y la comunidad. En concreto, las empresas hoteleras producen impactos negativos en el entorno natural y social, por ejemplo, a través de la contaminación del aire, la contaminación acústica, la generación de residuos y el consumo de espacio. Por este motivo, el estudio de la RSE en las empresas de alojamiento, adquiere una importancia aún mayor.

> "*Es por ello que la incorporación de la R.S.E. en el sistema turístico como elemento diferenciador, permitirá competir en los mercados actuales. De esta forma, el turista elegirá estos destinos no sólo por sus bellezas naturales y atractivos culturales, sino también, por la calidad, sostenibilidad y la gestión responsable en sus servicios, contando con recursos humanos capacitados para enfrentar y poder responder a las exigencias del visitante"*. (Bino Raya; 2014)

Es así que, la identificación de las acciones de responsabilidad social implementadas por estas empresas de alojamiento, pueden ser consideradas como estrategias diferenciación frente a los competidores del sector.

También es importante la incorporación de dichas acciones debido a que el sistema económico está cambiando, esto se puede establecer con el surgimiento de las denominadas "nuevas economías", las cuales en su mayoría apuntan a minimizar los impactos negativos que producen las empresas en el aspecto social y medioambiental; así lo afirma Loraine Giraud Herrera (2020):

> *Las nuevas economías emergentes pueden ser factores catalizadores y transformadores para dar respuesta al sistema económico global, regional y local, y para disminuir y revertir los impactos sociales y ambientales negativos. Las nuevas economías ofrecen nuevas oportunidades, en América Latina y el mundo, de emprendimientos y empresas basadas en la sostenibilidad ambiental, social y económica.* (Giraud Herrera; 2020: 19)

Marco conceptual

Responsabilidad Social Empresarial

A finales del Siglo XIX se produce un auge de la actividad empresarial, y la concepción tradicional de esos tiempos sobre el rol de la empresa consiste en ganar dinero, producir bienes y servicios, crear empleos, pagar impuestos y no hacer daño. Pero como consecuencia de las recientes crisis, se ha comenzado a cuestionar este rol de la empresa en la comunidad. Es decir, que su papel incluye preocuparse por el bienestar de la sociedad. Esto lleva al surgimiento de un nuevo paradigma, en lo que respecta a la función que debe cumplir la organización en la actualidad. Dicho paradigma es la llamada "Responsabilidad Social Empresarial" (RSE), para este trabajo se considera la siguiente definición del Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas, realizado en el año 2004:

> *La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La Responsabilidad Social Empresarial es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.* (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas citado por Amaya, Ferney Guzmán, Salazar; 2018)

Este paradigma presenta la nueva función social que debe tener la compañía, teniendo en cuenta e involucrando a la comunidad local. Así lo sostiene Baltazar Caravedo, en el libro de Peinado Vara y Vives, diciendo:

> *La responsabilidad social de la empresa es un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción de la población con relación a aquellas. Todas las definiciones sobre RSE tienen en común que plantean una nueva manera de entender la empresa. No es un mensaje cuyo propósito exclusivo sea mejorar el posicionamiento de la empresa ante los consumidores. Es un mensaje, principalmente, para las mismas empresas, para sus accionistas y gerentes, para sus trabajadores o colaboradores con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y de la sociedad, y*

> *para los consumidores que son los que toman las decisiones de compra, finalmente.* (Baltazar Caravedo; 2011: 39).

Más recientemente en la historia, a partir de la crisis financiera producida en el periodo 2007 - 2009, retomó como tema de debate el rol social que debía cumplir la empresa, como lo afirma el autor Antonio Vives (2011):

> *Luego de la crisis financiera de 2007-2009 tomó relieve la discusión sobre la responsabilidad de las empresas, de los gobiernos y de los individuos. Esa crisis económica, que afectó en mayor o menor escala a todos los países, fue desatada por prácticas si no irresponsables, por un extremo individualismo, incompetencia empresarial e incompetencia de los responsables de supervisar el sistema financiero mundial. Es cierto que muchas de las causas de la crisis excedieron la capacidad de anticipación de los organismos rectores, pero, sea como fuere, esta crisis abrió la discusión sobre el papel que le corresponde a la empresa en la sociedad actual, cuando hemos visto un retroceso en los logros de reducción de la pobreza y el progreso económico.* (Vives; 2011: 46)

Este nuevo enfoque, en relación con la función que deben desempeñar las empresas, debe ser pensado y planificado a partir de los **accionistas y gerentes,** para así adaptarse a las nuevas necesidades y deseos del mercado, y de esta manera no quedar excluidos del mismo, deben ser parte integrante de la organización desde su concepción. Esto quiere decir que las acciones que realicen las empresas, deben ser generadas a partir de la interrelación establecida por los siguientes factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales sobre los cuales se asienta para producir. De acuerdo a la combinación de estos, dependen los impactos que generan en la rentabilidad económica de los inversionistas, en la productividad de los trabajadores, en la conservación o devastación de los recursos naturales y en los efectos en las comunidades donde se encuentra establecida.

Por lo tanto, todo proceso de gestión que se aborde desde una perspectiva ética, y que sea compartido por los integrantes del organismo, se llevará a cabo mediante un trabajo progresivo, que implica la incorporación de valores en la cultura

organizacional. Si lo relacionamos con la RSE, estos valores se asocian con la equidad, la solidaridad, la responsabilidad. Por eso:

> *Las empresas modernas no sólo tratan de vender los mejores productos al mejor precio, sino que también transmiten a la sociedad una determinada manera de hacer una cultura y unos valores éticos. En la gestión moderna de la empresa "no todo vale", la coherencia y las convicciones tienen que formar parte del producto que se ofrece* (Jáuregui, Martínez-Pujalte, & Torme, 2011).

Estas prácticas responden a la habilidad de comprometer a las organizaciones en un proceso, mediante el cual se beneficia no sólo la imagen de la empresa o el entorno en el que actúa, sino también a los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma y los inversionistas. De esta forma se logra un mejoramiento en la productividad de los trabajadores, se resguarda la naturaleza, se crea una lealtad por parte de la sociedad y se recupera las inversiones de los socios, de una manera permanente y sostenible en el tiempo. Es decir, que se debe partir desde adentro de la empresa, con una visión ética, para luego extenderla hacia el exterior de la misma.

En estos últimos tiempos se está logrando que las empresas jueguen un papel importante en la sociedad, beneficiando por un lado a los dueños de las mismas y por el otro a la sociedad. Esto se debe a que se presta más atención en que las partes interesadas o afectadas deben ser tenidas en cuenta en el accionar de las empresas. En este sentido Caravedo afirma lo siguiente:

> *(...) la acción de responsabilidad social implica varias cosas. Por un lado, que las empresas desarrollen una visión integral de futuro en la que no sólo está considerada la empresa (que incluye a sus trabajadores o colaboradores) sino la comunidad sobre la cual se asientan (su país, o su sociedad, en un sentido más extenso). Por el otro, que ajusten o modifiquen sus procesos productivos para reducir, controlar o reutilizar los residuos que generan. Finalmente, nuevas formas de organización que promuevan liderazgos internos, descentralicen los niveles de autoridad y se genere un clima interno de confianza y compromiso con la misión y los postulados de la empresa a través de su acción coherente.* (Caravedo; 2011: 34)

Para poder llevar adelante las acciones de RSE, las empresas se relacionan con una multiplicidad de actores, inclusive grupos pertenecientes a la sociedad que se vinculan no sólo a través de las transacciones de compra-venta de los productos y servicios, sino a través del aspecto laboral, la publicidad, dentro del marco normativo y de las decisiones basadas en principios y valores. De esta manera las empresas obtienen posicionamiento y status dentro de la sociedad y del entorno que las rodea, originando de esta forma beneficios para la empresa que luego se traducen en crecimiento, mejorando la productividad, debido a que se crea un ambiente cómodo y agradable para los empleados, creando de esta forma lealtad de la comunidad, debido a que ven con buena imagen estas acciones.

En este nuevo paradigma, la función de la empresa no solo se limita a la producción de bienes y servicios que son demandados por la sociedad, a la generación de empleos, al pago de los impuestos correspondientes, entablar negocios, sino que todo esto y sumando la realización de sus actividades principales pueden llevarse a cabo de manera responsable, prestando atención a los impactos que produce ésta en la sociedad y el medioambiente, acentuándose los impactos positivos y en lo posible minimizando los negativos. Esto quiere decir, que el papel que debe cumplir en la sociedad va más allá de la producción de bienes y servicios que el sistema social demanda, como la creación de empleos, el cumplimiento de las leyes y el pago de impuestos. (Caravedo; 2011: 34)

Es necesario aclarar que la responsabilidad social de la organización se relaciona con el compromiso, la ética y los valores de los individuos que son parte de la empresa, en mayor o menor medida, pero dicha responsabilidad social no debe confundirse con la suma de los distintos deberes individuales de los integrantes del negocio.

Para que se produzca el avance de la RSE es necesario que se generen ciertas condiciones; se debe contar con un buen contexto para los negocios, con un marco regulatorio y fiscal, que el sistema financiero, el mercado y las instituciones funcionen correctamente. En algunos lugares del mundo no se dan estas condiciones por lo que resulta dificultoso la implementación de dichas acciones, debido a que existen condiciones de negocios poco propicios, una baja capacidad institucional, con un sistema gerencial más débil.

Los autores Peinado Vara y Vives, en su libro "RSE: La responsabilidad social de la empresa en América Latina", plantean que el tema de la RSE en dicho continente, con respecto a las otras regiones del mundo, es muy reciente. Este tema es considerado en la mayoría de las grandes empresas, y desde la casa matriz incentivan que también las incorporen a sus sucursales, sin embargo, quienes tienen más incorporado son las pequeñas y medianas empresas (PyMES), debido a que constituyen su esencia, y además de las características de las mismas, las cuales se encuentran más en contacto con la comunidad, el medioambiente, es decir con los entornos externos como internos de la empresa. (Peinado Vara y Vives; 2011: 10).

Los autores, mencionados en el párrafo anterior, establecen también que en América Latina la responsabilidad aplicada en las empresas se asocia a las creencias religiosas y ético-morales, debido a que muchos negocios que han surgido en este continente son microemprendimientos o PyMES familiares, quienes incorporan y comparten sus valores a sus empresas, forman parte de su estilo de vida y eso transmiten a quienes integran o se relacionan con la organización:

> *Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión. La empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (stakeholders), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente*. (Peinado - Vara; 2011: 66)

Lo que sucede en Latinoamérica, según lo que plantea Peinado Vara (2011), es que la comunidad presiona a muchas de las empresas extractivas de dicha región para

que implementen acciones que promuevan el desarrollo local, sustituyendo en cierta medida el deber de un Estado muchas veces ausente. Pero estas empresas muchas veces promocionan diferentes espacios de diálogos con los grupos de interés, de esta manera obtienen información sobre las expectativas de los actores involucrados, de esta forma los mismos son integrados en el proceso de definición de los programas de RSE, que establecen dichas instituciones.

Argentina no escapa a la situación latinoamericana con instituciones débiles y clima de negocio deficiente con respecto a la RSE y de acuerdo con Peinado - Vara (2011) "*una legislación que no acompaña y la falta de convencimiento o escepticismo sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables".*(Peinado - Vara; 2011: 81) En este país no se encuentra desarrollada una conciencia empresarial, ni siquiera se cuenta con un marco legal acorde que responda a los requerimientos actuales en relación a la responsabilidad social. Las empresas que más han surgido en Argentina son las denominadas PyMES (pequeñas y medianas empresas), gracias a las posibilidades actuales, cada vez son más las pequeñas y medianas empresas nuevas que inician su actividad, por lo que es necesario de forma inmediata e imperiosa una normativa legal acorde a la RSE para este tipo de empresas.

La sociedad argentina, es una sociedad que continuamente se encuentra en crisis, se observan actos de violencia, se puede decir que se vive en un estado de "conflicto", esto se percibe a través de las huelgas o paros de distintos sindicatos y agrupaciones, las ocupaciones o cortes de calles, los distintos tipos de protestas colectivas o las acciones de violencia más abiertas forman parte de la trama social.

Por lo que resulta necesario la creación de gerencias de RSE y de Sustentabilidad, tendencia en crecimiento, y que puede alcanzar a empresas de todos los tamaños y de todas las regiones del país. Desde compañías multinacionales, que reproducen estrategias globales y las adaptan al país, hasta pymes y microempresas. El arribo de este tipo de gerenciamiento responsable, tiene foco, principalmente, en el compromiso con el cuidado del medioambiente, el planeta y su gente, el respeto a los consumidores y a la sociedad en general.

Acompañando este proceso, y cambiando viejas tradiciones de 'bajo perfil' y asociado con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y el estallido

de las redes sociales, ha cobrado especial importancia la comunicación de estas acciones. Los empresarios se han dado cuenta de esto y ahora le dedican importantes presupuestos a respaldar con datos concretos estas "inversiones" a través de la presentación de balances de sustentabilidad o informes, brindando información que antes era considerada confidencial, ya que solo compartían sus datos con inversores y accionistas.

Pero, a decir verdad, esta última situación descrita no solo se aplica en Argentina, sino que el autor Baltazar Caravedo en el libro antes mencionado, hace una referencia a este tema, que es visto a nivel mundial:

> *La responsabilidad social de la empresa es una nueva forma de gerencia. La emergencia de nuevas tendencias universales afecta la dinámica general de la sociedad y contribuye a redefinir el rol de sus actores e instituciones. Lo que distingue nuestra era de las anteriores es la velocidad de sus transformaciones gracias a la tecnología y las herramientas comunicativas. Pero también asistimos a una nueva etapa en el desarrollo de la humanidad en la que se da una nueva manera de concebir y procesar el conocimiento que, además, tiene repercusiones fundamentales en el mundo de la producción y el trabajo.* (Caravedo; 2011: 41)

Si pensamos desde el punto de vista del sector privado, las entidades empresariales cuentan con privilegio para fomentar las acciones de las empresas que sean responsables, a partir de propuestas de actividades de promoción y capacitación de los empleados. De esta manera quienes incorporen dichas acciones pueden liderar el mercado y mostrarle a las demás que la implementación de la RSE es beneficiosa para la organización, a su vez, pueden exigir que los integrantes de su cadena de producción tengan comportamientos y actitudes responsables. Todo esto surge debido a la nueva significación de las empresas, como dice Caravedo Baltazar (2011): *La nueva significación de la empresa en nuestras sociedades está obligando a introducir cambios en esa lógica de funcionamiento. Hoy es necesario tomar en consideración, cuando menos, cuatro dimensiones fundamentales: la económica, la laboral, la ambiental y la de la comunidad.* (Caravedo; 2011: 42)

Por otro lado, las empresas tienen o crean vínculos con organizaciones, como por ejemplo, con otras empresas, el Estado en los distintos niveles (municipal,

provincial y nacional), organizaciones sin fines de lucro, sindicatos de trabajadores, comunidades, etc. que funcionan de manera distinta, con propósitos, fines y objetivos diferentes a la propia empresa. Es importante para la empresa identificar con qué organizaciones relacionarse, qué contexto es el más apto, qué visión de futuro tiene, dado que esto puede desencadenar en situaciones conflictivas; esto se puede manejar teniendo cohesión y alinearse con las que mejores se asemejan a la propia empresa.

Pero se continúa con la idea errónea que implementar este tipo de acciones y prácticas que generan un gasto para la compañía y no una inversión, que al corto, mediano y largo plazo producen beneficios empresariales. Tampoco, desde el punto de vista de la gestión se han desarrollado herramientas e índices de desempeño sobre esta práctica.

Sin embargo, algunos países han comenzado a establecer metodologías adaptadas a sus contextos, reflejando mejor la situación empresarial y social de cada lugar. Este es el caso de ciertos instrumentos desarrollados por algunas de las instituciones destacadas como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, que son los que se abordan en el presente trabajo, los mismos fueron traducidos y adaptados por IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial) para Centroamérica, el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes como el desarrollado por la Red Foro Empresa o Deres en Uruguay. (Peinado - Vara; 2011: 68-69)

La aplicación de dichos indicadores sirve para realizar los autodiagnósticos de RSE, donde se establecen los estándares mínimos de actuación empresarial en el ámbito social y ambiental, y están diseñados para ayudar a manejar los impactos negativos que producen las empresas y mejorar las relaciones con sus distintos stakeholders. *Los criterios sociales, éticos y medioambientales que son incorporados en los autodiagnósticos facilitan la autoevaluación y la calificación del nivel de RSE de las empresas que los aplican.* (Schwal; 2011: 97). En el caso de América Latina se podría decir que existe, prácticamente, un instrumento de autodiagnóstico en cada país, y algunos fueron mencionados en el párrafo anterior, aunque la mayoría se ha inspirado en el del Instituto Ethos de Brasil. Para eso se han implementado distintas estrategias e indicadores.

Estos indicadores sirven para medir la RSE en las empresas, los cuales presentan conceptos relacionados con dichas acciones. En este caso los autores Peinado Vara y Vives establecen que:

> *Los indicadores, como tales, pueden ser utilizados en sí mismos para comunicar la estrategia, programas, acciones y resultados a los grupos de interés, pero tienen verdadero valor empresarial en tanto son utilizados en la toma de decisiones, orientando el accionar de las compañías que los utilizan. Insertar la RSE en la gestión cotidiana requiere pasar del dicho al hecho, a través de mediciones regulares de pautas o criterios (indicadores) previamente establecidos. Así, se incorporan los conceptos de este nuevo paradigma de gestión empresarial a la realidad del día a día, traduciendo la estrategia en temas concretos, tangibles para la administración.* (Peinado - Vara y Vives; 2011: 15)

Una de las formas de evaluar la responsabilidad social empresarial, es mediante los denominados indicadores Ethos. Se han seleccionado dichos indicadores porque son los que mejor se adaptan a la filosofía de este trabajo.

> *El uso de los indicadores de gestión en materia de RSE en las actividades cotidianas puede tener diversas facetas. En empresas preocupadas por la sensibilización y extensión de los conceptos y prácticas de RSE a su cadena de proveedores, los indicadores pueden ser utilizados como "filtro" al momento de priorizar o seleccionar aliados estratégicos.* (Perera; 2011: 281)

El Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social es una organización sin fines de lucro, con sede en Brasil, caracterizada como una Organización de la Sociedad Civil de interés Público (OSCIP), tiene como misión: movilizar y sensibilizar a las empresas a dirigir sus negocios en forma socialmente responsable para construir una sociedad justa y sustentable.

> *Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial representan un esfuerzo del Instituto Ethos de ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de profundización de su comprometimiento con la responsabilidad social y con el desarrollo sustentable.* (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; 2006: 3)

Las empresas se relacionan de manera habitual y comercial con los empleados, clientes, proveedores y accionistas. Por otro lado, quienes, también, tienen interés en el desarrollo de sus actividades y si esas actividades son de manera responsable son los competidores, el gobierno, potenciales inversionistas, los medios de comunicación, las asociaciones gremiales y los sindicatos (Correa y Valencia; 2011: 292)

A continuación, se describe lo que implica cada uno:

- **Valores, transparencia y gobernabilidad:** se relaciona con aspectos como los compromisos éticos, el arraigo en la cultura organizacional, la gobernabilidad corporativa, el diálogo con las partes interesadas (stakeholders), las relaciones con la competencia y el balance social.

Este trabajo considera como Stakeholders:

> *Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders, se definen como todas aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta (relación bidireccional). No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad, etc.*[1]

Estos se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

Grupos de interés internos: son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa: gerencia; accionistas; trabajadores; etc.[2]

Grupos de interés externos: aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa: Clientes; proveedores; competencia; administraciones públicas; sociedad; etc.[3]

En relación con lo presentado en el párrafo anterior, se puede observar la diversidad de grupos de interés con los que interactúa la empresa, esto hace necesario

[1] "Guía de RSE para el sector turístico": Elaborado por: Consejería de Trabajo y Bienestar, Dirección General de Trabajo y Economía Social, Agencia de Turismo de Galicia, Clúster de Turismo de Galicia. Pág. 14
[2] Idem
[3] Idem

establecer criterios para la priorización de sus demandas, como así también valores, la ética. Para esto es necesario como primer punto identificar quienes son los principales grupos y luego determinar las oportunidades y riesgos que surgen de la interacción con cada uno de ellos. Para llevar adelante esto, la autora Elsa Del Castillo Mory (2011) menciona el uso de una herramienta conceptual, para así poder priorizar las demandas de cada grupo y establece los siguientes tres elementos para analizar*: El nivel de poder ejercido por cada uno de los grupos de interés, es decir, el nivel de influencia que estos grupos pueden ejercer en el proceso de decisión de la compañía. El nivel de urgencia de sus pedidos. El nivel de legitimidad o validez de sus demandas.* (Del Castillo Mory; 2011: 234)

- **Público interno:** en este caso, aquí son considerados temas como las relaciones con los sindicatos, la gestión participativa, el compromiso con el futuro de los niños, la valoración de la diversidad, la política de remuneración, beneficios y carrera, la atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional y el empleo, el comportamiento frente a las desincorporaciones y la preparación para la jubilación.

Las empresas para producir dependen cada vez más del conocimiento que tienen o traen sus empleados, el autor Caravedo (2011) define al conocimiento que tienen los empleados como:

> *Entendemos el conocimiento o saber no sólo como una información sino como un proceso de valoración-acción que se manifiesta en la producción de la empresa. El nuevo conocimiento sólo incrementa la productividad del trabajador si es que este se articula al conocimiento de otros trabajadores en la empresa en función del objetivo de la misma. Por ello es que el nuevo conocimiento no puede permanecer acumulado en los niveles de la dirección de la empresa.* (Caravedo; 2011: 41)

En la concepción tradicional de la empresa, quienes tienen el conocimiento y la información son los altos mandos, debido a su estructura organizacional piramidal, pero en la actualidad esta concepción tradicional está siendo desplazada por una nueva forma de organización, en la que el conocimiento y la información se comparte con todos los integrantes de la empresa. Pero para hacer útil, práctico y transformar

el conocimiento en saber, es necesario que la organización implemente esta nueva concepción de organización.

Para esto, la empresa debe ser motivadora, debe incentivar a los trabajadores que generen iniciativas para que se sientan parte de la empresa y del proceso de producción y generar un clima propicio de trabajo dentro de la misma, para que los empleados sean más eficientes.

Esta demostrado que en las organizaciones muy rígidas o poco flexibles, o en climas institucionales poco tolerantes, ocurre que la productividad del trabajo disminuye significativamente; y/o provoca ineficiencia e ineficacia por parte del personal.

También en el entorno interno de la empresa pueden existir otras entidades, como por ejemplo los sindicatos de trabajadores, quienes tienen el objetivo de asegurar que las condiciones salariales y laborales sean las establecidas en las normas legales, y quienes, además, pretenden la obtención de mejoras negociando con los empleadores.

- **Medio ambiente:** en este caso se tendrá en cuenta el compromiso de la empresa con la causa ambiental, educación y creación de conciencia ambiental, la gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios y el control de entradas y salidas de materiales en la empresa.

En este punto, se considera la relación de la empresa con el medioambiente que la rodea. Por lo tanto:

> *La gestión medioambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. Los impactos ambientales son los cambios en el ambiente, que resultan total o parcialmente de las actividades, productos o servicios de una organización. El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente y por ello es necesario contar con información referente al impacto ambiental provocado por la empresa, de tal manera que permita establecer desde políticas y programas para la reducción del uso de energía y agua, hasta la prevención de la contaminación, como son las emisiones al*

> *aire o al agua, el vertido de aguas residuales y el ruido. También se incluye el adquirir y adoptar tecnologías y métodos para la disminución de dicho impacto.* (Montañez Moya; 2015:39)

Como se puede ver son varias las acciones que llevan a las empresas a relacionarse con una buena gestión en la minimización del impacto medioambietal que producen. Y estas acciones contribuyen a que: *El aumento de la rentabilidad y competitividad de las empresas turísticas y no turísticas se ha visto demostrado en determinadas empresas que han optado por un menor consumo de materias primas*. (Ficapal, Jordi; 2020)

- **Proveedores:** se establecen los criterios de selección y evaluación de proveedores; el trabajo infantil, el trabajo forzado o análogo al esclavo, ambos en la cadena productiva, las relaciones con trabajadores (servicios de terceros) y el apoyo al desarrollo de los proveedores.

Para que las empresas puedan cumplir con la función para la que fue creada, es necesario que se relacione con otras empresas que la abastecen con los insumos o servicios necesarios para producir, estas empresas se las conoce con el nombre de proveedoras. Para esto es necesario que se genere un clima laboral interno, entre los trabajadores y proveedores, para poder continuar trabajando y abasteciendo de materia prima y/o servicios, y para que la organización pueda continuar con su producción. En este caso, corresponde establecer los criterios que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar los proveedores, siempre en relación a la RSE.

> *Una cadena de suministros responsable requiere una sistematización que incluye desde la definición de criterios ambientales y sociales, pasando por los sistemas de evaluación y selección hasta el trabajo conjunto con el proveedor para que pueda ser social y ambientalmente responsable.* (Peinado - Vara; 2011: 12)

Todas las empresas necesitan adquirir insumos (bienes y/o servicios) para poder realizar el proceso de producción. Tradicionalmente, a la hora de elegir los proveedores, se tenía en cuenta el aspecto económico. Es decir, buscar insumos al precio más bajo, y muchas veces no se cumplían los estándares de calidad. Pero si se implementan las acciones de RSE en la empresa es necesario que a la hora de

seleccionar los proveedores que van a formar en la cadena de aprovisionamiento o suministro, es importante minimizar los riesgos, entre ellos el de la reputación, ya que la imagen de la empresa se puede ver afectada negativamente por las acciones de sus proveedores. Es decir, que se deben establecer criterios en relación a aspectos sociales y ambientales. Debido a esto, la empresa puede disminuir los riesgos vinculados a la imagen y reputación de la organización y de esta manera no sufrir impactos negativos.

> *No tener un control de lo que ocurre en la cadena de suministro es peligroso. En gran parte, la calidad de las empresas depende de la viabilidad y la eficiencia de sus proveedores. Además de poner en riesgo la reputación, las políticas de compra que no tengan en cuenta criterios sociales y ambientales pueden estar poniendo en peligro el suministro de insumos de calidad en los términos y plazos necesarios. (...). Los consumidores también están cada vez más preocupados por la manera en que han sido elaborados los productos que compra y el consumidor no distingue quién es el irresponsable directo o indirecto en las cadenas de suministro. Por este motivo existe un riesgo para la reputación de la empresa si se ve relacionada con proveedores que tienen un historial negativo en temas de derechos humanos, laborales o ambientales.* (Peinado - Vara; 2011: 144)

- **Consumidores y clientes:** los conceptos que integran este indicador son la política de comunicación comercial, la excelencia en la atención y el conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.

Dentro de este indicador se evalúa la relación con los consumidores, como dice la autora María Matilde Schwalb: *(...) los consumidores suelen ser clasificados como stakeholders "primarios" porque se les reconoce derechos legítimos sobre la empresa, los mismos que están amparados en la ley y en las normas sociales vigentes*. (Schwalb; 2011: 89)

Este grupo es importante para la empresa debido a que pueden afectar la supervivencia y permanencia de la organización en el mercado, ya que le corresponde al segmento que le genera las ganancias a la compañía, mediante la adquisición de

los bienes y servicios que comercializan estas últimas. Por lo tanto, al no obtener estos ingresos, la empresa, no podría hacerse cargo de sus obligaciones adquiridas con los proveedores, accionistas, prestamistas. En resumen, con los demás stakeholders tampoco podría continuar con su producción, su expansión y crecimiento.(Schwalb; 2011: 89)

> *Las empresas que incorporan la responsabilidad social en las relaciones con sus consumidores ganan en competitividad, en sostenibilidad, en productividad y en una mejor imagen y posicionamiento. Además, en el futuro habrá menos tolerancia hacia las conductas empresariales socialmente irresponsables porque "las sociedades se han puesto en marcha y están exigiendo cambios muy de fondo […] la ética ha vuelto a la economía a través de las sociedades democráticas".* (Schwalb; 2011: 108)

También es necesario tener en cuenta lo que menciona Ficapal, Jordi (2020) con respecto a la relación que tiene la empresa con los consumidores: (…) *En el mundo empresarial, el cliente es un objetivo y un reto clave en sí mismo, de modo que la RSC en relación a los clientes turistas se concreta en dos aspectos fundamentales ante los que la empresa turística puede responder y debe responder: el compromiso cívico del turista y las ofertas turísticas dignas.* (Ficapal, Jordi; 2020)

- **Comunidad:** este indicador trata acerca de la administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato, las relaciones con organizaciones locales, el financiamiento de la acción social, la compenetración de la empresa con la acción social, las estrategias de actuación en el área social y el reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.

La comunidad, a este tipo de empresas, le otorga un voto de confianza para que su negocio se desarrolle, prospere y continúe en el mercado. Esto es por la construcción de confianza que otorgan las mismas incorporando estas acciones.

Existen organizaciones sin fines de lucro, también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG's). Estas entidades son asociaciones civiles, que trabajan y apoyan las expectativas de los consumidores, en el sentido que estos exigen a las empresas que a la hora de producir sus bienes u ofrecer sus servicios, tengan en cuenta quiénes son sus proveedores y si estos cumplen con las

acciones de RSE. Su relación con las distintas organizaciones sociales dependerá de la actividad productiva de la empresa. Es así que:

> *En la dinámica compleja de las relaciones de las empresas con las distintas organizaciones han surgido una variedad de percepciones que tienden a identificar a las empresas como entidades insensibles a su entorno y a los empresarios como egoístas, deshonestos, y propensos a favorecer la corrupción. (...) En la sociedad existe una percepción contradictoria con relación a las empresas. De un lado, se las ve como el motor de la economía. Pero, de otro, también se las percibe como generadoras de explotación e injusticia. Este es un desafío que los empresarios deben enfrentar constantemente. Del manejo de sus relaciones con estas entidades depende la reputación e imagen de la empresa y, también, la emergencia de conflictos y su continuidad y éxito económico.* (Caravedo; 2011: 114)

- **Gobierno y sociedad:** se consideran los siguientes temas contribuciones para campañas políticas, prácticas anticorrupción y soborno, liderazgo e influencia social y participación en proyectos sociales gubernamentales.

> *Las iniciativas gubernamentales pueden sensibilizar a los actores públicos y privados hacia la RSE, desarrollar competencias para integrarla a las empresas y crear un contexto para su desarrollo. En cuatro aspectos los Estados más avanzados ya tienen un camino recorrido: reportes de desempeño no financiero, gobierno corporativo, soborno y corrupción, y requisitos para determinadas inversiones. Muchas veces el debate es planteado entre lo voluntario y lo obligatorio. Este planteamiento ignora el hecho de que la efectividad de la mayor parte de las iniciativas voluntarias depende del buen funcionamiento de una fuerte esfera pública. Los directivos empresariales participan tanto en la configuración de expectativas sociales informales como en la formalización de algunas de éstas en legislación. Cuanto más alejados estén los directivos empresariales del proceso de formación de políticas públicas, más alta es la probabilidad del desarrollo de legislación gubernamental ineficiente.* (Gutiérrez y González; 2011: 11)

A las empresas se les presentan oportunidades y riesgos que deben enfrentar. Depende de cada aprovechar esas oportunidades y crear valor social y económico; o solo dejar pasar dichas oportunidades en el momento que se le presentan y aprovecharlas cuando surgen los riesgos y las presiones con respecto a determinados temas que afectan al entorno. Para este caso, existen una multitud de normas e instrumentos que enmarcan las acciones y actividades empresariales.

Se observa que el concepto de RSE se puede aplicar a cualquier tipo de actividad económica, inclusive la actividad turística, por ende, a las empresas turísticas. Esto llevado a la actualidad, con el desarrollo de globalización, la expansión del internet, y, sobre todo, la fuerza que han cobrado las redes sociales a nivel mundial, es difícil que el turismo quede exento de este tema y las empresas turísticas deben incorporar a corto o largo plazo acciones que protejan el medioambiente, la comunidad y la cultura donde desarrollen sus actividades. De esta manera, hace unos años se ha ido incorporando al término turismo el concepto de sostenibilidad, dando origen así al turismo sostenible. Se puede decir que en la actualidad son cada vez más las empresas y turistas que ven en las acciones de RSE y del turismo sostenible como una práctica importante durante el desarrollo de actividades en cualquier lugar del mundo.

La Responsabilidad Social Empresarial y el Turismo

A la hora de elegir los proveedores de forma responsable y consciente, es importante tener un contacto directo y frecuente. De esta manera, al conocer la relación de estos con el medioambiente y la sociedad se puede lograr una mejor combinación de los recursos tecnológicos, económicos y humanos, una mejor eficiencia, mejorar las condiciones sociales y ambientales, para así disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos a un menor costo. De acuerdo a lo descrito por Vives (2011):

> *En la sociedad moderna, con la intensificación de las relaciones comerciales, tanto en producción como en comercio, con el crecimiento poblacional y con el creciente consumo de recursos naturales, las empresas tienen responsabilidades que van más allá de su sostenibilidad económica y deben también preocuparse de la sostenibilidad social y ambiental. De hecho, uno*

de los fenómenos más destacados en los últimos decenios ha sido que el mundo empresarial se ha percatado de que la sostenibilidad social y ambiental no son aspectos adicionales, separables, de la vida de la empresa sino que son condición necesaria para asegurar la sostenibilidad económica. Son su sostén. Sin embargo, para la implementación práctica de esta idea todavía falta mucho por hacer. Además de la ética empresarial e individual y la concientización de los empresarios, es necesario el desarrollo del mercado de la responsabilidad, donde las partes interesadas puedan hacer valer sus opiniones y donde los gobiernos ejerzan eficientemente su papel regulador. (Vives; 2011: 62)

Esta selección (de los proveedores) debe ser sistematizada y la empresa tiene que establecer el proceso de realización, que debe estar alineado a los objetivos y valores de la empresa y cumpliendo con los requerimientos de los grupos de interés, tanto los internos como los externos. Para realizar esta sistematización de manera satisfactoria la autora Estrella Peinado - Vara presenta una serie de pasos:

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión del aprovisionamiento implica varios pasos. En primer lugar, es necesario el compromiso de la gerencia. La dirección de la empresa debe formalizar el compromiso hacia la sostenibilidad de sus compras y suministro de bienes y servicios e informar convenientemente a sus proveedores, subcontratistas y distribuidores. Las políticas deben incluir los principios de la empresa sobre los temas relevantes al aprovisionamiento para asegurar que son principios responsables. En segundo lugar, es necesario identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales como las condiciones comerciales, evaluación y selección de proveedores; y ofrecer el apoyo que sea necesario (desarrollo de proveedores). En tercer lugar, es necesario informar y capacitar a los trabajadores que participan de la gestión del suministro (y la distribución, si es el caso) en los aspectos relevantes a tener en cuenta para que comprendan la importancia de mejorar el aprovisionamiento y cómo contribuir a ello. En cuarto lugar, se debe establecer un procedimiento de medición y análisis para medir hasta qué punto se han cumplido los objetivos

de compras responsables. Por último, es relevante comunicar los logros para conocimiento de los grupos de interés. (Peinado - Vara; 2011: 148)

Las empresas producen impactos negativos o positivos en la sociedad, en el medioambiente, en la cultura inclusive en la economía regional; como por ejemplo en la naturaleza la falta de tratamiento de los desechos que producen los alojamientos, ahorro en energía, etc. En el caso del aspecto social, afecta el nivel de empleo de una región, otras introducen pautas culturales nuevas que favorecen o colisionan con las establecidas tradicionalmente. Estos impactos pueden minimizarse, por ejemplo, creando una buena relación con la comunidad, que contribuya a una disminución de la tensión negativa y favorezca una mayor estabilidad a largo plazo; pero a su vez, obliga a que las empresas piensen en la innovación o modificación de procesos productivos y organizacionales.

Por otro lado, el turismo es una actividad económica que genera ingresos y crecimiento en la comunidad; también, es un impulsor del desarrollo económico, dado que, en esta actividad, el turista consume ocio, cultura, productos, bienes y servicios, generando de esta manera impactos positivos para la región que lo implemente. En contraposición, el turismo puede provocar impactos socioeconómicos, ambientales y culturales negativos en la sociedad receptora, si no se tiene en cuenta una serie de variables. Como consecuencia de esto, se ha comenzado a mencionar un nuevo tipo de turismo, como respuesta a las buenas prácticas de la actividad turística surge el concepto de turismo responsable:

> *Ante esta situación, el turismo responsable no aparece como un tipo o modelo de turismo específico, sino como un movimiento que: Busca establecer modelos de desarrollo turístico sostenibles y específicos para cada zona de destino, para lo que se han de tener en cuenta sus variables sociales, económicas y medioambientales; Denuncia los impactos negativos que el turismo conlleva o puede conllevar en las sociedades anfitrionas, así como la imagen distorsionada que los visitantes pueden hacerse de la realidad que han ido a conocer; Valora y reclama la responsabilidad de turistas, tour-*

operadores, anfitriones e instituciones públicas a la hora de favorecer modelos turísticos sostenibles[4]*.* (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 20)

Al concepto de RSE, como al de turismo, se asocia el concepto de sostenibilidad. En el marco de esta perspectiva, surge la idea de una articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social. En consonancia a este concepto, se asocia el "desarrollo sostenible". La Organización de las Naciones Unidas en el año 1983, a través de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, lo define como *"el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades".* (Informe Brundtland citado por Peinado-Vara y Vives; 2011)**.** Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente a la sostenibilidad económica, ambiental y social. Al igual que la RSE, que abarca las mismas dimensiones que la sostenibilidad:

(...) la responsabilidad social empresarial abarca tres dimensiones sobre las que una empresa desarrolla actividades y comportamientos responsables, y en las que debe crear valor para garantizar su sostenibilidad a medio y largo plazo:

Social: Aspectos relacionados con las personas de la organización y con la comunidad donde la empresa desarrolla su actividad.

Económica: Aspectos relacionados con la ética, el buen gobierno, la eficiencia en las operaciones, la cadena de suministro, la transparencia y la comunicación.

Medioambiental: Abarca los aspectos relacionados con el compromiso ambiental de la empresa. Dichas dimensiones se pueden contemplar desde dos perspectivas: Perspectiva interna: se refiere a la gestión que la propia empresa realiza de sus recursos y los impactos que estos provocan internamente. Perspectiva externa: se refiere a cómo la empresa interactúa con su entorno, gestiona el impacto de sus productos y recursos en la

[4] Elaborado por: Consejería de Trabajo y Bienestar Dirección General de Trabajo y Economía Social Agencia de Turismo de Galicia Clúster de Turismo de Galicia

comunidad y genera empleo de calidad y riqueza. (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 13)

Por otro lado, el turismo responsable:

> *El turismo responsable se caracteriza por: Minimizar los impactos negativos desde el punto de vista económico, ambiental y social. Crear mayores beneficios para la población local y mejorar el bienestar de las comunidades de acogida. Involucrar a la población local en las decisiones que afectan sus vidas y oportunidades de vida.*
>
> *Hacer contribuciones positivas para la conservación del patrimonio natural y cultural para contribuir a la conservación de la diversidad cultural del mundo. Proporcionar experiencias más agradables para los turistas a través del contacto con la población local y una mayor comprensión de los aspectos sociales y ambientales de las cuestiones de la cultura local. Ser culturalmente sensible, promocionar respeto y entendimiento entre los turistas y los anfitriones y contribuir al desarrollo de la confianza y el orgullo local. Así, el turismo responsable se puede entender como una filosofía de vida que es respetuosa con el entorno natural, contribuye a la prosperidad local y es sensible con las particularidades de la cultura del lugar.* (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 21)

También como lo establece el Cluster Turismo de Galicia, el turismo puede aplicar el concepto de sostenibilidad en tres áreas la sociocultural, económica y medioambiental

> (...) *las tres principales áreas en las que se estructura una sociedad: económica y socialmente equitativa, económica y ecológicamente viable, y social y ecológicamente soportable, es decir, sostenible social, económica y medioambientalmente. El turismo sostenible se puede definir como el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.* (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 22)

El concepto de sostenibilidad, es muy reciente y cuenta con una diversidad de connotaciones. Esto se asemeja a lo que sucede con el concepto de RSE. Son términos que han ido surgiendo en el mundo actual y cada empresa, Estado que lo incorpora también le agrega su impronta y lo adapta al contexto en el cual se encuentra asociado. En el caso de la sostenibilidad, mayormente se la asocia al medioambiente, a un desarrollo cuidando la naturaleza.

Es así que junto al concepto de sostenibilidad se asocia el término "desarrollo", por lo que podemos hablar de desarrollo sostenible de la actividad turística, la cual piensa en un crecimiento de la actividad, pero teniendo en cuenta no afectar negativamente los aspectos socioculturales, económicos y medioambientales del destino donde se desarrolle dicha actividad. Además,

> *El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los grupos de interés, así como un liderazgo firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias. El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.* (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 23)

Si las empresas quieren incorporar en sus estructuras, el concepto de RSE o el de sostenibilidad, deben partir de establecer políticas empresariales u objetivos en relación a estos conceptos. Para llevar a cabo esto, es necesario que las organizaciones diseñen sus indicadores, los cuales cumplen un rol fundamental, debido a que permiten gestionar, planificar, hacer, monitorear y actuar en consecuencia. Pero como en el concepto de sostenibilidad se involucran distintas áreas de gestión, el uso de dichos indicadores también dependerá de los planes, acciones y objetivos en relación con la sostenibilidad.

En lo que refiere al turismo, se habla de turismo sostenible. Este es definido en la Carta de Lanzarote por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como: *"una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer 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". (Carta de Lanzarote citado por Peinado-Vara y Vives; 2012)

Se puede observar que los términos responsabilidad social, turismo sostenible, desarrollo sostenible y turismo responsable se asemejan. Si bien cada término tiene su definición, existe una relación dado que la RSE incorpora conceptos como valores, cuidado del medioambiente, impactos positivos (ambientales, sociales y económicos) en la comunidad, el turismo también incorpora dichos conceptos al igual que el turismo responsable y el desarrollo sostenible menciona el uso de los recursos (naturales, culturales) conservándolo, protegiéndolo para las generaciones futuras; además, a estos términos se le puede introducir el término "sostenibilidad" en sus cuatro aspectos: económicos, sociales, culturales y medioambientales. Por lo tanto, como afirma el Cluster de Turismo de Galicia, todos estos conceptos pueden ser tomados por las empresas turísticas:

> *Así, cuando hablamos de empresas, la responsabilidad social es el camino, que incluye las acciones, valores y comportamientos, que nos conducen a la sostenibilidad, o dicho de otro modo, la responsabilidad social es el camino y la sostenibilidad, el destino. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible*. (Cluster Turismo de Galicia; s/f: 24)

En otro orden de ideas, las acciones de RSE reconocen las solicitudes y necesidades de los grupos de interés, también plantean como resultados positivos en cuanto a lo económico, lo social y lo medioambiental como un sistema de gestión integral. Para lograr estos resultados es necesario crear mecanismos de innovación y una mejora continua en dichas acciones, en las relaciones con los stolkholkers que interactúan con la organización, donde la empresa prioriza, como dice Del Castillo Mory (2011) los siguientes tres procesos principales: *la inspiración o institucionalización de una visión de prácticas responsables a lo largo de la empresa; la integración de la responsabilidad en las estrategias corporativas, la formación de los recursos humanos y los sistemas de gestión y, finalmente, el aprendizaje a partir de estas experiencias.*(Elsa Del Castillo Mory; 2011: 231)

Para lograr una gestión totalmente responsable, las empresas deben partir de que la visión y los valores de dicha institución sean compatibles con esas acciones, destacando las responsabilidades centrales y planteando una estrategia corporativa para llevarlas a cabo. Para el planteamiento de dicha estrategia, es necesario tener en cuenta y establecer un buen diálogo con los grupos de interés. Esto requiere que los empleados, grupo interno de la organización, estén al tanto de la responsabilidad y compromiso que tiene la empresa en cuanto a los impactos que produce, y que éstos sean partícipes y ayuden a que la empresa mejore.

Por otro lado, la autora Del Castillo Mory (2011) en el libro de Peinado Vara y Vives, presenta un cuadro donde resume los siete elementos (grupo de interés, recurso, liderazgo, procesos, valores, objetivos, resultados) que se consideran para la incorporación de un modelo integrado de gestión responsable, donde plantea la relación que tiene la RSE con la sostenibilidad y a su vez con el desarrollo sostenible para cada elemento. A continuación, se presenta dicho cuadro:

LOS SIETE ELEMENTOS DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN RESPONSABLE.

ELEMENTOS	ENFOQUE	RELACIÓN CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE
GRUPOS DE INTERÉS	Los grupos de interés influyen en la gestión empresarial y a la vez se ven influidos por la misma.	Se consideran las necesidades de las generaciones futuras y se reconoce la necesidad de desarrollar alianzas con grupos de interés claves.
RECURSOS	Se gestionan los recursos que proveen los grupos de interés (mano de obra, materia primas, entre otros).	Se consideran los costos del ciclo de vida de los recursos y se toma en cuenta la búsqueda de la eficiencia en el uso de dichos recursos.
LIDERAZGO	La alta gerencia provee de la orientación y de las condiciones necesarias para asegurar la continuidad de la empresa.	Se adopta una visión de largo plazo en el enfoque del negocio y se integran las perspectivas económica, ambiental y social en las políticas corporativas y en los procesos de decisión.
PROCESOS	Se desarrollan un conjunto de procesos que deben transformar los recursos en resultados que se adecuen a los requerimientos de los grupos de interés. Estos procesos deben ser planificados, implementados, operados, controlados y mejorados.	Se enfatiza en la búsqueda de eficiencia, en la necesidad de innovación y mejora continua.
VALORES	La organización cuenta con un marco de principios, políticas y valores éticos que guían su operación y facilitan el desarrollo de una cultura sólida de compromiso con los grupos de interés.	Se resaltan los valores de equidad y diversidad y, se desarrollan prácticas de negocio éticas.
OBJETIVOS	Se constituyen en el resultado directo de los valores y políticas de la organización, cubriendo un espectro amplio de dimensiones del desempeño.	Se establecen objetivos orientados al triple resultado (económico – social - ambiental), reconociendo la necesidad de compatibilizar los tres enfoques ante objetivos contrapuestos.
RESULTADOS	Se diseñan indicadores de desempeño orientados a la satisfacción de los grupos de interés, basados en aspectos como la calidad, el cuidado del medio ambiente, aspectos de salud y seguridad laboral y de responsabilidad social.	Se desarrollan indicadores que rompen el statu quo en la toma de decisiones.

Fuente: Elsa Del Castillo Mory; 2011: 232

La transmisión de estas acciones responsables puede convertirse en ventajas competitivas, y provocar impactos internamente en la empresa como en su contexto externo. Esto dependerá del tipo de producto de que se trate.

> *"El impacto será muy diferente si se trata de un producto de consumo masivo, conocido por la población, que si se trata de un producto industrial especializado. En cierta forma esto está capturado por las características de las partes interesadas, pero en estas discusiones a veces se generaliza mucho*

y es importante destacar estas diferencias claves". (Peinado-Vara y Vives; 2012)

En el contexto donde se desempeñen las empresas se relacionan con una diversidad de instituciones y/u organizaciones, manteniendo distintos vínculos, sean comerciales, financieros, tributarios, de apoyo social, etc. Debido a estos vínculos, el entorno ejerce sobre la empresa diversas presiones y demandas.

> *La gestión de la Responsabilidad Social en una empresa es un esfuerzo para lograr que la empresa cambie su forma de actuar y de tomar decisiones para mejorar su aporte y su relación con la sociedad y el entorno natural. Para que sea efectivo, el proceso de cambio debe ser liderado por la alta dirección de la empresa (dueños, accionistas o gestores), y debe ser considerado como asunto "del negocio", con el mismo cuidado y seriedad que cualquier otro cambio organizacional. Los cambios culturales son complejos y requieren tiempo para consolidarse pues son la última etapa en los cambios en las organizaciones. Es conveniente promover este proceso a partir de las fortalezas de la empresa y reconocer que éstas pasan por 15 diversas etapas en su comprensión de los temas sociales y ambientales, por lo cual el diseño organizacional, liderazgo y estructura, deben reflejar el proceso de avance más que tratar de imponer desde el principio un modelo ideal.* (Perera, Luis; 2011; 15)

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo que integra las Naciones Unidas, y es el encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todas las personas. Dicho organismo ha creado el código ético mundial para el turismo, el mismo establece que:

> *es un conjunto de principios concebido para orientar a los principales actores del desarrollo turístico. Está dirigido a gobiernos, empresas turísticas, comunidades y turistas por igual. Su objetivo es ayudar a maximizar los beneficios del sector, minimizando a la vez sus posibles consecuencias negativas para el medio ambiente, el patrimonio cultural y las sociedades de alrededor del mundo*[5].

[5] http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo

Este código menciona en varios de sus artículos temas relacionados con la responsabilidad por parte de los privados en relación con los trabajadores. A saber: sus derechos, como desarrollo personal y colectivo, como factor de desarrollo sostenible, el aprovechamiento de los recursos y el patrimonio del lugar con la idea de la protección y conservación de los mismos, el rol y la importancia de la mujer en la actividad turística, entre otros.

La empresa turística y la RSE

Las empresas turísticas al igual que todas las empresas están conformadas por personas, quienes constituyen un ente con personería jurídica, realizan aportes para la constitución de la misma. Estas se constituyen con un fin, en este caso es la de ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los turistas. Para llevar adelante su función debe relacionarse con el entorno externo, para contratar trabajadores (recursos humanos), proveedores (recursos materiales, máquinas, materias primas), con el Estado debido a que para funcionar necesita bienes públicos: puertos, carreteras, la justicia y a través del pago de impuestos.

La empresa de turismo brinda los servicios necesarios para los clientes que requieren viajar por necesidad o por diversión, a los que se les denomina turistas, estas son:

• Empresas de alojamiento: hoteles, turismo rural, camping, tiempo compartido.

• Agencias de viaje.

• Empresas de transporte: compañías aéreas, marítimas y terrestres.

• Empresas de esparcimiento, recreo y cultura: museos, parques temáticos, casinos, deportivos, campos de golf, balnearios, entre otros.

• Restauración: cafeterías, restaurantes, fast food, catering, entre otros.

Este trabajo se centra en las empresas de alojamiento, más específicamente en los hoteles, de la categoría 3 y 4 estrellas. Este tipo de organizaciones se caracterizan por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento de personas con, o sin, otros servicios de carácter complementario.

En este tipo de empresa es importante poner énfasis en la relación existente entre la empresa y el cliente, porque éste es partícipe necesario en el proceso de elaboración o en la prestación del servicio. Por lo tanto, esta participación obliga a los establecimientos hoteleros a prestar atención a estos actores, obtener información sobre sus necesidades, sus gustos, sus costumbres, etc.; de esta manera puede aplicarse el concepto de calidad de los productos y servicios que ofrecen los hoteles para mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado. Este concepto se ha convertido en un objetivo estratégico de las empresas, donde las acciones de RSE pueden contribuir a lograr dichos objetivos.

Por otro lado, Fical (2020), en línea con lo que mencionado en el párrafo anterior sobre el cliente, agrega lo siguiente:

> *De entrada, no podemos olvidar que los clientes del turismo, los turistas, son antes que nada ciudadanos, y como tales deben ser conscientes por ellos mismos del compromiso ético que les corresponde. Su participación en el sector turístico, en tanto que clientes de una serie de servicios turísticos, les obliga a atender cívicamente las consecuencias derivadas de sus viajes, estancias, contactos con otros territorios, sociedades y culturas, y del uso de infraestructuras, recursos, servicios o el consumo de todo tipo de productos del lu gar de destino. Para ello, la empresa turística tiene una responsabilidad social específica, como es la de contribuir a la concienciación de los clientes sobre esas implicaciones, informando debidamente y aconsejando según los valores que inspiran la ética del turismo*. (Ficapal, Jordi; 2020)

Ademas, las empresas de alojamiento contribuyen al crecimiento económico de un destino, pero a su vez genera impactos negativos en la sociedad, la cultura, el medioambiente, lo cual continuamente exige modificaciones en el comportamiento de dichas empresas, trabajando para minimizar o revertir estos impactos negativos. Esta concepción de empresa se debe al cambio de escenario que menciona el autor García (2004), citado en el texto de Martínez González:

> *(...) el escenario en el que se desenvuelven las empresas turísticas se ha transformado en los últimos años, lo que impide mirar hacia otro lado. Y es que, en gran medida, el proceso de globalización ha transformado el papel social de las empresas turísticas, aumentando su poder y su responsabilidad*

> *al mismo tiempo que surge y se afianza un movimiento global a favor de los valores sociales: la empresa está aumentando su capacidad de acción y junto a ella su responsabilidad social, entendida como la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad.* (García; (2004) citado por Martínez González; 2012)

Actualmente las organizaciones se encuentran atravesando un proceso de transformación relacionado con el aprovechamientos y utilización de los recursos, en relación con orientación de las inversiones y del desarrollo tecnológico, además se está produciendo un cambio institucional, los cuales crean una armonía que refuerzan las formas de atender las necesidades y satisfacer los deseos de los clientes actuales.

Por otro lado, las empresas turísticas, no quedan exentas de esta situación, por lo que también pueden implementar las acciones de RSE.

> *La Responsabilidad Social es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible. Implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula (stakeholders), a la transparencia que permita generar identificación y confianza con la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento. Todo lo anterior, en suma, se plasma a través de una manera de hacer la gerencia de las organizaciones o empresas.* (Caravedo; 2011: 43)

Continuamos con la idea desarrollada en páginas anteriores, de que la incorporación de la responsabilidad social empresarial en las empresas turísticas no es simplemente cambiar de políticas y procesos, sino que se necesita cambiar la forma de cómo se realizan las tareas, cambiar la cultura y estructura organizacional y la forma de prestación de los servicios, en pocas palabras que la empresa cambie su forma de actuar dentro de la sociedad, de tomar decisiones que no impacten negativamente en el entorno social y medioambiental, y la forma de relacionarse con la sociedad que interactúa con ella y el mercado al que pertenece.

Para esto no existe un diseño estándar aplicables a todas las empresas, incluidas las turísticas, sino que dependiendo del tipo y del sector de negocio, el diseño va a

cambiar a medida que la empresa vaya avanzando en la incorporación de estas acciones.

> *Las empresas pueden decidir cambiar hacia una gestión responsable motivadas por diferentes "drivers" o motivadores. Estos pueden ser internos, como cambios personales y valóricos en los gestores y empleados de la empresa, esfuerzos de transparencia que permiten identificar oportunidades de mejora o liderazgo de líderes de opinión dentro de la empresa, o externos, como las exigencias de los clientes, la presión o la crítica pública, exigencias de las autoridades (en lo ambiental, laboral, relaciones comunitarias, temas tributarios, etc.), oportunidades en mercados financieros que premian el comportamiento responsable, avances en la industria que definen nuevos parámetros de acción en las empresas. etc.* (Correa y Valencia: 2011; 250)

Por otra parte, las empresas turísticas que son responsables consiguen los mejores y más apto talento para desempeñarse en los distintos puestos laborales, estas personas, comparten los valores, la ética, el compromiso de la empresa con el medioambiente, no solo buscan la compensación económica. Los proveedores y los grupos de interés se ven influenciados por el propósito de las empresas turísticas y, en consecuencia, la imagen de estas se fortalece.

Para esto, Fical (2020) propone lo siguiente:

> *(...) es recomendable que las empresas turísticas puedan disponer de certificaciones sobre responsabilidad social o sostenibilidad, que para los consumidores de estos productos turísticos y sus empresas proporcionan beneficios diversos. La reputación y la popularidad de las empresas que dispongan de ofertas comprometidas con el medio ambiente y con sus implicaciones socioeconómicas generan, además, una conciencia pública de prácticas empresariales responsables, lo que contribuye a que los clientes turistas actúen más responsablemente, y las empresas certificadas tiendan a ofrecer servicios de mejor calidad. (Ficapal, Jordi; 2020)*

Entonces, las empresas turísticas, aparte de contribuir a crear mejores entornos, tienen un propósito claro, la cual es la construcción de una buena imagen empresarial frente a la sociedad. Esta imagen positiva es la consecuencia de que los viajeros elijan este hotel o aquel alojamiento con el que se identifican por sus valores, la ética, la

responsabilidad, con relación y contribución al entorno, su comportamiento, interactuar y relacionarse con un público que busca algo más que un lugar para pasar sus vacaciones. Estos valores se asocian con las acciones de RSE, y estas acciones contribuyen a la creación de esa imagen positiva y esto puede afectar directamente a las ventas y la generación de ingresos.

Por lo tanto, para crear una buena imagen de la empresa se tiene en cuenta su posicionamiento en el mercado, la calidad de sus servicios, la preferencia de los servicios que ofrece frente a los servicios que ofrecen sus competidores, el compromiso con la comunidad, la ética, el comportamiento de la empresa.

Por consiguiente:

> *El éxito de una empresa turística está en la capacidad de atraer y complacer a los clientes; pero éstos no visitarán un lugar inseguro, antihigiénico, inaccesible, con precios muy elevados respecto a la calidad de los productos, o con una situación de crisis socioeconómica o en un contexto político inestable. La empresa turística conseguirá sus objetivos si contribuye a su propia responsabilidad social internamente, pero también cuando ofrezca a sus clientes productos de calidad en relación también los valores éticos del turismo.(Ficapal, Jordi; 2020)*

La incorporación de las acciones de RSE en las empresas turísticas pueden convertirse en estrategias de diferenciación y de esta manera ser más competitivo en el mercado turístico, así como lo señala Méndez (2005) citado por Martínez González (2012):

> *(...) desde las dos últimas décadas del pasado siglo el comportamiento de las empresas turísticas está evolucionando hacia una competitividad empresarial que se basa no sólo en la obtención de mayores niveles de beneficios económicos, sino también en actuaciones que favorezcan el entorno social y medioambiental, a través de la adopción de políticas de mejora de las condiciones laborales, del respeto a los derechos humanos y del desarrollo de programas de recuperación de los entornos naturales, entre otras medidas* (Martínez González; 2012)

Estrategias de diferenciación

Para que una empresa se diferencie de su competencia, debe implementar ciertas estrategias relacionadas, por ejemplo, con el producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen, con la imagen de la empresa, que puede ser positiva o negativa, o también con la implementación de las acciones de RSE. Y esto puede llevar a lograr poder de mercado, conseguir que el mercado elija el producto o servicio frente a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio. Es importante que el mercado tenga ciertas características y valores que se asemejan con lo que establece la RSE para que así los productos, servicios e inclusive las empresas generen una imagen positiva, así lo refleja Morales Gavidia Fany:

> *Las estrategias son herramientas de gran relevancia, puesto que, una empresa que cuente con las adecuadas, lograrán crear un buen nivel de diferenciación con la demás, donde resaltaran por su transparencia y creando un desarrollo económico. Asimismo, indica que una estrategia es más que un conjunto de acciones que se planean y se llevan a cabo de manera ordenada para conseguir un objetivo ya determinado. Por lo tanto, una estrategia, en cualquier aspecto, viene a hacer una puesta en práctica de la razón y la consideración*. (Morales Gavidia; 2021:23)

Además, es importante establecer que: *En primer lugar, es necesario señalar que la diferenciación es una estrategia que se basa en el efecto causado sobre aquellas variables que los clientes y consumidores consideran importantes a la hora de tomar su decisión de compra.* (Fernández Gago y Martínez Campillo; 2004: 121)

Esto quiere decir que, para ser considerada como estrategia de diferenciación, las acciones de RSE implementadas por las empresas, es necesario que el mercado las considere positivamente y valore todas estas iniciativas, de esta manera la empresa puede crear una imagen positiva y así diferenciarse de la competencia. Asimismo, se verá recompensado el esfuerzo de la organización en la creación de beneficios sociales y ambientales.

> *La reputación y prestigio de la compañía, su estilo a la hora de hacer negocios y de comunicarse con sus stakeholders, su identidad y valores, le confieren una imagen que en gran medida puede ser trasladada a sus*

> *productos. En realidad, los atributos intangibles de los productos se conforman en parte por todas estas cuestiones relativas a la empresa y en ocasiones es difícil distinguir entre características del producto y de la empresa, sobre todo si tienen que ver con la RSE*. (Fernández Gago y Martínez Campillo; 2004: 123)

En la actualidad, se puede observar que los consumidores optan por la compra de productos que en su elaboración se respete el cuidado del medioambiente, el aspecto social, sus empleados, etc., de esta manera van generando presión a las empresas para que tengan un comportamiento social aceptable; después de conseguir la diferenciación, habría que aprovechar esta situación e identificar este potencial para generar un beneficio adicional en la empresa

> *Además de las llamativas movilizaciones contra el fenómeno de la globalización y que dan muestra de la existencia de una alerta social sobre el comportamiento de las grandes multinacionales, muchos consumidores, inversores y otros grupos, exigen a las empresas que recuerden sus obligaciones hacia sus empleados, el medio ambiente y la comunidad a la que pertenecen. La RSE es cada vez más valorada por parte de los consumidores y es considerada como un atributo importante a la hora de comprar un producto o servicio por parte de un grupo significativo de la población.* (Fernández Gago y Martínez Campillo; 2004: 121)

Por otro lado, los autores Fernández Gago y Martínez Campillo (2004) dicen que el principal problema al que se enfrenta la empresa, en relación con la RSE, es que las mismas no dan a conocer al mercado las condiciones de compromiso social bajo las cuales ha sido elaborado el producto, puesto que muchas de ellas pueden no ser detectables fácilmente. Por lo tanto,

> *la información que pueda proporcionar una empresa acerca de sus productos adolecerá siempre de cierta subjetividad y será recibida con recelo por parte de los consumidores. Por ello, un distintivo social otorgado por agencias de calificación neutrales puede constituir un elemento seguro de diferenciación para aquellos productos que lo posean. En este sentido, los productos "verdes" o ecológicos han sido los primeros en posicionarse de manera diferenciada y existen numerosas ecoetiquetas concedidas por distintos*

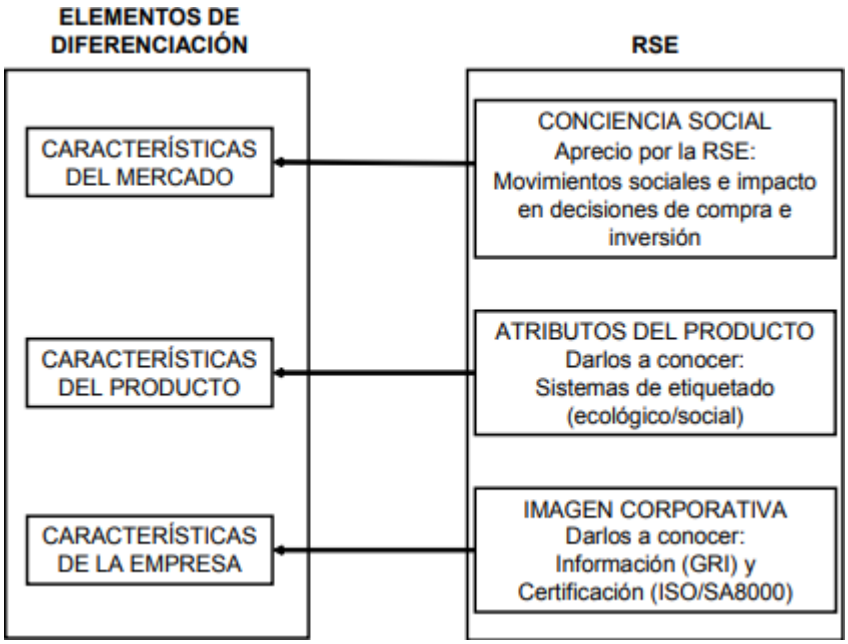
organismos y cuya aplicación se circunscribe a determinados ámbitos geográficos y categorías específicas de productos. En relación con otros asuntos distintos al medio ambiente, el avance alcanzado es mucho menor. (Fernandez Gago y Martínez Campillo; 2004: 122)

Es necesario que el mercado comparta los valores que establece un consumo responsable y además tenga incorporado las características y prácticas responsables y el aprecio por la RSE para que así se visibilicen las diferencias entre los productos y empresas respecto a este asunto sean percibidas de manera positiva.

En el presente trabajo se consideran como estrategias de diferenciación las que presenta el autor Philip Kotler, el mismo menciona cuatro estrategias, que a continuación se describen cada una de ellas:

- **El producto:** es cuando la marca se diferencia por los atributos del producto: forma, resultado, duración, confiabilidad, estilo o diseño. Kotler y Armstrong (2013) dicen que *más allá de diferenciar su producto físico, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas obtienen diferenciación de servicios a través de una entrega rápida, cómoda o cuidadosa.* (Kotler y Armstrong; 2013: 184)
- **Personal:** cuando la diferenciación de la empresa radica en el alto nivel de capacitación de capital humano, lo que forma una fuerza especializada., contratando y capacitando mejor a su personal que sus competidores. *La diferenciación de personas requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a su personal de contacto con el cliente y capacitarlo bien.* (Kotler y Armstrong; 2013: 185)
- **Imagen:** las personas reaccionan receptivamente a los productos que les otorgan un estatus o una imagen aspiracional. *Una imagen de empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto y su posicionamiento. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva exige creatividad y trabajo arduo. Una empresa no puede desarrollar una imagen en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios.* (Kotler y Armstrong; 2013: 185)
- **Canal:** este aspecto abarca la cobertura en los canales de distribución, como se le facilita al cliente la adquisición del producto.

El siguiente gráfico muestra tres elementos de diferenciación (mercado, producto y empresa) y cómo se conectan con las acciones de RSE



Fuente: Fernández Gago y Martínez Campillo, 2004; 120

Del gráfico se puede observar que la RSE puede enmarcarse dentro de las estrategias de diferenciación, debido a que en los mercados en donde los consumidores tienen preocupaciones por cuestiones sociales y éticas, las empresas pueden incorporar atributos de la RSE en sus productos o servicios y generar de esta manera una ventaja competitiva, esto se debe a que estas acciones son cada vez más apreciadas por los clientes y son atributos que tiene peso a la hora de adquirir un producto o servicio. Sobre este tema hace mención la autora Del Castillo Mory, diciendo lo siguiente:

> *Más aún, quienes encuentran en las ideas promovidas por la RSE no solo la posibilidad de sobrevivir, sino más bien la posibilidad de diferenciarse de sus competidores y expandir su campo de actuación, sitúan los esfuerzos por gestionar la RSE como procesos claves para fortalecer la ventaja competitiva de la organización, basando esta ventaja en el desarrollo de capacidades internas superiores generadas a través de activos intangibles tales como la fidelización y retención del colaborador talentoso y la gestión eficiente de los recursos naturales. En lo que se refiere al desarrollo de capacidades*

superiores en la relación con el entorno, agregan algunos elementos al inventario de activos intangibles, como son: el fortalecimiento de la reputación corporativa; el desarrollo de relaciones de confianza que favorecen las alianzas estratégicas y las oportunidades de negocio y, el fortalecimiento del mercado y en consecuencia de la demanda futura, a través del desarrollo de programas sociales. (Del Castillo Mory; 2011: 234)

Por otro lado, el principal problema con el que se enfrenta la empresa sobre estas cuestiones es dar a conocer al mercado las condiciones de compromiso social bajo las cuales ha sido elaborado el producto o como es brindado el servicio, puesto que muchas de ellas pueden no ser detectables fácilmente. Así lo describen Peinado Vara y Vives (2011):

Las prácticas responsables pueden representar una ventaja comparativa para la empresa, no solamente por la diferenciación y el favor que los consumidores y compradores le den a los productos producidos de forma responsable, sino que muchas prácticas responsables son más eficientes. Para muchos, la empresa debe ser responsable por razones éticas o morales, porque es lo que "hay que ser" y "hacer". Sin embargo, las presiones competitivas y los incentivos monetarios pueden llevar a la empresa a buscar atajos e incurrir en prácticas que rinden beneficios en el corto plazo, pero que ignoran el impacto sobre el largo plazo. (Peinado Vara y Vives; 2011: 13)

Por lo tanto, las acciones de Responsabilidad Social Empresarial,

"pueden llegar a ser un factor de diferenciación cuando los compradores o clientes, en igualdad de otras condiciones, o aun en desventaja, prefieren a las empresas que también contribuyen al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente. Como en toda estrategia, la diferenciación es clave. Y esta es una gran paradoja en el caso de las prácticas responsables ya que si todas las empresas fueran igualmente responsables, la responsabilidad no conduciría a ventajas competitivas. Lamentable o afortunadamente, en la práctica lo que se encuentra son prácticas igualmente irresponsables, por lo que siempre debe ser posible mejorar la competitividad a través de prácticas responsables". (Peinado-Vara y Vives; 2012)

Nuevas economías

Si a todos los conceptos desarrollados a lo largo del marco conceptual se le agrega los cambios continuos en el que se encuentra sumergida la sociedad actual, a estos, a su vez se le suman a los nuevos movimientos económicos que están surgiendo de manera disruptiva en ciertos sectores, como es el caso del turístico, se puede hablar de una "Nueva Economía", la cual tiene dos objetivo: el primero es la sostenibilidad y a partir de esta, mejorar la calidad de vida de las personas de forma colaborativa.

Es así que, en la actualidad se han incorporado nuevos conceptos en materia de economía y en relación al ámbito empresarial, son las denominadas nuevas economías. Surgieron términos como empresa social, economía circular, economía verde, economía del bien común, economía colaborativa, economía azul, entre otros. A estas nuevas economías se refieren Ojeda Gonzales y Rodríguez Oroz:

> *Esta expresión, acuñada en los años noventa por Brian Arthur y popularizada por Kevin Kelly, tiene varias vertientes. La primera propugna por una revolución de la productividad mediante el uso de la tecnología. La segunda se refiere a la gente que trabaja con sus cerebros en lugar de hacerlo con las manos. La tercera está más asociada con el modelo estadounidense de productividad ascendente y capacidad de producción que excede la demanda.* (Ojeda González y Rodríguez Orosz; 2020: 4)

En la misma línea de ideas los autores González y Orosz incorporan la figura de la empresa, la cual surge de la segunda vertiente, ellos dicen:

> *Gracias a la segunda vertiente del concepto, empresas diversas (en cuanto a organización, dimensión, enfoque), comprometidas (con propósitos que facilitan la creación de valor para las comunidades), que no buscan solamente maximizar el resultado económico (se ingenian fórmulas alternativas) y se consideran parte de un ecosistema (reconocen sus interrelaciones) son representativas de la nueva economía.* (Ojeda González y Rodríguez Orosz; 2020: 4)

Estos temas no son ajenos al sector hotelero, ya que, para continuar en el mercado turístico, deben adecuarse al nuevo contexto. Todos estos conceptos consideran el entorno de la empresa, la comunidad, el medioambiente, es decir que apuntan a mejorar la calidad de vida de la sociedad, satisfacer las necesidades

sociales, el trabajo colaborativo y en redes, teniendo en cuenta el cuidado del medioambiente y minimizando los impactos negativos que produce la actividad empresarial.

Retrocediendo un poco en el tiempo, la autora explica Loraine Giraud Herrera (2020) la concepción económica que se tenía desde la época de la revolución industrial:

> (…) *desde la época de la revolución industrial la economía global se ha basado en un modelo lineal, que consiste en la producción-distribución-consumo-residuo, esto se logra a expensas de la extracción desmedida de recursos naturales, produciendo paralelamente residuos, emisiones y efluentes que se descartan en el medio natural donde se encuentran establecidos. Esta situación provocó un colapso en el mundo, lo que derivó en una crisis de este sistema lineal de producción, transformación y consumo, y como consecuencia ha llevado a repensar la economía desde una perspectiva más integradora, en las dimensiones socioculturales, ambientales y político-institucionales.* (Loraine Giraud Herrera; 2020: 19)

El surgimiento de las nuevas economías, cambia el modelo tradicional económico lineal, surgido como se dijo anteriormente, en la revolución industrial, pasando a nuevos modelos de extracción, producción, consumo y postconsumo. Esto lleva también a repensar la función de las empresas y su relación con el contexto, y debe pasar de una estrategia lineal a una desmaterializada, llegando así a un modelo más colaborativo y participativo. *Las nuevas estrategias empresariales están orientadas a la desmaterialización del modelo de negocio con insumos y consumos colaborativos, a la innovación disruptiva y abierta de manera creativa* (Loraine Giraud Herrera; 2020: 19)

El siguiente cuadro muestra un resumen de las diferentes nuevas economías que han surgido en los últimos años, se puede observar que la mayoría incluye al turismo dentro de los principales sectores económicos que se relacionan con dichas economías.

Nuevas economías	Definición operativa	Características / ámbitos principales	Principales sectores económicos
Verde[1]	Economía que reduce significativamente los riesgos ambientales y los déficits ecológicos, y contribuye a mejorar el bienestar humano y la equidad social.	▪ Principios: justicia, límites planetarios, eficiencia y suficiencia, buen gobierno y bienestar. ▪ Reconoce el valor del capital natural, la necesidad de conservación, recuperación e inversión. ▪ Crea empleo para impulsar la equidad social y mitigar la pobreza. ▪ Promueve un uso eficiente de recursos y energía. ▪ Sustituye el uso de los combustibles fósiles por energías renovables y tecnologías con poca emisión de carbono. ▪ Facilita un estilo de vida urbana más sostenible con reducción de residuos y emisiones.	Agricultura, edificaciones, energía, pesca, silvicultura, industria, turismo, transporte, residuos y agua.
Azul	Modelo económico enfocado en reconocer la importancia de los mares y océanos como fuente principal de su crecimiento e innovación, compatible con la economía verde.	▪ Valorar la contribución del capital natural marino al bienestar. ▪ Utilizar el mejor conocimiento disponible para la toma de decisiones a largo plazo. ▪ Considerar la importancia relativa de cada sector de la economía azul y decidir cuáles priorizar para una valoración precisa de su capital nacional, natural, humano y productivo. ▪ Anticiparse y adaptarse a los impactos del cambio climático. ▪ Diseñar e implementar instrumentos financieros. ▪ Implementación efectiva de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar. ▪ Inclusión efectiva y participación activa de todos los grupos sociales. ▪ Establecer alianzas para mejorar el desarrollo de capacidades.	Energía renovable, transporte, comercio, pesca, turismo, acuicultura, biotecnología marina, biodiversidad, bioprospección.
Naranja	Economía referida a creatividad, cultura e innovación, así como sus industrias asociadas y de apoyo que se pueden transformar en bienes y servicios culturales.	▪ Reparto del ingreso social ▪ Artistas, los primeros en responder ▪ Amplificación de la cultura y las tradiciones ▪ Financiamiento procreativo ▪ Cooperativismo de plataformas ▪ Inspirados en la naturaleza ▪ Cuantificar el impacto creativo ▪ Empoderar a las mujeres en tecnología ▪ Mercados y nubes creativas regionales ▪ Cadena de bloques para la autentificación	Creatividad, diseño, artesanías, cine, música, publicidad, medios de comunicación, fotografía, gastronomía, multimedia, publicidad, *software*, videojuegos, artes, patrimonio, turismo, deportes, recreación.
Colaborativa[2]	Economía de intercambio de bienes y servicios entre particulares que pueden verse beneficiados por una compensación acordada entre las partes. Genera utilidad a sus clientes y beneficios a los creadores de estas plataformas.	▪ Transformación del sentido de propiedad que le da mayor valor al uso o al acceso. ▪ Reducción del uso de los recursos materiales. ▪ Ciudadanos convertidos en agentes económicos en pequeña escala. ▪ Plataformas orientadas: a) conexión de usuarios en redes de relaciones basadas en intereses comunes y reputación virtual, b) transacción y c) comunidad (cohesión social, hábitos de consumo más sostenibles) ▪ Modelos de economía colaborativa responsables: cooperativismo de plataforma, procomún.	Bienes, transporte, alojamiento, alimentación, servicios, espacio, financiamiento, vivienda, conocimiento, producción, turismo.
Circular[3]	Economía regenerativa y restaurativa que atiende a los ciclos técnicos y biológicos.	▪ Principios: 1) preservar y mejorar el capital natural, 2) optimizar el rendimiento de los recursos mediante la circulación de los ciclos técnicos y biológicos, y 3) minimizar las pérdidas y externalidades negativas. ▪ Adoptar el pensamiento y la acción sistémica, en los distintos procesos de las empresas, personas y ambiente para que se realice la economía circular hacia una transición efectiva. ▪ Desde el diseño de los productos y servicios se eliminan los residuos, y se implementan y se integran los procesos técnicos y biológicos necesarios. ▪ Las energías renovables son motores fundamentales de la economía circular: fuentes para crear valor, disminuir la dependencia de los combustibles fósiles y aumentar la resiliencia de los sistemas ante los riesgos y desastres. ▪ Promoción e incentivos a la diversidad y el equilibrio en varias escalas de las actividades empresariales, que propician la solidez, la variabilidad y la resiliencia en la economía circular. ▪ Los precios totales en cualquier proceso o mecanismo de realimentación deben evidenciar los costos reales desde los factores externos negativos, como falta de transparencia e institucionalidad.	Plásticos, residuos municipales, residuos alimentarios, materias primas críticas, construcción y demolición, biomasa y bioproductos.

Bien común	Principios y valores básicos: dignidad humana, confianza, responsabilidad, cooperación, solidaridad, compasión, generosidad, sostenibilidad ambiental, honestidad. El éxito empresarial se mide por la contribución al bien común, en vez del beneficio financiero, en un proceso participativo para la toma de decisiones, mediante una asamblea democrática.	▪ Creación de una zona de comercio justo a escala global. ▪ Potenciar la colaboración empresarial con valores éticos. ▪ Crear una banca democrática. ▪ Desprivatizar la naturaleza. ▪ Reducir la huella ecológica. ▪ Incluir la experimentación de la naturaleza en el proceso de educación para los niños y jóvenes.	Agricultura, salud, alojamiento, tecnología, recreación, educación, alimentación, energía, turismo, arquitectura, hostelería, educación.
Impacto	Modelo económico que busca resolver los problemas ambientales y sociales con soluciones efectivas, sostenibles y justas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que persiguen el triple impacto positivo (económico, social y ambiental).	▪ Promoción y acción sistémica hacia una transición de economías sostenibles, inspirada en la interdependencia y ecosistemas naturales. ▪ Tendencias hacia una nueva economía: redefinición de la forma y la motivación de las empresas, cambio en las expectativas de los ciudadanos y avance de nuevas formas de entender la economía. ▪ El Sistema B se enfoca en la evolución de los mercados de impacto, las transformaciones y el modelo de construcción de los capitales sociales y ambientales, mediante el uso de las fuerzas del mercado para resolver los problemas ambientales y sociales de escala (empresarios B, grandes actores de mercado, investigadores, educadores y docentes, comunidades de opinión, políticos y funcionarios públicos e inversionistas). ▪ Las organizaciones se enfocan en crear valores sociales y ambientales, buscar impactos sociales, ambientales y económicos positivos y mejorar sus prácticas empresariales relacionadas con clientes, trabajadores, comunidad, gobernanza y ambiente. ▪ Combinan diversos modelos de negocios con emprendedores sociales y ambientales, ONG, empresas de la economía del bien común, economía colaborativa, entre otros. ▪ Empresa B (B Lab) opera según estándares ambientales, sociales y de gobierno asociados con proceso de certificación (Evaluación de Impacto B).	Agricultura, residuos, tecnología, innovación, educación, construcción, salud, transporte, energía, turismo, manufactura, alimentación, servicios.

Fuentes: Arin-Tapia (2017), Ballesteros y Rodríguez (2020), Correa (2019), Felber (2011), Giraud (2020), Iglesias (2019), IFTF-BID (2017), PNUMA (2011). citado por Loraine Giraud Herrera; 2020

Como se puede observar en el cuadro, existen diferentes tipos de economías, estas son algunas de las que han surgido hasta el momento, y se diferencian los objetivos o fines que persiguen cada una, además se puede distinguir que en la mayoría de estas nuevas concepciones se encuentra el turismo. A continuación, se presentan algunas de las nuevas economías y se realiza una breve descripción de cada una.

Economía Verde Azulada

Sobre éste tipo de economía Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda refieren lo siguiente:

> *Este paradigma organizacional, basado en el estadio de conciencia verde azulado o cerceta (Laloux, 2016), parte de su esencia y plantea tres fundamentos que caracterizan sus formas organizacionales. La supervisión de los empleados debe ser limitada, porque los empleados son capaces de controlarse. El gerente es un colega más, e incluso su papel cambia. En este*

tipo de organización el gerente, más que un controlador, es un mentor, un guía, un verdadero líder. La estructura organizativa es flexible, por lo que se adapta a las tareas del momento. La persona con más conocimiento en un campo y momento particulares asume el liderazgo; pero los papeles asignados a las personas que integran la organización pueden intercambiarse, según las necesidades del momento. Es una organización de tipo adhocrática: se configura según la actividad que se deba realizar en un momento dado. (Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda; 2020: 22)

En estas acciones económicas verde azuladas, las empresas están comprometidas con valores éticos, responsables y espirituales, los cuales son compartidos por los trabajadores y estos sienten que pueden lograr cumplir sus metas personales. Otras de las características de este tipo de economía es el intercambio de conocimientos entre los integrantes de la organización. *Las dificultades, los errores y las limitaciones de las industrias pasan a ser medios de aprendizaje, y dejan de ser objeto de reproche*. (Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda; 2020: 22)

Segun Laloux (2016) citado por Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda (2020) comenta que este tipo de economía presenta una serie de características, como son la autogestión, integridad y propósito evolutivo; a continuación, se presentan todas ellas:

1. Autogestión, en vez de estructuras jerárquicas dominantes o igualdad en el trabajo (como se ha planteado desde los años setenta). Los miembros de la organización tienen capacidad para autogestionarse y preparar sus procesos, y cuentan con la disciplina para asumir responsabilidades y adaptarse de manera flexible a los desafíos del momento. Las personas con un estadio de conciencia verde azulada no necesitan una élite ilustrada con poder para saber qué deben hacer en determinados momentos ni cómo deben hacerlo. Las personas en este estadio de conciencia gestionan sus trabajos, procesos e, incluso en algunos casos, sus salarios.

2. Integridad, en vez de armonía, respeto a lo socialmente aceptable. Estas organizaciones dan por sentado el hecho de que sus integrantes pueden ser quienes son, sin necesidad de recordarles que deben respetar al otro. Las personas que poseen un estadio de conciencia cerceta son movidas por la

autenticidad. Se aceptan como son, lo que torna superflua la separación de la vida profesional y la privada. Incluso muchos integrantes de organizaciones en las que predomina esta conciencia quisieran que sus familias fuesen como sus trabajos. Las personas propician prácticas para dejar la división entre el trabajo y lo personal, abren espacios para hablar de los sentimientos, para meditar juntas, para compartir profundamente y alimentar una confianza que elimine las fachadas sociales.

3. Propósito evolutivo, en vez de la planificación estratégica tradicional. La misión y la visión conciben la empresa como un organismo vivo y cambiante, con un propósito de vida, con integrantes que ayudan al logro diario de lo planificado. Las personas y los líderes actúan de acuerdo con valores prescritos. El llamado a hacer algo bueno y significativo para el mundo resulta más importante para ellos que la búsqueda de ganancias, bienes materiales, estatus, carrera o la satisfacción de una necesidad egoísta de poder, control y logros (Rodríguez y Ojeda; 2020: 22-23)

Economía Híbrida

El modelo de negocios híbrido tiene como objetivo crear, al mismo tiempo, valor económico, social y ecológico. Las empresas que desarrollan este enfoque tienen la virtud de conciliar, en sus operaciones, la dimensión social (o la ambiental) con la económica. (Ojeda G. y Rodríguez O; 2020: 25)

De acuerdo con lo que plantean Ojeda y Rodríguez (2020) este tipo de economía plantea la necesidad de construir organizaciones sociales sostenibles, la cual sea capaz de crear valor social a través de la misión establecida. La sostenibilidad entendida como la supervivencia y mantenimiento a través del tiempo y cumplir con los compromisos con los actores relacionados con la empresa (stakeholders). Por lo tanto, *Las organizaciones híbridas son únicas en su necesidad y capacidad de atravesar las estructuras legales sin/con fines de lucro* (Haigh y otros (2015) citado por Ojeda y Rodríguez; 2020, 25)

Son organizaciones que mezclan aspectos con y sin fines de lucro. En el caso de las empresas sociales, las cuales son creadas para cumplir con una misión social específica. Toda empresa persigue un fin de lucro, pero en el caso de estas empresas

este fin es secundario, ya que lo principal para las mismas es el fin social. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, estas su objetivo no es la obtención de ganancias o lucro, pero brindan beneficios parecidos a las empresas sociales; estas empresas se financian a través de donaciones, lo que implica su sostenibilidad económica a largo plazo.

> *A partir de su doble enfoque en objetivos sociales y económicos, las empresas sociales tienen tres opciones para su estructura legal: 1) con fines de lucro que integra una sólida misión social, 2) sin fines de lucro que produce parte o la totalidad de sus ingresos y 3) «entidad mixta» que combina una empresa con fines de lucro y una organización sin fines de lucro mediante propiedad, contratos, donaciones u otros medios (Haigh y otros, 2015). Estas estructuras son llamadas respectivamente: híbridas con fines de lucro, híbridas sin fines de lucro y entidad mixta híbrida. Para estos autores existe una sinonimia entre empresa social y empresa (organización) híbrida; sinonimia que no es tal para otros autores*. (Ojeda y Rodríguez; 2020: 25)

En el caso de las organizaciones que trabajan en una economía híbrida, estas pueden ser con fines de lucro o sin fines de lucro. Esto se debe a que, al adoptar acciones sociales y ambientales, no dejan de lado la obtención de ingresos para el cumplimiento de los fines con que fue creada. De esta manera quienes incentivan y trabajan este tipo de economía tratan de crear empresas y mercados viables, los cuales van a contribuir a resolver problemáticas sociales y ambientales.

> *La principal característica de un modelo híbrido es plantearse como objetivo intencional crear valor integrado: económico, social y ecológico. Considera igualmente valiosos estos tipos de valores (Moratis, 2016). Con este objetivo, los modelos híbridos no solo llevan la sostenibilidad al núcleo mismo de las empresas (en lugar de verla como un complemento de modelos que pretenden predominantemente crear valor económico), sino también desafían la idea de que la sostenibilidad es simplemente un medio para un fin comercial*. (Haigh y Hoffman (2012) citado por Ojeda y Rodríguez; 2020: 27)

Economía Social Solidaria

Este tipo de economía comenzó a surgir desde los sectores populares como estrategias de supervivencia, debido al colapso de las economías tradicionales. Surge como estrategia de supervivencia a partir de la colaboración mutua, brindando respuesta a sus demandas reproductivas. Es así que estas prácticas fueron construyendo nuevos espacios asentados en valores, principios y acciones contrariamente a las mercantiles, y establecieron como fin *la satisfacción de las necesidades del colectivo social al cual pertenecen y desde el que se constituyen. Sin embargo, las mismas se presentan muchas veces desarticuladas, desordenadas y versátiles.* (Julio Claudio Tealdo; 2021)

Por otro lado, el autor Roitman (2016) dice que este tipo de economía propone lo siguiente:

> *"La ESS promueve valores y principios que se centran en las necesidades de las personas y su comunidad. En el espíritu de la participación voluntaria, la autoayuda y la independencia, y a través de los medios de las empresas y organizaciones, busca equilibrar el éxito económico con la justeza y la justicia social desde el nivel local hasta el mundial".* (OIT, 2010: IV citado por Roitman; 2016: 31)

Este tipo de economía engloba la producción de bienes y servicios, pero con el fin de mejorar la calidad de vida de las sociedades, en contraposición de los objetivos que plantea el sistema capitalista que privilegia el lucro, la competencia y la obtención del mayor porcentaje de ganancia individual.

Entre los principales actores se puede mencionar a las cooperativas, mutuales, emprendimientos productivos familiares y comunitarios, comedores o huertas comunitarios, empresas recuperadas, redes de comercio justo y consumo responsable, ferias de la agricultura familiar y productores que forman parte de bancos populares o sociales.

> *Considerar comprendidas dentro de ese sector a aquellas actividades asociativas, emprendimientos y movimientos sociales, orientados a la producción, comercialización, financiación y/o consumo de bienes y servicios, que reconocen como eje fundamental la cooperación, la*

solidaridad y el respeto por el medio ambiente, con gestión democrática y primacía de las personas sobre el capital. (Roitman; 2016: 38)

Además:

Acompañar el desempeño de la economía solidaria significa asumir los valores de esa otra economía como patrón de medida. Ésta, al reubicar al ser humano en el centro del desarrollo (superando el mito que el crecimiento económico y la modernización tecnológica per se mejorarían los niveles de vida), reconocen el valor de uso y valor del vínculo entre las personas como superior al valor de cambio de los bienes y servicios, lo que hace que una búsqueda de una vida mejor, sustentabilidad, justicia social y calidad de vida, se vuelvan criterios de evaluación de la dinámica económica. (Roitman; 2016: 42)

Por otro lado, Roberto Roitman (2016) plantea las siguientes características principales de la economía social solidaria:

- *La defensa de la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital.*

- *La gestión autónoma y democrática.*

- *La adopción de formas asociativas (estén o no legalmente formalizadas)*

- *La adhesión voluntaria y no excluyente*

- *Son no lucrativas, se priorizan las personas y el trabajo sobre el capital en el reparto de excedentes.* (Roitman; 2016: 38-39)

Economía del Bien Común

La Economía del Bien Común (EBC) se basa en la necesidad de introducir en el marco teórico y en las prácticas empresariales todos los aspectos sociales y ambientales que quedan fuera de las prioridades del modelo actual. Para ello, propone redefinir el concepto de éxito económico. Propone una herramienta de medición del éxito de las empresas, y una serie de incentivos para las empresas que actúen conforme a los objetivos del bien común. Esta herramienta se denomina Balance del Bien Común. (Arrate Arin Tapia; 2017: 28)

Lo que impulsó el desarrollo de este tipo de economía es buscar las estrategias adecuadas para que las reglas del sistema económico continúen brindando beneficios a las empresas, pero al mismo tiempo respetando el medioambiente, los derechos y la dignidad de las personas, de forma tal que a la hora de competir en el mercado estas sean más competitivas que las empresas que generan impactos negativos en la sociedad y el medioambiente.

Por otro lado, Arrate Arin Tapia (2017) plantea lo siguiente:

(...) *la EBC propone trabajar en tres planos:*

- *Plano económico: a través de la creación de una alternativa real. En este plano podemos destacar la creación de una Banca Democrática, y la adhesión y adopción de la metodología, de forma voluntaria, de multitud de empresas y municipios.*
- *Plano político: la EBC es también un movimiento político que presiona al gobierno para que los principios teóricos se plasmen definitivamente en leyes.*
- *Plano social: la EBC es también una iniciativa de concienciación social.* (Arrate Arin Tapia; 2017: 28-29)

Lo que propone es un proceso que parte desde el ámbito local, es decir desde abajo hacia arriba, hasta el ámbito nacional, llegando hasta el internacional que podría establecer la modificación de las actuales reglas de juego. También la misma incentiva que los valores que tienen la sociedad, por ejemplo, respeto a la dignidad humana, la justicia social, la solidaridad, sostenibilidad ambiental, democracia y transparencia, sean aplicados para el funcionamiento del mercado.

Por otro lado, este tipo de economía se fundamenta en tres “pilares”, que son las personas, las empresas y los municipios. A continuación, se describen cada uno de ellos, a partir de lo que describe el autor Rodríguez Pablo (2019):

- *Las personas como individuos, pueden participar de alguno de los Capítulos Locales o Campos de Energía y/o asociarse a una Asociación regional o nacional, donde ellas existan. Si no existe un campo de energía en su zona, pueden crearlo.*

• *Las empresas pueden adherir al movimiento, realizar su Balance del Bien Común (BBC) y hacerlo auditar.*

• *Los municipios pueden adherir, realizar su Balance del Bien Común y adaptar su normativa y forma de gestión a las propuestas de la EBC para convertirse en un Municipio del Bien Común.* (Rodríguez; 2019: 43-44)

Economía Colaborativa

Este tipo de economía se está convirtiendo en una tendencia mundial, la cual se plantea como objetivo redefinir los patrones de consumo de la sociedad. Surge desde la perspectiva que las personas son dueñas de una gran cantidad de recursos y productos, que se son aprovechados y consumidos por ellos mismos, pero debido a la gran cantidad también pueden ser consumidos por otros individuos que necesitan esos productos, por lo tanto, se forma un mercado que ofrece temporalmente bienes y servicios para ser consumidos por toda la comunidad.

> *La economía colaborativa o, su término en inglés, sharing economy, se basa en los intercambios de bienes y servicios entre particulares a través de las redes sociales. Desde este enfoque, la Economía Colaborativa consigue eliminar los intermediarios, abaratando los costes de transacción y, por tanto, facilitando el acceso al consumo entre particulares. Tiene su base en los conceptos de "prosumidores" y de canales cortos o canales directos de intermediación. Las personas ejercen de productores y de consumidores a la vez (concepto de prosumidor) y favorecen las transacciones entre ellas eliminando los canales de intermediación (canales directos). Se consigue así acceder a bienes y servicios a un coste mucho menor. Sin ninguna duda, se trata de un mecanismo que favorece el consumo entre particulares y que mejora las condiciones de vida de las personas, especialmente de aquellas con menor poder adquisitivo. Se puede concluir pues, que no se trata de una moda, sino que es una tendencia que surge de la necesidad y que se va a consolidar con el paso del tiempo. El movimiento Ouishare define la economía colaborativa como una serie de "prácticas y modelos económicos basados en estructuras horizontales y comunidades que transforman nuestra manera de vivir, trabajar y crear"* (Arrate Arin Tapia; 2017: 37)

Economía Circular

En oposición a la economía tradicional, es decir, la economía lineal la cual establece "extraer - producir - desechar", debido al surgimiento de diversos factores que han acentuado la necesidad de cambiar dicho patrón de comportamiento frente a una producción y consumo lineal, por este motivo surge la economía circular, la cual propone el siguiente patrón de "rediseñar - reutilizar - reparar - reciclar".

> *La economía circular se basa en que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento. De esta forma, se preserva y mejora el capital natural, se optimizan los rendimientos de los recursos y se minimizan los riesgos medioambientales. Este modelo económico trata en definitiva de desvincular el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos.* (Arrate Arin Tapia; 2017: 51)

La Economía Circular se basa en tres principios. Cada uno de ellos se refiere a una parte del ciclo material de energías y materias primas:

- *Principio 1 = Preservar y mejorar el capital natural controlando las reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables. Las palancas para lograrlo son: la desmaterialización de la utilidad (cuando es posible), la regeneración del suelo y el uso de materiales y tecnologías renovables*
- *Principio 2 = Optimizar el rendimiento de los recursos, mediante la circulación de los productos, componentes y materiales en uso, a su máxima utilidad en todo momento en ambos ciclos, técnico y biológico. Esto implica diseñar para que los productos se puedan mantener, reparar y reciclar, logrando generar bucles internos más estrechos, priorizando el mantenimiento en lugar del reciclaje. En esta fase, los conceptos de compartir y reutilizar son fundamentales. En lo que se refiere al ciclo biológico, la economía circular trata de mejorar el rendimiento en el uso de materiales biológicos, así como la regeneración de los mismos.*
- *Principio 3 = Minimizar las pérdidas y externalidades negativas. Esto incluye reducir los daños al sistema y la gestión de los residuos. Ya hemos señalado, que no existe una economía totalmente circular,*

> *y por tanto, el sistema generará residuos, pero el objetivo será minimizarlos y reducir su impacto sobre el capital natural.* (Arrate Arin Tapia; 2017: 52)

Economía Verde

En el año 2011 las Naciones Unidas crea El Programa Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), dicho organismo en ese mismo año publicó un informe denominado "Hacía una economía verde. Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza", en el mismo se establece el siguiente concepto de Economía Verde: *(...) como aquella que da lugar al mejoramiento del bienestar humano e igualdad social, mientras que se reducen significativamente los riesgos medioambientales y las escaseces ecológicas.* (Arrate Arin Tapia; 2017: 58)

El objetivo principal que tiene la denominada economía verde es la protección y conservación del entorno natural, la creación de empleo y la contribución en la reducción de la pobreza; para llevar adelante estas acciones es necesario de la inversión tanto privada como pública.

Por otro lado, dice Arrete Arin Tapia (2017) que las Naciones Unidas adoptó en el año 2012 en la Conferencia Río+20, este tipo de economía como *herramienta importante para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Este concepto se basa, por tanto, en las tres vertientes de la sostenibilidad, es decir, la económica, la social y la medioambiental.* (Arrate Arin Tapia; 2017: 58)

Economía Sostenible

En el año 1992 surgió un acuerdo global, el cual fue un hito en la historia denominado Programa 21, en cual los Estados, regiones y diferentes ciudades se comprometieron a elaborar planes, programas y acciones relacionadas con el desarrollo sostenible, el mismo consiste en elaborar estrategias de desarrollo sostenible que impliquen las dimensiones sociales, económicas y medioambientales, los cuales están orientados a la conservación de los recursos naturales, el fortalecimiento de los grupos sociales. Estas estrategias deben ir acompañadas de indicadores de sostenibilidad, lo que va a permitir la evaluación y el control del cumplimiento de dichas estrategias y que las acciones de la empresa están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.

Luego en el año 2000 se aprobaron los ocho Objetivos del Milenio, con la finalidad de resolver los problemas que enfrentan los países en desarrollo. En el año 2015 surgen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de establecer una guía para la sostenibilidad global y local, aprobados en la Agenda 2030. (Giraud Herrera; 2020: 16)

Debido a que pensar en sostenibilidad es necesario pensar a largo plazo, es importante realizar un abordaje integral, sistémico y transdisciplinario, además es importante realizar una diferenciación entre desarrollo y crecimiento económico, pensar en los impactos negativos que provoca la empresa en el medioambiente, en una equidad social, igualdad de oportunidades para todos los actores. *En respuesta a las situaciones tan complejas que enfrenta América Latina es necesario abordar la sostenibilidad, la economía sostenible y las nuevas economías emergentes.* (Giraud Herrera; 2020:18)

Para que prospere una economía sostenible es importante que incentiven un desarrollo económico, cuidando el bienestar social y manteniendo una sostenibilidad medioambiental.

> *Las características de una economía sostenible están asociadas a la protección del medioambiente y el aprovechamiento responsable de los recursos, el uso de energías renovables y la eficiencia energética, la promoción y el desarrollo de la economía circular y el mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar. Los cuatro principales pasos para lograr una economía sostenible son: 1) diversificar la economía, 2) detener el incremento de la desigualdad, 3) lograr unas finanzas sostenibles y 4) fortalecer una institucionalidad transparente y efectiva.* (Giraud Herrera; 2020: 19)

Si a todas las nuevas economias descriptas en las paginas anetriores se le aplica el concepto de turismo se puede resumir lo que plantea la autora Martin Rojo, Inmaculada (2018) en su trabajo de investigación lo siguiente:

> *(…) la Carta Europea de Turismo Sostenible (2000)señala 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.*

Si a ello unimos los conceptos que engloban la nueva economía, se observa que el sector turístico participa de todos ellos:

- Importancia del Bien Común para turistas y población autóctona del destino turístico, debiendo intervenir tanto empresas privadas como públicas de ámbito municipal que gestionan el destino.

- Las Economías Colaborativas han irrumpido en el sector turístico de manera vertiginosa, especialmente en el sector de los alojamientos, con efectos positivos pero también negativos, siendo necesario un control en determinados casos para evitar la competencia desleal en los casos en los que existe contraprestación monetaria, así como el exceso de capacidad de carga incontrolada del destino.

- La Economía Circular está muy ligada a la gestión medioambiental de empresas turísticas que reciclan, obteniendo los correspondientes certificados de calidad medioambiental, como la ISO 14000.

- La Economía Verde propone actuaciones de obligado cumplimiento si queremos preservar nuestra naturaleza, que a su vez es un reclamo turístico.

- La Economía Azul, además de preservar el medio ambiente, consigue la sostenibilidad social y económica de destinos, al mantener actividades locales tradicionales que a su vez pueden convertirse también en reclamo turístico.

- La Economía de la Felicidad debe aplicarse en destinos turísticos, no solo para lograr la satisfacción del turista, sino también el bienestar de la población local del lugar. (Martin Rojo; 2018)

Concordia y su hotelería

Concordia se ubica aproximadamente a 430 km al norte de la Ciudad de Buenos Aires sobre el margen derecho del Río Uruguay. Cuenta con una serie de importantes vías de acceso, entre las que se destacan la Autovía General Artigas, las Rutas Provinciales 4 y 22 -que junto a la Avenida Presidente Perón ofician de accesos principales a la Planta Urbana desde el oeste- la Ruta Provincial 28 que constituye la vía de acceso Norte y, a través de ésta última, la ruta nacional 015 que comunica al Este con Salto en la República Oriental del Uruguay por medio del Puente que cruza sobre la Represa Binacional Salto Grande.

En cuanto a la planta de alojamiento en la ciudad existe una amplia variedad. Se pueden encontrar apart hotel, posadas, hosterías, bungalows, cabañas, residenciales, hostels, camping, dormis y hoteles de 1 a 4 estrellas.

Según el decreto 117/10 de la provincia de Entre Ríos define hotel diciendo que "*son aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento en habitaciones con baño privado; y que cuentan con otros servicios complementarios según su categoría. La unidad de alojamiento mínima se define como una habitación con baño privado*". (Decreto 117/10). A su vez en la misma legislación establece la categorización de los mismos de 1 a 5 estrellas.

En lo que concierne a esta investigación serían los hoteles de 3 y 4 estrellas. Los hoteles de 3 estrellas que hay en Concordia son: H2O, Del Río, Palmar; y los hoteles de 4 estrellas son: Ayuí, Hathor, San Carlos, Mayim, dichos alojamientos están homologados por la autoridad provincial competente con dichas categorías.

A continuación, se describen los hoteles mencionados en el párrafo anterior, la información obtenida es a partir de las distintas páginas web que brindan información de cada establecimiento:

Hathor Hotel

Este hotel fue inaugurado en el año 2011 y se encuentra emplazado sobre la Ruta Nacional 14, dentro de un entorno natural. Cuenta con más de 70 habitaciones y suites, el público que asiste a este alojamiento son viajeros que se trasladan por ocio, trabajo y negocios

Este alojamiento pertenece al *Hathor Group*, una empresa nacional de origen agrícola que incursionó en el rubro de la hotelería y decidió apostar fuerte por el desarrollo turístico de la Región de Salto Grande, generando empleo y agregando valor.

Hotel Mayim

Este establecimiento se encuentra ubicado en Villa Zorraquín, sobre Av. Monseñor Rosch, al norte de Concordia, a pocos kilómetros de la Ruta Nacional 14 y a minutos del centro de la ciudad.

Dicho establecimiento fue inaugurado en el año 2017, siendo así uno de los últimos hoteles que abrió en la ciudad y el más moderno.

Cuenta con 31 habitaciones y las suites cuentan, además con jacuzzi termal y deck privado. También, tiene un spa con una piscina lúdica con cascada, cuello de cisne y río contracorriente; saunas seco y húmedo; ducha escocesa y ducha sensaciones; shock de agua fría, tumbonas calefaccionadas, variedad de masajes y tratamientos con productos orgánicos. Servicio de restaurante de cocina contemporánea clásica y regional, y ofrece un desayuno buffet de productos locales.

En julio de 2020, los propietarios tomaron la decisión de cerrarlo, debido a la situación generada por la crisis, le impedía al establecimiento seguir sosteniendo los costos fijos sin obtener ingresos, y aunque habían reabierto algunos hoteles, la mayoría trabajaba con viajantes y este hotel hospeda en su mayoría turistas. Actualmente funciona con normalidad.

Hotel Palmar

El Palmar Hotel Casino fue inaugurado en el año 1969, por Juan Carlos Carraro, se encuentra ubicado sobre calle Urquiza, a cuadra y media de la plaza 25 de mayo de Concordia. Primero funcionó como una casa de pensión, pero luego fue tomando cuerpo hacia el alojamiento que hoy persiste. Durante los primeros 10 años fue administrado por su fundador, luego de su fallecimiento quedó a cargo de su hijo, entonces un flamante médico cirujano, debiera dejar sus proyectos en el campo de la medicina para volver a Concordia y hacerse cargo del emprendimiento familiar.

El Hotel Palmar Casino es la opción ideal para viajeros de negocios y turistas. Sus habitaciones ofrecen cómodas camas, WiFi, TV y climatización. Dentro del nuevo complejo del hotel, se encuentra Donato Restó con un menú con un toque francés; y en el mismo predio se encuentra el casino que tiene diferentes tipos de máquinas y mesas de juego.

Hotel San Carlos

La construcción de este alojamiento comenzó en el año 1972 cuyo nombre en ese momento era “Posta de San Carlos”; una vez inaugurado pasó a denominarse “Hotel San Carlos”. De las 120 habitaciones proyectadas, se concretaron finalmente 63.

El hotel se habilitó parcialmente el 22 de marzo de 1974 contando con aire acondicionado en todos los ambientes y TV en todas las habitaciones, considerado

todo ello equipamiento de lujo para la época.

Fue cambiando de dueños, y en la década de 1990, la empresa propietaria presentó quiebra y fue intervenida por síndicos. Continuó con los cambios de propietarios hasta que en el año 2010 lo adquirió el sindicato del Personal del Banco Provincia Buenos Aires, quien lo convirtió en su colonia de vacaciones y continúa teniendo la misma funcionalidad hasta el momento.

Hotel Ayui

Hotel Ayuí Resort & Spa fue inaugurado en 1975, en el caso de este alojamiento en su inicio era usado por ejecutivos de la obra del complejo hidroeléctrico binacional de Salto Grande. Está ubicado en la zona del lago, cercano a la Represa Salto Grande, lo que permite explotar recursos de todo tipo.

En los inicios, la administración de ese lugar era concesionada por Nación a través de la Delegación Argentina ante la CTM (Comisión Técnica Mixta) Salto Grande; pero desde febrero de 2005 se involucró el gobierno de Entre Ríos con la creación de la Corporación para el Desarrollo de Salto Grande (CODESAL).

Entre los servicios que ofrece son: una cancha de tenis, piscinas cubiertas y al aire libre con acceso al agua termal; un completo spa, estacionamiento privado, gimnasio, salón de eventos y juegos, restaurante y acceso cercano a termas y parque acuático. Es un hotel de 4 estrellas.

Hotel del Río

El hotel se encuentra ubicado sobre Av. Eva Perón

Nació como un emprendimiento comercial de una familia de trabajadores del transporte que vieron en la explosión del termalismo entrerriano una posibilidad de abrir una nueva unidad de negocios para la ciudad.

El Hotel Coronado, que en su momento era regentado por los padres, de los actuales dueños, lamentablemente fue víctima de esta pandemia y no tuvo posibilidades de sobrevivir, tuvo que vender prácticamente todo el mobiliario.

Después de la pandemia, el hotel abrió sus puertas, pero con nueva denominación “Hotel Del Rio”, ubicado donde anteriormente funcionó el reconocido “Hotel Coronado”, y nuevos dueños (los hijos) con una nueva identidad y con un “corte familiar, pero una mirada empresarial”. Pero, de las 45 habitaciones que tenía

en su momento, solamente se habilitaron 18 habitaciones.

El establecimiento alberga un restaurante y un jardín, cuenta con recepción 24 horas y servicio de habitaciones. Todas las habitaciones del hotel están equipadas con TV de pantalla plana y ofrece un desayuno continental.

Hotel H2O

Se encuentra ubicado en Av. Monseñor Rösch y Vuelta del Obligado, dentro del complejo Village Termal, en Villa Zorraquín, Concordia, Entre Ríos. Es un hotel relativamente nuevo, fue inaugurado en el año 2011. Cuenta con habitaciones equipadas con el mayor confort y comodidad, con agua termal en cada una de ellas. Además, este alojamiento es el primer hotel termal KOSHER de América Latina, es decir que se encuentra bajo la supervisión del Rabino Mendy Mizrahi Hacohen, quien verifico que el establecimiento cumple con las estrictas normas vigentes para ser considerado hotel y restaurante Kosher.

Contexto actual

Por otro lado, es necesario exponer el contexto actual, el cual el mundo está atravesando, donde la ciudad de Concordia y las empresas turísticas mencionadas en el párrafo anterior, no escapan. Se trata de la situación de emergencia que se vivió durante el año 2020 - 2021, a nivel mundial, debido al COVID-19. La misma ha obligado a todas las empresas, en general, a cerrar sus puertas; quienes han quedado exceptuadas son aquellas que comercializan productos de primera necesidad.

Es evidente que uno de los sectores más perjudicados por esta situación es el sector turístico; esto se debe a las características del mismo, que lo hacen especialmente vulnerable a la situación de emergencia sanitaria como la se está atravesando.

Los distintos gobiernos adoptaron medidas para tratar de paliar esta situación, a pesar de estas iniciativas adoptadas, el turismo es un sector de características particulares, es decir, que esta actividad requiere de movimientos de personas fuera de los lugares de residencia, y sobre todo, requiere de la confianza por parte del turista de que no van a encontrar ningún problema; por lo que se enfrenta no solamente al cierre de las empresas, sino que aquellas que sobrevivieron, sufrieron una reducción de su demanda debido, entre otros factores, a la reducción de la renta de los

ciudadanos y lo que conlleva a una limitación del gasto en turismo.

Además, esta pandemia, trajo aparejada una crisis económica cuya dimensión aún no se ha conseguido valorar con claridad. Pero el autor Vargas Sánchez plantea este contexto no desde una perspectiva negativa, sino más bien como una oportunidad, dice:

> *"(...) también debe verse como una oportunidad que, manejada inteligentemente, debería dar pie a una reflexión constructiva y serena, más allá de las urgencias que estas catástrofes provocan, que permita extraer lecciones para mejorar, sobre todo, la acción preventiva; que permita corregir errores y mejorar los protocolos de actuación, a la par que reafirmar aquellos que funcionaron bien; que posibilite la puesta en marcha de un proceso de aprendizaje, con la institucionalización de los correspondientes mecanismos, que dé pie a elaborar un modelo preventivo de gestión de las crisis a las que el sector turismo es propenso, sabiendo que cada caso es único y singular y que, por tanto, no puede separarse de su contexto".* (Vargas Sánchez; 2021: 15)

Este contexto, trajo consecuencias negativas para las empresas hoteleras de Argentina, a causa de esto, dichos establecimientos debieron tomar decisiones, ya sea cerrando sus puertas o poner a disposición del Estado sus establecimientos para albergar a personas que debían cumplir la cuarentena o aislamiento; como consecuencia de esta situación llevó a repensar el funcionamiento de las empresas hoteleras, la incorporación o reconversión de las estrategias de RSE, como así también la adaptación a este nuevo contexto que viven los hoteles de las estrategias de diferenciación.

A esto se le suma lo que plantean los autores Pereyra Gonzalez y Morales Neyra (2020), en su trabajo sobre la RSE en los hoteles durante la pandemina, ellos dicen:

> *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tanto para las empresas como para la sociedad y los agentes que la rodean puede mitigar el daño de la crisis originada por la pandemia causada por el COVID-19 mediante el uso eficaz y responsable de los recursos, remodelar la imagen corporativa a través de nuevos objetivos y metas que permitan al sector hotelero acercarse al buen estado del que gozaba antes de la pandemia.* (Pereyra Gonzalez y Morales

Neyra; 2020)

Es decir que, durante el año 2020, se produjo una especie de cuarentena lo que vino acompañado de las restricciones de viajes, esto obligó a muchos establecimientos hoteleros a cerrar temporalmente, algunos trabajando una fracción de su capacidad disponible.

Pasado este periodo, lo que se habla hoy post pandemia, el mundo está empezando a dar sus primeros pasos tentativos para salir de esta crisis, los hoteleros se enfrentan a una larga y difícil recuperación. Con protocolos sanitarios implementados en cada establecimiento, los cuales algunos se continúan aún hoy. La pandemia atravesó nuestro país, y además profundizó la crisis económica que tiene sus inició años antes de la pandemia 2020.

Sumado a esto, es importante mencionar que, en el caso de Argentina, es el contexto actual en el que se encuentra atravesando, que es el inicio de un nuevo gobierno, debido a que durante el año 2023 se realizaron elecciones, y tuvo como resultado un cambio de gobierno radicalmente, pasó de un gobierno populista a un gobierno liberal que promete un cambio drástico en lo que refiere a la economía. El objetivo primordial de este gobierno es la reducción del déficit fiscal, para llegar al cumplimiento de dicho objetivo necesita alcanzar un equilibrio económico el cual produce un impacto en los sectores productivos y comerciales, dentro de los cuales se encuentra la actividad turística[6].

> *"Con la asunción del nuevo gobierno queda en evidencia que se comenzarán a implementar medidas orientadas a reordenar la macroeconomía y corregir los desequilibrios acumulados en los últimos años. El transcurso de esta primera fase implicará, al menos en el corto plazo, que el sostenimiento de la actividad económica deje de ser una prioridad, y más bien se vuelva una consecuencia de lo que suceda con la agenda de correcciones macroeconómicas".* (Ecolatina)

En el plano cambiario, Ecolatina[7] declaró:

Se impone la necesidad de una corrección, que, a lo largo del año intentará

[6] Información obtenida desde la página: https://mensajero.com.ar/actualidad/los-desafios-economicos-que-enfrentara-el-turismo-en-2024

[7] Ecolatina, es una consultora privada que analiza el contexto de manera estratégica, asesora, recomienda y brinda herramientas para la toma de decisiones de empresas.

unificar el mercado cambiario (o al menos dar lugar a un desdoblamiento formal) y achicar la brecha cambiaria. Esta corrección del atraso del tipo de cambio oficial tendrá un efecto negativo inmediato sobre el poder adquisitivo, en un contexto en el que existirán remarcaciones fuertes de precios, con salarios que, al menos en un principio, correrán por detrás. Este escenario pondría un "corte" más pronunciado a la tendencia de mejora del consumo privado. (Ecolatina)

Estas políticas económicas afectan a las clases más vulnerables y la clase media, quienes al ver afectado sus ingresos reducen el gasto en turismo, por lo que el turismo interno se no tendrá los resultados satisfactorios pronosticados. En este sentido según un informe brindado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

En el primer mes y medio de la temporada 2024 viajaron 17 millones de turistas. Gastaron $ 2,8 billones entre alimentos, transporte, alojamiento, recreación y compras varias." (...) "La cantidad de gente que salió de viaje entre el 15 de diciembre y el 31 de enero se redujo un 16,8% frente al mismo período de la temporada 2023, aunque el gasto económico total real creció 6,4%. (CAME; 2024)

Por otro lado, dicha institución menciona que frente a la recesión que tuvo en ese periodo de tiempo el turismo interno, lo que compensa a esta actividad es el turismo internacional receptivo, el que genera el ingreso de moneda extranjera y que la actividad turística no se desplome tanto como otras actividades productivas del país. En el mismo informe de CAME afirma los siguiente: *Según la Secretaría de Turismo de la Nación, sólo en las primeras dos semanas de enero ingresaron 460.000 turistas extranjeros al país, 33,5% más que en igual período de 2023. Se estima que habrían gastado unos US$ 312 millones en esa primera quincena*. (CAME; 2024)

Lo mencionado en el párrafo anterior, no solo demuestra que el turismo no tendrá una caída tan fuerte ante las medidas drástica del nuevo gobierno, sino que, al estar fuertemente consolidado, será el sector que dé el puntapié para el desarrollo de la economía argentina.

Lo que salvó al sector de una caída mayor fue el turismo internacional que pobló las ciudades del país, con playa y sin playa. Se sintió sobre todo en la

Patagonia, que sobresalió con estadías más largas y muchas ciudades con ocupación arriba del 90%. (CAME; 2024)

Además, presento la situación del turismo por región, estableciendo lo siguiente:

En cambio, fue más pobre el turismo en el norte del país, donde el clima, los costos de permanencia y el encarecimiento del transporte desanimaron al turista nacional. (…) *En la región Centro hubo muchos altibajos, con estadías más cortas que el año pasado. Por el encarecimiento del transporte se hicieron viajes cercanos, de pocos días y muy gasoleros. Sobresalieron la costa argentina y Córdoba, y en menor medida las ciudades de la costa del Río Uruguay.*" (CAME; 2024)

Frente a esta situación se puede establecer que el turismo en la actualidad, en Argentina, se ve afectado y hasta la actualidad el nuevo gobierno no ha impulsado acciones que favorezcan o ayuden a la actividad turística en el país.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes más relevantes encontrados de estudios similares a la presente tesis, y relacionados con los conceptos claves de Responsabilidad social empresarial (RSE), estrategias de diferenciación y hoteles 3 y 4 estrellas establecidos para esta investigación se detallan a continuación:

Bino Raya, R. E. (2014): *La responsabilidad social empresarial como instrumento de competitividad y diferenciación en el turismo. Aplicación en el sector hotelero de la ciudad de Córdoba, Argentina*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María. http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1104

El tema abordado en esta investigación es la R.S.E., su relación con la sostenibilidad y el turismo, enfocándose específicamente al sector hotelero. Este trabajo tiene como objetivo, lograr establecer el nivel de conocimiento e implementación de la R.S.E. en los hoteles de las diversas categorías de la Ciudad de Córdoba, proponiendo al mismo tiempo acciones para optimizar su aplicación

En cuanto a la metodología es un estudio descriptivo, no experimental, cualitativo/cuantitativo y los instrumentos de medición utilizados fueron las encuestas y la observación. La autora arribó a las siguientes conclusiones: la R.S.E. en el sector hotelero en estudio arrojó que se encuentra en sus primeros pasos, dicha situación puede revertirse, debido al interés despertado y los beneficios que trae aparejados. Se destaca que el segmento empresarial hotelero de la Ciudad de Córdoba, pertenece según su tamaño a pequeñas y medianas empresas. Hay un mayor predominio de pequeños hoteles, muchos conducidos por grupos familiares, es decir que constituyen empresas que se van transmitiendo de generación en generación y algunas empresas medianas que pertenecen a cadenas hoteleras nacionales e internacionales. En relación al estado del arte de la R.S.E se ha detectado que existe conocimiento, estrategias, instrumentos y acciones concretadas en cuanto a su aplicación. No obstante, falta mucho camino por recorrer, en cuanto a su implementación integral. En este sentido, podemos decir que la R.S.E. es aplicada fundamentalmente, por las grandes empresas y cadenas hoteleras, siendo el aspecto ambiental la dimensión más desarrollada de la misma. Actualmente se considera que la R.S.E. se encuentra en un estadio inicial, vislumbrando un horizonte promisorio y

optimista en la incorporación de este instrumento para favorecer el desarrollo sostenible.

Bravo, Victoria (s/f): *La responsabilidad social empresarial en hoteles 5 estrellas de la ciudad de Rosario. Caso Hotel Rose Tower.* Universidad Abierta Interamericana Sede regional Rosario. https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC126385.pdf

Este trabajo trata sobre la RSE y conocer en qué situación se encuentra el hotel frente un posible cambio en la demanda de la ciudad de Rosario. Tiene como objetivo conocer qué postura tiene sobre el tema una empresa hotelera en particular de la ciudad de Rosario, el Hotel Ros Tower.

En cuanto a la metodología el instrumento utilizado para recolección de datos fue la entrevista a diversos cargos jerárquicos del hotel y la observación sistemática para obtener un acercamiento a los medios de comunicación del Hotel Ros Tower.

La autora arribó a la siguiente conclusión que el Hotel Ros Tower se encuentra en buen camino, pero aun en inferiores condiciones en relación a su otro competidor principal. El Hotel tiene nociones básicas sobre lo que es el desarrollo de la RSE, por lo cual aún presenta deficiencias. En lo que respecta al medioambiente y la relación con sus clientes y proveedores, se destaca en líneas generales su predisposición para desenvolverse en la materia, teniendo en cuenta que para mantener la categorización del hotel no podrían tener otro tipo de contacto con el cliente.

Cantillo Gutiérrez, Irma Soraya (s/f): *Responsabilidad social empresarial en el sector hotelero de la provincia centro de Boyacá Colombia.*Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Gestión Turística. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43212/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

En lo que respecta al contenido de este estudio, este documento ostenta una valoración del grado de Responsabilidad Social Empresarial que tienen los

empresarios del sector hotelero de la Provincia Centro de Boyacá, haciendo referencia directa a factores o elementos como la responsabilidad que tienen las organizaciones hoteleras para con su talento humano y la gestión del mismo; el respeto a los derechos humanos y hacia las partes interesadas durante el desarrollo de sus actividades, procesos y fines; el compromiso con la comunidad y el entorno donde desarrolla sus operaciones y finalmente la responsabilidad en la gestión y estudio del impacto de las operaciones en el medio ambiente.

Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo determinar la Responsabilidad Social Empresarial del sector hotelero de la Provincia Centro de Boyacá Colombia.

En lo que respecta a la metodología es un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo y el método utilizado en la investigación es el deductivo. En este caso se tuvo en cuenta como instrumentos para la obtención de la información, las encuestas dirigidas a los directivos de los hoteles de la Provincia Centro de Boyacá Colombia y el análisis de documentos.

La autora concluyo que luego de realizar el análisis de cada uno de los elementos que componen la Responsabilidad Social Empresarial, las empresas hoteleras de la Provincia Centro de Boyacá casi siempre cumplen con dichos requerimientos, aunque no se puede afirmar que estas organizaciones son socialmente responsables; pues si bien es cierto que hay respuesta positiva a la gestión de recursos humanos y el respeto a los derechos humanos y las partes interesadas, no siempre las empresas se preocupan por procurar la seguridad y salud en el trabajo, es poco el compromiso con las comunidades locales, la adaptación al cambio y la protección al medio ambiente, así mismo se evidencian vacíos en la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Fernández Alles, M. T., Cuadrado Marqués, R. *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica*. Cuadernos de Turismo, (28), 47-57. Recuperado a partir de https://revistas.um.es/turismo/article/view/147181

Este trabajo de investigación está centrado en la revisión y análisis de las referencias académicas e institucionales existentes, para así finalizar con una conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero.

Este estudio tiene por objetivo conocer el estado actual de las investigaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial aplicada al sector hotelero, fomentando la discusión al respecto.

La metodología utilizada es un análisis exhaustivo de la bibliografía existente en relación a la problemática planteada. Estos autores llegaron a la siguiente conclusión que es necesario ampliar los estudios existentes en este campo. Concretamente, sería relevante contar con un mayor número de estudios en materia de Responsabilidad Social que se centren en la aplicación integral de las políticas de Responsabilidad Social en el sector hotelero, y no únicamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales o la comunicación de las acciones emprendidas. También dicen que es necesario profundizar en el estudio de las políticas de Responsabilidad Social en el sector hotelero, desde distintos puntos de vista, más allá de analizar la actuación de los directivos o de comparar los niveles de aplicación en el mercado entre distintas regiones.

Consideran relevante ampliar el ámbito de estudio, de manera que el público objetivo al que vayan dirigidas las investigaciones no se centre, casi exclusivamente, en las personas que ocupan los cargos de dirección de los establecimientos hoteleros, sino que se amplíen al resto del personal de los establecimientos hoteleros y a sus clientes.

Hernández Sánchez, Alexis Ricardo, Vargas Martínez, Elva Esther, Delgado Cruz, Alejandro, & Rodríguez Torres, Federico (2017): *Responsabilidad Social en la Hotelería. Una Percepción desde el Turista de Negocios*. *Investigación administrativa*, *46*(119) Recuperado en 07 de enero de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782017000100004&lng=es&tlng=es.

Este trabajo realizó un estudio sobre la RSE en los hoteles, pero desde el punto de vista del turista que visita esos establecimientos. En este caso específicamente fueron turistas de negocios.

Planteó como objetivo de esta investigación analizar la percepción de los turistas de negocios respecto a la responsabilidad social empresarial (RSE) y consumo responsable (CR), identificando la asociación entre estas variables.

La investigación fue realizada desde un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional, ya que pretende conocer la relación existente entre las variables de responsabilidad social empresarial y el consumo responsable en el contexto turístico. Realizaron la medición del grado de asociación entre estas dos variables tomado como unidad de análisis a turistas del segmento de negocios que se hospedan en hoteles de la ciudad de Querétaro, en México. Siguió un diseño de corte transversal y de tipo correlacional, a través de la medición de la RSE y el consumo responsable por un cuestionario autoadministrado a turistas de negocios que se hospedaron en hoteles de la ciudad de Querétaro, México, durante el segundo semestre del 2015. Para el tratamiento de datos utilizaron el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS en la versión 21.0. Obtuvieron las siguientes conclusiones

El análisis estadístico, que realizaron, muestra que las dimensiones de RSE fueron mejor valoradas que las del CR, e inclusive con mejor grado en los resultados de correlación. Dentro de la percepción sobre la RSE, la legalidad asociada a la calidad en el servicio ha sido lo más relevante, ya que los turistas de negocios consideran que su satisfacción, seguridad en el hotel, opinión sobre los servicios y los precios están en función del cumplimiento de los derechos humanos, calidad laboral y protección del medio ambiente que la empresa manifiesta.

Polotto, Fiorella (2016): *La RSE en los hoteles de 3 y 4 estrellas de Puerto Madryn*. Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/60500

En este trabajo la autora decidió investigar acerca de la implementación de prácticas de RSE en el sector hotelero de Puerto Madryn, como contribución al desarrollo del turismo sostenible que se lleva a cabo en la localidad. Analizó específicamente los hoteles de categoría 3 y 4 estrellas. Para ello, identificar las distintas dimensiones de la RSE y estudió su desarrollo en los hoteles seleccionados

Planteó como objetivo analizar si los hoteles categorizados como 3 y 4 estrellas de Puerto Madryn incorporan criterios de RSE en su estrategia de negocios.

La metodología desarrollada es mediante el enfoque cuantitativo, es un estudio descriptivo, no experimental, transversal

La autora concluye lo siguiente: si bien los hoteles analizados van encaminados hacia el logro de una gestión sustentable y con responsabilidad social, al mismo tiempo deben aumentar el trabajo que realizan principalmente en la gobernanza empresarial, para lograr una cultura organizacional completamente responsable y acorde al turismo sostenible que se lleva a cabo en la localidad. También es importante aclarar que el cambio mayor debe darse en el nivel directivo, los directores generales, gerentes y los mismos propietarios deben entender su vocación responsable ante la sociedad. Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como "buenos ciudadanos corporativos", ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente, ya que una empresa es considerada como una persona moral, es decir con responsabilidades.

Martín Rojo; Inmaculada (2018): *Gestión sostenible de empresas y destinos turísticos: la nueva economía*. https://plataforma2030.org/en/previous-journals/hemeroteca-rse

El presente trabajo aborda la sostenibilidad en el sector turístico de acuerdo con esta nueva economía. Plantea los siguientes objetivos: verificar si la gestión sostenible de las empresas turísticas repercute también en sus beneficios económicos, además de en el bien de la sociedad, e identificar las variables a considerar para llevar un desarrollo turístico sostenible en los destinos. Para cumplir con el primer objetivo, la autora realizo un estudio empírico sobre una muestra de empresas turísticas que aparecen como compañías sostenibles en el Anuario RobecoSAM 2017, analizando la evolución de su EBITDA durante los últimos tres años y para el segundo objetivo efectúo un análisis de casos, identificándose como principales variables la gestión medioambiental, la cohesión social, la planificación urbana, la accesibilidad y la potenciación de la economía local.

En lo que respecta a la metodología utilizo fue el análisis de la posible relación positiva entre las empresas turísticas, para dar cumplimiento al primer objetivo.

Como resutado, la autora, verifico su hipótesis de la conveniencia de una gestión sostenible, no solo por una cuestión de marketing o de altruismo, sino porque tras un estudio empírico se ha confirmado que las empresas turísticas que desarrollan una gestión sostenible estando indexadas en el Índice Dow Jones de sostenibilidad (DJSI) ven mejorados en el tiempo sus resultados de explotación. Respecto a los destinos, la autora

llego a la siguiente conclusión de que no existe un modelo de éxito único, siendo necesario previamente definir qué tipo de ciudad se desea desarrollar para diferenciarnos de la competencia, si bien de acuerdo con los parámetros de la nueva economía y con las dimensiones analizadas en este índice, los destinos más sostenibles son los que apuestan por la gestión medioambiental, la cohesión social, la correcta planificación urbana, la movilidad y el transporte con especial hincapié en la accesibilidad y la potenciación de las economías locales, todo ello con el control de las economías colaborativas que en determinados casos generan un aumento incontrolado de la capacidad de carga del destino y una competencia desleal para los alojamientos reglados.

Pereyra González, Ana Paula y Morales Neyra, Gian Luciano (2021): *Aplicación de la responsabilidad social empresarial en hotelería durante la pandemia del COVID-19*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). http://hdl.handle.net/10757/658599

La presente investigación aporta teoría sobre la RSE, la cual profundiza dicha temática en la hotelería durante la pandemia COVID-19, además, integra las investigaciones existentes sobre esta tema. La metodología que se aplicó en la investigación es la revisión de la literatura con un enfoque integrador, analizó la forma en que la RSE ha sido aplicada por las empresas hoteleras, las acciones que han realizado; tomando en cuenta los resultados disponibles de publicaciones académicas.

Los autores concluyeron lo siguiente: han podido establecer que el incorporar acciones de responsabilidad social en la hotelería genera impactos positivos tanto en lo económico como en la relación con clientes y empleados; esto aporta en operaciones más eficientes y que hacen posible reducir costos; adicional a ello, se da el aumento de la seguridad y fidelidad de los huéspedes y trabajadores de cada organización o empresa. Otra conclusión a la que llegaron: en los tiempos actuales de la pandemia COVID-19 se ha dado que las empresas buscan nuevas oportunidades, por ello, los hoteles se comprometieron con la RSE para gestionar y mitigar los impactos causados por esta crisis sanitaria. Esta búsqueda permitió que los hoteles trabajen con mayor responsabilidad social y a su vez logren mejorar su imagen de cara al público

Metodología

Tipo y Nivel de la Investigación

El tipo de estudio a realizar es descriptivo porque se trata de buscar información y evaluar los datos que se obtengan de los hoteles con el fin de analizar la posible incorporación de criterios de RSE como estrategia diferenciación y posicionamiento de sus negocios, abordando las dimensiones del concepto.

De acuerdo a su diseño es un estudio transversal, ya que se recolectaron datos en un solo momento, para describir variables y analizar su incidencia en un momento específico.

Por otra parte, la investigación posee un enfoque cualitativo dado que se analizará la Responsabilidad social empresarial, el conocimiento que poseen los hoteles y las acciones que realizan para contribuir con el desarrollo del turismo sostenible y el bienestar de la sociedad. Y esas acciones pueden ser consideradas como estrategias de diferenciación para ser implementadas en el negocio

Unidad de Análisis

La unidad de análisis considerada para este trabajo es la planta hotelera y dentro de la misma se contempla en particular los establecimientos denominados “Hotel” de acuerdo a la clasificación establecidas por el decreto N° 117/10 y el decreto N° 026/10 de la Provincia de Entre Ríos. Dentro de la clasificación que establece dicho decreto se estudiarán los hoteles que corresponden a las categorías 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia. Según los manifestado por la Subsecretaria de turismo de la cuidad, dichos hoteles son los siguientes: Hoteles 3 estrellas: - Palmar - H2O - Del Rio. Hoteles 4 estrellas: - Hathor - San Carlos – Mayim – Ayui

Identificación de las principales variables

Es necesario aclarar que si bien el presente trabajo se aborda las acciones de RSE, teniendo en cuenta los indicadores Ethos, resulta interesante incorporar como variable “las nuevas economías”, debido a la impronta y el abordaje que se realizó en esta investigación.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Responsabildad Social Empresarial	-Valores, transparencia y gobernabilidad	-Compromisos éticos -Arraigo en la cultura organizacional
	-Público interno	-Gestión participativa -Compromiso con el desarrollo profesional
	-Medioambiente	-Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente
	-Proveedores	-Criterios de selección y evaluación de proveedores -Apoyo al desarrollo de proveedores
	-Consumidores y clientes	-Excelencia en la atención
	-Comunidad	-Gerenciamiento del impacto de la compañía en la comunidad
Estrategías de diferenciación	- Producto - Personal - Imagen - Canal	-Características de cada una

Nuevas economías	- Verde - Hibrida - Social Solidaria - Bien común - Colaborativa - Circular - Sostenible -Verdeazulada	-Características de cada una

Técnicas e instrumentos de análisis

La técnica a utilizada para la obtención de los datos son entrevistas semi estructuradas, es decir, que se entrevistara a los denominados "observadores privilegiados" que en este caso serían los gerentes de cada hotel de 3 y 4 estrellas de

Concordia, debido a que estos son conocedores expertos del fenómeno, con una visión directa y profunda del mismo.

Se elaboró una serie de preguntas guías para iniciar la entrevista, estas preguntas son abiertas, donde el entrevistado puede explayarse en la respuesta. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial y otras a través de correo electrónico.

Transferencia de Resultados

El presente trabajo aporta conocimientos sobre la situación de empresas turísticas de la ciudad de Concordia, específicamente sobre los hoteles de 3 y 4 estrellas sobre la responsabilidad social empresarial y que acciones tienen implementadas dichos establecimientos, si estos consideran esas acciones como estrategias de diferenciación y competitividad frente a sus competidores.

Es importante aclarar antes de la presentación de los resultados de la investigación que en total son 7 hoteles que se encuentran dentro de la población de estudio, de los cuales 3 hoteles son de 3 estrellas y 4 hoteles de 4 estrellas. Del total de establecimientos a entrevistar, 5 hoteles brindaron la entrevista y 2 de ellos se negaron, es decir que 71% del total fueron entrevistados.

Luego de realizadas las entrevistas a los diferentes establecimientos, se realizó la sisitmetizacion de la información (ver anexo desde el 8 hasta el anexo 14) dichos resultados se ven resumidos en el siguiente cuadro:

Indicador/Hotel	**Del Río**	**H2O**	**Palmar**	**Hathor**	**San Carlos**
RSE	Conocen	Conocen	Conocen	Conocen	Conocen
Valores, transparencia y gobernabilidad	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple
Publico interno	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Se abstiene
Medioambiente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Se abstiene
Proveedores	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	No cumple
Consumidores y clientes	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple
Comunidad	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple
Estrategias de diferenciación	Personal	Producto	Imagen	Imagen	Se abstiene
Nuevas economías	Ninguna	Ninguna	Economía solidaria	Economía verde y solidaria	Se abstiene

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Partiendo de la idea que tienen los gerentes sobre el tema responsabilidad

social empresarial respondieron los siguiente:

La mayoría de los hoteles entrevistados conocen sobre el tema, en mayor o menor medida, han respondido la idea básica en que se basa dicho tema. Mencionando que no es solamente la rentabilidad del negocio, sino que va más allá y para ser sostenible en el tiempo y mantener la rentabilidad es necesario brindar un servicio de calidad, prestando una buena atención, marcan la importancia del cuidado del medioambiente, la contribución y mejora en la calidad de vida de la población. Estableciendo así que la mayoría concuerda con parte de la definición planteada en este trabajo: una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. En el caso del hotel San Carlos ha respondido que no tienen interés en la temática mencionada, pero conocen sobre el tema.

Continuando con el análisis de los diferentes indicadores que corresponden a las acciones de RSE, el primero es valores, gobernabilidad y transparencia, los resultados que se obtuvieron son: cuatro hoteles, de los cinco entrevistados promueven los valores y la ética en todo el hotel, a través de reuniones periódicas como es el caso de los hoteles Del Rio y el H2O[8]. Además, tienen incorporadas políticas que fomenten la ética y los valores, para el cuidado del establecimiento, de las relaciones interpersonales, el cuidado del medioambiente y la comunidad, como parte integrante de su cultura organizacional; a esto el Hathor Hotels tiene incorporado un boletín informativo sobre este tema, y al ingreso del establecimiento de los nuevos trabajadores se le presenta el instructivo de cada puesto y se le informa sobre los valores y la ética del establecimiento. Teniendo en cuenta lo que plantean los indicadores Ethos, los hoteles entrevistados se encuentran en la etapa 2 debido a que:

> *"los valores y principios de la organización existen en documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemático con foco centrado en el público interno bajo la responsabilidad de persona o área responsable". "Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores con el foco centrado en el público interno".* (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; 2006)

[8] Ver anexo 9

Siguiendo con el indicador de publico interno los diferentes gerentes respondieron: la mayoría de los hoteles cuentan con programas de capacitación y desarrollo que enfatizan los valores de la empresa con los personales de sus empleados, creando un ambiente de trabajo favorable atendiendo a la diversidad e inclusión. Cuentan con canales de comunicación abierta y confidencial mediante el cual los empleados pueden presentar sus preocupaciones y sugerencias, algunos realizan reuniones periódicas y otros, encuestas periódicas de satisfacción, para que sus empleados expresen sus opiniones, sugerencias, inquietudes, en caso de inconvenientes entre el personal se trabaja sobre esa problemática mediante el dialogo, y llevar adelante el funcionamiento del establecimiento es un trabajo en conjunto. En el caso del Hathor Hotels además de incentivar la capacitación del personal, escuchar las sugerencias y aportes de sus empleados, ellos participan de diferentes programas sustentables. De acuerdo a la información relevada se puede establecer que los hoteles se encuentran en la etapa 1 de los indicadores Ethos, debido a que a sus empleados le brindan información basisca sobre la empresa y además los incentiva y capacita para que conozcan sobre el funcionamiento de la empresa, sobre nuevos servicios, estrategias, etc.

El siguiente indicador es el medioambiental, en este tema está divida la respuesta, el hotel El Palmar y Hathor Hotels[9] reconocen que producen impactos negativos en el medioambiente, en el caso del hotel de Rio y H2O consideran el hotel no produce impactos negativos en el entorno natural, uno porque se encuentra en la ciudad y el otro al encontrarse en el entorno natural contribuye a mejorarlo, pero si es necesario realizan acciones para el cuidado del medioambiente. De acuerdo a lo desarrollado anteriormente se establece que los hoteles, en el tema medioambiental se encuentran en la etapa 1: *"Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejora ambiental".* (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; 2006)

A la hora de seleccionar a los proveedores la mayoría, en lo posible, compran a los productores locales, tratando de esta manera revalorizar lo local, contribuyendo asi a una mejora en la economía interna, mejora en la calidad de vida de ciudadano, y también tratan de que estos compartan los mismos valores y ética que la empresa.

[9] Ver anexo 11

Uno de los hoteles, H2O[10], tiene en cuenta solamente el precio a la hora de elegir al proveedor. En este caso se acercan mas a lo que establece la etapa 2 cuando plantean los criterios de selección de proveedores, debido a que se encaminan a que los proveedores cumplan con la legislación laboral y se encuentren registrado en lo referente al régimen fiscal, por otro lado en lo que concierne al apoyo a los proveedores locales se encuentran en la etapa 1, porque establecen sus relaciones comerciales con transparaencia y estableciendo sus propios criterios comerciales relacionados con los valores y la ética de la empresa.

En relación al trato y comunicación con los clientes es de forma directa a través de los empleados. También, el hotel Hathor Hotels y Del Rio cuentan con aplicaciones mediante las cuales realizan las encuestas de satisfacción a los clientes y llamadas rutinarias. Cada establecimiento cuenta con un protocolo de actuación en estos casos y son conocidos por todos los empleados del hotel. Por otra parte, en hotel San Carlos no ha manifestado su relación con el consumidor, si es necesario aclarar que ellos tienen un público cautivo, dado que son un establecimiento utilizado como colonia de vacaciones para los empleados afiliados del Banco Provincia, además sus empleados jerárquicos no son de la ciudad de Concordia. De acuerdo a esta información se puede concluir que los hoteles se encuentran en la etapa 1, dado que *"Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgado, con el foco centrado en la información y en la solución de demandas individuales".* (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; 2006)

La mayoría de los hoteles han manifestado que contribuyen de manera directa y positivamente en la comunidad. Algunos a través de mejora de la infraestructura en la ciudad, como es el caso de El Palmar. Son participes de diferentes asociaciones relacionadas con la actividad turística y acompañan a sus trabajadores en la asociación de los sindicatos. Como es el caso del hotel H2O, Hathor Hotels y Del Rio[11], quienes son miembros de la Asociación Hotelera Gastronómica de Concordia (AHGC), y del Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR[12]). No sucede lo mismo con el hotel San Carlos. Se encuentran dentro de la etapa 1, dado que realizan medidas reparadoras en materia de infraestructura y en reclamo de la

[10] Ver anexo 12
[11] Ver anexo 14
[12]Es un ente que funciona como organismo autárquico de la Administración Pública Municipal, el mismo está integrado por organismos privado y público relacionados con el turismo.

comunidad.

En lo referernte a la variable “Estrategias de diferenciación”, las respuestas fueron variadas ya que por ejemplo el gerente del hotel El Palmar ha manifestado en qué se diferencian por la imagen que proyectan a la comunidad, dado que manifiestan que la incorporación de la RSE mejora su imagen. En el caso de Hathor Hotels propone que la implementación de la RSE contribuye positivamente a la comunidad, es el aporte que ellos realizan a la sociedad. Por otro lado, el hotel H2O la estrategia de diferenciación de ellos es el producto dado que es el único hotel kosher de Latinoamérica, es decir que es el único alojamiento en la ciudad que está orientado a recibir turistas judíos kosher. Y la implementación de las acciones de RSE la consideran como un beneficio para continuar en el mercado, porque ellos les dan una participación activa a sus empleados en el funcionamiento del establecimiento, además de la participación en las ganancias. Por otro lado, el hotel Del Rio se diferencia por el personal, es decir que si el personal recibe y atiende bien al huésped estos volverán, y ven a la RSE como un beneficio que puede atraer a más turistas. Por último, el hotel San Carlos no ha manifestado ninguna estrategia de diferenciación debido que ellos tienen los clientes que son los agremiados al sindicato del Banco Provincia por lo que considera que no es necesario tener en cuenta este tema, al igual que la implementación de las acciones de RSE, ya que los mismos lo consideran como un gasto y no como un beneficio

Por último, el tema relacionado con las diferentes economías que han surgido en los últimos años, y que se sienten identificados cada establecimiento, la mayoría de los entrevistados manifestaron tener conocimiento sobre las diferentes economías que han surgido en los últimos tiempos. Dos de los hoteles (Hathor Hotels y El Palmar) han respondido que se sienten identificados con la economía verde, en el caso del Hathor Hotels han comunicado que son parte de hoteles sustentables y de acuerdo con lo que han manifestado en el indicador sobre el medioambiente, han mencionado muchas acciones implementadas en el cuidado del mismo; además el hotel El Palmar también se acerca a una economía solidaria, dado que ellos se esfuerzan por minimizar los impactos negativos que producen, y convertirlos en positivos para brindar un bienestar a la comunidad. En el caso de los hoteles Del Rio y H2O si bien conocen los distintos tipos de economías no se ven identificados con ninguna; en el caso del hotel San Carlos no respondió a esta pregunta.

Conclusión

Al incorporar, las empresas turísticas, acciones de responsabilidad social, ayudan a establecer estrategias que aporten un potencial beneficio a la organización. Además, la implementación de esas acciones, en relación con el medio ambiente, puede ayudar a proteger la naturaleza, actuando de forma ética frente a los problemas e impactos negativos, y así mejorar el desempeño organizacional de las empresas.

De esta manera, realizar una investigación sobre la situación en la que se encuentran los hoteles, de la ciudad de Concordia, en relación a la RSE permite tener un panorama sobre el contexto actual, y esto puede ser considerado valioso para la toma de decisiones en el ámbito público y privado, para realizar controles y proyectos que contribuyan por un lado al sector empresarial, a la hora de formular estrategias de negocios y de administrar un hotel, y por otro lado al crecimiento y desarrollo económico del destino bajo el concepto del turismo sostenible.

Luego de realizar el análisis de las entrevistas se puede observar que los establecimientos que participaron de esta investigación están en conocimiento de lo que concierne a las acciones que corresponden a la RSE. Algunos, más que otros tienen implementadas las acciones en mayor o menor medida. Lo que también se puede afirmar que esas acciones se inclinan más a lo que es el turismo sostenible, debido a que los entrevistados manifiestan que intentan disminuir el impacto negativo que producen dichos establecimientos, cuidando los recursos naturales, creando empleo, incentivando la capacitación y profesionalización de los trabajadores, contribuyendo a la mejora de infraestructura de la ciudad, impulsando la producción local, etc.

De acuerdo a los distintos indicadores estudiados en este trabajo, la mayoría han respondido positivamente en el cumplimiento de ellos, ya que los distintos alojamientos cuentan con valores éticos, los cuales son compartidos con los stockholders, mantienen una comunicación fluida con el público interno y tienen en cuenta las costumbres, cultura, necesidad de la población local. Solo uno de los hoteles entrevistado respondió negativamente a las preguntas sobre las acciones de RSE y sus indicadores, manifestando que es un gasto dicha implementación para el hotel.

Otra cuestión que se puede observar siguiendo con el análisis de los indicadores Ethos es que la mayoría de los hoteles se encuentra entre la etapa 1 y la

etapa 2 de los diferentes indicadores desarrollados en el marco teorico, por lo que es importante remarcar dichos establecimientos no cumplen con todas las acciones de RSE que solicita el Instituto Ethos, por lo tanto, se encuentran en las etapas mas bajas de dichcos indicadores, y deben continuar trabajando en este tema para poder establecer que son empresas que cumplen con lo criterios que establece la RSE y que sean consideradas, dichas acciones, como estrategias de diferenciación frente a la competencia.

Estos resultados obtenidos pueden ser aportes que contribuyan a un desarrollo local sostenible, considerando la importancia adquirida por estos conceptos en cualquier política turística actual, como en empresas y destinos competitivos y globales.

Pero teniendo en cuenta el contexto actual de la Argentina, es necesario repensar como mantener estas acciones en el tiempo, dado que, como se mencionó en el marco teórico, para que se produzca el avance de la RSE es necesario que se generen ciertas condiciones; se debe contar con un buen contexto para los negocios, con un marco regulatorio y fiscal, que el sistema financiero, el mercado y las instituciones funcionen correctamente, que en este país en la actualidad no se ven positivamente estos factores.

Por otro lado, en materia de estrategias de diferenciación tienen implementadas las distintas estrategias que propone Kotler, y la mayoría concuerda que la implementación de las acciones de RSE en el hotel es beneficioso y puede convertirse en una estrategia que los diferencie frente a los competidores, pero para que se conviertan realmente en estrategias de diferenciación es necesario que continúen trabajando sobre las acciones de RSE hasta llegar a las etapas mas altas que establecen los indicadores Ethos.

Por lo tanto, trayendo a colación la hipótesis planteada anteriormente donde se establece que "*aplicando las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, los hoteles de Concordia, quedarían mejor posicionados frente a un nuevo consumidor que afectado por la pandemia exige mayor trato diferencial y personalizado. Estas acciones funcionan, también, como estrategias de diferenciación y competitividad frente a otros hoteles*". Se puede concluir que esta afirmación no está alejada con respecto la situación de la RSE de los hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad de Concordia, debido a que dichos hoteles se encuentran entre las etapas 1 y 2 de los

indicadores Ethos, siendo el hotel Hathors y el hotel Palmar los mas adelantados en cuanto a la incorporación de varias acciones de RSE. Además, en dichos alojamientos la estrategia de marketing es la imagen del hotel, y son los dos establecimientos que tienen en consideración las nuevas economías como parte de sus programas de acción.

Finalmente se pretende que este estudio sirva como una aproximación y antecedente a tener en cuenta en la consideración de la temática abordada y como herramienta básica para la toma de decisiones en el sector turístico y, especialmente, el hotelero en relación a la R.S.E, y es la base para nuevas investigación, debido a que la situación actual es cambiante y hasta el momento se desconoce cómo quedara la situación de los hoteles frente a la crisis económica – financiera que atraviesa el país, y frente al cambio político reciente.

Bibliografía

Bibliografía especifica

Fernández Alles, María Teresa; Cuadrado Marqués, Ramón (2011): *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica.* Universidad de Cádiz. Cuadernos de Turismo, nº 28, (2011); pp. 47-57

Cluster de Turismo de Galicia (s/f): *Guía de RSE para el sector turístico*. Elaborado por: Consejería de Trabajo y Bienestar Dirección General de Trabajo y Economía Social Agencia de Turismo de Galicia Clúster de Turismo de Galicia

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2006): *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.* São Paulo, SP

Hernández Sánchez, Alexis Ricardo; Vargas Martínez, Elva Esther; Castillo Nechar, Marcelino; Zizumbo Villarreal, Lila (2018): *Responsabilidad Social Empresarial en la Hotelería. Un enfoque ético.* Artículo en Revista de Gestao Social e Ambiental. https://www.researchgate.net/publication

Martínez González José Alberto (2012*) La Responsabilidad Social de las Empresas Turísticas: Percepciones de los Estudiantes* https://www.eumed.net/rev/turydes/12/jamg3.html

Montañez Moya, Gloria Silvana y Gutiérrez Olvera, Sandra (2015) *"La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés".* Ed. Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid. Guadalajara, Jalisco, México. Primera Edición

Polotto, Fiorella (2016): La RSE en los hoteles de 3 y 4 estrellas de Puerto Madryn. Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/60500

Fernández Gago, Roberto; Martínez Campillo, Almudena (2008): *Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Vol. 2, núm. 2, 2008, pp. 116-125. Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España

Puig, Adela (2008) *Turismo y Responsabilidad Social Empresaria.* X Jornadas Nacionales Y III Simposio Internacional de Investigación – Acción En Turismo.

Bino Raya, R. E. (2014): La responsabilidad social empresarial como instrumento de competitividad y diferenciación en el turismo. Aplicación en el sector hotelero de la ciudad de Córdoba, Argentina. Villa María: Universidad Nacional de Villa María

Bravo, Victoria (s/f): La responsabilidad social empresarial en hoteles 5 estrellas de la ciudad de Rosario. Caso Hotel Rose Tower. Universidad Abierta Interamericana Sede regional Rosario. https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC126385.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2001): *El turismo sostenible en Centroamericano y el Caribe*. Reunión de Expertos sobre el Turismo en Centroamericano y el Caribe. Una visión conceptual. México, D.F

Bauzá Martorell, Felio; Melgosa Arcos, Francisco; Rondón García, Luis; Troitiño Torralba, Libertad; Mulet Forteza, Carlos; Vargas Sanchez, Alfonso (2020): *El turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).

Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella (compiladores) (2011): *La responsabilidad social de la empresa en América Latina.* Caravedo, Baltazar; Schwalb, Maria; Gutiérrez, Roberto; González, Laura; Perera Aldama, Luis; Del Castillo, Elsa; Correa, Maria Emilia; Estévez Valencia, Rafael. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. New York Avenue, N.W. Washington, D.C.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013): *Fundamentos de marketing*. Decimoprimera edición. Pearson Educación, México.

Morales Gavidia Fany (2021): *Estrategias de diferenciación de servicios para reforzar el posicionamiento de la empresa Tours Ángel Divino SAC - Chiclayo, 2018.* Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel – Perú 2021

Amaya, Ivan Fernando; Guzman, Helber Ferney; Salazar, Lorena (2018): *Turismo sostenible desde la responsabilidad social empresarial caso de estudio en el grupo hotelero Londoño (GHL) de Colombia*. Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo. Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo (CONPEHT). www.conpeht-turpade.com

Roitman, Roberto (2016): *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?*. 1° edición. Mendoza. Ed. Marcos Mattar

Rodríguez, Pablo Gustavo (2019): *Economía del Bien Común y otras nuevas economías poscapitalistas*. Primera edición. Ed. Econautas. San Miguel del Monte - Pcia de Buenos Aires.

Giraud Herrera, Loraine; Ojeda González, Edwin; Rodríguez Orosz, Amaris (2020): *Nuevas economías, nuevas oportunidades para América Latina*. Artículo: DEBATES IESA. Volumen XXV. Número 2. abril-junio 2020. http://www.debatesiesa.com/nuevas-economias-nuevas-oportunidades-para-america-latina/

Arrate Arin Tapia (2017): *Nuevas economías transformadoras*. Revista vasca de economía social = Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria.

Pereyra González, Ana Paula; Morales Neyra, Gian Luciano (2021): *Aplicación de la responsabilidad social empresarial en hotelería durante la pandemia del COVID-19*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Administración en Hotelería y Turismo. Lima – Peru.

Martin Rojo, Inmaculada (2018): *Gestion Sostenible de empresas y destinos turísticos. La nueva economía*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Nº 28. Madrid. Fundación Acción contra el Hambre

Ficapal, Jordi (2020): *Responsabilidad social de la empresa turística.* GRETHOS – Grup de Recerca en Ètica del Turisme i l'Hospitalitat. TSI – Turismo Sant Ignasi (ESADE – Universidad Ramon Llull)

Cantillo Gutiérrez, Irma Soraya (s/f): *Responsabilidad social empresarial en el sector hotelero de la provincia centro de Boyacá Colombia*.Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Gestión Turística. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43212/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tealdo, Julio Claudio (2021): (Economía social y solidaria: mapeos, experiencias y políticas en Santa Fe y Reconquista. 1a ed.- Santa Fe: Ediciones UNL, 2021. Libro digital, PDF - (Ciencia y Tecnología)

Código Ético Mundial para el Turismo (1999). Adoptado por la resolución A/RES/406(XIII) de la decimotercera Asamblea General de la OMT. Santiago de Chile.

Decreto Nº 117/10. Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos; Resolucion Nº 026/10. Secretaria de Turismo de Entre Ríos. Paraná – Entre Ríos – Argentina. (2010)

Confederación Argentina de la Mediana Empresa CAME (2024): https://www.redcame.org.ar/prensa

Ecolatina: https://ecolatina.com/

https://mensajero.com.ar/actualidad/los-desafios-economicos-que-enfrentara-el-turismo-en-2024

Bibliografía general

Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier y García Jiménez, Eduardo (1996): Metodología De La Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe, Segunda edición 1999

Sandoval Casilimas, Carlos A. (s/f): Programa en Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Investigación Cualitativa

Anexos:

Anexo 1: Cuestionario para las entrevistas a los gerentes de los hoteles.

1- ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

2- ¿Qué función social cumple la empresa en relación con el contexto?

3- Como el hotel se ocupa de dar a conocer y respetar los valores fundamentales que rigen en la empresa?

4- ¿Tiene incorporada en la planeación estratégica políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles?

5- ¿Cómo se promueve el concepto de RSE en todos los sectores de la empresa y el entorno externo?

6- ¿Qué políticas de desarrollo y/o programas promueven la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

7- ¿Cuáles son las políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

8- ¿Qué prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial tiene implementadas en relación con el medioambiente?

9- ¿Qué impactos negativos produce el hotel en el medioambiente? ¿Cómo los minimiza?

10- ¿Qué criterios tiene implementados para la selección de los proveedores? ¿En esos criterios se incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (personas con discapacidad, etc.)?

11- ¿Tiene mecanismos formales que permitan transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y prestación de cuentas? ¿Cuáles?

12- ¿Cómo es el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y

reclamos relativos a sus productos y servicios?

13- ¿Cuenta con un protocolo de actuación en caso de reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas?

14- ¿Qué impactos produce el hotel en la sociedad?

15- ¿Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios?

16- ¿Cómo contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que pueda la comunidad disfrutar (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)?

17- ¿Qué programas tiene para emplear, en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del local, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad en que está insertada, en cooperación con sindicatos, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?

18- ¿Conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa?

19- ¿Qué beneficios trae la implementación de la RSE en el hotel? - ¿Pueden considerarse como una diferenciación frente a los competidores? ¿Por qué?

20- ¿Qué estrategias de diferenciación aplica en el hotel?

21- ¿Conoce los diferentes tipos de economías (verde, azul, solidaria, circular, etc.)? ¿A cuál de ellas se acerca más el hotel?

Entrevistas

Anexo 2: Entrevista al gerente Hathor Hotels

1- ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

Entendemos que son acciones que realiza la empresa, para colaborar de diferentes maneras con la comunidad, en lo Social, lo Ambiental, Económico, que implica un compromiso a largo plazo con el lugar donde desarrolla su actividad o se desenvuelve.

2- ¿Qué función social cumple la empresa en relación con el contexto?

Se llevan a cabo donaciones a diferentes instituciones, participación a eventos que realiza el sector, apoyo a organizadores locales con voucher y beneficios a participantes.

Beneficios a empleados con tarifas preferenciales en los hoteles de la empresa.

3- ¿Cómo el hotel se ocupa de dar a conocer y respetar los valores fundamentales que rigen en la empresa?

Entiendo que la pregunta va apuntada a la información que se brinda a los colaboradores.

Se transmite en cada una de las entrevistas y a la hora de tomar personal.

En las acciones de la rutina diaria con cada uno de los responsables de cada sector.

Desde la empresa se emite un boletín informativo sobre las acciones de RSE.

Se entregan instructivos de cada puesto.

Próximamente se incluirá cartelería interna.

4- ¿Tiene incorporada en la planeación estratégica políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles?

Trabajamos conjuntamente con diferentes instituciones y entidades en programas aplicados a esta temática.

Sello Cocinar en el cual hemos sido distinguidos.

Revalidación de Accesibilidad.

Trabajando actualmente en el programa hoteles más Verdes impulsado por la AHT.

5- ¿Cómo se promueve el concepto de RSE en todos los sectores de la empresa y el entorno externo?

Contamos con un boletín informativo de RSE, próximamente se incorporará cartelería interna, redes sociales.

6- ¿Qué políticas de desarrollo y/o programas promueven la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

Como se mencionó en alguna pregunta anterior, el hotel al participar de diferentes programas sustentables, requiere del aporte, la colaboración y el trabajo de todos los sectores y sus equipos, los cuales intervienen en los procesos para que los mismos funcionen, esto implica también la capacitación para adquirir nuevas prácticas y conocimientos en el desarrollo de las tareas individuales.

7- ¿Cuáles son las políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

El hotel lleva a cabo reuniones con los diferentes sectores en donde se evalúan las prácticas que debemos modificar para el mejor cumplimiento de los objetivos, así como la apertura a sugerencias y aportes, que generen posibilidades de mejora las cuales son evaluadas en relación a su posible aplicación .

El hotel sugiere además la realización de capacitaciones que surgen desde las entidades de las cuales somos partes que son voluntarias y algunas obligatorias.

Próximamente se incorporará un buzón de sugerencias para el cliente interno (colaborador).

8- ¿Qué prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial tiene implementadas en relación con el medioambiente?

Reciclado de botellas plásticas, vidrio, cartón.

Reciclado de aceite.

Uso racional de la energía a través de swich de luz en los cuartos

Implementación de luces led en todos los sectores del hotel.

Panelería solar para la reducción del uso del gas.

Planta de tratamiento para los desechos cloacales

Dispenser de enjuague, jabón, y shampoo para evitar el consumo masivo de descartables

Tarjetas de lavado de sabanas.

Equipo salinizador para el cuidado de las piscinas, evitando el uso de químicos.

Ventanas de doble vidrio para la insonorización.

Productos de lavandería amigables con el medio ambiente.

Desechos orgánicos para los criaderos de chanchos.

Alianzas con productores locales de artículos regionales.

9- ¿Qué impactos negativos produce el hotel en el medioambiente? ¿Cómo los minimiza?

Desechos de aceite: Se trabaja con recolección de residuos de aceite.

Desechos alimenticios: Se entrega a recolectores de criaderos de Chanchos.

Contaminación de vehículos de los empleados: Los colaboradores que viven cerca al hotel, en días de buen clima se trasladan en bicicleta.

Uso de energía eléctrica: Swich de energía en habitaciones.

Químicos en los procesos de lavandería: se trabaja con productos amigables con el medio ambiente.

Se busca concientizar al colaborador externo e internos sobre buenas prácticas sostenibles con cartelería en áreas públicas.

10- ¿Qué criterios tiene implementados para la selección de los proveedores? ¿En esos criterios se incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (personas con discapacidad, etc.)?

En la medida de lo posible mientras la operatividad lo permita, el hotel cuenta con proveedores locales, para promover la producción local, por ahora en un número reducido de proveedores.

Vinos 329 finca fenix

Jugo de naranja quinta Aromas

Mermeladas jugos y vinos de quintas aledañas, como ser la Angelica, star berrys.

Bombones y alfajores regionales.

Pesca Pacu.

El resto de los productos los compramos a locales comerciales.

Nuestra empresa requiere cumplir con ciertos requisitos administrativos, que no todos los proveedores pueden respetar lo que imposibilita contar con mayor cantidad de productores y/o pequeños emprendedores como parte de nuestras compras estratégicas.

11- ¿Tiene mecanismos formales que permitan transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y prestación de cuentas? ¿Cuáles?

Estamos empezando a trabajar en este tema con el programa de hoteles más verdes, actualmente la política de sustentable del hotel la hemos publicado en nuestra página web. y será transmitida e informada a a nuestros proveedores próximamente.

12- ¿Cómo es el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?

El hotel cuenta con diferentes herramientas para medir la satisfacción del cliente. Además de contar con un equipo de colaboradores capacitados, el hotel cuenta con

una aplicación que realiza una encuesta automática durante y post estadía, en el caso de la primera nos permita actuar y resolver, para mejorar la experiencia del cliente y la segunda nos permite tomar conocimiento y trabajar en la mejora continua.
Sumado a eso los colaboradores hacen llamadas rutinarias a las habitaciones para evaluar la satisfacción del cliente.
Contamos con libro de quejas.

13- ¿Cuenta con un protocolo de actuación en caso de reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas?

Los diferentes sectores cuentan con instructivos a seguir, y cuentan con el respaldo para resolver situaciones rutinarias, así como el apoyo de los superiores en caso de requerír asistencia. Se promueven las capacitaciones al personal de recepción en cuanto a atención y reclamos.

14- ¿Qué impactos produce el hotel en la sociedad?

Empresa que genera trabajo digno genuino y de calidad.
Permanente inversión para mantenerse y mejorar la oferta de servicios, requiriendo recursos locales para dicho fin.
Brinda servicios de calidad mejorando la propuesta de la oferta turística de la ciudad.
Genera alianzas con colegas locales para potenciar la oferta del producto turístico de la ciudad de concordia.
Aporta, sugiere, promociona y promueve a través de las distintas entidades en las que participa.

15- ¿Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios? ¿Reconoce la comunidad al hotel?

En tal caso el hotel reconoce a la comunidad ya que contribuye a la economía del lugar, trabaja en pos del desarrollo de la misma en cuanto a lo turístico, revaloriza el patrimonio cultural.

16- ¿Cómo contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que pueda la comunidad disfrutar (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)?

La empresa en Concordia solo lleva a cabo donaciones a entidades, en nuestra casa madre en Santa Isabel ha colaborado con capacitaciones y ayudas a entidades sin fines de lucro, pero nada relacionado a infraestructura.

17- ¿Qué programas tiene para emplear, en las respectivas actividades y en la

medida practicable, el mayor número de personas del local, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad en que está insertada, en cooperación con sindicatos, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?

No comprendo la pregunta a donde apunta con exactitud, pero trabajamos en conjunto con diferentes asociaciones de las cuales somos parte, en pos del turismo, como ser Asociación hotelera, Bureau, participamos de la promoción turística de la ciudad en conjunto con la secretaría de turismo.

Participamos de programas desarrollados por provincia, y Nación en compañía del municipio, en la aplicación de buenas prácticas.

18- ¿Conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa?

Desde que estamos trabajando en el programa hoteles más verdes, empezamos a valorar más lo local, empezamos a interiorizarnos y capacitarnos para cooperar y cuidar nuestros recursos

19- ¿Qué beneficios trae la implementación de la RSE en el hotel? - ¿Pueden considerarse como una diferenciación frente a los competidores? ¿Por qué?

El beneficio o la satisfacción en primera instancia tiene que ver con aportar un pequeño grano de arena desde nuestro lugar, hay mucho por hacer, y estamos trabajando en mejorar nuestras acciones de RSE, el objetivo es interno en primera instancia, sostenerlo para sentar bases para el futuro. No lo hacemos por diferenciarnos, pero entendemos que es un punto favorable frente a algunos colegas.

20- ¿Qué estrategias de diferenciación aplica en el hotel?

Nuestra empresa trabaja en la mejora continua, invierte y mantiene sus instalaciones, incorpora servicios para hacer más atractiva la propuesta de alojamiento, si bien lo vuelvo a repetir trabajamos en diferentes programas, eso hace a la diferencia, generamos propuestas, paquetes, alianzas, trabajamos con una importante variedad de OTAS, investigamos a nuestra competencia, todos estos puntos son diferenciadores que buscan mejorar nuestro posicionamiento y destacarnos por sobre la competencia.

21- ¿Conoce los diferentes tipos de economías (verde, azul, solidaria, circular, etc.)? ¿A cuál de ellas se acerca más el hotel?

Considero que la economía con la que nos sentimos más identificados, es la verde,

como lo comenté anteriormente es un trabajo que recién empieza y en el cual hay mucho por hacer.

Anexo 3: Entrevista al gerente del hotel Del Río

1- ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

Cuál es lo que sabemos claramente desde el sector empresario las pymes y demás lo que generamos el impacto que generamos en la sociedad económica. En definitiva Yo muchas veces a veces por ideologías o partidismo político a veces está mal expresado Pero sabemos claramente que tener una empresa en crecimiento y en desarrollo hace que de alguna manera nosotros generemos puesto de trabajo y por nuestra actividad si me permitís que me vaya un poquito por la rama claramente sabemos que cuando atraemos a los turistas no solo gastan en hotelería echan combustible comprar un recuerdo, le compran una pastafrola los chicos que venden en la costanera, entonces una una dinamización de la economía en general en respecto a lo social porque sabemos el impacto que causamos si cerramos las puertas también. Por eso podemos desarrollarlo y hablar desde desde lo que también tiene que ver con porque tiene muchas aristas nosotros por el por de arranque nosotros cuidamos el medio ambiente eso también tiene que ver con lo social de hecho no participamos en hoteles más verde por una decisión propia pero sí te tomamos las acciones tenemos las acciones de qué Y cómo esté reducir un impacto ambiental y En definitiva también termina impactando en lo que tiene que ver con la responsabilidad social

2- ¿qué función social cumple la empresa en relación con el contexto?

en qué sentido sería?

Gerente: Creo que está respondida un poco, está respondida en la anterior

Entrevistador: si, por ahí se amplió un poco más abarcó usted lo social, así que podría ser el tema de si tienen en cuenta la sociedad del contexto y lo incorpora o queda totalmente

Gerente: no,no, totalmente por eso capaz que ya me adelante en la primer respuesta

Entrevistador: si,sí, Sí porque en realidad hablo más de lo social que lo ambiental por ahí que no siempre cuando asocia responsabilidad social empresarial siempre apúntalo a lo medioambiental pero es un poco más amplio

Gerente: eso eso siempre todo va atado y todo va concatenado a cada acción que Nosotros tomamos un poco como profesora como docente sabrá que le tomas una

decisión y cambias a las personas

3- ¿cómo el hotel se ocupa de dar a conocer y respetar los valores fundamentales que rigen en la empresa?

Nosotros tenemos Reuniones periódicas con todo el personal vamos de alguna manera capacitándolo en base a lo que nosotros consideramos que es lo mejor por ser usuarios y por haber estudiado en lo personal al menos algo de turismo aumentamos las buenas relaciones humanas y en realidad priorizamos eso que tengamos buena, buena gente sí Entonces tenemos reuniones periódicas donde nos juntamos y hasta hay días inclusive porque siempre es importante estar al día con lo que nos está pasando cada uno porque aparte son todos tenemos nuestra historia no así que definitivamente todos los días charlamos un ratito con todos y no no es un hotel de corte familiares te vas a encontrar con respuestas que desde uno se van con decir con lo que vos estás necesitando pero un hotel de corte familiar Y eso implica que entre con los pasajeros y entre los compañeros de trabajo no sea tan estructurado como un hotel que ya más este jerarquizado o de cuatro de cinco estrellas, e tipo de relación con la gente, somos más cercanos

4- ¿Tiene incorporada la planeación estratégica políticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial?

Continuamente y, y siempre son amplias las preguntas para poder desarrollarlas pero ni Vos ni yo creo que vamos a tener tiempo Lo entiendas y no sé si por ese lado que vos vas pero es lo que me surge en la mente en este momento cuando arrancan los cimientos de este edificio lo empieza a construir mi padre y con un sueño y no era del palo de la de la actividad turística Solamente era un sueño hoy mi viejo después de la pandemia no, no está mal quebró no lo pudimos mantener Y de alguna manera necesitamos entre las familias poder ponerlo de vuelta en funciones para este de alguna manera el tributo recuperar esa gente que era buena gente bueno absolutamente todo el personal que teníamos en el con el otro hotel fue invitado nuevamente a formar parte del elenco había salido por voluntad propia renunciar que eso fue súper valorable y a cualquiera de los chicos hoy están algunos están con nosotros y otros están recomendados en otros lugares y la verdad que lo extrañamos Pero bueno tiene todo, todo tiene que ver

Te hice una breve introducción, estamos llevando adelante el hotel cada cual se encarga de un de una parte uno se encarga de que tiene mejor este mejor Trato con

agentes se carga la parte de los recursos humanos de hablar con el equipo hay otro que se está encargando de la parte de mantenimiento y en lo personal me encargo de la venta la venta todos los puntos son importantísimos no solo la venta porque vos Dale yo tengo vendido todo el hotel de acá hasta enero pero si después cuando viene no no está en la habitación no está rota o la gente atiende malo no está la reserva hecha o sea es un volvemos lo mismo, no es un conjunto de mecanismo que tienen que engranar con perfectamente estar preocupado y ocupado en captar turista que vengan a visitar a Concordia que vengan a nuestro hotel tiene que ver con, con la política en la empresa de buscar nuestras, nuestra, nuestra beta. Sí para darle trabajo a la gente también para que se muestre Concordia y la verdad que políticamente nosotros Tratamos de tener un hotel en condiciones tener un precio de Mercado en condiciones acorde también y bueno te damos también de usar el sentido común básicamente el sentido común es lo nuestro

5- ¿Cómo se promueve el concepto de RSE en todos los sectores de la empresa y el entorno externo?

Uno va respondiendo a veces adelantado no tú como te decía que hay reuniones diarias de que de que promovemos las buenas relaciones de que si entre dos hay un cortocircuito hablándolo a lo criollo este se lo llama a los dos se lo junta y le explicamos que acá es un ámbito de cordialidad y de buen trabajo de buena convivencia de la puerta para afuera pueden ser o no amigos pero acá dentro si están mal entre ellos también nos afecta a nosotros y afecta también al pasajero que se da cuenta de a veces el malestar Por lo pronto todo ese ese tema lo tenemos resuelto Por eso te decía que es diario la charla y a veces a diario, preferí ir sacando todos los días algo y no acumular y después que sea una bomba y terminarse termina todo el equipo enojado y ahí sigue

6- ¿Qué Políticas de desarrollo y/o programas promueven la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

Bueno la verdad que nosotros venimos una estructura familiar teléfono familiar usamos el sentido común y no permitimos la falta de respeto no permitimos los malos hábitos hay gente ha pasado por el hotel que ha tenido otro tipo de condiciones de vida y uno tiene que enseñarle una enseñanza continua y una capacitación continuamente estamos o mandándolo a curso a capacitaciones o aprendiendo de

alguna forma algo también no tenemos una exigencia al 100 como puede ser una empresa por ahí más estricta le damos esa flexibilidad también para que puedan aprender sobre la actividad que están desarrollando dentro del Hotel hay horarios que honorario ciego que nosotros tenemos no hay nada y es el horario donde se aprovecha a mirar Aprender a usar redes sociales aprender a responder un mail a preparar aprender a hacer un archivo de un PDF o lo que lo que sea necesario son cosas que le sirven para la vida para el desarrollo y una anécdota los mandé, o sea que el sistema de reserva nuestro se llama es un cuadro de doble entrada donde de días y de habitaciones los mandé a jugar al Tetris a los conserjes, a la gente que está en la recepción porque la acomodación del uso de los casilleros y optimizando los espacios Me ayudaba a armar el esquema y para mí es muy fácil, lo tengo comprobado porque yo jugaba al tetris y para mi es más fácil. Hay gente que le cuesta muchísimo

Entrevistador: el tema de la organización a veces uno te complica más pero visiblemente es simple

Gerente: son estrategias una estrategia quizás rudimentaria pero la verdad que no resulta nosotros este fin de semana que pasó Tuvimos una ocupación casi perfecta y la mayoría de los hoteles han estado al 60% entonces parece que nos da resultado no será muy profesional lo nuestro, pero no da resultado

7- ¿Cuáles son las políticas y mecanismos formales para oír evaluar y acompañar posturas preocupaciones sugerencias críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimiento

Se escucha todo y a diario Y con uno de los conserjes más viejos que tenemos que estaba mi viejos estudiando inteligencia intelectual la Inteligencia artificial, artificial y él nos tira varios tipos y unas cosas son muy interesantes y otras nosotros no estamos dispuestos a cambiar por el simple a ver esto se miden esto se miden las empresas pueden ser exitosas de dos formas una es por la felicidad que te proporciona y la otra por el billete que te gana bolsillo entonces mientras económicamente nosotros podamos pagar los impuestos pagar sueldo y ayudar a mi vieja Este Y sostenernos de alguna manera siempre buscamos siempre hasta ahora hasta ahora siempre fuimos en crecimiento o sea algunas cosas se toman en otras charla diaria en la comunicación en escucharlo acá la verdad que los chicos todos aportan su grano de arena siempre dije para todos los órdenes de mi vida que hay que copiar lo bueno lo que está bien hay que copiarlo lo que está mal hay que cambiarlo y en todos los

todos los aspectos soy así

8- hora pasamos un poco a lo que es el medio ambiente, ¿qué prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social tienes tiene implementadas en relación con el medio ambiente

Bueno mira hay varias cosas por ejemplo la utilización de, de la del agua es fundamental el estar en un proyecto ahora en este momento de implementar en energías renovables ese otro Tenemos también continuamente una enseñanza de qué nosotros no tenemos un restaurante no sería mucho más amplio Solamente alojamiento entonces todo lo que tiene que ver con ese reciclado de con el residuo Cómo separarlo Cómo manda este enviarlos también eso tiene mucho que ver no básicamente estamos cuidando el uso del agua de la energía eléctrica de que a su vez nos ayuda a cuidar nuestra, nuestra ropa de cama por ejemplo Sí el agua no es solo el agua mal usada en los sanitarios del Hotel tenemos 48 - 49 sanitarios es el, es el agua que uno gasta de más cuando tiene que lavar a diario una toalla que a lo mejor no hacía falta lavarla porque el pasajero no quería. Entonces bueno se le dejan instructivo forma de proceder al pasajero etiquetado en sanitario de las habitaciones de cómo pedir. No es cierto cuando se le hace una limpieza a la habitación cómo pedir que quiere que le cambien o no le cambien la toalla se hace un instructivo también desde las cuestiones de energía eléctrica cómo preservarla tenemos por ejemplo un tablero que manejamos toda la energía eléctrica en la en los pisos y los teclados de aire acondicionado que se habilitan y cuáles no tenemos por ejemplo fotocélula para que las luces cuando esté con claridad directamente se apague y no que el personal se olvide de apagarla y estar gastando están gastando energía eléctrica además hay, hay varias cuestiones que tienen que ver con, con eso básicamente y después bueno el uso del agua también por ejemplo en la piscina nosotros el agua la mantenemos con producto no, no estamos cambiando el agua continuamente esas son básicamente

9- Son pequeñas acciones que van mejorando el medio ambiente. ¿Qué impactos negativos produce el hotel en el medio ambiente? ¿Y cómo trata de minimizarlo si es posible?

La hotelería puntualmente me hace pensar hacer pensar Qué impacto negativo en el medio ambiente puede tener y nosotros no nos generamos la contaminación más de lo que hacemos nosotros las personas estando o no en un hotel no somos generadores

de residuo voluminoso no, no, no, no hacemos este no tenemos desecho acá le ha caído una red local que eso es fundamental no tengo pequeño impacto puede ser el pero necesario es el uso del lavadero Bueno pero no te encuentro yo en este momento tendría que ponerme a pensar o Que alguien me diga O vos que después que terminemos La charla que me digas que puede ser lo que pueden contactar pero no no se me ocurre en este momento no tenemos comedor al no tener comedor no, tenemos aceite degradado para tirar por ejemplo no en su momento cuando había habíamos hablado con una facultad que hacía recolección de ese aceite usado vegetal para servidores diesel este y se lo regalábamos por ejemplo Entonces no eso me ocurre ahora.

Entrevistador: Por ahí al estar en la ciudad me dijo que se mezcla con todo lo que es el movimiento de la ciudad cuando son hoteles que de campo o recién se está poblando el lugar por ahí si se puede producir un impacto.

Gerente: y ahi si porque Y como que vos estás invadiendo la naturaleza no entonces ya cuando ilumina y demás perturbas la, la movimiento de los animales también así que sí pero acá en la ubicación que nosotros tenemos no encuentro. Decía, decía que a mí no me gusta esa frase pero viene, viene a colación la industria sin chimenea esa frase no va Pero es muy discutida. Sí, sí para mí en lo personal no va, pero bueno. En realidad, yo creo que es una industria limpia es una industria del servicio Limpia en una industria la Industria del servicio o pueden ofrecer de todo lo que se te ocurra este he ido de estado tenía la posibilidad de andar en varios lugares y hoteles que tiene galerías comerciales por ejemplo dentro del Hotel exclusivo para los pasajeros de todo. Yo acá, acá inclusive una época o cuando viene el turismo entre amiga que son productores de artesanías y demás y traen la exposición y pueden este comprar no cierto nosotros no vamos, no vamos, nada no es una unidad de negocio para nosotros pero también le favorecemos al turista que pueda elegir y comprar lo que quiere y también a nuestro nuestros amigos que hacen a un todo turístico de poder ofrecerle la, la regional y los Sabores o lo que sea de nuestra de nuestro lugar la comunidad

10- Eso es una forma de involucrar a la comunidad la sociedad absolutamente. ¿qué criterios tiene implementados para la selección de los proveedores cómo lo elige sí tiene relación También tienen en cuenta si ellos tienen implementado acciones de rse o ciertos cumplen con ciertos valores que

ustedes tienen como prioridad

Y si, cuando compramos insumos por ejemplo las menities como para el desayuno o la blanquería y demás la verdad que no, no me lo he puesto a pensar porque se compran hace compras hace muchísimo tiempo y se compra ni hablar lo que es alimento personas que estén reconocida o que estén debidamente inscritas dentro de la dentro de la que sean empresa legítima. Tratamos de comprar local también Tratamos de comprar locales algo que, que sí estamos de acuerdo con mi hermano que de alguna manera tenemos que hacer que nuestra industria local se desarrolle y tratamos de comprar a productores locales no aquel que compra fuera para revender acá también hay prioridades. Este, pero bueno sí la verdad que no, no, no, no, no tengo una respuesta de eso

11- ¿Cómo es el servicio de atención al cliente u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?

Nosotros tenemos a través de un QR que nos pueden dejar su comentario antes lo hacíamos con, con este encuesta, encuesta de satisfacción hoy pueden entrar a traer del QR y dejar los comentarios o le pedimos que nos comenten verbalmente si a veces no quieren tomarse trabajos y cómo estuvo, sí estuvieron bien pero como si algo y la verdad que, bueno todos tenemos nuestras cosas no pero generalmente se nos da que se van mal con Concordia por alguna mala experiencia en algún lugar que ni siquiera está habilitado registrado homologado verificado o el nombre que vos le quieras poner mira un caso mío no que yo tengo un complejo de húngaros también tuve gente este fin de semana que llegó huyendo de donde había reservado y la verdad que yo ni siquiera lo conozco al lugar un lugar que no está habilitado no está inscripto no, no existe. Eso hace que la base tributaria no, no crezca. Eso hace que también los impuestos suban para pocos hace que haya una competencia desleal porque, porque esa persona la alquiló al otro y a mí no inicialmente. Y más allá que pueda estar más visible o no. Yo digo no porque era más barato es viable completamente aceptable porque una foto no era la real y tenía mejor precio. Bueno ahí te vas a encontrar que no lo no reservarlo a través de algún establecimiento que esté inscripto podría haber entrado en página oficial del municipio a chequear a ver qué viste entonces esa competencia de a veces es difícil de llevar adelante viste

Siempre la discusión con el estado es porque nos tiene no estoy en desacuerdo al

contrario soy de los primeros que están acuerdos que no, no inspeccionan a todo para brindar buena calidad de servicio, pero por qué siempre agarran la nómina de todos los que estamos inscritos porque no hacen algún estudio en redes sociales de ver todos los que no están inscritos y salir a investigar eso. Me fui un poquito de la, de la pregunta pero el turista cuando nosotros hacemos en vuelta de satisfacción o decir como que qué le pareció nuestra ciudad no me voy mal porque las termas vertientes tienen los sanitarios malas condiciones. Bueno entonces no se van malos con termas de la vertiente porque a ver más, hoy están bien quizás un tiempo no pero hoy están bien no son mal con convertirte la con corazón mal con el destino y cuando se van mal con el destino nos perjudica todos los concordienses. Pues yo siempre digo también que turismo somos todos, la señora que barre la vereda a las 7 de la mañana también es un informante turístico para un turista a preguntarle dónde queda tal o cual lugar y estaría genial que esa persona le diga ah mire vaya así allá y llega eso sería espectacular. Yo creo que el turismo somos todos también estoy seguro que Concordia no es una ciudad turística, por más que me duela es una ciudad con turismo que también mi pensamiento, es que somos más que otra ciudad que es turística solamente. Fíjate lo que pasó en pandemia tanto federación como Colón fueron ciudades que tuvieron quebradas en pandemia nosotros dentro de todos quebramos o la pasamos mal porque estamos en la actividad turística y toda su aristas. Pero, pero bueno siendo una ciudad con turismo deberíamos seguir insistiendo en que toda la sociedad conozca todo lo que tenemos en Concordia

12- ¿Y tiene algún protocolo para la anterior hablábamos de opiniones reclamos quejas para actuar sobre eso?

También Sentido común viste que el turismo del turista siempre tiene el cliente siempre tiene la razón. Yo también digo, digo, digo muchas cosas digo que un cuento chino. Generalmente no tiene la razón pero nosotros intentamos que se vayan bien. De hecho hemos tomado en alguna oportunidad mira lo que nos pasó una, una anécdota que querés contarla vos sabés que a nosotros no sirvió nos toma una reserva una agencia de viajes, una agencia de viajes que la primera vez que venía a Concordia para carnaval, nosotros decíamos bueno una empresa que puede ser importante le vamos a hacer un precio especial y le vamos a alquilar, vos sabés lo que es el carnaval es una locura, lo mismo que Semana Santa entonces, ellos tenían la reserva para el sábado y van a estar sábado domingo y lunes y llegaron el viernes. Yo no tengo para

toda la gente yo te puedo resolver media de la delegación te puedo resolver hoy pero mañana es tu reserva. No te puedo resolver él pero mañana es tu reserva y que sí que no que dame que ubicamelo que te hace el juicio que este otro vamos a hacer una cosa conseguí lugar en otro media delegación quedó acá la otra media en otro lado al otro día sí mañana vas a transcribir esto el el dueño se puso el c*** no, no porque este no me van a cobrar. Me imagino que no me van a cobrar porque hicieron que la gente estaba enojadísima él le había hecho creer que el problema eramos nosotros. Entonces le digo mire vamos a hablar a uno por uno le vamos a mostrar las pruebas pero ya está lo que sí queremos que ustedes hayan bien de Concordia. Entonces le regalamos a cada habitación regamos un vaucher por una noche en otra próxima fecha. Bueno hoy tenemos clientes que han seguido viniendo y vienen periódicamente a Concordia eligen Entre Ríos, en realidad como un destino de escapada. Pero sí básicamente atendemos los reclamos lo que podemos solucionar y está a nuestro alcance lo hacemos y lo que no lo podemos solucionar y no lo hacemos. Esto no es política viste acá dos más dos es cuatro

Nuestro trato es directo Más te digo tuvimos que implementar cosas nuevas que a nosotros nos da un poco de vergüenza pero tuvimos que implementar porque se roban las toallas se llevan todo entonces se les dice el primer día. Cuando decía mire que el último día nosotros, venga 20 segundos antes que nosotros vamos a revisar la habitación que está en condiciones que estén todas las cosas. Bueno ahora hacemos ese trabajo y no nos están llevando más toalla pero no nos han llevado y un toallón hoy Vale $3000 entonces nos robaron no sé como 100 son como $300,000 que nos llevaron una locura por eso empezamos a implementar cosas que algunos le gustan otros no les gusta si a ella no le gusta yo no puedo decir nada Si no le gusta un problema de él lo tengo que cuidar lo mío

13- ¿Reconoce la comunidad que está presente como parte interesada importante en los procesos decisorios?

Gerente: ¿respecto de turismo?

Entrevistador: Sí, sí a la hora de tomar las decisiones tienen en cuenta lo que es la comunidad

Gerente: nosotros sí, absolutamente. Te dije hace un ratito que si alguien lleva mal con alguna empresa al local se van mal de la ciudad se van mal del destino no se va mal con absolutamente la gente acá se tiene que ir bien Concordia tiene que ser un

destino que sea este de opción a la hora de elegir otra en otra oportunidad y por eso nosotros somos continuamente hacedores de que el que se va que se vaya bien

14- ¿Cómo contribuyen mejoras con mejoras en la infraestructura o el medio ambiente local y puedan la comunidad disfrutar? En el caso que contribuye sí hace algún acuerdo con el municipio para llegar? No sé, poner este residuo en la costanera mejorar acá la plaza

No, no. Mira te cuento esa plaza es la propiedad de mi papá la calle era propiedad de mi papá mi papá se la cedió gratuitamente a la acá él no lo decía yo sí le voy a decir porque siempre un reclamo que tenemos este por ciertas cosas con la cooperativa eléctrica tenemos, tenemos un espacio de 30 metros cuadrados 35 metros cuadrados se lo estamos cediendo gratuitamente a cambio de nada por ejemplo respetando la postura del viejo no pero, pero no otras cosas no hacemos disfrutamos nomas. Que no es poco

15- ¿Qué beneficios trae la implementación de la responsabilidad social en el hotel? ¿Puede considerarse como una estrategia de diferenciación frente a los competidores?

Nosotros, a ver mucho de con frases no. De qué edad tenés un señor de campo y siempre me decía las cosas que hagan cambio por tu propio peso en la vida todo tiene una vueltita te hacemos las cosas bien las cosas siempre terminan cayendo bien no importa si no importa la devolución inmediata si no es la satisfacción personal sí básicamente creemos que uno actuando de buena manera obtiene buenos resultados y si uno actuando, actuando siempre igual va a tener siempre el mismo resultado cuando distinto cambiar los resultados. Entonces vamos así no nos gusta hacer esa prueba ensayo y error, si hacemos eso estamos en el horno

16- ¿Y qué estrategia diferenciación tienen implementada, más que nada en el tema de marketing tiene? El precio, en producto…

Mira nosotros no somos un hotel de lujo no lo son sí tenemos un trato desde la chica que están en la recepción hasta la chica que ayudan con la limpieza el trato con el turista es impecable es una cortesía de servicio no de servilismo vamos a estar claro en eso pues siempre hace mucho pierde que no hay que ser un servil brinda un servicio y siempre nos enfocamos en tener tres buenas cosas tener una buena cama una buena ducha y una buena limpieza son tres cosas básicas y fundamentales en nuestro en nuestro hotel como no somos un hotel lujoso en esas tres cosas no tenemos

que destacar, sumado a la cordialidad la gente no venía la estrategia es bastante encontrado esto no porque vos decís nada si no haces marketing. No vendes y nuestro tele está lleno está lleno para octubre tenemos lleno para noviembre tener emociones en septiembre agosto se va terminando nosotros borramos sin publicidad me encargo yo de yo en lo personal yo de hablar con, con el que organiza ese evento con el que organiza este evento con trabajamos mucho con grupo nosotros muchísimo con grupo no tenemos problema mayor en captar turismo tenemos una buena relación precio calidad por lo que nosotros estamos enfocados y lo que cobramos Entre Ríos de por sí no es un destino caro una habitación hoy en Entre Ríos vale una tercera una cuarta parte de lo que vale en Bariloche o en Mendoza así que bueno Tratamos de eso de tener un buen producto en base a esos tres criterios y después la cordialidad con el, con el turista de alguna manera dice no me quedo acá

17- Ahí terminamos ¿conoce los diferentes tipos de economía? Ahora se habla mucho de la circular, la verde, la de distintos colores anaranjadas

Si de en realidad no las tengo bien definidas las he escuchado. En algunas reuniones que tuve con CAME, soy parte de la mesa de turismo de CAME sé de qué se tratan algunas verdes y demás, pero no estamos haciendo una implementación de ninguna no por ahora

Anexo 4: Entrevista al gerente del hotel El Palmar

1- ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

Para mí, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica que un hotel asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones no solo desde una perspectiva económica, sino también desde un enfoque ético y sostenible. Esto significa que debemos considerar no solo los intereses de nuestros accionistas, sino también el impacto que tenemos en la sociedad y el medio ambiente en general.

2- ¿Qué función social cumple la empresa en relación con el contexto?

La empresa, incluido el hotel, debe desempeñar un papel activo y positivo en la comunidad en la que opera. Esto puede incluir la creación de empleo local, el apoyo a proyectos sociales y el compromiso con prácticas comerciales éticas que contribuyan al bienestar de la sociedad.

3- ¿Cómo el hotel se ocupa de dar a conocer y respetar los valores fundamentales que rigen en la empresa?

Promovemos nuestros valores fundamentales a través de una cultura organizacional sólida y de comunicación interna efectiva. Esto implica capacitación y orientación constante para nuestro personal, asegurando que todos comprendan y se adhieran a nuestros valores y principios.

4- ¿Tiene incorporada en la planeación estratégica políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles?

Sí, en nuestra planeación estratégica consideramos políticas de sostenibilidad y RSE como elementos fundamentales. Esto incluye iniciativas para reducir nuestra huella ambiental, apoyar a la comunidad local y promover prácticas éticas en todas nuestras operaciones.

5- ¿Cómo se promueve el concepto de RSE en todos los sectores de la empresa y el entorno externo?

Fomentamos la RSE en todos los niveles de la organización mediante capacitación, comunicación constante y la participación activa de nuestros empleados en iniciativas de sostenibilidad y RSE. También colaboramos con organizaciones externas y compartimos nuestras mejores prácticas para inspirar a otros.

6- ¿Qué políticas de desarrollo y/o programas promueven la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

Tenemos programas de capacitación y desarrollo que enfatizan la alineación de los valores personales de nuestros empleados con los valores de la empresa. Además, fomentamos un ambiente de trabajo donde se valoren la diversidad y la inclusión.

7- ¿Cuáles son las políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

Contamos con canales de comunicación abierta y confidencial para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias. Realizamos encuestas periódicas de satisfacción y promovemos la retroalimentación constante.

8- ¿Qué prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial tiene implementadas en relación con el medioambiente?

Implementamos prácticas de gestión de residuos, ahorro de energía y agua, y promovemos la conservación ambiental. Además, trabajamos con proveedores que compartan nuestro compromiso con prácticas sostenibles.

9- ¿Qué impactos negativos produce el hotel en el medioambiente? ¿Cómo los minimiza?

Reconocemos que la operación de un hotel puede tener impactos ambientales, como consumo de recursos y generación de residuos. Para minimizarlos, implementamos tecnologías y prácticas ecoeficientes, y buscamos constantemente maneras de reducir nuestra huella ambiental.

10- ¿Qué criterios tiene implementados para la selección de los proveedores? ¿En esos criterios se incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (personas con discapacidad, etc.)?

Al seleccionar proveedores, priorizamos a aquellos que comparten nuestros valores de RSE y sostenibilidad. También consideramos proveedores locales, cooperativas y proyectos que apoyen a grupos marginados o excluidos de la comunidad.

11- ¿Tiene mecanismos formales que permitan transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y prestación de cuentas? ¿Cuáles?

Sí, trabajamos estrechamente con nuestros proveedores para asegurarnos de que compartan nuestros valores y principios. Esto incluye la firma de acuerdos que establecen expectativas claras en cuanto a condiciones de trabajo justas, prácticas ambientales responsables y equidad de género. También promovemos la transparencia y participación en la cadena de suministro.

12- ¿Cómo es el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?

Contamos con un Servicio de Atención al Cliente (SAC) especializado que está disponible las 24 horas del día. Nuestro personal capacitado se encarga de recibir y registrar sugerencias, opiniones y reclamos de los clientes. Garantizamos respuestas rápidas y efectivas para resolver cualquier problema que pueda surgir.

13- ¿Cuenta con un protocolo de actuación en caso de reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas?

Sí, tenemos un protocolo de actuación en caso de fallas o problemas. Nuestro personal está capacitado para reconocer y abordar problemas de manera rápida y autónoma, priorizando la satisfacción del cliente y la resolución efectiva de la situación.

14- ¿Qué impactos produce el hotel en la sociedad?

Nuestro hotel tiene un impacto positivo en la sociedad al crear empleo local, contribuir al desarrollo económico de la comunidad y apoyar iniciativas sociales. También fomentamos la cultura local y promovemos prácticas comerciales éticas.

15- ¿Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios?

Sí, consideramos a la comunidad local como una parte interesada fundamental en nuestras decisiones. Mantenemos un diálogo abierto con líderes comunitarios y organizaciones locales para comprender sus necesidades y preocupaciones.

16- ¿Cómo contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que pueda la comunidad disfrutar (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)?

Contribuimos a mejoras en la infraestructura local a través de inversiones en proyectos de desarrollo comunitario. Esto puede incluir mejoras en carreteras, escuelas u otras infraestructuras que beneficien a la comunidad en general.

17- ¿Qué programas tiene para emplear, en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del local, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad en que está insertada, en cooperación con sindicatos, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?

Colaboramos con organizaciones locales, sindicatos y autoridades para crear programas de empleo y formación que beneficien a la comunidad. Esto incluye la contratación de personas locales y la capacitación para mejorar sus habilidades y oportunidades laborales.

18- ¿Conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa?

Sí, nuestros empleados reciben capacitación sobre la importancia de respetar los valores y tradiciones de la comunidad local. Fomentamos la sensibilidad cultural y la participación activa en eventos y actividades comunitarias.

19- ¿Qué beneficios trae la implementación de la RSE en el hotel? - ¿Pueden considerarse como una diferenciación frente a los competidores? ¿Por qué?

La implementación de la RSE trae beneficios significativos, como una mejora en la imagen de la marca, la lealtad de los clientes y la atracción de talento. Además, nos diferenciamos de la competencia al demostrar nuestro compromiso con prácticas comerciales éticas y sostenibles, lo que a menudo es valorado por los clientes.

20- ¿Qué estrategias de diferenciación aplica en el hotel?

Nuestras estrategias de diferenciación incluyen un enfoque en la sostenibilidad, la atención al cliente excepcional, el compromiso con la comunidad local y la promoción de prácticas éticas en todas nuestras operaciones.

21- ¿Conoce los diferentes tipos de economías (verde, azul, solidaria, circular, etc.)? ¿A cuál de ellas se acerca más el hotel?

Estamos familiarizados con diferentes tipos de economías, y nuestro hotel se acerca más a una economía verde y solidaria. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y la comunidad local.

Anexo 6: Entrevista al gerente del hotel H2O

1- La primera ¿qué entiende por responsabilidad social empresarial una idea que tenga O qué es lo que piensa que de qué se trata?

Bueno responsabilidad social empresarial tiene varias ahí justamente estoy a cargo de varias de esas empresas no solamente en materia también la forma nuestra de verlo es que nosotros no es negocio solamente para nosotros, sino que es un servicio, es un servicio al cliente, nosotros no vendemos ni habitaciones, ni comida, eso es parte de lo que tenemos. Pero lo real es el servicio, cuando uno brinda un buen servicio tiene la respuesta de lo otro.

2- ¿Qué función social cumple la empresa en relación con el contexto?

Justamente este es un hotel diferente, no es un hotel común, somos únicos en Latinoamérica, este es un hotel kosher. ¿Sabes lo que es un hotel kosher?

Entrevistador: No, yo nunca había escuchado

Gerente: el hotel kosher es el judío religioso, viene con certificado de un rabino, sino tiene el certificado no pertenece, por eso nosotros somos el único hotel de Latinoamérica que es termal y encima es kosher. Ahí en la pared está la certificación,

eso es lo que miran, después sácale una foto. acá viene todo el mundo, o sea, es abierto a todo el público, pero el judío kosher, tiene donde venir. se trae la ropa y nada más, si viaja a otro lado tiene que llevarse todo.

Entrevistador: No, no la verdad que sé todo lo que es clasificación, pero de acuerdo a la normativa de la provincia, pero no sabía eso

Gerente: nosotros tenemos un premio, la provincia y la nación también nos dio un reconocimiento (cocinar), certificado de calidad

3- ¿cómo el hotel se ocupa de dar a conocer y respetar los valores fundamentales que rigen en la empresa?

O sea, la norma general, las normas de convivencia, es un hotel pasivo, al ser termal es pasivo. Tenemos de todo, pero tratamos de que sea tranquilo. Tenemos horarios, las piletas están abiertas siempre, pero con normas y que se respeten las normas. Hay horario de comidas, horarios, horario de siesta y horarios noche y eso se hace cumplir, fuera de ese horario se pide silencio. es un hotel de descanso, de relajación

4- ¿Tiene incorporada en la planeación estratégica política de sostenibilidad y responsabilidad social? cuál? podría nombrar alguna?

Social, todo el personal es socio, no es solamente empleado, ellos cobran un sueldo pero también tiene comisión sobre las reservas, entonces ellos, el personal se ocupa, la cosa es así, o sea todo dentro de un mismo paquete, van todo a comisión, y al tener comisión todo el mundo se ocupa de que lo de la cocina salga bien porque si no la gente no viene, el que atiende acá (recepción) tiene que atender bien porque si no el de la cocina no tiene cliente, la habitación tiene que estar limpia porque si no la gente no se aloja.

5- ¿Cómo promover el concepto de responsabilidad social empresarial en todos los sectores de la empresa y en el entorno externo?

Ser honesto con lo que se hace, o sea ir con las reglas, ser honesto, y cumplir con todas las normas que tienen que ver.

6- ¿Qué políticas de desarrollo y/o programas promueven los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

Y que el personal, cada uno es responsable de lo que tiene que hacer y de acuerdo justamente mejor hace las cosas más cobra, peor hace las cosas y el que no, si hay algún personal que no hace como corresponde automáticamente, los mismos

compañeros se ocupan que no siga, porque si no perjudica a todos, el que anda bien nosotros tratamos de , muchos e lo que empiezan aca, empiezan trabajando en un cargo y terminan trabajando en otro cargo, así, son como por ejemplo ella (recepcionista), empezó a lavar los platos en la cocina, ya pasó por todos los cargos y ahora esta como recepcionista. van ascendiendo

7- ¿Cuáles son las políticas y mecanismos formales para oir, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias, críticas de los empleados con el objetivo de ….nuevos aprendizaje

Los empleados tienen que hacer cursos, cursos que hay nosotros tratamos de que participen, pero ya es decisión personal, si se lo sugerimos, le damos la oportunidad de que participen y aparte hacemos reuniones mensuales, al escucharnos todos ponemos, sabemos cuál es la problemática y Tomamos la decisión, las decisiones se toman de acuerdo a todo el personal

8- ¿Qué prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social tiene implementadas en relación con el medio ambiente

Todo lo que es medioambiente hay que cuidarlo. justamente estamos en un lugar de aire sí está puro

9- Si, este alojamiento está Emplazado en el entorno natural. ¿Qué impactos negativos produce el hotel en el medio ambiente y como los minimiza?

Impacto negativo no tiene, al contrario, son todos positivos Y hay algo negativo en el momento tratamos de corregirlo, por ejemplo, si hay una pileta que está perdiendo agua, entonces lo corregimos automáticamente. pero en general acá no hay negativo, todo lo contrario, hay pájaros, hay, se trata de cuidarlo, a la mañana vos te levantas y está lleno de pájaros en el patio y se escucha cantar

10- ¿Qué criterios tiene implementados para la selección de los proveedores? ¿En esos criterios se incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad tales como cooperativas de pequeños productores de iniciativas solidarias asociaciones de barrio?

Se busca precio, el mejor precio entre la oferta y la demanda, el que mejor precio tiene a ese se le compra

11- ¿Tiene mecanismos formales que permitan transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios tales como buenas condiciones laborales, protección del medio ambiente, equidad de género, transparencia?

Y eso lo hacemos acá con los proveedores que no nos cae bien no le compramos

12- ¿Cómo es el servicio de atención al cliente u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativas sus productos y servicios?

Hablando con los clientes, charlando con los clientes, tratamos de darle a los a los clientes todo lo que necesitan, lo que no tenemos en el momento todo lo que hay se lo damos, y lo que no hay se lo conseguimos

13- ¿Cuenta con un protocolo de actuación en caso de reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas?

Si

14- Impactos produce el hotel en la sociedad

Eso lo tiene que decir la sociedad, yo no sé, eso tendrías que preguntarle a la sociedad que por donde vamos el hotel es muy conocido justamente por ser diferente. justo ayer llego una reserva acá desde Nueva York, gente kosher que viene desde Nueva York se aloja acá en Argentina para venir acá en el hotel

15- ¿Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios?

Nosotros pertenecemos a la asociación hotelera, en el cual estamos informados y recibimos toda la información diaria y comunicamos lo que nosotros tenemos que comunicar la cuestión de la comunidad.

16- ¿Cómo contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que pueda la comunidad disfrutar?

Con un buen ambiente, o sea hacer el lugar lindo

17- ¿Qué programas tiene para emplear en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del local, dándole formación con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad en que está insertada en cooperación con sindicatos, ONGs, representante de la comunidad o autoridades públicas competentes?

Ahí tenemos Relación normal que se tiene contacto tanto con los sindicatos como con los empleados que pertenecen a los sindicatos. Se le da lo que piden dentro de lo posible, si es dentro de lo posible participan

18- ¿Conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores tradicionales de la comunidad donde actúa?

Mucho, esas son charlas diarias

19- ¿Qué beneficios tiene la implementación de la responsabilidad social en el hotel puede considerarse como una diferenciación frente a los competidores?

Todos son parte, acá si venden comemos todos y si no venden no comemos nadie, somos una cadena acá, cada uno es responsable de su área y tiene los beneficios por eso como te decía hoy al principio somos todos socios, no empleados, están registrados como empleados porque es a parte legal, pero todos están a comisión, más vendemos mejor, así todos se ocupan, te vuelvo a repetir si hay alguien, algún compañero que no hace las cosas como corresponde, el mismo, el otro compañero ya trata de que no siga porque lo perjudica

20- Estamos terminando. ¿Qué estrategias de diferenciación aplica el hotel en cuanto al precio, producto?

Nosotros tenemos la diferencia de que somos kosher, entonces acá tenemos un cliente que a otro lugar no puede, o sea si quiere venir y no traerse ollas, no traerse comida, ni nada por el estilo viene acá y se le da todo el servicio que en otro lado no lo tiene, en eso nos diferenciamos grande

21- ¿Conoce los diferentes tipos de economías la verde, azul, solidaria todas esas, la circular

Si, por ahora son todos palabras, de eso yo todavía no vi nada, vamos a ser sinceros.

Anexo 7: Entrevista al gerente del hotel San Carlos

Hola Solange. Soy Diego Espósito, el Gerente del hotel San Carlos. Disculpame no te pude atender, pero ando con días de bastante trabajo. Estuve viendo tu cuestionario, pero la verdad es que no aplicamos ninguna política de RSE. El hotel pertenece a la Colonia de Vacaciones del Personal del Banco Provincia Bs. As. entonces es de naturaleza gremial y no se maneja por los carriles que van las empresas comerciales. Tampoco interactuamos mucho con las comunidades en las que están nuestros hoteles, ya que nuestro fin es más de servicio a nuestros asociados, que son de otro lugar, que de insertarse en la localidad y ser un referente o una marca reconocida. En general las empresas obtienen como contraprestación de las políticas de RSE, la construcción de una imagen de su marca, un valor publicitario. Al no utilizar ninguna forma de publicidad, para nuestra Entidad sólo significa un incremento de costos, en la

mayoría de los casos. En una reunión de nuestros directivos con todos los gerentes de los hoteles, uno de mis colegas planteó la adopción de ciertas protocolos afines a la RSE y se lo descartó por el motivo que te comentaba antes. Yo creo que te va a servir más que puedas tener como referencia un hotel con naturaleza comercial, que se desenvuelva más acorde a lo que uno encuentra en los libros, que el nuestro, ya que tenemos un manejo más similar a una empresa familiar que a una PYME. De hecho, a prácticamente todas las preguntas que están en el cuestionario, es "No", "No tenemos" o "No hacemos".

Cuadros

Anexo 8:

Responsabilidad Social Empresarial
El Palmar: Para mí, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica que un hotel asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones no solo desde una perspectiva económica, sino también desde un enfoque ético y sostenible. Esto significa que debemos considerar no solo los intereses de nuestros accionistas, sino también el impacto que tenemos en la sociedad y el medio ambiente en general.
Hathor: Entendemos que son acciones que realiza la empresa, para colaborar de diferentes maneras con la comunidad, en lo Social, lo Ambiental, Económico, que implica un compromiso a largo plazo con el lugar donde desarrolla su actividad o se desenvuelve.
H2O: Bueno responsabilidad social empresarial tiene varias aristas, ahí justamente estoy a cargo de varias de esas empresas no solamente en materia también la forma nuestra de verlo es que nosotros no es negocio solamente para nosotros, sino que es un servicio, es un servicio al cliente, nosotros no vendemos ni habitaciones, ni comida, eso es parte de lo que tenemos. Pero lo real es el servicio, cuando uno brinda un buen servicio tiene la respuesta de lo otro.
Del Rio: Cuál es lo que sabemos claramente desde el sector empresario las pyme y demás lo que generamos el impacto que generamos en la sociedad económica En definitiva Yo muchas veces a veces por ideologías o partidismo político a veces está mal expresado Pero sabemos claramente que tener una empresa en crecimiento y en desarrollo hace que de alguna manera nosotros generemos puesto de trabajo y por nuestra actividad si me permitís que me vaya un poquito por la rama claramente sabemos que cuando atraemos a los turistas no solo gastan en hotelería echan combustible comprar un recuerdo, le compran una pastafrola los chicos que venden en la costanera, entonces una una dinamización de la economía en general en respecto a lo social porque sabemos el impacto que causamos si cerramos las puertas también
San Carlos: la verdad es que no aplicamos ninguna política de RSE. El hotel pertenece a la Colonia de Vacaciones del Personal del Banco Provincia Bs. As. entonces es de naturaleza gremial y no se maneja por los carriles que van las empresas comerciales

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 9:

Valores, transparencia y gobernabilidad
El Palmar: 3- Promovemos nuestros valores fundamentales a través de una cultura organizacional sólida y de comunicación interna efectiva. Esto implica capacitación y orientación constante para nuestro personal, asegurando que todos comprendan y se adhieran a nuestros valores y principios. 4- Sí, en nuestra planeación estratégica consideramos políticas de sostenibilidad y RSE como elementos fundamentales. Esto incluye iniciativas para reducir nuestra huella ambiental, apoyar a la comunidad local y promover prácticas éticas en todas nuestras operaciones. 5- Fomentamos la RSE en todos los niveles de la organización mediante capacitación, comunicación constante y la participación activa de nuestros empleados en iniciativas de sostenibilidad y RSE. También colaboramos con organizaciones externas y compartimos nuestras mejores prácticas para inspirar a otros.
Hathor: 3- Entiendo que la pregunta va apuntada a la información que se brinda a los colaboradores. Se transmite en cada una de las entrevistas y a la hora de tomar personal. En las acciones de la rutina diaria con cada uno de los responsables de cada sector. Desde la empresa se emite un boletín informativo sobre las acciones de RSE. Se entregan instructivos de cada puesto. Próximamente se incluirá cartelería interna. 4- Trabajamos conjuntamente con diferentes instituciones y entidades en programas aplicados a esta temática. Sello Cocinar en el cual hemos sido distinguidos. Revalidación de Accesibilidad. Trabajando actualmente en el programa hoteles más Verdes impulsado por la AHT. 5- Contamos con un boletín informativo de RSE, próximamente se incorporará cartelería interna, redes sociales.
H2O: 3-O sea la norma general, las normas de convivencia, es un hotel pasivo, al ser termal es pasivo. Tenemos de todo, pero tratamos de que sea tranquilo. Tenemos horarios, las piletas están abiertas siempre pero con normas y que se respeten las normas. Hay horario de comidas, horarios, horario de siesta y horarios noche y eso se hace cumplir, fuera de ese horario se pide silencio. es un hotel de descanso, de relajación 4- social, todo el personal es socio, no es solamente empleado, ellos cobran un sueldo pero también tiene comisión sobre las reservas, 5-ser honesto con lo que se hace, o sea ir con las reglas, ser honesto, y cumplir con todas las normas que tienen que ver.
Del Rio: 3- nosotros tenemos Reuniones periódicas con todo el personal vamos de alguna manera capacitándolo en base a lo que nosotros consideramos (…) es un hotel de corte familiares te vas a encontrar con respuestas que desde uno se van con decir con lo que vos estás necesitando pero un hotel de corte familiar Y eso implica que entre con los pasajeros y entre los compañeros de trabajo no sea tan estructurado como un hotel que ya más este jerarquizado o de cuatro de cinco estrellas, e tipo de relación con la gente, somos más cercanos g- hotel cada cual se encarga de un de una parte uno se encarga de que tiene mejor este mejor Trato con agentes se carga la parte de los recursos humanos de hablar con el equipo hay otro que se está encargando de la parte de mantenimiento y en lo personal me encargo de la venta. (…) Tratamos de tener un hotel en condiciones tener un precio de Mercado en condiciones acorde también y bueno te damos también de usar el sentido común básicamente el sentido común es lo nuestro

5- es diario la charla y a veces a diario, preferí ir sacando todos los días algo y no acumular y después que sea una bomba y terminarse termina todo el equipo enojado y ahí sigue
San Carlos: (…) ya que tenemos un manejo más similar a una empresa familiar que a una PYME.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 10:

Público Interno
El Palmar: 6- Tenemos programas de capacitación y desarrollo que enfatizan la alineación de los valores personales de nuestros empleados con los valores de la empresa. Además, fomentamos un ambiente de trabajo donde se valoren la diversidad y la inclusión. 7- Contamos con canales de comunicación abierta y confidencial para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias. Realizamos encuestas periódicas de satisfacción y promovemos la retroalimentación constante.
Hathor Hotels: 6- Como se mencionó en alguna pregunta anterior, el hotel al participar de diferentes programas sustentables, requiere del aporte, la colaboración y el trabajo de todos los sectores y sus equipos, los cuales intervienen en los procesos para que los mismos funcionen, esto implica también la capacitación para adquirir nuevas prácticas y conocimientos en el desarrollo de las tareas individuales. 7- El hotel lleva a cabo reuniones con los diferentes sectores en donde se evalúan las prácticas que debemos modificar para el mejor cumplimiento de los objetivos, así como la apertura a sugerencias y aportes, que generen posibilidades de mejora las cuales son evaluadas en relación a su posible aplicación. El hotel sugiere además la realización de capacitaciones que surgen desde las entidades de las cuales somos partes que son voluntarias y algunas obligatorias. Próximamente se incorporará un buzón de sugerencias para el cliente interno (colaborador)
H2O: 6-y que el personal, cada uno es responsable de lo que tiene que hacer y de acuerdo justamente mejor hace las cosas más cobra, peor hace las cosas y el que no, si hay algún personal que no hace como corresponde automáticamente, los mismos compañeros se ocupan que no siga, porque si no perjudica a todos, 7- los empleados tienen que hacer cursos, cursos que hay nosotros tratamos de que participen, pero ya es decisión personal, si se lo sugerimos, le damos la oportunidad de que participen y aparte hacemos reuniones mensuales,
De Rio: 6 usamos el sentido común y no permitimos la falta de respeto no permitimos los malos hábitos hay gente ha pasado por el hotel que ha tenido otro tipo de condiciones de vida y uno tiene que enseñarle una enseñanza continua y una capacitación continuamente estamos o mandándolo a curso a capacitaciones o aprendiendo de alguna forma algo 7-se escucha todo y a diario Y con uno de los conserjes más viejos que tenemos que estaba mi viejos estudiando inteligencia intelectual (…) hasta ahora siempre fuimos en crecimiento o sea algunas cosas se toman en otras charla diaria en la comunicación en escucharlo acá la verdad que los chicos todos aportan su grano de arena
San Carlos: No respondió específicamente a este indicador

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 11:

Medio ambiente
El Palmar: 8- Implementamos prácticas de gestión de residuos, ahorro de energía y agua, y promovemos la conservación ambiental. Además, trabajamos con proveedores que compartan nuestro compromiso con prácticas sostenibles. 9- Reconocemos que la operación de un hotel puede tener impactos ambientales, como consumo de recursos y generación de residuos. Para minimizarlos, implementamos tecnologías y prácticas ecoeficientes, y buscamos constantemente maneras de reducir nuestra huella ambiental.
Hathor: 8- Reciclado de botellas plásticas, vidrio, cartón. Reciclado de aceite. Uso racional de la energía a través de swich de luz en los cuartos Implementación de luces led en todos los sectores del hotel. Panelería solar para la reducción del uso del gas. Planta de tratamiento para los desechos cloacales Dispenser de enjuague, jabón, y shampoo para evitar el consumo masivo de descartables Tarjetas de lavado de sabanas. Equipo salinizador para el cuidado de las piscinas, evitando el uso de químicos. Ventanas de doble vidrio para la insonorización. Productos de lavandería amigables con el medio ambiente. Desechos orgánicos para los criaderos de chanchos. Alianzas con productores locales de artículos regionales. 9- Desechos de aceite: Se trabaja con recolección de residuos de aceite. Desechos alimenticios: Se entrega a recolectores de criaderos de Chanchos. Contaminación de vehículos de los empleados: Los colaboradores que viven cerca al hotel, en días de buen clima se trasladan en bicicleta. Uso de energía eléctrica: Swich de energía en habitaciones. Químicos en los procesos de lavandería: se trabaja con productos amigables con el medio ambiente. Se busca concientizar al colaborador externo e internos sobre buenas prácticas sostenibles con cartelería en áreas públicas.
H2O: 8- Todo lo que es medioambiente hay que cuidarlo. justamente estamos en un lugar de aire sí está puro 9- Impacto negativo no tiene, al contrario, son todos positivos Y hay algo negativo en el momento tratamos de corregirlo, por ejemplo, si hay una pileta que está perdiendo agua, entonces lo corregimos automáticamente. pero en general acá no hay negativo,
Del Rio: 8-(…) y nosotros no nos generamos la contaminación más de lo que hacemos nosotros las personas estando o no en un hotel no somos generadores de residuo voluminoso no no no no hacemos este no tenemos desecho acá le ha caído una red local que eso es fundamental no tengo pequeño impacto puede ser el pero necesario es el uso del lavadero
San Carlos: No respondió específicamente a este indicador

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 12:

Proveedores
El Palmar: 10- Al seleccionar proveedores, priorizamos a aquellos que comparten nuestros valores de RSE y sostenibilidad. También consideramos proveedores locales, cooperativas y proyectos que apoyen a grupos marginados o excluidos de la comunidad. 11- Sí, trabajamos estrechamente con nuestros proveedores para asegurarnos de que compartan nuestros valores y principios. Esto incluye la firma de acuerdos que establecen expectativas claras en cuanto a condiciones de trabajo justas, prácticas ambientales responsables y equidad de género. También promovemos la transparencia y participación en la cadena de suministro.
Hathor: 10-En la medida de lo posible mientras la operatividad lo permita, el hotel cuenta con proveedores locales, para promover la producción local, por ahora en un número reducido de proveedores. Nuestra empresa requiere cumplir con ciertos requisitos administrativos, que no todos los proveedores pueden respetar lo que imposibilita contar con mayor cantidad de productores y/o pequeños emprendedores como parte de nuestras compras estratégicas. 11-Estamos empezando a trabajar en este tema con el programa de hoteles más verdes, actualmente la política de sustentable del hotel la hemos publicado en nuestra página web. y será transmitida e informada a a nuestros proveedores próximamente.
H2O: 10-se busca precio, el mejor precio entre la oferta y la demanda, el que mejor precio tiene a ese se le compra 11-y eso lo hacemos acá con el Proveedores que no nos cae bien no el compramos
Del Rio: 10-y si, cuando compramos insumos Tratamos de comprar local también Tratamos de comprar locales algo que que sí estamos de acuerdo con mi hermano que de alguna manera tenemos que hacer que nuestra industria local Se desarrolle y Tratamos de comprar a productores locales no aquel que compra fuera para revender acá también hay prioridades
San Carlos: nuestro fin es más de servicio a nuestros asociados, que son de otro lugar, que de insertarse en la localidad y ser un referente o una marca reconocida

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 13:

Consumidores y clientes
El Palmar: 12-Contamos con un Servicio de Atención al Cliente (SAC) especializado que está disponible las 24 horas del día. Nuestro personal capacitado se encarga de recibir y registrar sugerencias, opiniones y reclamos de los clientes. Garantizamos respuestas rápidas y efectivas para resolver cualquier problema que pueda surgir. 13-Sí, tenemos un protocolo de actuación en caso de fallas o problemas. Nuestro personal está capacitado para reconocer y abordar problemas de manera rápida y autónoma, priorizando la satisfacción del cliente y la resolución efectiva de la situación.
Hathor: 12-El hotel cuenta con diferentes herramientas para medir la satisfacción del cliente. Además de contar con un equipo de colaboradores capacitados, el hotel cuenta con una aplicación que realiza una encuesta automática durante y post estadía, en el caso de la primera nos permita

actuar y resolver, para mejorar la experiencia del cliente y la segunda nos permite tomar conocimiento y trabajar en la mejora continua. Sumado a eso los colaboradores hacen llamadas rutinarias a las habitaciones para evaluar la satisfacción del cliente. Contamos con libro de quejas. 13- Los diferentes sectores cuentan con instructivos a seguir, y cuentan con el respaldo para resolver situaciones rutinarias, así como el apoyo de los superiores en caso de requerir asistencia. Se promueven las capacitaciones al personal de recepción en cuanto a atención y reclamos.
H2O: 12-hablando con los clientes, charlando con los clientes Tratamos de darle a los a los clientes todo lo que necesitan, lo Que no tenemos en el momento todo lo que hay se lo damos, y lo que no hay se lo conseguimos 13- si
Del Rio: 12-nosotros tenemos A través de un QR que nos pueden dejar su comentario antes lo hacíamos con esta encuesta de satisfacción hoy pueden entrar a traer del QR y dejar los comentarios o le pedimos que nos Comenten verbalmente si a veces no quieren tomarse trabajos y cómo estuvo si estuvieron bien 13- también Sentido común viste que el turismo del turista siempre tiene el cliente siempre tiene la razón Yo también digo digo digo muchas cosas digo que un cuento chino Generalmente no tiene la razón pero nosotros intentamos que se vayan bien g- nuestro trato es directo Más te digo tuvimos que implementar cosas nuevas que a nosotros nos da un poco de vergüenza pero tuvimos que implementar
San Carlos: nuestro fin es más de servicio a nuestros asociados, que son de otro lugar

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 14:

Comunidad
El Palmar: 14- Nuestro hotel tiene un impacto positivo en la sociedad al crear empleo local, contribuir al desarrollo económico de la comunidad y apoyar iniciativas sociales. También fomentamos la cultura local y promovemos prácticas comerciales éticas. 15- Mantenemos un diálogo abierto con líderes comunitarios y organizaciones locales para comprender sus necesidades y preocupaciones. 16- Contribuimos a mejoras en la infraestructura local a través de inversiones en proyectos de desarrollo comunitario. 17- Colaboramos con organizaciones locales, sindicatos y autoridades para crear programas de empleo y formación que beneficien a la comunidad. Esto incluye la contratación de personas locales y la capacitación para mejorar sus habilidades y oportunidades laborales. 18-. Fomentamos la sensibilidad cultural y la participación activa en eventos y actividades comunitarias.
Hathor: 14-Empresa que genera trabajo digno genuino y de calidad. Permanente inversión para mantenerse y mejorar la oferta de servicios, requiriendo recursos locales para dicho fin. Brinda servicios de calidad mejorando la propuesta de la oferta turística de la ciudad. Genera alianzas con colegas locales para potenciar la oferta del producto turístico de la ciudad de concordia.

Aporta, sugiere, promociona y promueve a través de las distintas entidades en las que participa. 15- ¿Reconoce la comunidad al hotel? En tal caso el hotel reconoce a la comunidad ya que contribuye a la economía del lugar, trabaja en pos del desarrollo de la misma en cuanto a lo turístico, revaloriza el patrimonio cultural. 16- La empresa en Concordia solo lleva a cabo donaciones a entidades, en nuestra casa madre en Santa Isabel ha colaborado con capacitaciones y ayudas a entidades sin fines de lucro, pero nada relacionado a infraestructura. 17- No comprendo la pregunta a donde apunta con exactitud, pero trabajamos en conjunto con diferentes asociaciones de las cuales somos parte, en pos del turismo, como ser Asociación hotelera, Bureau, participamos de la promoción turística de la ciudad en conjunto con la secretaría de turismo. Participamos de programas desarrollados por provincia, y Nación en compañía del municipio, en la aplicación de buenas prácticas. 18- Desde que estamos trabajando en el programa hoteles más verdes, empezamos a valorar más lo local, empezamos a interiorizarnos y capacitarnos para cooperar y cuidar nuestros recursos
H2O: 14-el hotel es muy conocido justamente por ser diferente 15- Nosotros pertenecemos a la asociación hotelera, en el cual estamos informados y recibimos toda la información diaria y comunicamos lo que nosotros tenemos que comunicar la cuestión de la comunidad 17- ahí tenemos Relación normal que se tiene contacto tanto con los sindicatos como con los empleados que pertenecen a los sindicatos
Del Rio: bien Concordia tiene que ser un destino que sea este de opción a la hora de elegir otra en otra oportunidad y por eso nosotros somos continuamente hacedores de que el que se va que se vaya bien
San Carlos: Tampoco interactuamos mucho con las comunidades en las que están nuestros hoteles, ya que nuestro fin es más de servicio a nuestros asociados

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 15:

Estrategias de diferenciación
El Palmar: 19- La implementación de la RSE trae beneficios significativos, como una mejora en la imagen de la marca, la lealtad de los clientes y la atracción de talento. Además, nos diferenciamos de la competencia al demostrar nuestro compromiso con prácticas comerciales éticas y sostenibles, lo que a menudo es valorado por los clientes. 20- Nuestras estrategias de diferenciación incluyen un enfoque en la sostenibilidad, la atención al cliente excepcional, el compromiso con la comunidad local y la promoción de prácticas éticas en todas nuestras operaciones
Hathor: 19- El beneficio o la satisfacción en primera instancia tiene que ver con aportar un pequeño grano de arena desde nuestro lugar, hay mucho por hacer, y estamos trabajando en mejorar nuestras acciones de RSE, el objetivo es interno en primera instancia, sostenerlo para sentar bases para el futuro. No lo hacemos por diferenciarnos, pero entendemos que es un punto favorable frente a algunos colegas. 20- Nuestra empresa trabaja en la mejora continua, invierte y mantiene sus instalaciones, incorpora servicios para hacer más atractiva la propuesta de alojamiento, si bien lo vuelvo a repetir trabajamos

en diferentes programas, eso hace a la diferencia, generamos propuestas, paquetes, alianzas, trabajamos con una importante variedad de OTAS, investigamos a nuestra competencia, todos estos puntos son diferenciadores que buscan mejorar nuestro posicionamiento y destacarnos por sobre la competencia.
H2O: 20- nosotros tenemos la diferencia de que somos kosher, entonces acá tenemos un cliente que a otro lugar no puede, o sea si quiere venir y no traerse ollas, no traerse comida, ni nada por el estilo viene acá y se le da todo el servicio que en otro lado no lo tiene, en eso nos diferenciamos grande
Del Rio: 19 vueltita te hacemos las cosas bien las cosas siempre terminan cayendo bien no importa si no importa la devolución inmediata si no es la satisfacción personal sí básicamente creemos que uno actuando de buena manera obtiene buenos resultados y si uno actuando actuando siempre igual va a tener siempre el mismo resultado cuando distinto cambiar los resultados 20- mira nosotros no Somos un hotel de lujo no lo son sí tenemos un trato desde la chica que están en la recepción hasta la chica que ayudan con la limpieza el trato con el turista es impecable es una cortesía de servicio no de servilismo vamos a estar claro en eso pues siempre hace mucho pierde que no hay que ser un servil brinda un servicio y siempre nos enfocamos en tener tres buenas cosas tener una buena cama una buena ducha y una buena limpieza son tres cosas básicas y fundamentales en nuestro en nuestro hotel
San Carlos: Al no utilizar ninguna forma de publicidad, para nuestra Entidad sólo significa un incremento de costos, en la mayoría de los casos. En una reunión de nuestros directivos con todos los gerentes de los hoteles, uno de mis colegas planteó la adopción de ciertos protocolos afines a la RSE y se lo descartó por el motivo que te comentaba antes

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles

Anexo 16:

Nuevas economías
El Palmar: La empresa, incluido el hotel, debe desempeñar un papel activo y positivo en la comunidad en la que opera. Esto puede incluir la creación de empleo local, el apoyo a proyectos sociales y el compromiso con prácticas comerciales éticas que contribuyan al bienestar de la sociedad. El Palmar: Estamos familiarizados con diferentes tipos de economías, y nuestro hotel se acerca más a una economía verde y solidaria. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y la comunidad local.
Hathor: Se llevan a cabo donaciones a diferentes instituciones, participación a eventos que realiza el sector, apoyo a organizadores locales con voucher y beneficios a participantes. Beneficios a empleados con tarifas preferenciales en los hoteles de la empresa. Hathor: Considero que la economía con la que nos sentimos más identificados, es la verde, como lo comente anteriormente es un trabajo que recién empieza y en el cual hay mucho por hacer.
H2O: si, por ahora son todos palabras, de eso yo todavía no vi nada, vamos a ser sinceros.
Del Rio: si de en realidad no las tengo bien definidas las he escuchado En algunas reuniones que tuve con CAME soy parte de la mesa de turismo de CAME sé de qué se tratan algunas verdes y demás pero no estamos haciendo una implementación de ninguna no por ahora
San Carlos: No respondió a esta pregunta

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles