

# R Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels International

## Corporate Social Responsibility: definition and practice in the hospitality sector. Meliá Hotels International case study

**Patricia Martínez García de Leaniz,**

*Pertenece al Programa de Formación del Profesorado Universitario (FPU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Sus intereses de investigación se centran en la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito turístico, la identidad e imagen corporativas, y el comportamiento del consumidor. Sus trabajos han sido publicados en revistas internacionales, como Journal of Travel and Tourism Marketing, Service Business o International Journal of Advances in Management and Economics. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales de reconocido prestigio como los organizados por EMAC, ACEDE y el Congreso Nacional de Marketing, organizado por AEMARK.*  
[martinezp@unican.es](mailto:martinezp@unican.es)

**Andrea Pérez,**

*Profesora Ayudante Doctor del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria. Sus intereses de investigación incluyen la Responsabilidad Social Corporativa, el marketing corporativo y el comportamiento del consumidor. Sus estudios se centran en trabajos tanto teóricos como empíricos en los sectores bancario y turístico. Sus artículos más recientes han sido publicados en revistas de impacto internacional como Service Business, European Journal of Marketing, Journal of Business Ethics, Corporate Reputation Review, International Journal of Bank Marketing y Universia Business Review. También es autora de tres libros de RSC y marketing y de un capítulo en una obra colectiva, en colaboración con los otros autores de este trabajo. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales de reconocido prestigio como los organizados por EMAC, ACEDE y el Congreso Nacional de Marketing, organizado por AEMARK.*  
[perezran@unican.es](mailto:perezran@unican.es)

**Ignacio Rodríguez del Bosque,**

*Catedrático del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Cantabria (España). Sus áreas de investigación se centran en el turismo, la comunicación empresarial, el marketing relacional y los canales de distribución. Sus artículos han sido publicados en varias revistas internacionales, como Annals of Tourism Research, Tourism Management, Journal of Retailing o Industrial Marketing Management.*  
[rbosquei@unican.es](mailto:rbosquei@unican.es)

## Resumen<sup>1</sup>

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un área de gran interés en la actualidad. Sin embargo, existe cierta ambigüedad en torno a su significado, el papel que juega en el sector hotelero y el modo en que ha de desarrollarse en esta industria. Esta investigación ofrece un estudio exploratorio e ilustrativo basado en el análisis de Meliá Hotels International (MHI) –empresa líder en el sector con presencia en 27 países–. Analizando el caso de MHI se aportará información relevante sobre aspectos relativos a la RSC tales como la definición de este concepto, el nivel de conocimiento por parte de la empresa, sus preocupaciones en materia de RSC, el tipo de iniciativas socialmente responsables desarrolladas y el nivel de participación de la compañía en dichas actividades. Este estudio aporta información relevante para el incremento de la eficiencia en el desarrollo de estas estrategias en el sector hotelero al tiempo que permite la difusión de buenas prácticas.

## Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad, definición RSC, práctica RSC, Triple Bottom Line, turismo, sector hotelero.

## Códigos JEL

M14 - Social Responsibility.

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is an area of great interest. However little is known about what CSR means and how it should be practiced in organizations. This research provides an exploratory and illustrative analysis based on Meliá Hotels International (MHI) –leading company with presence in 27 countries–. Analyzing the business case study of MHI this study will provide useful information on aspects of CSR such as MHI's definition of this concept, its level of knowledge, its CSR concerns, socially responsible initiatives developed and MHI's level of involvement in CSR. This study provides significant information for increasing efficiency in the development of these strategies in the hotel sector while allowing the dissemination of good practice.

<sup>1</sup> Agradecimientos: Los autores agradecen la inestimable ayuda recibida por la compañía Meliá Hotels International para el desarrollo de la presente investigación.

## **Key words**

Corporate Social Responsibility, sustainability, CSR definition, CSR practice, Triple Bottom Line, tourism, hospitality sector.

## **JEL codes**

M14 - Social Responsibility.

## Introducción

A pesar de que multitud de académicos e investigadores consideran que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la actualidad se ha convertido en una función necesaria en los negocios, existe una gran ambigüedad en torno a su significado, el papel que juega en las organizaciones y el modo en que se ha de llevar a cabo. De hecho, el término RSC no se encuentra aceptado, ni en su concepto ni a nivel práctico (Truscott et al, 2009), por ello, la literatura en torno a esta noción se ha señalado como carente de cohesión y de consenso resultando en ocasiones confusa y ambigua (Godfrey, 2005). Toda esta confusión se refleja en los dispersos estudios sobre la práctica de la RSC (Matten y Moon, 2004), aspecto que raramente se estudia en la literatura académica (Truscott et al, 2009). Como resultado de este debate sobre el significado y la práctica de la RSC, algunos académicos consideran que su desarrollo y difusión deberían ser restringidos, identificando qué prácticas son relevantes y contextualizándolas apropiadamente en la empresa (Marquis et al, 2007).

En la literatura académica se ha propuesto que parte de esta confusión se debe a que el significado de la RSC varía en función del sector de actividad en el que nos encontremos (Whitehouse, 2006). De este modo, el contexto social, cultural, político y económico en el que las compañías operan juega un papel clave en la determinación de las responsabilidades de las empresas y, consecuentemente, en sus respuestas a cuestiones relativas a la RSC (Cizmar y Vlahov, 2010). Además, la elección sobre qué aspectos sociales y medioambientales deberían ser abordados por las empresas varía en función del sector de actividad en el que se opera (Whitehouse, 2006). Así, y ya que el modo en que las compañías definen, diseñan e implementan sus políticas de RSC depende en gran medida de las características contextuales del entorno, este estudio se centra en el sector turístico, concretamente en el subsector de alojamiento hotelero, en cuanto que la relevancia de este sector como motor de desarrollo y crecimiento de la economía española es un hecho incuestionable.

Hasta la fecha, pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSC en el sector hotelero (Bohdanowicz y Zientara, 2009; McGehee et al, 2009) a pesar de que la literatura académica ha reconocido que esta industria posee obligaciones concretas e identificables más allá de la esfera de los negocios, debido a su estrecha relación con los entornos naturales, sociales y culturales, puesto que estos son facetas de los productos y servicios ofrecidos (Henderson, 2007; McGehee et al, 2009). A pesar de que gran número de inves-

tigadores y profesionales del sector coinciden en que la RSC se ha convertido en una función necesaria, gran parte de la investigación se ha centrado en la relación entre la RSC y los resultados financieros (Lee y Park, 2009), dedicando una menor atención a aclarar cómo se define esta noción, qué papel desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en este sector (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012). Además, la mayoría de estudios existentes sobre la práctica de la RSC en este sector se limitan a cuestiones medioambientales restando importancia a aspectos sociales y culturales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011). Por lo tanto, resulta necesario explorar las implicaciones que posee la RSC para el sector hotelero aprovechando la experiencia de una empresa de reconocido prestigio en el sector. En consecuencia, el presente estudio, basado en un análisis exhaustivo de Meliá Hotels International (MHI), empresa líder en el sector hotelero con presencia en 27 países, pretende explorar ciertas cuestiones y problemáticas relacionadas con la RSC en el contexto de la gestión hotelera. De este modo, se destacarán líneas futuras de investigación. Por tanto, se espera que este estudio profundice en la comprensión de los fenómenos de estudio lo que contribuirá al cuerpo de conocimiento existente.

En concreto, a través de este estudio exploratorio e ilustrativo se describirá como MHI define el concepto de RSC y lo desarrolla en la práctica, con el objetivo de identificar pautas específicas de acción que ayuden al conjunto de gerentes del sector hotelero a instaurar políticas más consistentes y eficaces de RSC para la difusión de buenas prácticas en el sector. En concreto, las cuestiones de investigación planteadas permiten alcanzar los siguientes objetivos: (1) Definir el significado de la RSC que posee MHI, (2) explorar el nivel de conocimiento de la compañía sobre este concepto, (3) identificar sus principales preocupaciones en materia de RSC y cómo las hace frente, (4) dilucidar las iniciativas de RSC desarrolladas por la compañía y (5) su nivel de participación. Para conseguir dichos objetivos esta investigación se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, este artículo revisa la literatura sobre RSC y su aplicación en el sector hotelero. En segundo lugar, se indica la metodología de investigación incluyendo el enfoque propuesto para recopilar la información. Por último, se presentan los resultados del estudio así como las conclusiones finales del trabajo.

## Revisión de la literatura

### *La Responsabilidad Social Corporativa*

La RSC se ha posicionado como uno de los tópicos más acuciantes en la agenda corporativa de multitud de organizaciones. A pesar de que este concepto es uno de los términos más destacados en la literatura académica y la realidad empresarial, es difícil aportar una definición precisa y completa del mismo. Tal y como Votaw y Sethi (1973) señalan: *“la RSC significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo”*. Como resultado, no existe un consenso en la literatura que proporcione una base sólida para la correcta puesta en práctica de este concepto o sobre el que se base la investigación académica (Henderson, 2001). La alternativa propuesta por algunos académicos consiste en la definición de diferentes enfoques adaptados a los diversos contextos (ideales) en los que operan las empresas (van Marrewijk and Werre, 2003). En este sentido, no hay una receta estándar para la implementación de este concepto en la gestión empresarial. Cada empresa debe elegir el enfoque en torno a la RSC que considere la mejor opción, haciendo coincidir sus objetivos empresariales con la estrategia corporativa como una respuesta a las circunstancias específicas en las que la compañía opera (van Marrewijk, 2003).

A este respecto, varios autores han identificado una secuencia de enfoques (cada uno trascendiendo al anterior) tratando de dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿frente a quién son responsables las organizaciones?* (Freeman, 1984; Göbbels, 2002). En los años 60 el *enfoque de los shareholders* representaba el punto de vista clásico sobre la RSC. El máximo representante de este enfoque es Friedman (1962) quien afirmó que el único objetivo de las empresas es la maximización de los beneficios para los accionistas. Sin embargo, hoy en día se acepta la idea de que la maximización del valor para los accionistas no es incompatible con la satisfacción de los intereses de determinados grupos de interés. Así, en los años 80 el enfoque basado en la *teoría de los stakeholders* (Freeman, 1984) destacó entre los académicos y profesionales. Freeman (1984) definió a los grupos de interés como aquellos colectivos que poseen algún tipo de interés en la empresa o algún derecho sobre la misma. Siguiendo esta propuesta las empresas no son responsables ante la sociedad en su conjunto, sino que han de responder a las demandas de distintos colectivos tales como consumidores, empleados, accionistas o el medio ambiente (Freeman, 1984). De acuerdo con este enfoque las empresas han de prestar especial atención a los factores corporativos externos puesto que el impacto de estos grupos de interés es crucial para el éxito futuro de la compañía. Teniendo en cuenta la importancia de los potenciales impactos negativos del sector hotelero, las compañías de este sec-

tor deben establecer una serie de principios y procesos para dar respuestas a sus grupos de interés e implementar programas que mejoren las relaciones de la empresa con estos colectivos. Por último, el *enfoque social* (van Marrewijk, 2003) es la visión más amplia y reciente en materia de RSC. Siguiendo este enfoque las empresas son responsables frente a la sociedad (de la que son parte integrante) en su conjunto. Las empresas deben operar por consenso público con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad de una manera constructiva (van Marrewijk, 2003). Una propuesta pragmática dentro de este enfoque social es el *"Triple Bottom Line"* (triple balance o triple cuenta de resultados) (Elkington, 1998), concepto que varios autores han identificado como sinónimo al de RSC (van Marrewijk y Werre, 2003; van Marrewijk, 2003) y que se ha utilizado tanto para la gestión de la RSC como en su nivel operativo (Adams y Zutshi, 2004). Desde esta perspectiva la línea estándar de la prosperidad –beneficio– debería ser paralela a las líneas del planeta –medio ambiente– y personas –sociedad–. Son varios los autores que apoyan este enfoque sobre todo en el contexto turístico de este trabajo (Henderson, 2001), resultando este modelo, a priori, especialmente apropiado para la presente investigación, ya que es el que mejor puede traducirse en objetivos de gestión y operativos (Kakabadse et al, 2005). Este enfoque está íntimamente ligado con el concepto de Sostenibilidad (van Marrewijk, 2003; Panwar et al, 2006). No en vano, la Sostenibilidad posibilita la conversión de la tradicional línea base de rentabilidad económica por la triple cuenta de resultados (Garriga y Melé, 2004).

En este sentido, los principios de la RSC tienen mucho en común con los de la Sostenibilidad, y ambos términos se utilizan indistintamente en muchas ocasiones (van Marrewijk y Werre, 2003). Una empresa que persigue la Sostenibilidad es, por definición, socialmente responsable. En general, la Sostenibilidad y la RSC hacen referencia a las actividades de las compañías, voluntarias por naturaleza, que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios y en las relaciones con sus grupos de interés (van Marrewijk, 2003). La Sostenibilidad, sin embargo, es considerada como el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La RSC, por tanto, se entiende como una fase intermedia donde las compañías tratan de equilibrar la triple cuenta de resultados. Esta propuesta implica una descomposición de dimensiones, distinguiendo Sostenibilidad de Responsabilidad. Los tres aspectos de la Sostenibilidad –económico, social y medioambiental– pueden traducirse en un enfoque de Responsabilidad Corporativa por el que las empresas han de preocuparse (van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003).

En la actualidad, uno de los debates sobre la relevancia de la RSC y la Sostenibilidad se centra en determinar cómo han de integrarse en la gestión empresarial. En este sentido, la práctica de estos conceptos apenas se ha estudiado en la literatura académica (Truscott et al, 2009), y las pocas investigaciones que han tratado este punto se han basado en perspectivas teóricas (Garriga y Melé, 2004). Tal y como indican diversos autores: *"la práctica en torno a las acciones de RSC es diversa y las reglas de aplicación son relativamente abiertas"* (Matten y Moon, 2004). Diversas investigaciones han intentado definir un marco para delimitar la práctica de este concepto (Matten y Moon, 2004; Martínez et al, 2012), sin embargo estos esfuerzos son aún limitados. En el caso concreto de la industria del turismo esta ha respondido con una amplia gama de iniciativas voluntarias para mostrar su compromiso con la RSC y la Sostenibilidad, a pesar de que el sector hotelero continúa en una posición más retrasada en comparación con otros subsectores del turismo y por detrás de otras industrias (Dodds y Joppe, 2005). Por otra parte, las acciones de RSC analizadas en la literatura se limitan a cuestiones ambientales las cuales tienen un impacto positivo en el negocio (Ayuso, 2006). Estas cuestiones se analizarán en profundidad en el siguiente epígrafe.

### *La RSC en el sector hotelero*

La RSC está comenzando a adquirir relevancia en la industria del turismo (Dodds y Joppe, 2005). El sector hotelero, como elemento clave en la cadena de actividad del sector turístico, ocupa un papel especialmente importante en la implementación de políticas de RSC tanto por su aportación en términos de renta y empleo, como por sus impactos en las esferas económica, social, cultural y medioambiental (Bohdanowicz y Zientara, 2009). Por ello, los establecimientos hoteleros se perfilan como claros candidatos para beneficiarse de las implicaciones de dichas políticas comenzando a extenderse entre sus directivos la necesidad de disponer de políticas de RSC efectivas como base para la Sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios en el largo plazo (Erdogan y Baris, 2007).

Sin embargo, la industria hotelera también es responsable de un gran número de impactos negativos en estos entornos, incluyendo la contaminación atmosférica, la pérdida de biodiversidad o la generación de residuos (Chan, 2011). Del mismo modo, las empresas hoteleras consumen agua, energía, alimentos, papel, ropa de cama, aire, materiales de limpieza y otros recursos, generando aguas residuales, contaminación acústica y polución en el aire (Chan, 2011). Además, muchos hoteles se ubican próximos a lugares de gran interés cultural o natural atrayendo a un creciente número de turistas lo que impone una creciente huella ecológica (Bohdanowicz, 2005).

Como resultado, los distintos agentes sociales muestran una progresiva demanda no solo en términos de una mayor calidad de los servicios hoteleros, sino también sobre otras iniciativas que las empresas desarrollan para proteger la identidad y personalidad cultural de los destinos, junto con sus recursos naturales y patrimoniales (Bigné et al, 2000). En este sentido, ya que esta industria ofrece actividades que interactúan constantemente con estos sistemas, las empresas tienen una gran capacidad para iniciar cambios significativos en el entorno económico, natural, social y cultural (Bohdanowicz, 2005; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Chan, 2011).

El análisis de la aplicación de políticas de RSC en el sector hotelero ha dado lugar a diversos debates, desde cuáles deben ser las áreas operativas de implementación, hasta la conveniencia o no de llevarlas a cabo, pasando por cuestiones como el nivel de implicación con las mismas (Fernández y Cuadrado, 2011). En cuanto a la visión de la RSC en el sector parece que existe una amplia confusión entre los directores de compañías hoteleras en torno a los conceptos de RSC y Sostenibilidad (Ayuso, 2006). Por otro lado, en cuanto a la adopción y práctica de la RSC, investigaciones previas se centran en los aspectos relativos al impacto ecológico y ambiental de la actividad hotelera (Fernández y Cuadrado, 2011). En concreto, diversos estudios muestran que los directivos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno declarando frecuentemente un compromiso mayor con el mismo del que realmente han adquirido y faltando un conocimiento real del impacto de las compañías hoteleras sobre el medio (Bohdanowicz, 2005). Por otra parte, la toma de decisiones de los directivos se encuentra determinada por sus conocimientos explicándose de esta forma la diferencia entre aquellos directores concienciados que emprenden acciones socialmente responsables y aquellos que no (Ayuso, 2006). Además, existe un *gap* entre la teoría y la práctica en el campo de la RSC ya que, en el caso de llevarse a cabo, solo se desarrollan aquellas iniciativas que revierten de forma directa en la consecución de objetivos puramente empresariales (Knowles et al, 1999). Por todo ello, varios autores reclaman la necesidad de un mayor número de estudios en materia de RSC que se centren en la aplicación integral de políticas de RSC en el sector hotelero, y no únicamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales (Fernández y Cuadrado, 2011). Así, en el presente estudio se analiza en profundidad la definición del concepto de RSC que presenta MHI así como la adopción de medidas socialmente responsables por parte de esta compañía con el objeto de mostrar los logros de MHI en estas áreas y diseminar buenas prácticas.

## Metodología del estudio

A continuación se incluye una breve presentación de la aplicación del presente estudio al sector hotelero y la enumeración de las cuestiones de investigación del mismo, como paso previo a la presentación de los resultados finales.

### *Aplicación del estudio al sector hotelero español*

El sector turístico es uno de los sectores con mayor capacidad para promover un desarrollo equilibrado y sostenible de la sociedad configurándose como una industria estratégica para nuestro país. El turismo representa aproximadamente el 11% del PIB en España (Instituto de Estudios Turísticos, 2011). De igual modo, España se posiciona como cuarto destino turístico más visitado del mundo detrás de Francia, EE.UU y China (Organización Mundial del Turismo, 2011). Además, las cifras de recepción de turistas internacionales se cerraron con unos saldos de 52,7 y 52,8 millones de visitantes en 2010 y 2011, respectivamente (Instituto de Estudios Turísticos, 2011).

En este marco y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser uno de los principales motores para la consolidación económica, social y medioambiental de nuestro país. De los diversos agentes que componen el sector turístico en esta investigación se analiza el sector de alojamiento, concretamente el subsector hotelero, por cuanto esta es una de las industrias básicas en el ámbito turístico, que sirve a millones de personas en todo el mundo, y que también se espera que crezca significativamente en la próxima década. Según los últimos datos disponibles, la industria hotelera en España supone un volumen de negocio de 14.077 millones de euros, siendo el número de empresas vinculadas a este sector 11.833 y el número total de ocupados 237.945 (Instituto Nacional de Estadística, 2011). Debido a su dimensión el sector de la hostelería contribuye de forma significativa a la economía local y nacional a través de la generación de beneficios directos e indirectos, así como a la creación de empleo.

Por otro lado, los consumidores muestran una exigencia progresiva no solo en términos de mayor calidad de servicios hoteleros e infraestructuras en general, sino también en materia de las iniciativas que adicionalmente asuman las empresas del sector para proteger la personalidad e identidad cultural, los recursos naturales, patrimoniales y humanos que integran las actividades de esta industria (Bigné et al, 2000). De este modo, los clientes requieren que la rentabilidad del sector se mida cada día más a través de criterios de Responsa-

bilidad y Sostenibilidad bajo una triple cuenta de resultados: económica, social y medioambiental. Atendiendo a la estructura empresarial del sector destaca la especial contribución de las principales cadenas hoteleras al desarrollo sostenible de las actividades de esta industria. Concretamente, en el año 2011 existían en España 385 cadenas hoteleras que poseían el 66,57% de la cuota de mercado (Hostelmarket, 2011). En base a un análisis de sus páginas web, estudios previos deducen que, prácticamente en su totalidad, realizan algún tipo de iniciativa de carácter responsable o sostenible (Plaza y Escamilla, 2011). En este sentido, los grupos hoteleros con mayor implicación en materia de RSC y Sostenibilidad son: Meliá Hotels International, NH, Barceló, Iberostar, Marriott, Accor, Wyndham y Paradores. Además, diversas investigaciones han resaltado especialmente el caso de Meliá Hotels International (MHI), ya que su política de RSC y Sostenibilidad ha demostrado ser una de las más completas puesto que abarca aspectos específicos vinculados con dimensiones tanto económicas como medioambientales, sociales y culturales (Plaza y Escamilla, 2011).

Así, el estudio pormenorizado de esta cadena permitirá avanzar en el conocimiento de los conceptos RSC y Sostenibilidad en el ámbito del sector hotelero. De igual modo, el hecho de analizar una organización líder como MHI supondrá una guía para el resto de empresas a la hora de implementar un modelo de RSC. De este modo, las cuestiones de investigación que se plantean en el presente estudio son las siguientes:

***C11: ¿Cómo define Meliá Hotels International la noción de RSC?***

***C12: ¿Cómo se articula a nivel práctico la RSC en la gestión empresarial de Meliá Hotels International?***

Respondiendo a estas cuestiones de investigación se permiten alcanzar los siguientes objetivos: (1) Conocer el significado de la RSC para MHI, (2) explorar el nivel de conocimiento de la compañía sobre este concepto, (3) identificar sus principales preocupaciones y cómo las hace frente, y (4) dilucidar las iniciativas de RSC desarrolladas por la compañía y (5) su nivel de participación.

### *Diseño de la investigación*

Para el desarrollo de la presente investigación se lleva a cabo una investigación cualitativa exploratoria, explicativa y creativa (Rialp et al, 2005) basada en el estudio en profundidad del caso de MHI a partir de un análisis de documentación facilitada por la propia empresa, de información externa referente a MHI y, finalmente, de trece entrevistas en profundidad realizadas con directivos y

miembros de diversas áreas funcionales y niveles jerárquicos de la compañía (Tabla 1). Las entrevistas semiestructuradas duraron un promedio de una hora y fueron realizadas por los propios autores. Todas fueron grabadas y transcritas en su totalidad antes de ser sometidas a análisis. Las mismas se realizaron en las oficinas corporativas de MHI en Madrid y Mallorca. Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Tabla 2).

**Tabla 1.** Directivos entrevistados.

<b>Non-Executive Vice Chairman</b>	(Directivo 1)
<b>Institutional Office and Corporate Diplomacy Senior Vice President (SVP)</b>	(Directivo 2)
<b>Strategic Planning Group Vice-President</b>	(Directivo 3)
<b>Tryp Brand Guest Experience &amp; Marketing Director</b>	(Directivo 4)
<b>General Manager of Gran Meliá Hotel</b>	(Directivo 5)
<b>General Manager of Meliá Palas Atenea Hotel</b>	(Directivo 6)
<b>Meliá &amp; Ininside Brand SVP</b>	(Directivo 7)
<b>Sustainable Development Director</b>	(Directivo 8)
<b>Sol Brand Activities &amp; Quality Director</b>	(Directivo 9)
<b>Leisure Real State Director</b>	(Directivo 10)
<b>Marketing Strategy &amp; Loyalty Director</b>	(Directivo 11)
<b>Environmental Executive Manager</b>	(Directivo 12)
<b>Design &amp; Development Director</b>	(Directivo 13)

**Tabla 2.** Ficha técnica del estudio del caso.

<b>Metodología</b>	Estudio de casos
<b>Caso</b>	Meliá Hotels International
<b>Información a recoger</b>	Cualitativa – opiniones y valoraciones sobre Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Cuantitativa – datos de inversión y práctica empresarial en Sostenibilidad
<b>Recogida información</b>	Análisis documental: información interna y externa. Entrevistas en profundidad: directivos y miembros de departamentos de la compañía
<b>Software estadístico</b>	ATLAS.ti v.5

El estudio de casos es una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa y ha sido aplicada al estudio de la Sostenibilidad y RSC en diversas ocasiones (Whitehouse, 2006; Truscott et al, 2009; Martínez et al, 2012; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012). De esta manera el estudio de casos se define como una investigación empírica que analiza un fenómeno dentro de su contexto real permitiendo al investigador conocer efectivamente la manera en que este opera y se relaciona con el entorno (Berg, 2007). En primer lugar, se realiza un análisis documental de fuentes secundarias, tanto controladas por la empresa como no controladas (Tabla 3), lo que permite conocer los aspectos más objetivos y cuantificables de la RSC de la empresa. En segundo lugar, se llevan a cabo entrevistas en profundidad a directores y miembros de diversas áreas de MHI.

**Tabla 3.** Fuentes secundarias para el análisis documental.

Documento	Fecha	Fuente
<b>Concepto de eventos sostenibles Meliá Hotels International</b>	-	Documento interno
<b>Green Meetings: Presentación concepto y creatividad</b>	-	Documento interno
<b>Manual de Desarrollo Sostenible</b>	-	Documento interno
<b>Posicionamiento en Sostenibilidad en Meliá Hotels International</b>	-	Documento interno
<b>Modelo de Despliegue de Responsabilidad Social para Sol Meliá</b>	-	Documento interno
<b>Política Global de Sostenibilidad</b>	2008	Documento interno
<b>Datos extraídos de los anexos de la memoria 2009</b>	2009	Documento interno
<b>Memoria Premios Cinco Días Innovación Empresarial</b>	2010	Documento interno
<b>Resumen ejecutivo Premios Cinco Días Innovación Empresarial</b>	2010	Documento interno
<b>Memoria de Sostenibilidad 2010</b>	2010	<a href="http://es.melia.com/">http://es.melia.com/</a>
<b>Memoria de Sostenibilidad 2011</b>	2011	<a href="http://es.melia.com/">http://es.melia.com/</a>
<b>Perfil de Compañía 2011</b>	2010	Documento interno
<b>Datos extraídos de los anexos de la memoria 2010</b>	2010	Documento interno
<b>Datos extraídos de los anexos de la memoria 2011</b>	2011	Documento interno
<b>La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial: Caso Sol Meliá</b>	2010	Contrastes: Revista Cultural
<b>Nota de prensa lanzamiento nueva marca corporativa</b>	2011	<a href="http://es.melia.com/">http://es.melia.com/</a>
<b>Web corporativa</b>	2011	<a href="http://es.melia.com/">http://es.melia.com/</a>

Para el análisis de la información obtenida se acude al programa estadístico ATLAS.ti v.5, software diseñado para ayudar a la investigación cualitativa. El proceso de análisis comienza con la identificación de unos códigos que se asignan sistemáticamente a la información y citas halladas en los textos. Estos códigos se generan a partir tanto de la revisión teórica previa, como de la identificación espontánea de focos de interés a medida que se van analizando las aportaciones. Concretamente, para este estudio se identificaron un total de 78 códigos. De estos, 57 son códigos identificados a partir de la revisión previa de la literatura y 21 son códigos espontáneos o *"in vivo"*, es decir, denominados con palabras utilizados por los propios entrevistados (Anexo I). A fin de hacer más operativo el estudio todos los códigos fueron agrupados en familias por un equipo de dos investigadores lo que permitió reducir el número de códigos y agrupar la información para que fuese más interpretable pero sin perder contenido. Finalmente, una vez analizada la información las familias fueron agrupadas en varias categorías temáticas –Identidad corporativa, Estrategia corporativa, Perfil de MHI y áreas funcionales, Sostenibilidad y RSC, y grupos de interés–. Para concluir, se analiza la fiabilidad y validez del estudio que permiten confirmar la solidez de los resultados que se muestran en este informe. A este fin, se analiza la validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin, 2003). Una síntesis de los aspectos que permiten confirmar estas características se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Fiabilidad y validez del estudio del caso.

Concepto	Propuesta teórica	Estudio del caso
<b>Validez del modelo</b>	Desarrollo de medidas operativas que evitan los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de datos	Utilización múltiples fuentes de información (triangulación de datos): entrevistas personales, documentación interna y documentación externa
<b>Validez interna</b>	Objetividad de la investigación: el estudio de casos debe reflejar y explicar la verdadera situación analizada	Triangulación de datos, especialmente a través de 13 entrevistas a miembros de distintas áreas de la empresa
<b>Validez externa</b>	Capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos	n.a. (caso individual e ilustrativo)
<b>Fiabilidad</b>	Demostración de que las operaciones de un estudio y los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con los mismos resultados	Protocolo de recogida de información para todos los casos estudiados: guión entrevistas personales Creación base de datos –transcripción entrevistas y documentos de trabajo– y sistematización en ATLAS.ti

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Yin (2003).*

## Resultados

### *MHI como ejemplo de RSC en la industria hotelera: Premisas básicas*

Las citas e información extraídas para la redacción de este epígrafe pertenecen a las siguientes categorías identificadas durante el proceso de análisis con el software Atlas.ti: *"Identidad corporativa"*, *"Estrategia corporativa"*, *"Perfil y áreas funcionales"* y *"Sostenibilidad y RSC"* (ver Anexo I). Los códigos analizados aparecen entre corchetes.

Gabriel Escarrer Juliá –Fundador y Presidente de Meliá Hotels International– evidencia el papel que juega la RSC y la Sostenibilidad en el desarrollo de la estrategia de MHI: *"Hacer de la Sostenibilidad la principal seña de identidad corporativa de la compañía"* [Objetivos sostenibilidad: 42:4, Filosofía corporativa 46:1, Personalidad corporativa: 42:4]. Las razones para gestionar la estrategia del grupo tomando como base criterios de Responsabilidad y Sostenibilidad provienen de los propios fundadores. Tal y como indica uno de los directivos entrevistados: *"La familia propietaria [...] ha decidido que la empresa se perpetúe para las generaciones futuras y que este sea el instrumento para transmitir sus valores a estas generaciones. La familia Escarrer cree que la Sostenibilidad y la RSC son el mejor instrumento para transmitir los valores empresariales a las personas y a la sociedad en su conjunto. De hecho, la Sostenibilidad queda identificada en el protocolo familiar como un valor esencial y en los últimos años se ha pasado a gestionar de manera formal en la organización"* (Directivo 2) [Justificación sostenibilidad: 25:16].

En la actualidad, MHI se encuentra inmersa en una nueva etapa caracterizada por el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico 2012-2014, el cual posee un claro enfoque hacia la internacionalización, el desarrollo de su capacidad gestora y el desarrollo de su posicionamiento en Sostenibilidad [Plan estratégico 2012-2014: 27:11, 32:9, 43:45]. Toda la política empresarial del grupo se ha traducido en una estrategia empresarial cuyos aspectos básicos se detallan a continuación. En primer lugar, se destaca la creación en el año 2008 del Plan Estratégico 2008-2010 de la compañía, con cinco líneas de actividad estratégicas –Brand Equity, Conocimiento y Contacto con el Cliente, Desarrollo del Leisure Real Estate y las Fórmulas de Propiedad Mixta, Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad y Sostenibilidad–, el cual permitió integrar formalmente el concepto de Sostenibilidad (RSC) en el organigrama de la empresa [Historia sostenibilidad: 27:1, 39:1, Plan estratégico 2008-2010: 27:1, 27:3, 32:9, 39:1, 39:6]. El objetivo perseguido por la compañía creando una nueva línea estratégica volcada exclusivamente en aspectos sostenibles fue hacer de

este concepto el principal distintivo de la marca corporativa [Plan estratégico 2008-2010: 39:6, 39:41, 39:42, 42:2, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 42:3]. El principal desafío para la empresa fue el modo de integración de este concepto en todos los sistemas y procesos administrativos y de gestión del grupo. Finalmente, se optó por la integración de la línea de Sostenibilidad como un elemento transversal al resto de procesos ya instaurados de manera que todas las áreas fueran partícipes: *"La integración de la RSC y la Sostenibilidad en la estrategia empresarial es como incluir ese ADN en todos los procesos, sistemas y formas de operar del negocio. La línea de Sostenibilidad es una línea mucho más transversal y mucho más integradora que cualquier otra línea dentro del plan estratégico. Lo que se ha intentado con este plan estratégico es hacer partícipes a todas las áreas"* (Directivo 3) [Estrategia corporativa: 32:4, 32:5, Plan estratégico 2012-2014: 32:4, Influencia de la sostenibilidad en las áreas: 32:5].

Esta línea *"transversal"* de Sostenibilidad depende del departamento de Desarrollo Sostenible, creado específicamente para gestionar todos los aspectos estratégicos y operativos de la Sostenibilidad en la organización [Estructura organizativa: 37:6, 39:7, 39:39, Desarrollo sostenible: 35:25, 39:38]. A su vez, este departamento depende funcionalmente del área Strategic Planning Group encargado de desarrollar y gestionar el plan estratégico de la compañía [Estructura organizativa: 27:14, 37:8, Strategic planning group: 27:14]. De este modo, la Sostenibilidad se ha convertido en un atributo común a todas las marcas de la compañía de manera que todos los grupos de interés puedan identificar a MHI con este atributo [Objetivos sostenibilidad: 33:11, 33:18]. Este objetivo a largo plazo se materializó en el medio plazo a través de dos objetivos estratégicos: crear valor para todos los grupos de interés de la compañía y crear valor para MHI a través de la Sostenibilidad [Objetivos sostenibilidad: 25:6, 45:3]. Para ello se crearon dos planes directores: (1) el Plan Director de Posicionamiento Público (nivel externo) y (2) el Plan Director de Desarrollo Sostenible (nivel interno) [Líneas estratégicas sostenibilidad: 45:4, Planes de trabajo estratégicos: 47:7]. El Plan Director de Posicionamiento Público se creó para acometer la versión externa de la Sostenibilidad y para conseguir el posicionamiento como empresa responsable y sostenible [Plan Director Posicionamiento: 42:19, 42:32, 47:9, Estrategia corporativa: 47:9]. Por otro lado, el Plan Director de Sostenibilidad se basó en gestionar la versión interna de la Sostenibilidad. Su finalidad fue la transmisión de los criterios de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en cada una de las políticas, procesos y normas internas que rigen las actuaciones diarias de MHI [Plan Director Sostenibilidad: 42:11, 43:30, 47:8, Estrategia corporativa: 47:8]. Finalmente, en el anexo II se incluye el perfil de la compañía.

### *Definición de RSC en MHI*

Para responder a esta cuestión de investigación se analizó la información y las citas relacionadas con algunos de los códigos pertenecientes a la categoría de "Sostenibilidad y RSC" identificada durante el proceso de análisis con el software Atlas.ti. Se puntualiza que para MHI los conceptos de Sostenibilidad y RSC son sinónimos. Sin embargo, al objeto de incidir en la idea de perdurabilidad en el tiempo y la preocupación por las generaciones futuras, el grupo prefiere utilizar la noción de Sostenibilidad *versus* RSC [Definición RSC vs. sostenibilidad: 25:17]. Así, para MHI la definición de Sostenibilidad coincide plenamente con la aportada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (1987), en la que se define el desarrollo sostenible como "aquella que satisface las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades" [Definición RSC vs. sostenibilidad: 41:1]. Sin embargo, se observa una clara discrepancia entre las propuestas teóricas y la visión de MHI respecto a las dimensiones que componen esta noción. Para la compañía la noción de Sostenibilidad se compone de tres dimensiones que no coinciden con las propuestas a nivel académico. La Sostenibilidad en MHI abarca una triple esfera –medioambiental, social y cultural– sin integrar la dimensión económica [Definición RSC vs. sostenibilidad: 26:33, 33:8, Dimensiones sostenibilidad: 32:17, 33:7, 33:8, 33:9, 37:29]. Para la compañía, la dimensión económica se da por supuesta [Dimensiones sostenibilidad: 25:14]. Se trata de un nivel previo y necesario para realizar las actividades en el resto de esferas de actuación [Dimensiones sostenibilidad: 25:15]. Así, es necesario que la compañía disponga de una cuenta de resultados "sólida" que permita realizar el resto de actuaciones sostenibles [Dimensiones sostenibilidad: 25:12]. Además, la dimensión cultural adquiere una importancia vital para la compañía, lo que provoca que esta dimensión se separe del dominio social para adquirir esencia propia. Estas ideas se reflejan en diversas citas de los directivos entrevistados:

*"Para nosotros la Sostenibilidad abarca la triple esfera: medioambiental, social y cultural" (Directivo 1) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 33:8, Dimensiones sostenibilidad: 33:9].*

*"La dimensión económica es prioritaria, pero no es objeto del trabajo de Sostenibilidad. Para MHI es una consecuencia. El trabajar de un modo sostenible, provocará que seas económicamente sostenible [...] La Sostenibilidad es algo que utilizas para que tu cuenta de resultados sea sostenible, pero la compañía no trabaja sobre el concepto económico. Se da por sentado que existe una cuenta de resultados que permite trabajar el resto de dimensiones" (Directivo 2) [Dimensiones sostenibilidad: 25:12; 25:14, 25:15].*

*“La dimensión cultural es vital en el turismo. Explica en muchas ocasiones por qué un cliente elige un destino u otro” (Directivo 2) [Cultura: 25:13, 46:7, Dimensiones sostenibilidad: 25:13].*

Si comparamos el modelo de Sostenibilidad y RSC de MHI con el clásico enfoque del *“Triple Bottom Line”* pueden observarse claramente las diferencias. Este modelo clásico además de aspectos económicos incluye cuestiones sociales y medioambientales (Elkington, 1998; van Marrewijk, 2003; Panwar, Rine, Hansen y Juslin, 2006), los cuales se han de tener en cuenta a la hora de determinar los resultados de una organización. No obstante, se observan ciertas inconsistencias internas en cuanto al entendimiento de los conceptos de desarrollo sostenible y RSC en la propia organización. No todos los entrevistados entienden del mismo modo ambas nociones, provocando una confusión a nivel interno. Desde el nivel corporativo, la noción de Sostenibilidad y RSC se manifiestan de la siguiente manera: *“Desde MHI entendemos que la RSC es un medio y la Sostenibilidad es el fin. Haciendo RSC (siendo socialmente responsable) consigues ser sostenible”* (Directivo 2) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 25:14]. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados conciben la RSC como un concepto más amplio que el de Sostenibilidad, tal y como se puede observar en algunos extractos de las entrevistas realizadas:

*“La RSC es algo más amplio (que la Sostenibilidad). Son una serie de principios que emanan de la empresa... sobre cómo se debería comportar adecuadamente (la empresa) a través de la escucha de los grupos de interés”* (Directivo 7) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 35:60].

*“Cuando hablamos de RSC, entiendo que hay más [...] Se trata de un concepto más amplio”* (Directivo 11) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 34:8].

*“Entiendo que lo que se pretende (desde el nivel corporativo) es diseñar el concepto de Sostenibilidad como un concepto más amplio que el de RSC. Es decir, que la Sostenibilidad posea una mayor entidad en la compañía, que sea más global, que abarque más cosas que la propia RSC”* (Directivo 8) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 37:34].

*“A mi entender, la RSC y la Sostenibilidad son dos conceptos un poco distintos. Cuando hablamos de RSC, se hace referencia a un ámbito mayor de actuación”* (Directivo 3) [Definición RSC vs. sostenibilidad: 32:78].

Esta idea discrepa con la noción de Sostenibilidad y RSC aportada en la literatura académica más reciente, donde se considera que la Sostenibilidad es el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Linnanen y Panapanaan, 2002; van Marrewijk, 2003). Siguiendo esta línea de pensamiento, la RSC se entendería como una fase intermedia donde las compañías tratan de equilibrar la triple línea de rendimiento abarcando a todos los participantes en su proceso de desarrollo.

### *La práctica de la RSC en MHI*

Para responder a esta segunda cuestión de investigación diversos códigos pertenecientes a todas las categorías (ver Anexo I) fueron analizados. En concreto, la información y las citas analizadas se relacionaron con los códigos que aparecen entre corchetes. A la vista de los documentos analizados y las entrevistas realizadas, el grupo está altamente implicado en el desarrollo e implantación de la Sostenibilidad y la RSC, no solo en España sino también a nivel internacional. MHI ha buscado la integración de los valores y principios asociados a la Sostenibilidad y la responsabilidad en todas las operaciones de negocio y en relación con todos los grupos de interés de la compañía [Filosofía corporativa: 33:27, 39:12, 46:1, 46:23, Valores corporativos: 27:42, Grupos de interés: 37:36, 41:2, 46:21, 48:1]. Tal y como sostiene uno de los directivos entrevistados, *“MHI desarrolla su política de RSC de una manera proactiva, colaborativa y estratégica con el objetivo de crear valor para la empresa y sus grupos de interés”* (Directivo 3) [Filosofía corporativa: 33:27, Objetivos sostenibilidad: 33:25].

De este modo, la compañía ha integrado estos conceptos en su operativa diaria, definiendo unas pautas básicas de actuación atendiendo a las dimensiones que componen este concepto: (1) Cultura, (2) Sociedad y (3) Medioambiente [Dimensiones sostenibilidad: 32:17, 33:7, 33:8, 33:9, 37:29]. Entre las dimensiones mencionadas, la dimensión medioambiental de la Sostenibilidad cobra una vital importancia seguida de la dimensión social. De hecho, algunos directores de hotel de la compañía reconocen que el aspecto ambiental es el aspecto en el cual se ha trabajado más. Entre los motivos argumentados se encuentra el importante ahorro en los costes que suponen este tipo de actuaciones: *“Creo que este ámbito es donde más se ha trabajado [...] Es algo que está dentro de nosotros, que lleva más tiempo dentro de nosotros, dentro de nuestro ADN, de nuestra filosofía corporativa [...] Además, no hay que olvidar que va aparejado a un ahorro de costes muy importante”* (Directivo 5) [Dimensiones sostenibilidad 29:27, Medioambiente: 29:27, Resultados sostenibilidad: 29:28].

Todas las acciones de ahorro y eficiencia energética de los hoteles de la compañía se engloban dentro del Proyecto SAVE [Medioambiente: 43:79, Proyecto SAVE: 43:79, 43: 186]. Esta iniciativa tiene como objetivo aumentar la eficiencia energética de la compañía y engloba actuaciones como el seguimiento de consumos energéticos, hídricos y de emisiones de CO<sub>2</sub>, inversiones en materia de ahorro y eficiencia energética, estandarización de sistemas y productos energéticamente eficientes, y actividades de concienciación y formación [Medioambiente: 37:60, 39:32, Proyecto SAVE: 43:79, 43: 186, Líneas estratégicas sostenibilidad: 48:2, 48:58, 48:71]. Esta iniciativa posee una sección propia en la Intranet de la compañía para divulgar entre todos los empleados medidas de concienciación, las mejores prácticas por marca, acuerdos de estandarización y medidas de mejora en sistemas técnicos. Los establecimientos incluidos en este proyecto deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico correcto y actualizado de sus consumos energéticos en los últimos cinco años. Cada mes se realiza un seguimiento de consumos energéticos e hídricos en los hoteles que participan en el proyecto y se analizan las posibles desviaciones [Cuantificación sostenibilidad: 48:71, Proyecto SAVE: 43:75, 43:79]. Hoy en día, 202 hoteles participan en este proyecto. Junto con el Proyecto SAVE, otra de las actividades clave en la gestión ambiental de la compañía es el Proyecto de la Huella de Carbono [Medioambiente: 26:28, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 27:25]. Se trata de un proyecto que involucra tanto a clientes, como a empleados y proveedores, es decir, se trata de un proyecto 360°. Tal y como indica uno de los entrevistados: *“De este proyecto hemos obtenido [...] la huella de carbono de la cadena de suministro y la huella de carbono del ciclo de vida del hotel [...] Un hotel tiene una fase de diseño, de construcción, de explotación, de reforma y, llegado el caso, una fase de demolición. Durante el ciclo de vida y las distintas etapas de este ciclo, el impacto en términos de huella de carbono y en huella ecológica es distinto. También es diferente un hotel de costa que un hotel urbano, como es diferente un hotel en Alemania que un hotel en Bali [...] Entonces, estamos llevando a cabo este proyecto que integra a todas las marcas y a todas las tipologías de hotel [...] y también a todas las áreas y departamentos corporativos. Se trata de un proyecto 360°”* (Directivo 2) [Medioambiente: 27:26, Proyectos 360°: 27:26, Líneas estratégicas sostenibilidad: 27:25].

Actualmente las áreas de actuación primordiales en la gestión ambiental de la compañía son: (1) mitigación de los efectos del cambio climático, a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, (2) disminución del consumo hídrico, (3) protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico preservando con ello su riqueza en biodiversidad y (4) minimización del impacto ambiental generado, entre otros, por el consumo de recursos y la generación

de residuos y vertidos generados [Medioambiente: 37:64, 39:37, 41:7, 41:8, 41:9, 43:64, 43:81, 45:6]. De igual modo, y con el objetivo de no dispersar esfuerzos y aportar coherencia a la política corporativa de certificación, la compañía optó por obtener un certificado ambiental a nivel global. De este modo, la compañía ha obtenido la Certificación de Compañía Hotelera de la Biosfera [Suscripción de tratados: 43:36, 49:14]. Esta certificación permite garantizar el cumplimiento de los estándares no solo en materia ambiental sino también en materia social y cultural, tanto para las unidades corporativas como para las unidades hoteleras [Suscripción de tratados: 42:28]. La decisión de obtener un certificado global viene motivada por el gran número de certificados que disponía la empresa en cada uno de sus hoteles [Medioambiente: 32:20, 34:7, Suscripción tratados: 34:6, 43:36].

Respecto a la dimensión social de la política de Sostenibilidad de la compañía, el compromiso con la infancia es el eje del posicionamiento social del grupo [Sociedad: 43:34, Infancia: 43:25, 43:34, 46:18, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 43:145, 46:14, 46:18]. El motivo apuntado es el siguiente: *“Hemos apostado por esta causa social que, frente a otras posibles como la educación, la discapacidad o el hambre, tiene más sentido en una empresa familiar debido al efecto legado a generaciones futuras. Además, es una causa que te permite trabajar 360º, es decir, infancia-empleado, infancia-cliente, infancia-sociedad...”* (Directivo 2) [Sociedad: 27:28, Infancia: 27:28, Proyectos 360º: 27:28, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 27:28].

De este modo, se ha desarrollado una alianza estratégica con UNICEF para la protección de la infancia de manera que todas las marcas de la compañía a nivel global dispongan de unas guías generales de actuación buscando evitar la explotación laboral y sexual de los niños [Sociedad: 43:34, Alianzas estratégicas: 33:13, 43:1, 43:35, 43:121, Infancia: 36:11, 36:24, 43:10, Líneas estratégicas sostenibilidad: 37:57]. Esta alianza sirve como herramienta interna a la compañía para ayudar a cumplir el despliegue interno y externo de la Sostenibilidad (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público) [Alianzas estratégicas: 43:35]. La decisión de crear una alianza estratégica con una entidad social como UNICEF vino motivada por el disperso posicionamiento social de la compañía con anterioridad al desarrollo del plan estratégico 2008-2010: *“Antes del plan estábamos comprometidos con todas las causas sociales. Disparábamos a todo: infancia, pobreza, discapacidad.... Y estábamos perdiendo la fuerza por ese efecto de dispersión [...] Hemos llegado a trabajar con 700 ONG y 900 proyectos [...], aportando más de un millón de euros, pero eso no tenía sentido. Finalmente se planteó un posicionamiento social único”* (Directivo 2) [Decisiones sostenibili-

dad: 27:27, Estrategia corporativa: 27:27, Sociedad: 27:27, Historia sostenibilidad: 33:35, Líneas estratégicas de sostenibilidad: 37:57].

La infancia, por su vulnerabilidad y por ser los receptores futuros del legado del grupo, supone el eje central del mensaje de la compañía. Pero esto no significa que el grupo no colabore con otros colectivos. De hecho, el grupo presta especial interés a dos de los colectivos más desfavorecidos: como las personas mayores y las personas con discapacidad. Hoy en día los proyectos sociales de la compañía se centran en las siguientes líneas de actuación: (1) Proyectos de apoyo a la educación infantil, bajo el lema "Todo por ellos", (2) proyectos de apoyo a las personas con discapacidad, dentro del Programa Empresa y Sociedad, (3) colaboración de los hoteles con las comunidades en las que operan, generalmente a través de organizaciones del Tercer Sector y (4) fondo de ayuda a empleados de la compañía afectados por catástrofes naturales [Sociedad: 37:27, 41:18, 43:26, 43:166; 43:190; 46:17, 54:58, Líneas estratégicas sostenibilidad: 39:24].

Por lo que respecta al ámbito cultural, MHI trata de implicarse en el ámbito local integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos de cada lugar, respetando y defendiendo el patrimonio histórico de cada zona. Esta dimensión abarca desde los lugares históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como las tradiciones pasadas y presentes. Se incluye igualmente el paisaje, tanto en el ámbito urbano, monumental, de montaña o de costa, entre otros. En este sentido, los hoteles del grupo integran elementos de la cultura del destino en su oferta a través de las siguientes vías: (1) inclusión de platos típicos de la gastronomía local, (2) incorporación de elementos de la cultura local en actividades de animación (música, cuentos, expresiones creativas, actividades deportivas tradicionales o juegos, entre otros), (3) información al cliente de los recursos existentes para la práctica del turismo cultural (monumentos, museos, paisajes culturales, espectáculos o fiestas tradicionales, entre otros), y (4) el fomento desde la propia unidad de negocio de los recursos culturales del destino a través de espacios de apertura a valores culturales tales como artesanía, música, salas de interpretación o recintos de expresión artística [Cultura: 41:17, 41:20, 41:21, 41:34, 43:117, 43:119, 45:17, 46:19, 48:31, 48:40; 48:53].

En las diversas actuaciones llevadas a cabo en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad se pretende respetar el principio de "*pensar globalmente y actuar localmente*" [Estrategia corporativa: 32:44, Orientación local: 32:44, 42:14, 43:60]. Para ello, por un lado, se busca preservar los entornos naturales y socioculturales de los destinos turísticos en los que la compañía está presente

y, por otro, se contempla la actuación a nivel global. En todas las acciones las pautas derivan del nivel corporativo de la organización pero dejando un espacio para la propia actuación de los hoteles en las comunidades locales en las que operan. Esta idea queda reflejada en las siguientes intervenciones:

*“Tienes que dejar ese margen de movimiento, pero tienes que dar la autopista, tienes que indicar el carril, y dentro de la autopista, tienes que decir: Tú eres Tryp (por ejemplo) y tienes que moverte en este ámbito” (Directivo 4) [Orientación local: 26:25].*

*“La Sostenibilidad tiene una aplicación muy local. No es lo mismo un hotel gran lujo en Madrid, que un hotel vacacional en Cancún [...] cada hotel posee sus condicionamientos políticos, sus ayuntamientos cercanos, su comunidad local... Para respetar la personalidad de cada marca, de cada hotel y de cada comunidad, se deja un espacio para que el hotel lleve proyectos a nivel local. Pero todo ello dentro de un marco, para que todo lo que se haga sume” (Directivo 2) [Orientación local: 25:10, Nivel corporativo: 26:24]*

*“Siempre tiene que haber un espacio para que el hotel interactúe con su comunidad local” (Directivo 5) [Orientación local: 29:14]*

Otro de los directivos entrevistados añade que en ocasiones son los propios directores de hotel los que a petición de sus grupos de interés locales proponen actividades a desarrollar, siempre manteniendo el posicionamiento global de la compañía: *“En muchos casos son los propios directores, sabiendo los condicionantes y el entorno en el cual están implicados, los que proponen líneas de actuación. Posteriormente, la compañía evalúa estas actividades. En el nivel directivo nos apoyamos en la experiencia que ellos tienen y en su propio criterio y dinamismo [...] A pesar de que en el marco general todos actuamos de la misma manera, puntualmente y, sabiendo que estamos presentes en 4 continentes, hay que reforzar el mensaje que queremos transmitir y para ello se da una independencia guiada a esos directores de hoteles y ellos colaboran con sus acciones concretas de manera que el impacto sea más positivo en las comunidades locales” (Directivo 7) [Orientación local: 35:18, Estrategia corporativa: 35:18; Coordinación interdepartamental: 35:22].*

En este sentido, en la elaboración de los planes de trabajo de la compañía (Plan Director de Sostenibilidad y Plan Director de Posicionamiento Público) se tuvieron en cuenta tres factores que configuran la actividad y la naturaleza del negocio [Plan estratégico 2012-2014: 42:8, Estrategia corporativa:42:8]. En

primer lugar, el factor de personalización a través de las marcas comerciales. Este factor ayuda a priorizar y adaptar los proyectos de acuerdo con las señas de identidad y la configuración del negocio de cada una de las marcas y categorías en las que la compañía opera [Perfil compañía: 42:42, Personalidad corporativa: 42:42]. Seguidamente, se valora el factor geográfico. La compañía opera en 27 países y para el desarrollo operativo de cada hotel es imprescindible respetar la situación social, cultural, económica, etc... de cada zona [Perfil compañía: 42:10, Orientación local: 42:9]. Por último, ya que los hoteles de la compañía pueden variar en régimen de propiedad, alquiler, gestión o franquicia (Anexo II), se hace necesario tener en cuenta el factor de relación de negocio, el cual determina la capacidad de maniobra de MHI en cada uno de sus hoteles [Orientación local: 26:33, Perfil compañía: 42:10].

### **Conclusiones, implicaciones prácticas y líneas futuras de investigación**

Aunque esta investigación presenta un estudio de caso ilustrativo y la generalización de los resultados es limitada, pueden extraerse ciertas conclusiones. Los resultados proporcionan contexto para una mayor comprensión de la RSC en la industria hotelera y permiten contemplar y recomendar posibles áreas de investigación futura. De este modo, el análisis del caso empresarial de MHI ha aportado información relevante para el planteamiento y diseño de una estrategia sólida de RSC. Este trabajo muestra cómo MHI ha integrado formalmente la RSC en su estrategia empresarial con el objetivo de que este concepto se convierta en el principal distintivo de la marca. Este hecho refuerza la coherencia, fuerza y solidez de la estrategia del grupo.

Sin embargo, un aspecto a destacar es la delimitación conceptual de estos elementos en la empresa, puesto que se identifica una nueva esfera cultural en la conceptualización de la RSC en el sector hotelero. MHI no define exactamente este concepto de acuerdo a los postulados clásicos del "*Triple Bottom Line*", sino que incluye una dimensión cultural "extra", íntimamente ligada al atractivo de los destinos turísticos y que se configura como un eje esencial de la RSC en el sector. Este resultado sugiere varias conclusiones relevantes. En primer lugar, los resultados apuntan a que la estrategia de RSC de la compañía posee una visión más cercana al *enfoque social* (van Marrewijk, 2003), que al enfoque de los *stakeholders* (Freeman, 1994), debido a la importancia concedida a las dimensiones propuestas por el enfoque "*Triple Bottom Line*" por la compañía. En segundo lugar, los resultados subrayan la idea de que no existe un proceso estándar para la implementación de la RSC (van Marrewijk y Werre, 2003). En

este sentido, MHI ha elegido el enfoque en torno a la RSC que considera la mejor opción haciendo coincidir sus objetivos empresariales con su estrategia empresarial como respuesta a las circunstancias específicas en las que la compañía opera. Estas ideas refuerzan el carácter contextual de la RSC (Whitehouse, 2006). De esta manera, el estudio del caso de MHI contribuye a la generación de conocimiento sobre RSC en el sector hotelero español, por cuanto permite plantear una nueva dimensión de estudio en el campo de la RSC: la dimensión cultural. Igualmente, se observan ciertas inconsistencias internas entre los directivos entrevistados en cuanto al entendimiento del concepto de RSC provocando cierta confusión lo que sugiere un cambio en el nivel de formación de los directivos y responsables de los establecimientos hoteleros en materia de RSC y Sostenibilidad (Ayuso, 2006; Fernández y Cuadrado, 2011).

También se ha hecho referencia a que el desarrollo de estas acciones responde a un compromiso claro y en el largo plazo por parte de MHI. Es decir, no se trata de un conjunto de acciones puntuales, basadas en el seguimiento de la pauta desarrolla por otras empresas del sector o simplemente un intento por reflejar una imagen "responsable" de la empresa ante sus grupos de interés, sino que se trata de desarrollar iniciativas coherentes con la filosofía y cultura corporativa, transmitidas a toda la empresa desde los propios fundadores. El objetivo final no es otro que actuar de un modo responsable y sostenible de modo que estos conceptos se integren en el núcleo de sus negocios.

Igualmente el presente estudio ha identificado cuáles son las preocupaciones de la compañía en materia de RSC, el modo en el que las hace frente y su nivel de participación. En este sentido, las actuaciones de la compañía se centran en tres dimensiones básicas: cultura, sociedad y medio ambiente. A la vista del análisis documental y de las entrevistas realizadas se observa cómo el nivel de participación por parte de la compañía es desigual. De hecho, la compañía enfatiza en gran medida sus actuaciones en materia medioambiental, especialmente las acciones encaminadas al ahorro de energía y agua, y la gestión de residuos, destacando el ahorro de costes derivado de dichas actividades. Las prácticas de RSC implementadas por parte de MHI coinciden con estudios anteriores donde la reducción de costes operativos y el consumo de recursos son las medidas más comunes (Ayuso, 2006). Estos resultados (a falta de un análisis más exhaustivo) apoyan la idea de que la RSC atrae beneficios económicos a las empresas hoteleras, identificando una relación positiva entre la RSC y el resultado financiero (Lee y Park, 2009).

Sin embargo, como aporte a la literatura, esta investigación también ha demostrado que existen otras prácticas propias realizadas a través de la “*Triple Bottom Line*” más allá de estas iniciativas medioambientales, implementando prácticas sociales y culturales, tales como el desarrollo local y la conservación del patrimonio, la promoción de la identidad cultural local de los destinos, el consumo de productos locales o la contratación de empleados locales. Este hecho es importante porque la mayoría de la literatura académica en el sector hotelero se ha centrado en cuestiones medioambientales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011). De este modo, se demuestra que MHI no solo desarrolla iniciativas de RSC que revierten de forma directa en la consecución de objetivos puramente empresariales (Knowles et al, 1999) demostrando su compromiso en torno a la RSC y la Sostenibilidad. A este respecto, muchas empresas llevan a cabo actividades socialmente responsables y sostenibles pero no van más allá intentando mejorar las comunidades locales en las que operan ni vinculando a sus grupos de interés. La evaluación global de MHI muestra sus esfuerzos por vincular su política de Sostenibilidad y RSC con su estrategia empresarial y su comportamiento, teniendo en cuenta a sus grupos de interés y mejorando a sus comunidades locales. La orientación local en sus actuaciones, que asegura que cada hotel cuente con pautas corporativas para su actuación en materia de Sostenibilidad a la vez dispone de un espacio para desarrollar su personalidad propia, y los proyectos 360° definidos en la estrategia empresarial del grupo, los cuales permiten que varios grupos de interés apoyen una misma causa, aseguran estos puntos. Estos aspectos de la gestión son dos de las fortalezas detectadas en MHI, siendo dos de los aspectos que aportan mayor credibilidad y solidez a su estrategia empresarial en materia de Sostenibilidad y RSC que podrían extrapolarse a otras empresas del sector.

Todas estas ideas conllevan una serie de implicaciones para la gestión empresarial en el contexto hotelero. En primer lugar, los resultados de esta investigación pueden ayudar a los profesionales del sector a determinar qué prácticas socialmente responsables son contextualmente más apropiadas para su empresa, lo que provocaría un uso más eficaz de los recursos y avanzar hacia la consolidación de los conceptos RSC y Sostenibilidad en esta industria. Los resultados también pueden ser utilizados por los profesionales para fomentar el compromiso empresarial con las políticas y prácticas de RSC. En segundo lugar, los resultados sugieren que las empresas deben comprender que las iniciativas de RSC pueden representar una sólida estrategia para mejorar su imagen y reputación corporativas lo que permitiría a los profesionales del sector turístico obtener importantes ventajas competitivas y beneficios económicos,

especialmente en el actual entorno competitivo donde los diversos grupos de interés poseen fuertes preocupaciones no solo en el ámbito económico sino también social, cultural y medioambiental. Así mismo, se aportan unas guías generales para la implementación de prácticas RSC más eficaces a través de la involucración de varios colectivos implicados en la actividad empresarial y tratando de mejorar las comunidades locales en las que las empresas hoteleras desarrollan su actividad.

Sin embargo, este estudio presente ciertas limitaciones. En primer lugar, se destaca la imposibilidad de generalizar los resultados, a la vista de la naturaleza ilustrativa del estudio. En segundo lugar, se ha entrevistado a un número reducido de directivos, todos pertenecientes a los niveles directivos de la organización. Sería interesante entrevistar a empleados de todos los niveles de la compañía para profundizar en las cuestiones de investigación planteadas. Además, no se ha especificado el rendimiento de MHI, ni la relación de las iniciativas de RSC con los resultados financieros, lo que podría abordarse en futuras investigaciones.

Dicho esto, los resultados de esta investigación se presentan como una ayuda a los profesionales del sector para determinar qué prácticas de RSC son “contextualmente” más apropiadas para su empresa, dando como resultado un uso más eficaz de los recursos y un movimiento hacia la consolidación definitiva de la RSC y la Sostenibilidad en la industria turística. Los resultados también pueden ser utilizados por los gerentes para fomentar un mayor compromiso empresarial con las políticas y prácticas de RSC.

Finalmente, y al objeto de matizar las conclusiones ya descritas, se exponen a continuación algunas líneas futuras de investigación. El presente estudio se configura como una base para futuros estudios en el sector turístico que investiguen prácticas de implementación de la RSC y la Sostenibilidad en la estrategia empresarial. En primer lugar, se hace necesario profundizar en los aspectos culturales de los destinos turísticos como una nueva dimensión a explorar en la definición e implementación de la RSC en la gestión hotelera. Igualmente, se hace necesario determinar la importancia para los diversos grupos de interés de las dimensiones descritas en este estudio, al objeto de establecer una relación jerárquica entre ellas. Es decir, determinar qué dimensiones de la Sostenibilidad y la RSC (y qué actividades desarrolladas en cada una de ellas) son más valoradas por cada uno de los grupos de interés de las organizaciones. De este modo, podría incrementarse la eficacia de estas estrategias. Como extensión de estas ideas, futuras investigaciones podrían centrarse en analizar

si otras empresas y agentes del sector turístico integran estos conceptos en sus estrategias y cómo estos ponen en práctica estas nociones. Igualmente, estudios adicionales podrían centrarse en identificar los motivos y barreras en la implementación de la Sostenibilidad y la RSC en las empresas del sector. A modo de conclusión, aunque los resultados del presente estudio muestran el caso de una empresa líder en el sector turístico, solvente y comprometida, hay una necesidad de mayor investigación y avanzar en el conocimiento empírico sobre los conceptos de Sostenibilidad y RSC en el sector turístico. En particular, estudios en otros subsectores de la industria turística beneficiarían en gran medida este campo de investigación, al estimular nuevas discusiones y análisis sobre la integración de aspectos éticos y socialmente responsables en la gestión empresarial de las compañías.

## Bibliografía

- [1] ADAMS, C. Y ZUTSHI, A. (2004). "Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable". *Australian Accounting Review*, 14, 3, pp.31-45.
- [2] AYUSO, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 207-220.
- [3] BERG, B.L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences 6<sup>th</sup> edition*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- [4] BIGNÉ, J.E., FONT, X. Y ANDREU, L. (2000). Marketing de los destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. ESIC Market.
- [5] BOHDANOWICZ, P. (2005). "European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 2, pp. 188-204.
- [6] BOHDANOWICZ, P. Y ZIENTARA, P. (2009). "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees". *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, pp. 147-158.
- [7] CHAN, E.S.W (2011). "Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels: Obstacles". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, 1, pp. 3-23.
- [8] CIZMAR, S. Y VLAHOV, A. (2010). "Crisis management in hospitality industry: Case of Croatia. An Enterprise Odyssey". *International Conference Proceedings*, pp 1576-1592.

- [9] DODDS, R. Y JOPPE, M. (2005). *CSR in the tourism industry: the status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines*. World Bank/IFC, Washington, DC.
- [10] ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21<sup>st</sup> century business*, Ltd. Oxford: Capstone Publishing.
- [11] ERDOGAN, N. Y BARIS, E. (2007). "Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management*, 28, pp. 604-614.
- [12] FERNÁNDEZ, M.T. Y CUADRADO, R. (2011). "La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica". *Cuadernos de Turismo*, 28, pp. 47-57.
- [13] FONT, X.; WALMSLEY, A.; COGOTTI, S.; MCCOMBES, L. Y HÄUSLER, N. (2012). "Corporate social responsibility: The disclosure performance gap". *Tourism Management*, 33, 1544-1553.
- [14] FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- [15] FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- [16] GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53, 1/2, pp. 51-71.
- [17] GÖBBELS, M. (2002). *Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion*.
- [18] GODFREY, P.C. (2005). "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective". *The Academy of Management Review*, 30, 4, pp. 777-791.
- [19] HENDERSON, D. (2001). *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*. Wellington: New Zealand Business RoundTable.
- [20] HOSTELMARKET (2011). "Organigrama del sector hotelero".
- [21] INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2011). "Balance del turismo año 2010: Resultados de la actividad turística en España".
- [22] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011). "Encuesta de ocupación hotelera".
- [23] KAKABADSE, N.K.; ROZUEL, C. Y LEE-DAVIES, L. (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, 4, pp. 277-302.

- [24] KNOWLES, T.; MACMILLAN, S.; PALMER, J.; GRABOWSKI, P. Y HASHIMOTO, A. (1999). "The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector". *International Journal of Tourism Research*, 1, 4, pp. 255-265.
- [25] LEE, S. Y PARK, S. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management*, 28, 1, 105-112.
- [26] MARQUIS, C.; GLYNN, M.A. Y DAVIS, G.F. (2007). "Community isomorphism and corporate social action". *The Academy of Management Review*, 32, 3, pp. 925-938.
- [27] MARTÍNEZ, P.; PÉREZ, A. Y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2012). "Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: Un estudio de casos". *Cuadernos de Turismo*, 30, pp. 145-164.
- [28] MATTEN, D. Y MOON, J. (2004). "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe". *ICCSR Research Paper Series*, 29.
- [29] McGEHEE, N.G.; WATTANAKAMOLCHAI, S.; PERDUE, R.R. Y CALVERT E.O. (2009). "Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: An exploratory study". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33, 417-437.
- [30] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2011). "Tourism highlights".
- [31] PANWAR, R.; RINNE, T.; HANSEN, E. Y JUSLIN, H. (2006). "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry". *Forest Products Journal*, 56, 2, pp. 4-12.
- [32] PÉREZ, A. Y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2012). "The role of CSR in the corporate identity of banking service providers". *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 145-166.
- [33] PLAZA, P. Y ESCAMILLA, S. (2011). "Grupos hoteleros españoles cotizados en bolsa: implantan políticas de responsabilidad social empresarial?". XXV Congreso Anual De AEDEM, Valencia.
- [34] TRUSCOTT, R.; BARTLETT, J. Y TYWONIAK, S. (2009). "The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia". *Australasian Marketing Journal*, 17, 2, pp. 84-91.
- [35] TSAI, W.H.; HSU, J.L.; CHEN, C.H.; LIN, W.R. Y CHEN, S.P. (2010). "An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 3, 385-396.

- [36] TURKER, D. (2009). "Measuring corporate social responsibility: A scale development study". *Journal of Business Ethics*, 85, 4, pp. 411-427.
- [37] VAN MARREWIJK, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion". *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, pp. 95-105.
- [38] VAN MARREWIJK, M. Y WERRE, M. (2003). "Multiple levels of corporate sustainability". *Journal of Business Ethics*, 44, 2, pp. 107-119.
- [39] WHITEHOUSE, L. (2006). "Corporate social responsibility: Views from the frontline". *Journal of Business Ethics*, 63, 3, pp. 279-296.
- [40] WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2012). "A framework for dialogue on national market participation and competitiveness".
- [41] YIN, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Anexo I. Códigos utilizados para el análisis cualitativo del caso de Meliá Hotels International.

IDENTIDAD CORPORATIVA	ESTRATEGIA CORPORATIVA	PERFIL y ÁREAS FUNCIONALES	SOSTENIBILIDAD y RSC	GRUPOS DE INTERÉS
Comunicación corporativa* <sup>1</sup>	Planes de trabajo estratégicos	Coordinación interdepartamental	Alianzas estratégicas	Accionistas*
Filosofía corporativa*	Coordinación interdepartamental	Desarrollo sostenible*	Barreras Sostenibilidad*	Cientes*
Misión corporativa*	Estándares	Estructura organizativa*	Brandbooks	Empleados*
Personalidad corporativa*	Estrategia corporativa*	Gabinete institucional*	Comunicación Sostenibilidad*	Grupos de interés*
Simbolismo corporativo*	Estructura organizativa*	HBS*	Cuantificación Sostenibilidad	Propietarios*
Valores corporativos*	Nivel corporativo	Influencia Sostenibilidad áreas	Cultura*	Proveedores*
Planes de Trabajo estratégicos	Orientación local	Marketing*	Decisiones Sostenibilidad*	Sindicatos*
Plan estratégico 2008-2010	Plan Estratégico 2008-2010*	Nivel corporativo	Definición RSC vs. Sostenibilidad*	Sociedad*
Plan Director Sostenibilidad*	Plan Estratégico 2012-2014*	Perfil compañía*	Dimensiones Sostenibilidad*	Subgrupos interés*
Plan Director Posicionamiento*	Proyectos 360°	Strategic Planning Group*	Historia Sostenibilidad	
Posicionamiento*	Guías actuación	Actividades	Infancia*	
Diplomacia Corporativa*	Brandbooks	Compras*	Influencia Sostenibilidad en las áreas*	
Visión Corporativa*		Social Media*	Justificación Sostenibilidad*	
		Group Marketing*	Líneas estratégicas Sostenibilidad	
		Global Sales*	Medioambiente*	
		Leisure Real State*	Modelo CERCA*	
		Hoteles*	Modelo de Despliegue de RSC*	
			Objetivos Sostenibilidad*	
			Orientación local	
			Participación en foros de expertos	
			Proyectos 360°	
			Resultados Sostenibilidad*	
			Retos Sostenibilidad*	
			Sociedad*	
			Subscripción de tratados	
			Paneles de Expertos	
			Observatorio Sostenibilidad	
			Economía*	
			Imagen Sostenibilidad*	
			Identificación C-E*	
			Tendencias Sostenibilidad*	
			Proyecto SAVE*	

Los códigos teóricos se identifican con un asterisco, el resto son códigos espontáneos o "in vivo"

**Anexo II. Perfil de la compañía.**

<b>Constitución</b>	Palma de Mallorca (1956)
<b>Consejo de Dirección</b>	Fundador y Presidente: Gabriel Escarrer Juliá Vicepresidente No Ejecutivo: Sebastián Escarrer Jaume Vicepresidente Ejecutivo: Gabriel Escarrer Jaume
<b>Productos</b>	Segmento urbano (41%) y vacacional (59%): 3* (16%); 4* (47%); 5 *y 5* Deluxe (31%).
<b>Marcas</b>	Meliá Hotels (Urbano y Vacacional 4* y 5*); Me by Meliá (Urbano y Vacacional); Tryp by Wyndham (Urbano 3* y 4*); Inside (Urbano); Sol Hotels (Vacacional 3* y 4*); Paradisus Resorts (Vacacional 5*); Club Meliá
<b>Hoteles</b>	309
<b>Diversificación</b>	Gestión (40.27%); Propiedad (21.84%); Alquiler (28.33%); Franquicia (9.56%)
<b>Habitaciones</b>	77.821
<b>Empleados</b>	35.680
<b>Beneficios</b>	1.250 millones €
<b>EBITDA</b>	235 millones €