

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en Empresas del  
Sector Hotelero de la Ciudad del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Ronald Ari Huanca**

**Yuri Crosby Tueros**

**María Eliana Grajeda Puelles**

**Sheila Tagle Sánchez**

**Asesor: José Antonio Espinoza B.**

**Cusco, abril de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor José Antonio Espinoza, nuestro asesor, por sus orientaciones y valioso apoyo en la investigación.

A todos los profesores de CENTRUM Católica que durante nuestros estudios de maestría nos han transmitido sus experiencias y enseñanzas.



## Dedicatorias

A Ricardo, mi esposo, a Hannita y Marcelita, quienes son mi inspiración, apoyo y soporte en el logro de mis metas.

Maria Eliana Grajeda Puelles

A mis padres, Estela y Sammy por el apoyo incondicional que siempre me brindan, por la motivación que ellos inspiran y ser un ejemplo de vida a seguir.

Yuri Crosby Tueros

A Eduardo, mi esposo, y a mi hijo por ser la fuerza que me inspiran a superar, a mis padres quienes durante toda la vida me brindaron su apoyo.

Sheyla Tagle Sánchez

A Jackeline, mi amiga, compañera, cómplice y esposa, por su inmensurable amor, confianza y apoyo; y a toda nuestra familia por su comprensión, soporte y continuo empuje hacia el logro de nuestros objetivos.

Ronald Ari Huanca

## Resumen Ejecutivo

La responsabilidad social empresarial (RSE) se desarrolla en el Perú en diferentes rubros, debido al valor que genera, a la mejora en la reputación y a las cualidades diferenciadoras que permiten ventajas competitivas que aseguran la participación en el mercado. Esta investigación analiza el estado de la gestión con enfoque de RSE en el rubro hotelero en la ciudad del Cusco en cinco empresas. Su enfoque es cuantitativo y es de alcance descriptivo, no experimental transeccional. Los resultados se obtuvieron mediante encuestas y entrevistas de profundidad, utilizando las siete dimensiones de la RSE identificadas por Perú 2021 y el Instituto Ethos de Responsabilidad Social: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo, (b) público interno, (c) ambiente, (d) proveedores, (e) consumidores y clientes, (f) comunidad, y (g) gobierno y sociedad. Se encontró que para el empresario hotelero y para el turista que llega a Cusco, la RSE está relacionada, principalmente, a buenas prácticas ambientales, valores y buen gobierno corporativo, lo que puede constituir un criterio de selección del servicio. Los resultados del estudio son los que siguen: (a) en la primera dimensión, son altos (84%), por lo que se considera que se encuentran en la etapa 4; (b) en relaciones con el público interno, el nivel de cumplimiento es medio y están en la etapa 3 (58%); (c) en la dimensión ambiental, es alto (80%) y están en la etapa 4; (d) en las relaciones con sus proveedores, el avance es medio (55%) y están en la etapa 3; (e) en relación con los consumidores y clientes, tienen un alto nivel de calificación (91%) y están en la etapa 4; (f) en relación con la comunidad, el avance es medio (64%) y están en la etapa 3; (g) en las relaciones con el Gobierno y la sociedad, es bajo (40%) y están en la etapa 2, que implica una participación y apoyo limitados a proyectos gubernamentales de apoyo social.

## Abstract

Abstract Corporate social responsibility (CSR) is developed in Peru in different lines of business, due to the value it generates, to the image enhancement and to the differencing qualities that allow competitive advantages and because it guarantees the market share. This research analyzes the management status with a CSR focus of five hotel companies in the City of Cusco. Its focus is quantitative and it has a descriptive scope, and it is not transactional experimental. The results were obtained through opinion surveys and in-depth interviews, using the seven dimensions of CSR identified by Peru 2021 and the Ethos Institute of Social Responsibility: (a) the values, transparency and corporate governance; (b) the local participants, (c) the environment, (d) the suppliers, (e) the consumers and customers, (f) the community, and (g) the government and society. It was observed that for the hotel businessperson and for the tourist coming into Cusco, CSR is related, mainly, to good environmental practices, values and good corporate governance, which may represent a selection criterion of the service. The case-study results are the following: (a) in the first dimension, they are high (84%), which is why they are considered to be in stage 4; (b) regarding the local participants, the compliance level is average and they are in stage 3 (58%); (c) in the environmental dimension, it is high (80%) and they are in stage 4; (d) in their relationship with their suppliers, the progress is average (55%) and they are in stage 3; (e) in their relationship with their consumers and customers, they have a high score (91 %) and they are in stage 4; (f) relating to the community, the progress is average (64%) and they are in stage 3; (g) in their relationship with the Government and the society, it is low (40 %) and they are in stage 2, which implies an infrequent participation and support to social support governmental projects.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema de Investigación.....	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	6
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Marco Conceptual .....	9
1.6 Preguntas de la Investigación.....	13
1.7 Definición de Términos del Estudio.....	13
1.8 Limitaciones.....	16
1.9 Delimitaciones.....	16
1.10 Resumen.....	16
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>18</b>
2.1 Indicadores de Responsabilidad Social.....	18
2.1.1 Indicadores Ethos- Perú 2021.....	20
2.1.2 Otros indicadores de RSE.....	21
2.1.3. Estandarización de la RSE.....	23
2.2 Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en Empresas Hoteleras.....	26
2.2.1 En el Perú.....	26
2.2.2 En América Latina.....	32
2.2.3 En Europa.....	36
2.3 Resumen.....	39
2.4 Conclusiones.....	40

<b>Capítulo III: Método.....</b>	<b>42</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	42
3.2 Consentimiento Informado.....	42
3.3 Participantes de la Investigación.....	43
3.4 Confidencialidad.....	43
3.5 Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos.....	44
3.6 Análisis Estadísticos.....	45
3.7 Análisis e Interpretación de Datos.....	46
3.8 Validez y Confiabilidad.....	47
3.9 Resumen.....	48
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>49</b>
4.1 Datos Generales de las Empresas Hoteleras Consideradas en el Estudio .....	49
4.2 Presentación de Resultados .....	49
4.2.1 Valores, transparencia y gobierno corporativo .....	50
4.2.2 Público interno .....	57
4.2.3 Medio ambiente .....	64
4.2.4 Proveedores.....	71
4.2.5 Consumidores y clientes .....	77
4.2.6 Gestión de la comunidad .....	80
4.2.7 Gobierno y sociedad .....	87
4.3 Resumen .....	93
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>94</b>
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Recomendaciones.....	102
5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	106

5.4 Contribuciones.....	107
<b>Referencias.....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice A: Autorizaciones de Hoteles</b>	
<b>Apéndice B: Encuesta Indicadores Ethos Perú 2021</b>	
<b>Apéndice C: Mapping Revisión de la Literatura</b>	
<b>Apéndice D: Encuestas Completadas</b>	
<b>Apéndice E: Transcripción de las Entrevistas de Profundidad</b>	
<b>Apéndice F: Procesamiento Estadístico de Encuestas</b>	
<b>Apéndice G: Procesamiento de las Entrevistas de Profundidad</b>	
<b>Apéndice H: Presentación de la tesis</b>	





### Lista de Tablas

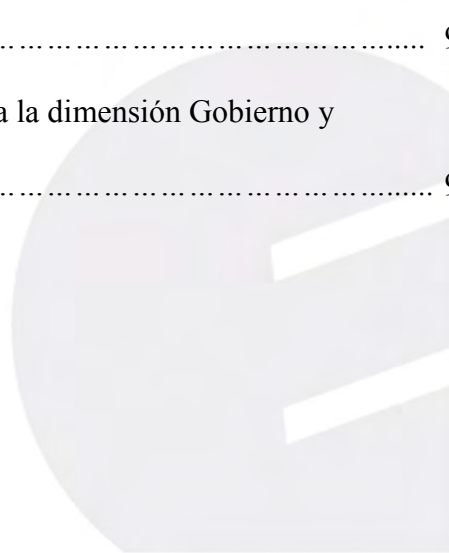
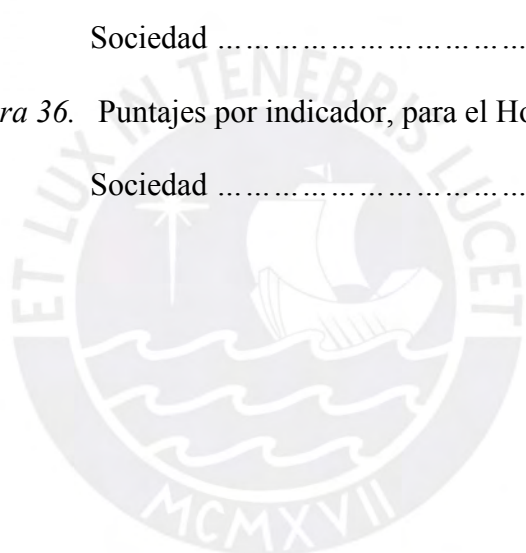
Tabla 1.	<i>Indicadores Ethos-Perú 2021</i> .....	12
Tabla 2.	<i>Hoteles que Participaron en la Investigación</i> .....	43
Tabla 3.	<i>Resumen de los Datos Generales de los Hoteles Estudiados</i> .....	49
Tabla 4.	<i>Resumen de la Evaluación estadística realizada para cada una de las dimensiones del cuestionario Ethos-Perú 2021</i> .....	50
Tabla 5.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de los Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo</i> .....	51
Tabla 6.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión del Público Interno</i> .....	58
Tabla 7.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión del Ambiente</i> .....	65
Tabla 8.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión de los Proveedores</i> .....	71
Tabla 9.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión Gestión del Consumidor y el Cliente</i> .....	77
Tabla 10.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión Gestión de la Comunidad</i> .....	82
Tabla 11.	<i>Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión Gestión del Gobierno y la Sociedad</i> .....	88

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Esquema de la revisión de la literatura.....	19
<i>Figura 2.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo. ....	52
<i>Figura 3.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo. ....	53
<i>Figura 4.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo. ....	54
<i>Figura 5.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo. ....	55
<i>Figura 6.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo. ....	56
<i>Figura 7.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Público Interno .....	58
<i>Figura 8.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Público Interno .....	59
<i>Figura 9.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Público Interno .....	61
<i>Figura 10.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Público Interno .....	62
<i>Figura 11.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Público Interno .....	63
<i>Figura 12.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Gestión del Ambiente .....	66

<i>Figura 13.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Gestión del Ambiente .....	67
<i>Figura 14.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Gestión del Ambiente .....	68
<i>Figura 15.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Gestión del Ambiente .....	69
<i>Figura 16.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Gestión del Ambiente .....	70
<i>Figura 17.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Proveedores ...	72
<i>Figura 18.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Proveedores ...	73
<i>Figura 19.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Proveedores ...	74
<i>Figura 20.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Proveedores ...	75
<i>Figura 21.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Proveedores ...	76
<i>Figura 22.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Consumidores y Clientes .....	78
<i>Figura 23.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Consumidores y Clientes .....	78
<i>Figura 24.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Consumidores y Clientes .....	79
<i>Figura 25.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Consumidores y Clientes .....	79
<i>Figura 26.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Consumidores y Clientes .....	80
<i>Figura 27.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Comunidad ....	82
<i>Figura 28.</i>	Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Comunidad ....	83

<i>Figura 29.</i> Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Comunidad ....	84
<i>Figura 30.</i> Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Comunidad ....	85
<i>Figura 31.</i> Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Comunidad ....	86
<i>Figura 32.</i> Puntajes por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Gobierno y Sociedad .....	88
<i>Figura 33.</i> Puntajes por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Gobierno y sociedad .....	89
<i>Figura 34.</i> Puntajes por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Gobierno y Sociedad .....	90
<i>Figura 35.</i> Puntajes por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Gobierno y Sociedad .....	91
<i>Figura 36.</i> Puntajes por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Gobierno y Sociedad .....	92



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

En el mundo, la actividad turística experimenta un crecimiento constante, lo que ha permitido que se convierta en uno de los sectores socioeconómicos más importantes (World Tourism Organization, 2015). El Perú no es ajeno a esta realidad. Es por ello que, según lo difundido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la llegada de turistas de diferentes nacionalidades, durante el año 2014, fue de 3'259,000. En este contexto, Chile es el país desde donde más visitan a Perú, y le siguen Ecuador y Estados Unidos. Este crecimiento se vio reflejado durante el 2015, puesto que el Perú recibió aproximadamente 3'500,000 turistas internacionales, cifra superior en 7.5% con respecto a lo registrado el 2014 ("Mincetur: 3.5 millones de turistas," 2016).

El Perú posee valiosos atributos como su historia, cultura, paisaje y diversidad geográfica; por ello, es reconocido como un importante destino turístico a nivel mundial. Al generar interés en el turista nacional e internacional, la actividad turística debe ser gestionada con enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE). La diferencia radica en que "permite el desarrollo social y económico de las comunidades rurales donde se practica" (Sepúlveda, Basurto & Vizcarra, 2010, p. 1). La presente investigación se realiza en empresas hoteleras que destacan positivamente y cuentan con prestigio reconocido en el sector turismo del Cusco, donde se evalúa el estado de gestión con enfoque de RSE.

Existen diversos conceptos y definiciones de la RSE. De este modo, se define como el compromiso permanente de las empresas con el desarrollo económico, y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la sociedad en general (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2015). Por consiguiente, se considera que la RSE es de vital importancia para fortalecer las relaciones de la empresa con la sociedad en particular con sus grupos de interés, con lo cual contribuye con el desarrollo sostenible de la

comunidad. Asimismo, la RSE es considerada una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa (accionistas/inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y gobierno) para lograr el desarrollo sostenible (Perú 2021, 2013).

En lo que se refiere a la presente investigación, la RSE es la gestión que se determina desde el ambiente interno. Es decir, involucra la gestión de los gerentes, accionistas y colaboradores hacia la gestión de sus grupos de interés para que, en conjunto, se logre brindar el mejor servicio para el turista nacional o extranjero. De acuerdo con ello, la RSE es parte del negocio, es un medio y un fin para lograr ser competitivos en un mundo globalizado. Además, es la licencia de la sociedad que le permitirá sobrevivir con holgura al reducir los conflictos socio ambientales.

Antes la RSE se confundía con la filantropía. Sin embargo, esto ha cambiado. Actualmente, lo que interesa son las buenas relaciones de la empresa con los grupos de interés, en lo cual es sustancial que se cree y no que se transfiera valor (Parragué & Del Castillo, 2008). Las empresas deben realizar la evaluación oportuna de los diferentes aspectos que implica la RSE con el objeto de prevenir posibles riesgos sociales, ambientales y económicos. De esta forma, pueden aplicar medidas correctivas a tiempo, implementar cambios e innovar en función de las necesidades del cliente, mejorar el acceso a la información y transparencia, aplicar criterios de ecoeficiencia para reducir costos e impactos ambientales, y motivar a los trabajadores para el mejor logro de las metas (Díaz, Filomeno, & Rizo, 2007).

Por otro lado, la importancia del concepto de RSE se refleja en el crecimiento de la investigación a través de las tesis de maestría y doctorales, así como en publicaciones de artículos en revistas y libros. Se ha investigado la aplicación de políticas de RSE para atraer turistas como estrategia y fuente de ventaja competitiva, y se ha concluido que el estudio

debe centrarse en la aplicación de políticas que no solo consideren aspectos ambientales y de difusión sino también que integren la participación de todo el personal de la empresa y de los grupos de interés. Esto implica fortalecer el ambiente interno como clave de la mejora en la gestión (Fernández & Cuadrado, 2011).

Asimismo, se ha planteado un marco de integración para los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y de salud ocupacional. Para ello, se ha tomado como base la RSE, la cual se encuentra vinculada con el *marketing* y la imagen de la empresa (Quinteros, 2011). A través de diversas investigaciones se ha podido concluir que, cuando el cliente percibe acciones de RSE, estas influyen en la base cognitiva y afectiva del cliente, y determinan las intenciones de compra y recomendaciones futuras del producto o servicio (Alvarado, 2008).

En el sector turismo, las empresas hoteleras resaltan tanto por su aplicación de las políticas de RSE y por su aporte en cuanto a renta y empleo (World Travel and Tourism Council, 2015), como por su impacto ambiental (Bohdanowicz, 2005), económico y social (Brunt & Courtney, 1999). Asimismo, se cuenta con la propuesta de la implementación de empresas del sector hotelero bajo el concepto de RSE. Con esto, se destaca que debe existir un compromiso por parte de toda la organización y que la RSE debe ser considerada desde la planeación estratégica en la misión, visión, valores y principios empresariales (Chávez, 2014).

Para comprender mejor cómo funciona la RSE, es necesario referirse a la teoría de los *stakeholders*, elaborada por Edward Freeman en 1984. Esta integra a un gran rango de personas y entidades con interés legítimo en la empresa o que son afectadas por ella (Díaz et al., 2007). Asimismo, según lo indicado en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), el poner en práctica políticas de RSE trata de ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, invertir en el cuidado del ambiente, mejorar las

relaciones con todos los interlocutores, sobre todo con sus trabajadores, y promover el desarrollo del lugar donde funciona.

Esta estrategia o política empresarial tendría un impacto positivo en el prestigio y buen nombre de la empresa, pues se lograría el reconocimiento y la aceptación de clientes, colaboradores y de la sociedad en general, lo cual significaría un paso más hacia la competitividad. De esta manera, podría incrementarse la participación en el mercado, la productividad y los ingresos económicos. En suma, la práctica de RSE es un factor de peso para lograr la sostenibilidad de la empresa.

En la presente investigación, se analiza la situación de la RSE en cinco empresas cusqueñas pertenecientes al sector hotelero. En estas, se realizan las mediciones de los avances de los indicadores Ethos-Perú 2021. Asimismo, se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y con diseño de investigación no experimental transeccional.

## **1.2 Problema de Investigación**

El problema de investigación busca conocer cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE del sector hotelero de la ciudad del Cusco en lo que respecta a las prácticas éticas, valores, transparencia, relaciones con sus trabajadores y grupos de interés, así como con el ambiente.

La evolución de la llegada de turistas internacionales al Perú ha determinado el crecimiento sostenido de la infraestructura hotelera, particularmente en la ciudad del Cusco. Esta constituye el centro turístico sobre el que gira la operación turística peruana, puesto que es el principal concentrador de servicios, aeropuerto, terminales terrestres y ferroviarios, actividad hotelera, operadores de excursiones, restaurantes, artesanía y comercio en general. Por tal motivo, el turismo y, en consecuencia, la actividad hotelera son las actividades de



servicio más importantes para el departamento del Cusco (Gobierno Regional del Cusco, 2011).

El *Plan Concertado de Competitividad Regional del Cusco 2011-2021* considera como fortaleza regional contar con recursos y servicios turísticos, histórico-culturales por los que la ciudad del Cusco y, en particular, el Santuario Histórico de Machupicchu es considerado como el primer destino turístico del país. Es importante destacar que la economía regional registró el mayor aporte al PBI a través del sector servicios, con el 49.98% (Gobierno Regional del Cusco, 2011).

Dentro de ese sector, es notable el aporte del turismo al incremento del PBI regional. Así, en el período 2002-2007, el flujo de turistas al Cusco creció a una tasa media anual de 23%, lo cual ha dinamizado las actividades económicas de servicios como restaurantes y hoteles, comercio, transporte y actividades conexas como la artesanía. La participación de los sectores económicos turismo y artesanía en el PBI de la región es de 6.29% (Gobierno Regional del Cusco, 2011). Por otro lado, en el *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2012-2021*, se consideró que la generación de empleo en el sector al 2015 fue de un 1'274,000. Asimismo, la contribución directa del turismo al PBI nacional fue de 4.24 ("El boom del turismo," 2015).

El presente estudio resulta especialmente importante, debido a que el turismo se ha consolidado como una actividad económica global tanto de importancia nacional como regional y local. Esto hace posible la prestación de diversos servicios, entre estos, el hotelero. En la perspectiva global, el turismo receptivo en el Perú ha presentado un crecimiento continuo que ha evolucionado en un contexto internacional complejo (World Tourism Organization [WTO], 2015).

Por otro lado, el índice de crecimiento del turismo está en función de las preferencias de los turistas. Se ha demostrado que, en las prácticas de RSE, el grado de compromiso o el

enfoque de responsabilidad social pueden influir en la reacción favorable de los consumidores (Russell & Russell, 2010). Además, se ha evidenciado, en estudios de investigación, que el cliente se siente motivado y fidelizado frente a un producto por el valor emocional, por algún atributo social que lo vincule con sus grupos de interés, por acciones de protección ambiental o por el valor funcional de un bien o servicio (Green & Pelozza, 2011). Tal es así que estas características quedan en la bases cognitiva y afectiva del consumidor, y determinan sus preferencias (Alvarado, 2008).

Por consiguiente, resulta necesario para el Cusco conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE del sector hotelero. Esto permitirá tomar decisiones de mejora en su implementación. Asimismo, ello generará beneficios económicos, sociales y ambientales que repercutirán en el desarrollo integral de la región y del país.

Las variables de la presente investigación son la RSE y el estado de la gestión con enfoque de RSE en empresas pertenecientes al sector hotelero del Cusco. Como para la evaluación cuantitativa se utilizarán los indicadores Ethos, el estado de la gestión estará definido por la medición de los avances con respecto a siete componentes de la RSE identificados por Perú 2021, los cuales son (a) la aplicación de valores, (b) la transparencia y el gobierno corporativo, (c) el público interno, (d) el ambiente, (e) los proveedores, los consumidores y clientes, (f) la comunidad, y (g) el gobierno y la sociedad.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

La investigación tiene el propósito de conocer y describir el estado de la gestión con enfoque en RSE del sector hotelero en el Cusco. Esto se realizará a través de una muestra de cinco empresas hoteleras de prestigio, reconocidas a nivel nacional e internacional. Se asume como base el análisis de los niveles de cumplimiento de los indicadores Ethos-Perú 2021.

La descripción del estado de la gestión con enfoque de RSE contribuirá con su difusión e incremento, puesto que permitirá a las empresas estudiadas visualizar los aspectos

que se pueden mejorar o incorporar. Asimismo, favorecerá la difusión de las prácticas de los diferentes componentes que la constituyen, con lo cual se podrá demostrar su viabilidad y beneficios.

El estudio se desarrolló sobre la muestra de hoteles. Un representante de cada una de las empresas, designado por la Gerencia General, se encargó de responder el cuestionario de indicadores Ethos-Perú 2021. Asimismo, se realizaron entrevistas de profundidad sobre el desempeño de los aspectos relacionados con la gestión de la RSE, y también, se tuvo acceso a información y medios de verificación que prueban su desempeño. De esta manera, se ha aplicado el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y se ha adoptado el diseño de investigación no experimental transeccional.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La RSE se ha desarrollado aceleradamente. Esto se debe a la globalización, la evolución de las tecnologías de la información, y el surgimiento de las economías emergentes (Vives & Peinado-Vara, 2011). Además, actualmente, existe una gran tendencia de protección al ambiente y a los recursos naturales.

La implementación de la RSE varía en función del país de origen. En el caso peruano, los avances y sobre todo la implementación son aún incipientes. Las empresas que forman parte de la asociación Perú 2021 han entendido que la reputación es un valor que ha tomado importancia. Dentro de ese contexto, “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cobra mayor relevancia. Este fenómeno ha revolucionado la percepción del valor que generan las empresas. Hoy, muchas empresas cuentan con una conciencia ambiental y social que nunca antes abrazaron” (Perú 2021, 2012, párr. 2).

Cabe añadir que la reputación de la empresa y, por ende, las prácticas de la RSE constituyen importantes criterios de elección. Actualmente, se puede apreciar una relación particular entre ambos aspectos. Aquellas empresas que cuidan el impacto ambiental y sus

relaciones con los agentes económicos involucrados han fortalecido su vigencia y sostenibilidad.

La RSE está relacionada con el turismo ecológico y con las actividades vinculadas con la protección ambiental. Implementar estas actividades podría incrementar el número de clientes y aumentar su fidelidad (Fernández & Cuadrado, 2011). Al respecto, la RSE es especialmente relevante para el sector turístico en general y, en particular, para la gestión hotelera en la ciudad del Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Actualmente, se mantiene el debate y la investigación acerca de la estrecha relación que existe entre las decisiones que toman los clientes en relación con las empresas en el contexto turístico y la RSE (Russell & Russell, 2010). Ello da sentido a la intervención productiva de estos negocios. De este modo, se manifiesta la necesidad e importancia de investigar y generar mayor información al respecto.

Esto implica describir y explorar el estado de gestión de la RSE en la actividad hotelera que se desarrolla en la ciudad del Cusco. A partir de ello, se identificarán las fortalezas y falencias en su aplicación, y se promoverá de manera indirecta la implementación y el desarrollo de las estrategias de RSE. De esta manera, se beneficiará el sector hotelero y se generará valor para sus clientes y grupos de interés.

La importancia del ejercicio de la RSE en el sector turismo en Cusco es reconocida por el Gobierno Regional y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, a través de mecanismos que pretenden fortalecer esta estrategia. Para tal efecto, estos organismos otorgan reconocimientos. Su propósito consiste en motivar a las empresas y a las organizaciones a trabajar con criterios de calidad, y responsabilidad social y ambiental. De esta forma, se integran a la evaluación los componentes de la RSE, tales como la relación con los clientes, los colaboradores, los proveedores y la comunidad, así como la articulación empresarial, y los códigos de ética y responsabilidad ambiental. La aplicación de estos

factores determinará el crecimiento y sostenibilidad de la actividad hotelera en Cusco (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Con ello, se demuestra el valor de la RSE para el desarrollo regional en el sector turismo. Además, se remarca aún más la importancia y la necesidad de conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE en el sector hotelero a fin de visualizar mayores mecanismos de mejora en su implementación. Se espera, asimismo, que la presente investigación sirva de referencia para futuras investigaciones o para que las empresas hoteleras y de turismo en general tomen en consideración los avances descritos a la fecha.

### **1.5 Marco Conceptual**

El presente estudio es de naturaleza cuantitativa, y tiene el objetivo de describir el estado de la gestión con enfoque de RSE de las empresas del sector hotelero del Cusco. Al ser una investigación no experimental transeccional, se han definido como variables la RSE y el estado de la gestión con enfoque de RSE. Para la evaluación cuantitativa, se utilizarán los indicadores Ethos-Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo, el estado de la gestión estará definido por la medición de los avances respecto a siete componentes de la RSE identificados por Perú 2021 y el Instituto Ethos de Responsabilidad Social.

La RSE es conceptualizada como la relación que establece una empresa con sus grupos de interés o públicos tanto a nivel interno como externo (*stakeholders*) durante las diferentes etapas de su vida, en las que determina objetivos y metas articuladas al desarrollo sostenible, y preserva recursos naturales y culturales para las futuras generaciones. Esta es una definición compartida por muchas instituciones. Entre estas se encuentran el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Business for Social Responsibility (BSR), Corporate Social Responsibility (CSR-Europe), International Finance Corporation (IFC), Sustainability Institute, Institute of Social and Ethical Accountability, entre otras (Instituto Ethos, Fundación Emprender & Redes, 2006).

Con el fin de realizar una evaluación integral, se ha organizado la RSE en siete dimensiones. Estos son los siguientes: (a) valores, transparencia y gobernanza; (b) público interno, (c) medio ambiente, (d) proveedores, (e) consumidores y/o clientes, (f) comunidad, y (g) gobierno y sociedad (Instituto Ethos, Fundación Emprender & Redes, 2006).

La RSE, en los últimos años, se ha convertido en uno de los temas de mayor interés para la gran mayoría de las empresas en el mundo. Actualmente, si se trata de una empresa competitiva, esta tiene que conocer y aplicar la RSE dentro de sus políticas y estrategias. En este contexto, uno de los pioneros fue Bowen (1953), con su libro *Social Responsibilities of the Businessman*. En este dio a conocer que las empresas son responsables de las consecuencias sociales que ocasionan sus decisiones y de los impactos que pueden generar sus actividades.

La RSE representa una nueva forma de gerencia. De este modo, las personas que lideran la empresa deben de estar convencidas de las ventajas que aporta al desarrollo sostenible de su organización. Es necesario, para ello, la formación de directivos y/o gerentes con una nueva mentalidad, orientada a la gestión de su organización, comprometida con su entorno social y ambiental, y en la búsqueda del diálogo permanente con los grupos de interés (Baltasar, Mariscal, Salinas & Villacorta, 2000). Al respecto, las empresas peruanas muestran una limitada preocupación por la aplicación de las políticas de la RSE, por lo que no hay mucha información que evidencie su implementación (Garavito, 2008).

Respecto al desarrollo de la RSE en el Cusco, en lo que se refiere a la actividad hotelera, en el *Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco* del Gobierno Regional del Cusco, se señaló que la actividad turística en Cusco promueve la constitución y desarrollo de empresas y redes de suministros, con impacto en el empleo y el bienestar social. Sin embargo, el crecimiento del turismo y en particular del rubro hotelero es asimétrico con respecto al nivel de inversiones y crecimiento sostenido de las empresas. Si bien existen

grandes capitales, la gran mayoría de hoteles en Cusco son empresas pequeñas que operan en el mercado marginal, en muchos casos informal, como consecuencia de la poca regulación de parte del gobierno (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2009).

Asimismo, se puede apreciar muy pocos instrumentos que promuevan la RSE, tanto a nivel privado como por parte del Estado. La falta de políticas precisas en materia de RSE por parte del sector gubernamental ha determinado que muy pocos hoteles implementen instrumentos y mecanismos de RSE. Esto se debe a que solo los hoteles más grandes tienen mayores posibilidades de implementación, mientras que los más pequeños aún no visualizan esa posibilidad.

Liderando la promoción de la RSE como una metodología de gestión y promoción se encuentra la asociación civil sin fines de lucro Perú 2021. Esta forma parte del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social (PLARSE), desarrollado por el Instituto Ethos en alianza con la Fundación Avina, Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y Fórum Empresa (Perú 2021, 2010). En ese marco, se han generado los indicadores Ethos-Perú 2021 de RSE como herramienta práctica de evaluación, seguimiento y verificación de los avances en cuanto a la implementación de acciones de RSE bajo una misma medida para todas las empresas.

Los indicadores Ethos-Perú 2021, en general, contemplan indicadores de profundidad, orientados a evaluar aspectos comunes de las empresas a nivel de Latinoamérica. Asimismo, cuentan con indicadores binarios y cuantitativos, los cuales se contextualizan de acuerdo con la realidad de cada país participante. Estos se vienen aplicando en empresas latinoamericanas de Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Nicaragua y Argentina (Perú 2021, 2010).

Esta herramienta de evaluación y seguimiento de la gestión de RSE ayudará a las empresas en el desarrollo de sus gestiones. De acuerdo con ello, estas pueden ser medibles de acuerdo con una estructura. En la Tabla 1, se expone esta con claridad.

Tabla 1

*Indicadores Ethos-Perú 2021*

1. Valores, transparencia y gobierno corporativo	
1.1. Autorregulación de la conducta	Indicador 1: Compromisos éticos Indicador 2: Arraigo en la cultura organizativa Indicador 3: Gobierno corporativo
1.2. Relaciones transparentes con la sociedad	Indicador 4: Relaciones con la competencia Indicador 5: Diálogo e involucramiento de los grupos de interés Indicador 6: Balance social / Reporte de sostenibilidad
2. Público interno	
2.1. Diálogo y participación	Indicador 7: Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados Indicador 8: Gestión participativa
2.2. Respeto al individuo	Indicador 9: Compromiso con el futuro de los niños Indicador 10: Compromiso con el desarrollo infantil Indicador 11: Valoración de la diversidad Indicador 12: Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial Indicador 13: Compromiso con la promoción de la equidad de género
2.3. Trabajo decente	Indicador 14: Relaciones con trabajadores tercerizados Indicador 15: Política de remuneración, prestaciones y carrera Indicador 16: Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo Indicador 17: Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad Indicador 18: Conducta frente a despidos Indicador 19: Preparación para jubilación
3. Ambiente	
3.1. Responsabilidad frente a las generaciones futuras	Indicador 20: Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental Indicador 21: Educación y concientización ambiental
3.2. Gerenciamiento del impacto ambiental	Indicador 22: Gerenciamiento de los impactos sobre el ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios Indicador 23: Sustentabilidad de la economía forestal Indicador 24: Minimización de entradas y salidas de insumos
4. Proveedores	
4.1. Selección, evaluación y alianza con proveedores	Indicador 25: Criterios de selección y evaluación de proveedores Indicador 26: Trabajo infantil en la cadena productiva Indicador 27: Trabajo forzado en la cadena productiva Indicador 28: Apoyo al desarrollo de proveedores
5. Consumidores y clientes	
5.1. Dimensión social del consumo	Indicador 29: Política de comunicación comercial Indicador 30: Excelencia de la atención Indicador 31: Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios
6. Comunidad	
6.1. Relaciones con la comunidad local	Indicador 32: Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno Indicador 33: Relaciones con organizaciones locales
6.2. Acción social	Indicador 34: Financiamiento de la acción social Indicador 35: Involucramiento con la acción social
7. Gobierno y sociedad	
7.1. Transparencia política	Indicador 36: Contribuciones para campañas políticas Indicador 37: Construcción de la ciudadanía por las empresas Indicador 38: Prácticas anticorrupción y anticoincisa
7.2. Liderazgo social	Indicador 39: Liderazgo e influencia social Indicador 40: Participación en proyectos sociales gubernamentales



## 1.6 Preguntas de la Investigación

Las preguntas generales que se formulan según los indicadores Ethos-Perú 2021 son las siguientes:

- ¿Cómo es el estado de la gestión con respecto a los valores, la transparencia y el gobierno corporativo en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cómo es el estado de la gestión con respecto al público interno en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cómo es el estado de la gestión con respecto al medio ambiente en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cómo es el estado de la gestión con respecto a los proveedores en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cómo es el estado de la gestión con respecto a los consumidores y clientes en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cuál es el estado de la gestión con respecto a la comunidad en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?
- ¿Cuál es el estado de la gestión con respecto al Gobierno y sociedad en empresas del sector hotelero en la región Cusco, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021?

## 1.7 Definición de Términos del Estudio

Los parámetros que definen las variables bajo estudio en la presente investigación son los que se exponen a continuación:

- Comunidad: De acuerdo con Perea (2004), la comunidad “es el grupo de vecinos como también son los colectivos sociodemográficos más numerosos y complejos como pueden ser un barrio, una aldea, un pueblo o un municipio” (p. 202).

- Consumidores: Son las “personas naturales o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan como destinatarios finales productos o servicios materiales o inmateriales en beneficio propio o de su grupo familiar o social actuando así en un ámbito ajeno a una actividad social o empresarial” (Ley 29571, 2010, Art. 4)
- Diagnosticar: Implica “recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza” (“Diagnosticar” 2014).
- Ecosistema: Se trata de un “sistema abierto formado por el conjunto de las comunidades vivas y los elementos abióticos dentro del cual ocurren movimientos de materia y energía” (Valverde, Meave, Carabias, & Cano-Santana, 2005, p. 104).
- Indicadores Ethos: Se definen como “una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas en el camino de incorporar la responsabilidad social en el planeamiento estratégico, monitoreo y desempeño general de las empresas” (Perú 2021, 2012, párr. 1)
- Impacto ambiental: Se define como la “alteración ambiental que afecta a la satisfacción de las necesidades humanas y a su calidad de vida” (Pardo, 2002, p. 32).
- Gestionar: Involucra “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (“Gestionar,” 2014).
- Gobierno: Este “comprende las autoridades públicas y sus organizaciones, que son entidades creadas mediante procesos y dotados de poder legislativo, judicial y ejecutivo en un área territorial determinada” (Fondo Monetario Internacional, 2001, p. 7).
- Medio ambiente/ambiente: Se refiere a “un complejo entramado de relaciones entre factores físicos, biofísicos, sociales y culturales en el que ocurren las relaciones que conlleva la actividad humana y social” (Contreras & Molero, 2009, p. 19).

- Público interno: Se trata de “los grupos que están estrechamente vinculados con la organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes porque reciben un salario y poseen relación de dependencia” (Matilla, 2009, p. 188).
- Proveedores: Son “personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente” (Montoya, 2002 p. 51).
- Responsabilidad social: Es la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutoras” (Carneiro, 2004, p. 32).
- Responsabilidad social empresarial: Se define como “una forma ética de gestión, que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/ Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible” (Perú 2021, 2013, párr. 1).
- Sociedad: Se define de esa forma a la “agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida” (“Sociedad,” 2014).
- Perú 2021: Se trata de una “asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios, que desde 1994, trabaja para lograr una Visión Nacional compartida de largo plazo y por la difusión y promoción de la responsabilidad social” (Perú 2021, 2010, p. 4.).

- Sector hotelero: Este sector “comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente a proporcionar alojamiento a las personas” (Publicaciones Vértice, 2008, p. 2).
- Valor: Se refiere a un “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite” (“Valor,” 2014).

### **1.8 Limitaciones**

Las limitaciones que presentó el trabajo de investigación fueron la escasa información bibliográfica relacionada con la aplicación particular y concreta de la RSE en hoteles. Se debe mencionar también la poca disposición para brindar información por parte de los responsables de los hoteles. Algunos aspectos de la información solicitada fueron considerados reservados o confidenciales, ya sea por política institucional o por considerar que la difusión de la información relacionada con aspectos económicos o estrategias internas podría vulnerar su seguridad y derecho a la privacidad e inclusive afectar su posición en el mercado de competidores.

### **1.9 Delimitaciones**

El área de interés del presente estudio se encuentra limitada a empresas del sector hotelero de la ciudad del Cusco para definir el estado de gestión con enfoque en RSE. Para ello, es necesario expresar el nivel de desarrollo de los indicadores Ethos de Perú 2021 para el año 2015.

### **1.10 Resumen**

El presente capítulo introductorio ha sido estructurado en ocho apartados y sirve de presentación y justificación de la tesis de investigación. La primera parte aborda los antecedentes más importantes y trabajos previos realizados en cuanto a la responsabilidad social empresarial (RSE) en el sector turístico. En la segunda parte, se define el problema de

investigación y se informa de la relevancia que tiene la RSE en la actividad hotelera que se desarrolla en la ciudad del Cusco.

Seguidamente, se define el propósito y la justificación de la investigación. Asimismo, el marco conceptual presenta las diferentes teorías y enfoques conceptuales de la RSE utilizados en la presente investigación, así como información sobre los Indicadores Ethos-Perú 2021. Posteriormente, se plantean las preguntas de investigación, se definen los términos del estudio, se plantea las limitaciones y las delimitaciones. El área de interés del presente estudio se encuentra delimitada a empresas del sector hotelero de la ciudad del Cusco en cuanto a su estado de gestión con enfoque en la RSE hasta el año 2015.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura se avocó a investigaciones planteadas en libros, revistas, *papers*, tesis de grado, tesis doctorales, normas, planes y estrategias gubernamentales. Los temas investigados estuvieron relacionados con la gestión de la RSE en hoteles y con la medición de la gestión de la RSE a través de indicadores. Para mejorar el análisis, se han disgregado en subtemas de investigación relacionados con los indicadores y estándares de RSE y al estado de la gestión de la RSE en empresas hoteleras y otros sectores relacionados en el Perú, Sudamérica y Europa.

Para esto, se ha desarrollado una matriz de exploración de la literatura. En esta, se ha organizado la información por temas y de manera cronológica. Más adelante, en la Figura 1, se aprecia el esquema de la revisión de la literatura desarrollada en la presente tesis.

### 2.1 Indicadores de Responsabilidad Social

Los indicadores son los datos estructurados que permiten conocer si se han alcanzado los objetivos. Al respecto, Solano (2009) recomendó la estandarización de la RSE, tomando en cuenta las normas ISO 9000 e ISO 14000, así como el marketing social. Asimismo, para la definición de los indicadores de RSE, recomendó considerar la definición de problemas y objetivos, interlocutores clave, la propuesta consensuada del programa de RSE, análisis de dificultades, definición de equipos de trabajo y stakeholders, así como los costos y el financiamiento.

Los beneficios del uso de indicadores son los siguientes: (a) la normalización y simplificación de los informes ambientales, sociales y económicos de las empresas; (b) el logro de mejores prácticas empresariales, (c) la comparación del desempeño en función del tiempo y otras organizaciones, y (d) la difusión de asuntos de sustentabilidad (Álvarez & Zamorra, 2010). Asimismo, la evaluación de indicadores en la gestión empresarial es muy importante siempre y cuando sirva para mejorar los procesos de gestión (Vives, 2014).

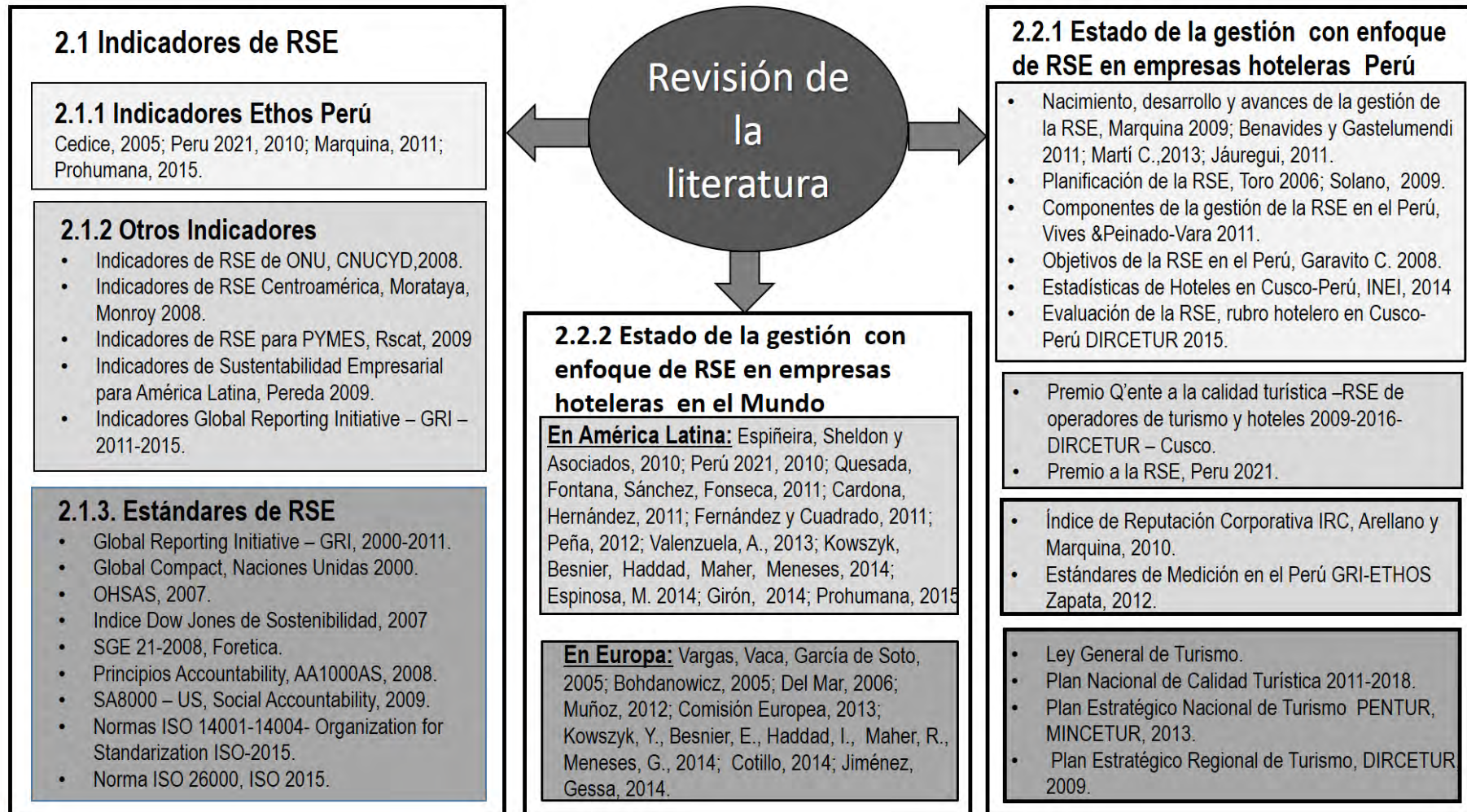


Figura 1. Esquema de la revisión de la literatura.

### 2.1.1 Indicadores Ethos-Perú 2021

Los indicadores Ethos-Perú 2021 fueron validados, en el Perú, en febrero de 2010 por Perú 2021 a través de talleres con empresas. Su aplicación tiene el propósito de utilizar un patrón único de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del programa (Perú 2021, 2010).

En la presente tesis, se utilizarán los indicadores Ethos vigentes desde el año 2010. Esto se debe a que es una herramienta única, adaptada a la realidad peruana, que comparte aspectos comunes con ocho países de América Latina, lo que le permite a la empresa evaluada comparar su gestión, compartir y replicar experiencias de éxito.

Una ventaja sustancial de los indicadores Ethos-Perú 2021 es que se plantearon considerando aspectos comunes al mercado latinoamericano, y aspectos específicos del mercado peruano, así como problemas sociales, económicos y ambientales similares en países latinoamericanos. El procedimiento es de fácil acceso para todo tipo de empresas; una vez resuelto el cuestionario Perú 2021, proporciona un análisis situacional a partir del cual la empresa puede plantear mejoras a la gestión de RSE (Perú 2021, 2010).

Los indicadores están divididos en siete dimensiones, cada uno de los cuales contiene un cierto número de indicadores. Conviene definir cada uno los temas en base a lo publicado por Perú 2021 (2010):

- El primer tema es el de valores, la transparencia y el gobierno. Este tiene el objeto de evaluar la cultura organizacional y los conceptos fundamentales que orientarán la gestión de la empresa, los compromisos éticos, el gobierno corporativo, las relaciones con la sociedad y los grupos de interés.
- El segundo tema es el público interno. Este evalúa las relaciones de la empresa con sus trabajadores, el diálogo y participación, la relación con las organizaciones



de empleados, el respeto al individuo, la no discriminación, la equidad racial, las prestaciones, las adecuadas condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

- El tercer tema se refiere a la responsabilidad frente a las generaciones futuras, el mejoramiento de la calidad ambiental, la educación ambiental, la prevención y la mitigación de los daños ambientales.
- En cuarto lugar, se encuentran las relaciones con los proveedores y la alianza para el desarrollo de acciones de RSE.
- En quinto lugar, se evalúa la dimensión social del consumo, las políticas de comunicación comercial, la calidad de la atención, entre otros.
- El sexto tema trata de las relaciones con la comunidad, la medición de los impactos que se generan en el entorno de la empresa y el apoyo al desarrollo local.
- El séptimo tema evalúa las relaciones con el gobierno y la sociedad. En precisión, evalúa si la empresa, fomenta la participación ciudadana y refleja los principios éticos de la organización con respecto al cumplimiento de las normas legales.

Además de los ya mencionados, existen otros grupos de indicadores utilizados para evaluar la implementación de la RSE. Algunos ejemplos son los indicadores para medir la gestión de la sustentabilidad empresarial en América Latina planteados por Pereda, el grupo de indicadores propuestos por la Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés), los propuestos por la Red de Responsabilidad Social para PYMES de España, los de Naciones Unidas y los de Centroamérica.

### **2.1.2 Otros indicadores de RSE**

Perera (2011) realizó una propuesta de los indicadores mínimos para medir la gestión de la sustentabilidad empresarial en América Latina. Este autor planteó un compendio de aproximadamente 53 indicadores con respecto a las políticas públicas de RSE, valor agregado generado y distribuido, indicadores de gestión ambiental y financiamiento.

Los indicadores de evaluación de RSE, generados por la Global Reporting Initiative (GRI, 2015), contemplaron aproximadamente 779 indicadores en las dimensiones social, económica y ambiental. Es decir, se enfocaron en lo que se refiere, por ejemplo, a los impactos económicos directos e indirectos, impactos ambientales, prácticas laborales y ética en el trabajo, relaciones con el cliente, marketing social, etc. Estos indicadores han sido diseñados para su aplicación a nivel mundial y son adaptables a las diferentes realidades. Sin embargo, se adaptan mejor a los países europeos, por lo que se aplica en la mayoría de estos.

Asimismo, la Red de Responsabilidad Social para PYMES de España ha generado un modelo de indicadores basados en la propuesta GRI. Esta organización considera 40 indicadores y 226 subindicadores distribuidos en tres dimensiones. Estos se estructuran al igual que los indicadores GRI; sin embargo, se han adaptado a las particularidades de las PYMES en España (Red para la Responsabilidad Social en las Pymes [RScat], 2009).

Las Naciones Unidas también cuentan con un sistema de indicadores de RSE. Estos se encuentran divididos en seis temas y 16 indicadores, los que se concibieron para recopilar datos que se emplearán en informes nacionales de las empresas más que en informes mundiales con el objeto de generar mayor utilidad y comparabilidad de la información entre empresas equivalentes en un determinado país. Los temas evaluados por los indicadores son los que siguen: (a) comercio e inversiones, (b) creación de empleo y prácticas laborales, (c) tecnología y desarrollo del capital humano, (d) salud y seguridad, (e) contribuciones al gobierno y a la comunidad, y (f) corrupción (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2008).

En Centroamérica, se ha generado un sistema de indicadores de RSE con el objeto de homologar este tipo de herramientas en la región. El sistema de medición es de autoevaluación del estado de la gestión de la RSE, al interior y al exterior de la empresa. Estos indicadores evalúan la existencia de políticas y prácticas en el aspecto interno de la

empresa, mas no resultados, porque pretenden medir el grado de incorporación de la RSE como estrategia y comparar su implementación entre empresas para la maximización de las sinergias. Los ejes de los indicadores son los que siguen: (a) gobernabilidad, (b) público interno, (c) ambiente, (d) proveedores, (e) mercadeo, (f) comunidad y (g) política pública (Morataya, Monroy, & Pineda, 2008).

### **2.1.3 Estandarización de la RSE**

La estandarización de la RSE tiene el objeto de generar un modelo que permita uniformizar la medición. Un estándar recoge el estado del arte de una situación particular. En el caso de los estándares para medir la gestión de la RSE, permiten que las empresas realicen la verificación de la gestión de la RSE en un formato uniforme, que le permitirá identificar puntos de mejora, compararse con sus similares y comunicar sus resultados (Sánchez, 2013). La estandarización se debe realizar tomando en cuenta las características comunes de las empresas en cuanto a cultura, territorio, especialidad e intereses entre otros factores. Así, se cuenta con la Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad GRI, que presenta un triple resultado, en las dimensiones social, ambiental y económica. En este caso, se otorga certificaciones a las empresas que cumplan con la gestión adecuada de las tres dimensiones (Global Reporting Initiative, 2015).

El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21 se aplica en organizaciones y determinadas unidades de negocio europeas. A través de este sistema, se evidencia el cumplimiento de aspectos relacionados con la calidad, el ambiente, la prevención de riesgos laborales, la innovación, la integración de la alta dirección, los clientes proveedores, el personal interno, los inversores, la competencia, la administración pública, entre otros (Forética, 2008).

El Consorcio CERES, asociado a la PLARSE, cuenta con su propuesta de estandarización sobre la base de la legislación ecuatoriana, los Objetivos de Desarrollo del

Milenio, los Principios del Pacto Global, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las Declaraciones de la OIT. Asimismo, propone un Código de Ética que promueve el concepto y las prácticas de RSE. Este considera temas relacionados con la protección ambiental, la reducción de riesgos, la comercialización de servicios y productos seguros, la compensación de daños, la transparencia, las evaluaciones y auditorías anuales, el buen gobierno corporativo y la reducción de conflictos (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2011).

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es un estándar internacional que promueve implantar 10 principios universales para promover la RSE. Estos se enfocan en las áreas de derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en las actividades y estrategias de negocio de empresas de todo el mundo (Naciones Unidas, 2000).

La norma ISO 14000 es un estándar internacional utilizado por empresas que deciden implementar una gestión ecoeficiente. Esto implica asumir el cuidado del ambiente con el propósito de minimizar sus impactos ambientales negativos, reducir la contaminación y optimizar el uso de recursos naturales (Castillo, 2007). La norma internacional UNE-EN ISO 14001 desarrolla sistemas que apoyan la mejora de la gestión ambiental de las organizaciones, e incluyen los procedimientos, evaluación de desempeño, comunicación y auditoría internacional. Este sistema se compone de los estándares desde el 14001 hasta el 14004, los cuales describen los lineamientos para lograr los objetivos de la política ambiental, así como las prácticas, procedimientos y recursos necesarios para implementar la gestión ambiental, enfocada en la ecoeficiencia de la empresa (International Organization for Standardization, 2015).

Asimismo, las OHSAS de evaluación en Seguridad y Salud Ocupacional son compatibles con las normas de sistema de gestión ISO 9001:2000 (Calidad), e ISO

14001:2004 (Ambiental). Además, pueden integrarse si fuera la decisión de la empresa. Así lo precisó Occupational Health and Safety Assessment (OHSAS, 2007).

Por otro lado, la norma ISO 26000 coadyuva la gestión de la RSE a través de la definición de conceptos, integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización sea privada o pública. Ello se realiza a través de la definición de políticas y el ordenamiento de sus prácticas, las cuales se asumen de manera voluntaria (International Organization for Standardization, 2010). Actualmente la ISO 26000 es considerada como el estándar principal en 12 países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay; así como en cuatro países del Caribe: Jamaica, Saint Lucia, Surinam, y Trinidad y Tobago (Kowszyk et al., 2014).

La norma AA1000AS - 2008, proporciona los requisitos necesarios para llevar a cabo un aseguramiento de sostenibilidad. Además, promueve prácticas responsables en los negocios, con lo cual enfoca los intereses de la organización y de sus *stakeholders*. Del mismo modo, exige a los usuarios adherirse a los Principios de AccountAbility AA1000, cuyos temas más importantes la inclusión, la innovación y la capacidad de respuesta (Accountability, 2008).

La SA8000 es una certificación voluntaria, creada por la Social Accountability International (SAI) de Estados Unidos. Aquella se basa en los principios de negocios éticos, ciudadanía responsable y buen gobierno, con el propósito de mejorar las relaciones con sus trabajadores y *stakeholders*. Asimismo, busca el bienestar nacional y el bien común en general (Caux Round Table, 2009).

El índice Dow Jones de Sostenibilidad es la variante de la bolsa de Nueva York para las empresas que cumplan los requisitos de sostenibilidad demandados. Cuenta con más de 50 criterios generales y específicos, que varían de acuerdo con el sector. Los criterios

demandados son tres: (a) económico (código de conducta, gobierno corporativo, y gestión de crisis y riesgos); (b) relación con el entorno (eficiencia y análisis ambiental), (c) social (ciudadanía corporativa y filantropía, e indicadores laborales) (Índice Dow Jones de Sostenibilidad, 2007).

## **2.2 Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en Empresas Hoteleras**

### **2.2.1 En el Perú**

En el Perú, existen pocos ejemplos de empresas que realizan acciones de RSE planificadas adecuadamente y con estrategias de intervención. Para hacerlo, se requiere de organización, planificación, evaluación y control. Para tal efecto, deben utilizarse herramientas de planificación estratégica e indicadores (Solano, 2009; Toro, 2006).

Para la gestión exitosa de la RSE deben integrarse tres elementos. El primero es el uso de indicadores, estándares y guías internacionales para adecuar los sistemas de gestión a las prácticas empresariales de clase mundial. El segundo elemento consiste en alinear el programa de RSE con los objetivos de la empresa y el modelo del negocio. El tercero implica la gestión transversal de la RSE (Vives & Peinado-Vara, 2011).

En el Perú, la gestión con enfoque de RSE surge aproximadamente en la década de los noventa, con instituciones promotoras como Perú 2021, la Universidad del Pacífico, CENTRUM Católica, entre otras. Perú 2021 es una asociación civil que desde 1994 impulsa la RSE. Se encuentra acreditada por GRI, y capacita a las empresas a fin de involucrarlas en el desarrollo sostenible del país.

En este sentido, universidades como la Universidad del Pacífico, la Pontificia Universidad Católica del Perú, específicamente CENTRUM, difunden y promueven investigaciones en la materia. En el año 2000, se creó el Centro de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de CENTRUM Católica (CRESS), donde se desarrolló el Índice de Reputación

Corporativa (IRCA). Este instrumento mide las siete variables claves que los peruanos valoran en una empresa sostenible (Marquina, 2009).

Los objetivos de gestión de RSE implementados en el Perú se centran específicamente en aliviar la pobreza y en resolver los problemas y conflictos socioambientales. Esto ocurre sobre todo con las empresas extractivas como las mineras. En este contexto, la RSE surge como producto de las demandas sociales, se utiliza para prevenir o resolver conflictos y asegurar la licencia social (Arroyo, 2012; Kowszyk et al., 2014). Sin embargo, en algunos casos no se otorga mayor importancia al cliente interno, se descuida el aspecto laboral y los derechos de los trabajadores. En consecuencia, las empresas confunden los programas de RSE con programas de capacitación o actividades filantrópicas puntuales, que no constituyen programas estructurados de RSE (Garavito, 2008).

De acuerdo con los estudios del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y Perú 2021, sobre la base de 75 empresas estudiadas, se supo que el 40% de las empresas ha incorporado programas de RSE. Con ello, se ha advertido que la implementación de la RSE es una decisión gerencial, lo cual implica tener políticas articuladas entre el interno y externo de la empresa. Además, se percibió dos tipos de valor agregado externo e interno generado por la RSE: mejor imagen institucional (72%) y mayor identificación del trabajador (70%). Asimismo, el 95% de los entrevistados consideró beneficioso para la empresa la implementación de políticas de RSE. El 46% consideró que la falta de visión de la empresa y/o falta de decisión de los directivos es el mayor obstáculo para desarrollar programas de RSE (Benavides & Gastelumendi, 2001).

En Cusco, se tienen algunos avances en cuanto a la evaluación de la RSE en el rubro hotelero y, en general, en el sector turismo. El Gobierno Regional del Cusco evalúa la gestión de la RS a través del premio Q'ente a partir del año 2009. Este reconoce la calidad de la actividad turística en el departamento del Cusco. Para el efecto, se evalúa los componentes de

la RSE utilizando como indicadores de gestión el nivel de relación con clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, articulación empresarial, códigos de ética y responsabilidad social. En el año 2015, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR, 2015) otorgó el premio Q'ente a 21 hoteles, que representan el 1.6% del total de hoteles del departamento del Cusco. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática ha reportado la existencia de 1,336 hoteles al 2013 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

A nivel nacional, Perú 2021 otorga el Premio a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas. Con ello, busca estimular el comportamiento socialmente responsable y premiar a las empresas más destacadas. Para ello, evalúa su desempeño a través de los indicadores Ethos.

Perú 2021 adoptó, en el año 2011, el distintivo ESR, creado el año 2000 por el Centro Mexicano para la Filantropía o CEMEFI (Perú 2021, 2015). Al 2015, 88 empresas han sido reconocidas en las cinco ediciones del distintivo ESR, que se han llevado a cabo en Perú. El número de indicadores utilizados varía según tipo de empresa. Para el caso de empresas grandes, se utilizan 20 indicadores en cada eje, y siete indicadores sectoriales, siendo 81 indicadores en total. Para PYMES, utiliza 10 indicadores en cada eje y 42 indicadores en total. El año 2014 fueron reconocidas 14 empresas, mientras que, en el año 2015, se reconocieron 12 empresas de los rubros minería, hidrocarburos, agricultura, turismo, construcción, manufactura y banca (Perú 2021, 2015)

Con el apoyo de CENTRUM Católica y de Perú 2021, se ha realizado un diagnóstico de la RSE en organizaciones peruanas por sector para identificar la etapa de desarrollo. Para ello, se utilizaron los indicadores Ethos-Perú 2021, que fueron adaptados al identificar cuatro etapas de avance y siete temas de interés. Al respecto, se estudiaron cinco sectores: empresas, ONG, Cooperación Internacional, universidades y gobiernos locales (Marquina et al., 2011).



El estudio se realizó sobre una muestra de 70 empresas de diferentes rubros. No se consideró los rubros turismo ni hospedaje, y se llegó a los siguientes resultados: el sector químico farmacéutico muestra la aplicación de la RSE como eje transversal incorporado desde el plan estratégico, y alcanza solo la etapa 1, es decir, responde solo a exigencias legales. El sector alimentos y bebidas entiende la RSE como parte del modelo empresarial, y considera que su implementación influye en la sostenibilidad de la empresa. Dos de estas empresas se encuentran en el *top ten* en la gestión de la RSE, Coca Cola Servicios de Perú y Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnson.

El sector servicios financieros, a su vez, entiende la RSE como un compromiso frente a la sociedad. Sin embargo, se limita a cumplir con las obligaciones legales vigentes (Marquina et al., 2011). Al respecto, se puede apreciar avances en el sector banca y seguros. Así, en el banco BBVA Continental del Perú, se implementan acciones con enfoque de filantropía. Los bancos Interbank y Scotiabank desarrollan ciertas actividades de RSE, sin considerar temas ambientales. Asimismo, en el sector comercio, solo las empresas extranjeras del grupo estudiado asumen cierto compromiso con la gestión de la RSE.

Por otro lado, el sector medios de comunicación se encuentra en la etapa 1 de implementación, con un bajo desempeño. El sector referido a otras industrias, que incluye la manufactura, papel, plástico, metal, textiles y tabaco, se encuentra en la etapa 2. Esto implica que su desarrollo va más allá de las obligaciones legales y que se han formalizado estrategias de implementación.

Asimismo, en el sector transporte y logística, los avances son incipientes y se enfocan en la filantropía. El sector minería, petróleo y gas gestiona los programas de RSE, y se focaliza en el cuidado ambiental y desarrollo social, como una estrategia de manejo de conflictos. En este caso, generalmente se sobrepasan las meras obligaciones legales.

El sector salud de nivel privado orienta sus actividades de proyección social a la población más necesitada, y es nulo su avance en cuanto a RSE. El sector construcción habría llegado a la etapa 2 y su gestión de RSE se orienta al manejo ambiental. En el sector servicios generales, en el cual se ubicaron, de acuerdo con el estudio, las empresas *business to business*, asesoría, consultoría, almacenaje, el enfoque depende del tipo de empresa. Sin embargo, de manera global, puede decirse que el nivel de avance es incipiente. Entre los 12 tipos de empresa evaluadas, los sectores de energía eléctrica, telecomunicaciones, minería e hidrocarburos serían los sectores con mejor desempeño (Marquina et al., 2011).

Con respecto a la gestión de la RSE de las ONG en Perú, se limitan a cumplir con las obligaciones sociales establecidas por ley. En el caso de las universidades, alcanzan el nivel inicial 1, y realizan un trabajo orientado al bienestar social universitario. Las agencias de cooperación internacional tienen mejor performance en RSE, debido a que cuentan con presupuesto para ello. Los gobiernos locales se ubican en la etapa cero, a falta de preparación en su personal (Marquina et al., 2011).

De acuerdo con este estudio, ninguna de las organizaciones que participaron en la evaluación tendrían un interés puramente altruista (Marquina et al., 2011). Cuando se practica la RS, se invierte y se espera un retorno de la inversión social. Esto constituye un propósito práctico de las empresas (Marti, 2013).

En el Perú, el desarrollo de la RSE aún está en sus inicios. En el futuro, este será un elemento fundamental para la sostenibilidad de las empresas, por lo que es importante su implementación estratégica, así como monitorear su desempeño. Es en este contexto que se crea el Índice de Reputación Corporativa (IRCA), como instrumento para uso gerencial que coadyuve la toma de decisiones relacionadas con la mejora de relaciones y los stakeholders (Arellano & Marquina, 2010).

Otro estudio, realizado por Jáuregui (2011), presentó los avances de la gestión de la RSE en el Perú de acuerdo con la opinión de 144 ejecutivos entrevistados. En esta investigación, se concluyó que la gestión de la RSE en el Perú es incipiente y que alcanza una implementación del 39%. Existen algunas empresas que realizan importantes esfuerzos en la materia. Las mejor posicionadas en la gestión de RSE son las de los sectores de energía eléctrica, telecomunicaciones, hidrocarburos, minería y otras industrias (Marquina et al., 2011). Conforme estas actividades generen mayores impactos en el ambiente y los recursos naturales, las políticas de RSE se centrarán sobre todo en la compensación de impactos ambientales, el alivio de la pobreza y las buenas prácticas ambientales.

Hasta el momento, los reportes de sostenibilidad en el Perú y en el mundo son preponderantemente voluntarios por parte de las empresas. Por lo general, se emiten bajo el formato de GRI, en cual utiliza Perú 2021 en las evaluaciones que realiza. Solo Francia, Reino Unido, Argentina, y parcialmente Venezuela y Brasil han determinado la obligatoriedad de emitir reportes de sostenibilidad (Zapata, 2012).

Asimismo, se ha evidenciado que las empresas del sector servicios con enfoque de calidad, en particular los hoteles, desarrollan acciones de RSE en mayor medida que las que no tienen ese atributo. La cultura de calidad exige la participación de empleados, comunicación, trabajo en equipo, buenas prácticas, buenas relaciones con los *stakeholders*. Se incorpora, para ello, aspectos éticos, de transparencia, entre otros. En general, la gestión de la calidad puede crear conciencia y determinar el desarrollo de la RSE (Gándara, 2003; Tarí, 2011).

A nivel normativo, el sector turismo peruano tiene un importante soporte para el ejercicio de la RSE. Esto ocurre a partir de la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), que establece como principio de la gestión del turismo la promoción del desarrollo sostenible. Con esto, se busca desarrollar la actividad sin vulnerar el patrimonio cultural y natural, y

mejorar la calidad de vida. En la ley, se incorporan conceptos como la competitividad, la calidad del servicio, el comercio justo, la distribución equitativa de los beneficios que genera el turismo, aspectos que asegurarían la sostenibilidad de la actividad turística, y que son componentes de la RSE.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2012-2021 (MINCETUR, 2013), el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR 2011-2018 (MINCETUR, 2011), así como el Plan Estratégico Regional de Turismo del Gobierno Regional del Cusco (DIRCETUR, 2009), han establecido entre sus objetivos la aplicación de buenas prácticas empresariales, y el respeto al patrimonio natural y cultural, en un marco de competencia y prácticas empresariales de calidad, ejecutadas con responsabilidad ambiental y social.

### **2.2.2 En América Latina**

En América Latina, el sector privado fue el que comenzó a impulsar la RSE, debido a la evidente debilidad de las instituciones públicas. Se sabe que, en muchos casos, las empresas privadas asumen las responsabilidades del Estado relacionadas con la generación de calidad de vida y desarrollo sostenible: La RSE es una práctica voluntaria y en su mayoría se utiliza como un medio para lograr la licencia social para operar y hacer un aporte al desarrollo social (Arroyo, 2012).

De acuerdo con ello, en los casos de Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, y Venezuela, se gestiona y mide la RSE enfocándose en la pobreza, la inserción social, los problemas ambientales y la relación con las comunidades. Esto se debe a que, en estos países, priman las actividades extractivas de recursos naturales (Kowszyk et al., 2014).

El país que más fomenta la RSE a nivel de América del Sur es Brasil. A partir de la Conferencia Internacional de Rio de Janeiro, ocurrida en 1992, fue en Brasil donde surgió el Instituto Ethos que crea el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), en alianza con la Fundación Avina, la Organización Intereclesiástica para la

Cooperación al Desarrollo (ICCO) y con Fórum Empresa para fortalecer la gestión de RSE en Latinoamérica. En ese contexto, se diseñan los indicadores Ethos de RSE, con el propósito de contar con instrumento de medición uniforme para América.

En esta iniciativa, participan Bolivia (Corporación Boliviana de RSE [COBORSE]), Colombia (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial [CCRE]), Ecuador (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Empresarial [CERES]), Paraguay (Asociación de Empresarios Cristianos [ADEC]), Perú (Perú 2021), Nicaragua (Unión Nicaragüense para la RSE [UniRSE]), Argentina (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial [IARSE]). En estos países, los indicadores Ethos se aplican a través de las empresas representantes. Además, estos están contextualizados según la realidad de cada país (Perú 2021, 2010).

Con respecto a los avances de la RSE en el sector hotelero, en Colombia, la actividad hotelera es uno de los pilares básicos del sector turístico. Dada la importancia actual de la RSE, su aplicación constituye un elemento estratégico clave en la gestión del sector (Fernández & Cuadrado, 2011). Colombia impulsa la implementación de políticas públicas en favor del desarrollo de la RSE a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En esta medida, la actividad turística con enfoque de RSE ha avanzado (Kowszyk et al., 2014).

Sin embargo, aún no se han homogenizado conceptos ni metodologías para la aplicación y medición de la RSE en el sector turismo ni hotelero. Por ello, ha sido necesario la renovación de la concepción de empresa, así como el fortalecimiento de capacidades (Peña, 2012). Por ejemplo, desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles PYMES en Colombia, la RSE es confundida con filantropía, lo cual no es RSE, porque no constituye una estrategia articulada a las acciones operativas, visión y misión de la empresa (Cardona & Hernández, 2011). No obstante, el 80% de las grandes empresas colombianas han reportado

sus acciones de RSE según GRI, siendo que, en el 2016, han reportado más de 200 empresas (El Colombiano, 2016).

En Bolivia, en el 2015, se ha formulado un proyecto de ley de RSE, el cual hasta el 2017, aún no ha sido aprobado (Kowszyk et al., 2014). Este país viene aplicando indicadores de turismo sostenible, los cuales constituyen una herramienta básica en la planificación y gestión turística. La Organización Mundial para el Turismo trabaja en este campo desde 1993, y estos indicadores también se están aplicando en Colombia y Ecuador (Organización Mundial para el Turismo & Viceministerio de Turismo de Bolivia, 2005).

En el caso de Chile, para el desarrollo de la RSE, ese país ha generado mecanismos de colaboración con el sector privado. Para ello, cuenta con un organismo público promotor denominado Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible. En este caso, la implementación de la RSE se vincula al medio ambiente, desarrollo social y reportes de sustentabilidad (Kowszyk et al., 2014). Asimismo, a partir del 2005, se utiliza el Ranking de Sustentabilidad Empresarial Prohumana, metodología que integra indicadores de relevancia nacional e internacional, tales como GRI, directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, ISO 26000, entre otros (Prohumana, 2015).

En Venezuela, a pesar de que se ha identificado que es uno de los países con menos incentivos públicos para la RSE (Kowszyk et al., 2014), se ha evidenciado que cada vez son más las empresas que incorporan la RSE y la gestión ambiental en sus estrategias de negocios y que vienen utilizando indicadores para medir sus logros. En este caso, el trabajo de RSE se enfoca en la inequidad, la inserción social, el medio ambiente y la relación con las comunidades.

Todo esto se encuentra orientado a obtener la licencia social de las actividades extractivas que se desarrollan. Con respecto a la actividad hotelera, las empresas realizan actividades orientadas a la protección ambiental. La principal dificultad es la falta de

profesionales especializados y presupuestos; sin embargo, el 34% de empresas presentaron la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial (Españeira, Sheldon & Asociados, 2010).

En Ecuador, la tendencia se centra en el componente ambiental de la RSE, otorgándosele importancia a la aplicación de indicadores de medición a fin de garantizar el éxito y sostenibilidad de los productos turísticos. Además, la calidad de estos es una característica esencial que permite mantener su imagen y fidelizar a los clientes (Muñoz, 2012).

En el caso de México, la RSE se promueve a través de los estados federales. La mayoría de empresas hoteleras mexicanas desarrollan acciones filantrópicas, pero la gestión de la RSE es incipiente (Chávez, 2014). El año 2015, 37 empresas mexicanas, de los rubros banca y seguros, hidrocarburos, energía, industria química, *retail* y fábricas de bebidas gaseosas han reportado su evaluación utilizando GRI (Del Arco, 2016; ExpokNews, 2011).

En el ámbito hotelero de Guatemala, el concepto y aplicación de la RSE no es visto de manera estructurada. Al respecto, regularmente, se desarrollan procedimientos de actuación ética y social que se aplican de forma empírica, sin directrices preestablecidas (Girón, 2014).

Por su lado, Costa Rica ha avanzado de manera consistente en cuanto a RSE. Asumió como política nacional la sostenibilidad ambiental y el turismo sostenible. En el 2008, se creó el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, integrado por el Gobierno, la sociedad civil y las empresas (Kowszyk et al., 2014). Asimismo, Costa Rica cuenta con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que diseñó e implementó el programa voluntario de certificación para la sostenibilidad turística como instrumento de medición y promoción del turismo sostenible y la RSE (Valenzuela et al., 2013).

La sostenibilidad turística promocionada se basa en el aprovechamiento racional de los recursos turísticos, combinando los atractivos naturales con la cultura, los deportes y otras actividades productivas como la agricultura. Así, se procura que haya mayores beneficios

económicos y más equidad social, que se preste un servicio de calidad, con ética en su actuación corporativa, impregnada de RSE (Quesada, Fontana, Sánchez, & Fonseca, 2011).

En general, en América Latina, se difunden e implementan el ISO 26000 y la Iniciativa de Reporte Global (GRI). Además, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú han reconocido, en distintos momentos y progresivamente, las directrices de gestión de la RSE de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales, lo que también ha sido un importante motor para el desarrollo de la RSE en la zona. Es importante mencionar la creación de diversos organismos multilaterales de países latinoamericanos, los cuales tienen un enfoque de trabajo de RSE. A continuación, se mencionan dichos organismos (Kowszyk et al., 2014):

- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC): Fue creada en 2010 y sus países miembros son los 33 estados de América Latina y el Caribe.
- Alianza del Pacífico: Se creó en 2011 e incluye a Chile, Colombia, México y Perú.
- Comunidad Andina (CAN): Fue creada en 1969, y sus países miembros son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Se creó en 1991, y sus países miembros son Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela.
- Organización de los Estados Americanos (OEA): Fue creada en 1948 y sus países miembros son los 33 estados de la CELAC, Canadá y Estados Unidos.
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA): Se creó en 1991 y sus países miembros son Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

### **2.2.3 En Europa**

La inserción de la RSE en Europa cobra importancia desde el año 2000. Se cuenta con los casos de Alemania, Dinamarca, España, Francia, República Checa y Rumania, que han



promovido la formulación de planes nacionales de RSE. En estos países, existe un mayor desarrollo de la institucionalidad gubernamental y un marco legal claro que debe destacarse.

Así, se tiene que la Unión Europea, mediante la directiva 2003/51/EC, exige que las empresas comuniquen, en sus memorias ambientales, sus avances en materia de RSE. Desde el 2014, todas las grandes empresas siguen de manera obligatoria al menos uno de los prescriptores internacionales de RSE como el GRI, Pacto Mundial, OCDE o ISO 26000. Actualmente, el estándar más utilizado es el GRI de la ONU. Adicionalmente, en Europa, se ha creado el International Integrated Reporting Committee (IIRC), que establece líneas comunes para el desarrollo de un informe integrado, conciso, fiable y relevante en materia de RSE (Comisión Europea, 2013).

A raíz de la crisis económica iniciada en el 2008, Europa ha experimentado desequilibrios en materia de estratos sociales y pobreza. Actualmente, el principal rol de la sociedad civil y de otras asociaciones intermedias en la Unión Europea se orienta a generar una relación de mejor convivencia entre la sociedad, las empresas y el Estado. Esto implica promover la RSE, mejorar y dar seguimiento al nivel de confianza en los negocios, mejorar los procesos de autoevaluación y de coregulación, mejorar las condiciones del mercado para empresas con RSE, entre otros. En este caso, el escenario se presenta en mejores condiciones que en Latinoamérica (Kowszyk et al., 2014).

En el caso de la Unión Europea, la mayoría de las políticas públicas de RSE tienen base en el marco normativo internacional, como en el Libro Verde, el Pacto Global de Naciones Unidas, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, ISO 26000, etc. Los seis países mencionados cuentan con algún ejemplo de buena práctica en esta materia. Por ejemplo, Alemania, España, Francia y República Checa llevan a cabo programas de financiación de proyectos para la inserción laboral de ciertos actores vulnerables como mujeres, jóvenes, ancianos e inmigrantes (Kowszyk et al., 2014).

En España, se advierten avances relacionados con la implementación y evaluación de la gestión de la RSE en el sector hotelero. Existen estudios que demuestran que los clientes de hoteles europeos solicitan la ejecución de programas ambientales, existiendo una tendencia a la ecologización de los hoteles. Esto hace que la gestión ambiental hotelera sea una estrategia potencialmente generadora de ventajas competitivas sostenibles (Del Mar, 2006), lo cual influye en la reputación del establecimiento (Alvarado, 2008). Sin embargo, no todos los empresarios hoteleros tienen el mismo criterio (Bohdanowicz, 2005).

En general, se ha observado que el desarrollo de la RSE en cadenas hoteleras instaladas en Europa es desigual. Esto se debe a dos razones. Primero, no todos los hoteles asumen medidas de RSE. Segundo, no todos aplican la misma herramienta de gestión. Estos aspectos dificultan la evaluación (Cotillo, 2014).

No obstante, se ha evidenciado que las cadenas hoteleras vienen implantando programas de RSE. Estos se centran en mejorar su desempeño ambiental y desarrollar acciones de reducción del consumo de energía, reducción de la huella de carbono, uso responsable del agua y manejo adecuado de residuos sólidos. También, muestran avances en el aspecto económico al presentar una imagen adecuada de sus operaciones financieras. Asimismo, demuestran la mejora de sus relaciones con los trabajadores y la sociedad en general.

Para lograr la implantación de la RSE en las actividades hoteleras, se reconoce la necesidad de que sean evaluadas interna y externamente. Se requiere indicadores que midan el desempeño económico, ambiental y sociolaboral. Por ello, se elaboran memorias de sostenibilidad, se adoptan normas o estándares internacionales auditables, en general, se adopta indicadores basados en el GRI, lo cual genera un valor diferenciador (Cotillo, 2014; Del Mar, 2006; Muñoz, 2012; Vargas et al., 2005).

Asimismo, la implantación de la RSE en empresas hoteleras de España va más allá de la moda u obligatoriedad. Se considera necesaria su inclusión en la cultura organizativa, políticas, planes y estrategias de actuación. En este sentido, se propone contar con un área especializada en RSE, lo que implicará la participación de personal especializado e inversión (Jiménez & Gessa, 2014).

Las principales empresas españolas globales de diversos sectores han avanzado notablemente en cuanto a los informes de rendición de cuentas, memorias de sostenibilidad y uso de *rankings* internacionales para la evaluación de la gestión de la RSE. Sin embargo, el nivel de implantación está en función del tamaño de la empresa. De acuerdo con esto, el nivel de implementación en las PYME es menor en comparación con las empresas medianas y grandes.

Según el informe *Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*, solo el 4% de las pymes españolas disponen de políticas y herramientas avanzadas en RSE, frente al 54% de la mediana y gran empresa (Forética, 2011). Por otro lado, las empresas españolas tienen una fuerte presencia en el índice Dow Jones de sostenibilidad. En la edición de 2015 del Yearbook de RobecoSAM, aparecen 20 empresas españolas, de las cuales 13 se encuentran entre las categorías de líder, oro, plata y bronce (Forética, 2015).

### **2.3 Resumen**

En el presente capítulo, se ha desarrollado la revisión de la literatura. En este, se describe los indicadores y estándares de RSE más utilizados a nivel global. Asimismo, se ha realizado un análisis de los estudios existentes relacionados con las mediciones y evaluaciones de la RSE en el rubro hotelero, turístico y otros sectores. No se han identificado trabajos de investigación en los que se evalúe específicamente la RSE en el sector hotelero peruano; sin embargo, se ha advertido que sí se han realizado mediciones de la RSE en este sector en el departamento del Cusco, por parte del Gobierno Regional del Cusco, en el marco

de la importancia que cobra la actividad turística en la zona y con el soporte normativo vigente.

Asimismo, se ha identificado la existencia de estudios relacionados con mediciones o evaluaciones de la RSE utilizando indicadores Ethos o la adaptación de estos en otros sectores como alimentos y bebidas, banca y seguros, minería, hidrocarburos, educación y ONG. No obstante, no se ubicó este tipo de estudios en el rubro hotelero. Asimismo, se identificó que las empresas que mejor posicionamiento han obtenido en cuanto a la gestión de la RSE en el Perú son los sectores energía eléctrica, telecomunicaciones, hidrocarburos y minería, lo cual se debe a que los sectores dedicados a labores extractivas enfatizan su accionar en temas ambientales y en relaciones comunitarias. En general, los reportes de sostenibilidad que se utilizan en el Perú y en el mundo se dan bajo el formato GRI.

Por otro lado, los estudios revisados a nivel de Latinoamérica demuestran que países como Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Argentina y Nicaragua utilizan indicadores Ethos contextualizados a su realidad para la evaluación de la RSE. En este conjunto, Brasil es el país que presenta mayor avance. Además, se han identificado estudios de evaluación de la RSE en el sector hotelero en países donde la actividad turística es importante como en Colombia, México y Costa Rica. Asimismo, en Europa, particularmente en España, se han ubicado estudios específicos referidos a la evaluación de la RSE en cadenas hoteleras y grandes hoteles. Con ello, se evidencia que estas empresas han priorizado la mejora de su desempeño ambiental como factor fundamental en la búsqueda de la sostenibilidad de la actividad hotelera.

## **2.4 Conclusiones**

No se cuenta con estudios de investigación específicos sobre la evaluación de la gestión hotelera con enfoque de RSE en el Perú. Además, de acuerdo con las evaluaciones realizadas utilizando indicadores Ethos, las empresas peruanas que mejor posicionamiento

han obtenido en cuanto a la gestión de la RSE en el Perú son los sectores energía eléctrica, telecomunicaciones, hidrocarburos y minería. En este contexto, se reconoce que los sectores dedicados a labores extractivas enfatizan su accionar en temas ambientales y en la mejora de las relaciones comunitarias.

Por otro lado, los estudios revisados a nivel de Latinoamérica demuestran que países como Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Argentina y Nicaragua utilizan indicadores Ethos contextualizados a su realidad para la evaluación de la RSE. En este contexto, destaca Brasil como el país que presenta mayor avance. Por el contrario, en España sí se han desarrollado estudios referidos a la evaluación de la RSE en cadenas hoteleras y hoteles grandes. En estos se evidencia que existe una tendencia a la mejora del desempeño ambiental como factor fundamental en la búsqueda de la sostenibilidad de la actividad hotelera. Asimismo, se demuestra que, para las evaluaciones, se han utilizado reportes GRI.

Finalmente, aunque se ha detectado una brecha en la investigación; el presente estudio puede optimizar este panorama. Esto se debe a que contribuirá a la discusión académica respecto a los avances de la gestión de la RSE en hoteles peruanos. Esto permite, además, que las empresas estudiadas visualicen los aspectos que pueden mejorar o incorporar en su gestión con enfoque de RSE.

### **Capítulo III: Método**

El propósito de la investigación es describir el estado de la gestión de la RSE del sector hotelero en el Cusco a través de una muestra de cinco empresas hoteleras de prestigio, reconocidas a nivel nacional e internacional. Para ello, se utiliza el cuestionario de indicadores Ethos Perú 2021, preestablecido por Perú 2021, así como entrevistas de profundidad. A través de estas, se analiza y cuantifica estadísticamente el nivel de cumplimiento de las siete dimensiones y de los 40 indicadores predefinidos para la realidad peruana.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

La presente investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y con un diseño de investigación no experimental transeccional. Asume un tratamiento transversal o transeccional, porque la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único, específicamente durante el segundo semestre del 2015 (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Además, tiene un alcance descriptivo, porque describe las opiniones de los funcionarios de los hoteles con respecto al estado de la gestión de sus centros de labores. Para ello, se emplea específicamente como punto de referencia a los indicadores Ethos.

#### **3.2 Consentimiento Informado**

Para el presente trabajo, se ha solicitado formalmente el apoyo cinco empresas hoteleras de prestigio, reconocidas a nivel nacional e internacional. Estas han brindado información con respecto a la gestión que vienen realizando con enfoque en la RSE. Se solicitó que respondan el cuestionario de los indicadores Ethos y que permitan realizar una entrevista de profundidad que haga posible obtener mayor información. En el Apéndice A, se podrá encontrar las cartas de autorización firmadas por los representantes legales de cada hotel.

### 3.3 Participantes de la Investigación

En la presente investigación, participaron cinco empresas hoteleras de la ciudad del Cusco que tienen una facturación anual aproximada de US\$ 10 millones. Para ello, gerentes de área designados por el gerente general de cada hotel completaron las encuestas de los indicadores Ethos y participaron en las entrevistas de profundidad (ver Tabla 2).

Por otro lado, debido a la variedad de las preguntas y al ser de competencia de diferentes áreas, los participantes recurrieron a solicitar información a las áreas correspondientes. Su objetivo fue brindar la información más pertinente. Es así que han participado de manera referencial, en calidad de voceros de la empresa, ocho funcionarios.

Tabla 2

#### *Hoteles que Participaron en la Investigación*

Nombre del hotel	Nombre de la cadena	Nº de participantes en las encuestas y entrevistas	Cargo
Hotel 1	Cadena 1	2	Jefe de Recursos Humanos Gerente de ventas
Hotel 2	Cadena 2	1	Analista de Recursos Humanos
Hotel 3	Cadena 3	1	Subgerente
Hotel4	Cadena 4	1	Gerente de Recursos Humanos
Hotel 5	Cadena 5	2	Gerente residente Jefe de Recursos Humanos

### 3.4 Confidencialidad

Por medio de la carta entregada a los funcionarios y/o directivos de los cinco hoteles de la presente investigación, se les informó que las respuestas al cuestionario contarían con la absoluta confidencialidad en el manejo de la información. Según esto, los autores se someten a los tribunales de la ciudad de Cusco, en caso de que no cumplan con mantener la confidencialidad de la información proporcionada. Cabe añadir que el respeto y

consideración por la información brindada son las dos competencias más importantes en este tipo de investigación, donde la confianza es uno de los pilares del estudio, además de la gratitud hacia las personas que participaron de manera desinteresada.

### **3.5 Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos**

Para la recopilación de información de la presente investigación, se utilizó la encuesta de los indicadores Ethos (ver Apéndice B), el cual fue entregado físicamente a los gerentes de cada hotel y también fue enviado a su correo institucional. Se les ofreció el apoyo respectivo para el llenado del mismo, sin embargo, en todos los casos decidieron llenar la encuesta de manera personal. Esto se debió principalmente al poco tiempo del que disponen estas personas por las labores propias de su cargo, a la gran cantidad de preguntas y el tipo de información que se requiere para el llenado de la encuesta de los indicadores Ethos. Una vez llenada la encuesta, se procedió con las entrevistas de profundidad a fin de ampliar y complementar la información recogida. Para ello, se utilizaron cuestionarios en los que se consideró los siete dimensiones y 40 indicadores de la metodología.

Las encuestas han sido completadas adecuadamente. Las respuestas cerradas fueron “Sí”, “No” y “No aplica”. Estas fueron completadas con datos solicitados o simplemente no respondidas. Asimismo, de acuerdo con el manual de aplicación de la encuesta de los indicadores Ethos, cualquiera de éstas respuestas son consideradas válidas, siendo la única opción de invalidación las respuestas dobles.

La encuesta de los indicadores Ethos, está conformado por tres tipos de indicadores: (a) indicadores de profundidad en cuatro etapas, (b) indicadores binarios (si/no), y (c) indicadores cuantitativos. Respecto a los indicadores cuantitativos, estos no fueron considerados para el presente estudio, puesto que los representantes de los hoteles se reservaron el derecho de compartir, parte o el total de dicha información.



### 3.6 Análisis Estadísticos

En la presente tesis, se utilizan los indicadores Ethos vigentes en el Perú desde el año 2010, los cuales constituyen una herramienta única, adaptada a la realidad peruana, en cuanto a aspectos específicos del mercado peruano, problemas sociales, económicos, ambientales e inclusive políticos comunes a ocho países de América Latina. Se ha contado con la encuesta o cuestionario preparado y validado por Perú 2021. La evaluación se da inicio, una vez resuelto el cuestionario por cada una de las empresas, el mismo que consta de las siete dimensiones de la RSE con sus correspondientes indicadores.

Para el análisis estadístico de los resultados se ha utilizado como soporte informático el programa Excel el cual es parte del paquete Microsoft Office, donde se encuentra incorporado un módulo de herramientas para análisis estadístico de datos. Se eligió dicho programa por su versatilidad y porque constituye una herramienta de análisis indispensable y de mayor uso para cualquier empresa; a partir de los resultados obtenidos, se ha podido interpretar integralmente la información.

Los resultados de las encuestas fueron revisados, validados y adecuados a fin de proporcionar al programa Excel datos y parámetros válidos para cada uno de los análisis, así se ha utilizado la moda a efectos de medir la localización de los datos en una escala nominal, que se repite con más frecuencia en el conjunto de datos evaluados; seguidamente, se ha evaluado la distribución de la frecuencia a fin de valorar numéricamente la importancia de cada uno de los indicadores en la gestión de los hoteles y también, se evalúa la media aritmética de frecuencias de estos indicadores con el objeto de valorar cada ítem.

En vista de que la información recopilada es cuantitativa por la forma como está estructurada la encuesta de los indicadores Ethos, el análisis estadístico descriptivo se realizó con el apoyo del programa Excel de la siguiente manera: para el procesamiento de los indicadores de profundidad, que comprende cuatro etapas, cuando la respuesta fue primera

etapa se le asignó un 25% de cumplimiento, cuando fue segunda etapa un 50%, cuando fue tercera etapa un 75% y cuando fue cuarta etapa un 100%. Para obtener el nivel de cumplimiento en cada dimensión, se determinó el valor promedio de los niveles de cumplimiento alcanzados en cada uno de los indicadores asociados, mediante el cálculo de la media aritmética.

Para el procesamiento de los indicadores binarios, cuando la respuesta fue “Sí”, se le asignó el valor de uno, cuando fue “No” o “No aplica” el valor de dos, y si no fue respondida el un valor cero. Su análisis estadístico descriptivo abarcó, la determinación de las frecuencias del valor uno para cada indicador, y de las medias aritméticas respectivas para cada dimensión de la encuesta empleada. La obtención de las frecuencias del valor uno, se realizó a fin de obtener el porcentaje total de avance en cada indicador, mientras que la media aritmética, para obtener el promedio de cumplimiento en cada dimensión.

Finalmente, se determinó el promedio de cumplimiento global, media aritmética de los valores encontrados para cada dimensión, buscando cuantificar el nivel de avance en el desarrollo de una gestión empresarial con enfoque en RSE. Se ha decidido analizar siempre con la media aritmética, dado que el cuestionario Ethos no tiene valores ponderados para alguna pregunta, indicador o dimensión de estudio, y a todos los considera con igual grado de importancia. Esto se realizó para los datos de cada hotel y también para el conjunto de los cinco hoteles, considerados en el presente estudio. Este procesamiento ha permitido diagnosticar el estado actual de gestión de los hoteles, que es el objetivo principal del presente estudio.

### **3.7 Análisis e Interpretación de Datos**

Luego de haber desarrollado el análisis estadístico, de acuerdo a la metodología anterior explicada, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, evidenciando una incompatibilidad entre el resultado de los indicadores de profundidad y

binarios. Para resolver esta incompatibilidad se decidió no tomar en cuenta los resultados obtenidos para los indicadores de profundidad, dado que esta información es subjetiva al criterio de autoevaluación de los representantes. Por otro lado, la información de los indicadores binarios, al ser producto de la evaluación de varios criterios definidos, son sustentables y verificables, por lo que si fueron considerados para la valoración del estado de gestión con enfoque en RSE en cada hotel estudiado. Determinado el grupo de resultados a emplear en el presente estudio, la interpretación de los mismos se realizó para cada una de las siete dimensiones de la encuesta Perú-Ethos 2021, y para cada hotel considerado en el presente estudio.

Sin embargo, para explicar cualitativamente, el análisis cuantitativo desarrollado, se ha decidido utilizar el criterio de valoración en cuatro etapas de avances de los indicadores de profundidad, establecido por el mismo cuestionario Perú-Ethos 2021. En este sentido, para una calificación entre 1% y 25%, se considera un nivel de cumplimiento muy bajo o etapa 1, para una calificación entre 26% y 50%, un nivel de cumplimiento bajo o etapa 2, para la calificación entre 51% y 75%, un nivel de cumplimiento medio o etapa 3, y para la calificación entre 76% y 100% un nivel de cumplimiento alto o etapa 4.

### **3.8 Validez y Confiabilidad**

No se pretende validar el modelo de encuesta, debido a que la encuesta para la medición de indicadores Ethos ha sido elaborada y validada previamente a su aplicación. El proceso de diseño y validación de los indicadores Ethos se da al inicio del año 2000 a través del Instituto Ethos de Brasil, que plantea un grupo de indicadores que sirvieron como base y referencia para el desarrollo de indicadores de otras organizaciones de RSE en América Latina. Los indicadores de Perú 2021 son propuestos en el año 2006. A ello, se sumaron acciones similares de organizaciones en países latinoamericanos como Iarse, Deres y Centrarse. De esta iniciativa, surge el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social

Empresarial (PLARSE), con el cual se logra un patrón único de indicadores de RSE para los países latinoamericanos.

En el marco de este proceso, los indicadores para Perú fueron validados por empresas peruanas del sector privado a través de un taller el 11 de febrero del 2010 (Perú 2021, 2014). Por consiguiente, la validez y confiabilidad de este instrumento se dan por establecidas en mérito a los procesos de validación participativa efectuados por Perú 2021 y a la correlación o alineación existente entre los citados indicadores y las iniciativas de Pacto Global y GRI, SA8000, y, especialmente, con la norma ISO 26000, el cual tiene el propósito de facilitar a los gestores empresariales su inserción en la gestión global de la RSE.

### **3.9 Resumen**

En el presente capítulo, se ha descrito el tipo de la investigación, su diseño, la forma como se obtiene la información, las formas de evaluación de la información y el análisis de la validez y confiabilidad de las encuestas respondidas por los funcionarios de las cinco empresas hoteleras de la ciudad de Cusco que sirven de muestra para el presente estudio. Específicamente, la investigación no experimental es el tipo de investigación que calza con el estudio, con un diseño transeccional o transversal y con un enfoque descriptivo. Esto se debe a que los indicadores describen de manera precisa cómo se encuentran las empresas hoteleras respecto a los 40 indicadores Ethos con enfoque en RSE para definir el estado de gestión que estas poseen.

Se precisó, además, que la información se obtuvo de manera directa con los colaboradores o funcionarios de los hoteles. En estos términos, el compromiso de los autores de la investigación es mantener la confidencialidad del caso debido al tipo de información transmitida. Además, los participantes reciben un análisis profundo de parte de los actores después de haber revisado exhaustivamente los resultados.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación realizada en función a las preguntas de investigación. Los resultados se presentan para cada hotel estudiado, sobre cada una de las dimensiones comprendidas en el cuestionario Ethos-Perú 2021, destacando aquellos indicadores para los que hayan alcanzado el mayor y menor nivel de cumplimiento. El análisis estadístico completo y detallado, indicador por indicador, se muestra en el Apéndice F.

Se inicia con el resumen de la evaluación estadística realizada, y se prosigue con el análisis cuantitativo del cuestionario de evaluación Ethos-Perú 2021, con la finalidad de responder las preguntas de investigación. Este análisis cuantitativo se complementa con el análisis de las entrevistas de profundidad.

### 4.1 Datos Generales de las Empresas Hoteleras Consideradas en el Estudio

En la Tabla 3, se resumen los datos generales de los hoteles considerados. Estos apoyaron el desarrollo del presente estudio. Se detallan el nombre del hotel y de la cadena, así como su categoría y página web.

Tabla 3

*Resumen de los Datos Generales de los Hoteles Estudiados*

Nombre del hotel	Nombre de la cadena	Categoría
Hotel 1	Cadena 1	5 estrellas
Hotel 2	Cadena 2	5 estrellas
Hotel 3	Cadena 3	4 estrellas
Hotel 4	Cadena 4	5 estrellas
Hotel 5	Cadena 5	5 estrellas

### 4.2 Presentación de Resultados

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el resumen de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones del cuestionario empleado y para hotel estudiado.

Tabla 4

*Resumen de la Evaluación estadística realizada para cada una de las dimensiones del cuestionario Ethos-Perú 2021.*

Dimensión	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Promedio
En %						
1. Valores, Transparencia y Gobierno	92	71	76	89	92	84
2. Público Interno	74	48	59	66	41	58
3. Medio Ambiente	81	56	87	94	81	80
4. Proveedores	68	50	49	69	38	55
5. Consumidores y Clientes	90	90	100	89	86	91
6. Comunidad	80	44	45	56	97	64
7. Gobierno y Sociedad	53	28	55	12	52	40
Calificación final	77	55	67	68	69	67

*Nota.* Elaborado a partir del análisis estadístico detallado adjunto en el Apéndice F.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas de profundidad realizadas a los representantes de los cinco hoteles evaluados, con el propósito de calificar el nivel de avance en cada dimensión, se toma en cuenta los siguientes rangos: Para una calificación entre 0% y 25%, se considera un nivel de cumplimiento muy bajo o etapa 1, para una calificación entre 26% y 50%, un nivel de cumplimiento bajo o etapa 2, para la calificación entre 51% y 75%, un nivel de cumplimiento medio o etapa 3, y para la calificación entre 76% y 100% un nivel de cumplimiento alto o etapa 4.

Seguidamente, de acuerdo a los objetivos definidos para la presente tesis, se iniciará con las respuestas a las preguntas de investigación:

#### **4.2.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo**

Los resultados indicados en la Tabla 4, para la primera dimensión del cuestionario empleado, muestran que los hoteles estudiados, a excepción del Hotel 2, tienen un alto nivel de cumplimiento de la gestión de valores, transparencia y gobierno corporativo con enfoque en RSE. Ello se evidencia con las frecuencias de cumplimiento mayores al 75% para la

mayoría de ellos, excepto el Hotel 2 que tiene una frecuencia de cumplimiento del 71%. Estos valores son compartidos con algunos grupos de interés tales como los empleados, distribuidores, clientes y consumidores, entes gubernamentales y la sociedad en general; sin embargo, aún tienen dificultades para compartir dichas políticas con los accionistas, los proveedores y la competencia.

Como complemento al análisis cuantitativo, la Tabla 5 muestra las preguntas y respuestas de la entrevista de profundidad aplicadas para esta dimensión. El análisis completo se muestra en el Apéndice G. Las respuestas obtenidas muestran que los cinco hoteles estudiados consideran, dentro de su plan estratégico empresarial, principios de RSE, que son monitoreadas y evaluadas desde la Dirección General y encargadas a un área administrativa particular el velar por el cumplimiento de éstas.

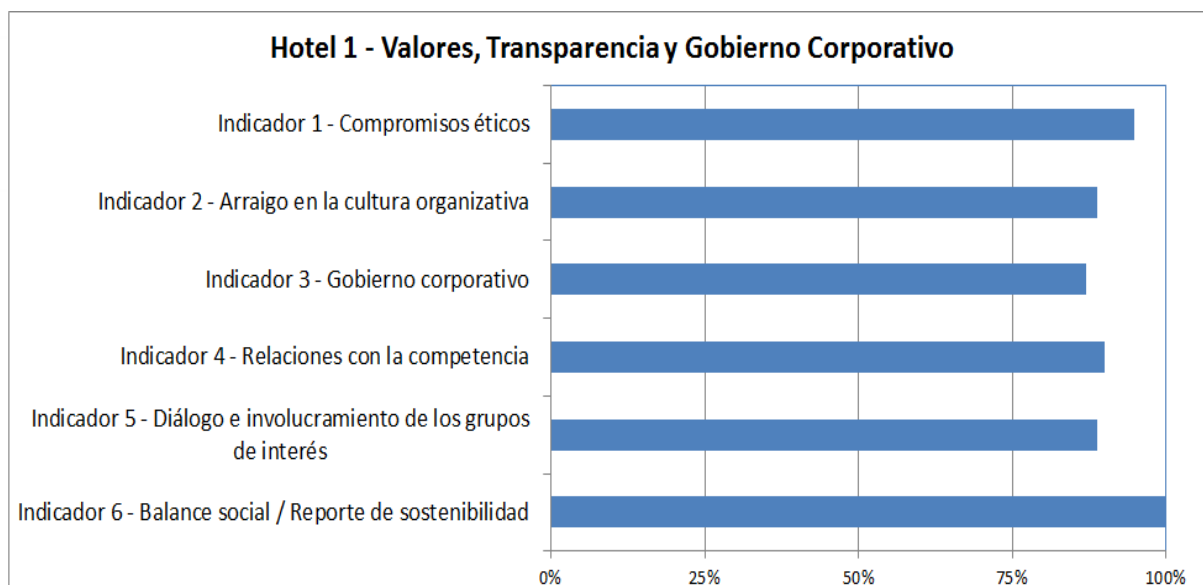
Tabla 5

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de los Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Qué área de vuestra empresa es responsable de velar por el cumplimiento de las políticas de RSE?	Relaciones Públicas  Gerencia General	Relaciones Públicas (Directora corporativa de Comunicaciones)  Comité de Dirección (Director general, de RR.HH., de <i>Marketing</i> y de Finanzas)	Gerencia de Mantenimiento  Coordinación de Desarrollo Sostenible	Recursos Humanos  Gerencia General	Departamento de Ecoturismo  Gerencia General

*Nota.* Tomado del Apéndice G.

**Hotel 1.** Para este primer hotel, y de acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 2, se observa que, para todos los indicadores asociados, se tiene frecuencias superiores al 84%, puntuación promedio para los cinco hoteles estudiados. Se destaca además los resultados para los indicadores 6 y 3 los de mayor y menor nivel de cumplimiento, respectivamente.



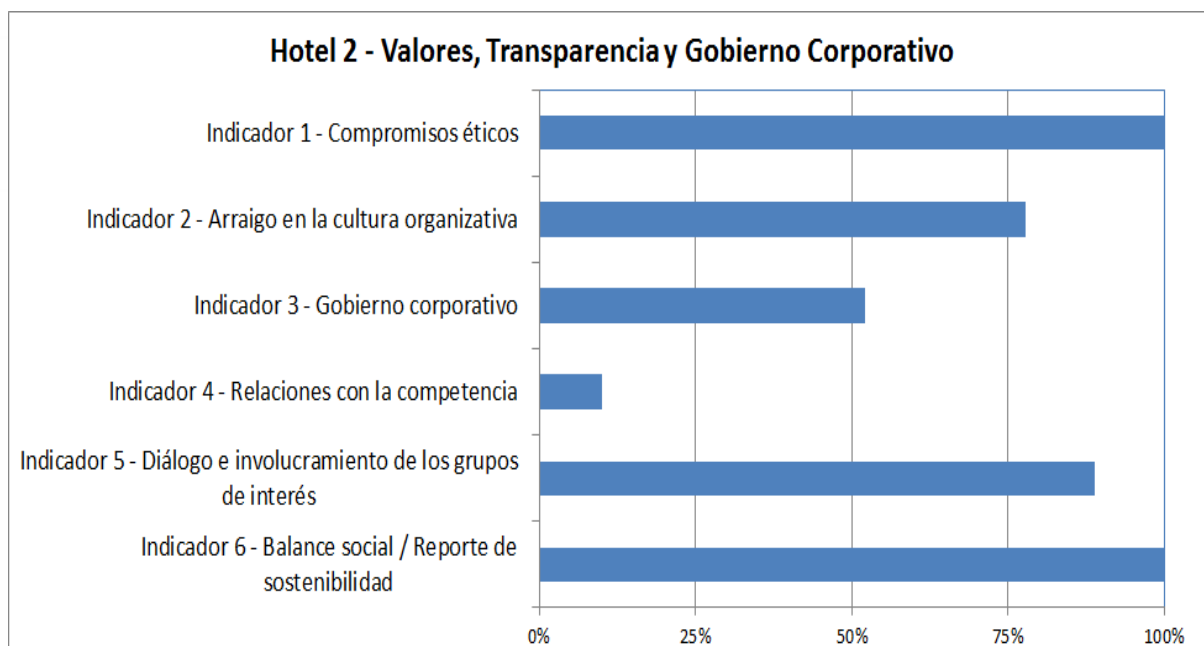
*Figura 2.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

Estos resultados obtenidos para el indicador 6: Balance Social, se sustentan en los continuos reportes de sostenibilidad que desarrolla este hotel, involucrando a los grupos de interés externos, y que son difundidos y monitoreados constantemente. Además, estos reportes son empleados para la planificación estratégica del hotel. También destaca, la inclusión de sus códigos éticos y de conducta en sus planes estratégicos empresariales.

Por otro lado, la puntuación para el indicador 3: Gobierno corporativo, se debe a la falta de mecanismos formales de conformación del directorio, y de soporte externo para resolver conflictos éticos, socioambientales y de respeto a los derechos humanos. Finalmente, este hotel, también tiene pendiente la incorporación explícita de principios de RSE en la misión y visión de la empresa, y la utilización de metodologías de relacionamiento con los grupos de interés, como la norma AA1000, sobre todo para con la competencia.

**Hotel 2.** Para este hotel, y de acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 3, se destaca los resultados obtenidos para los indicadores 1 y 6, como los de mayor nivel de cumplimiento, y del indicador 4 como el de menor nivel de cumplimiento.



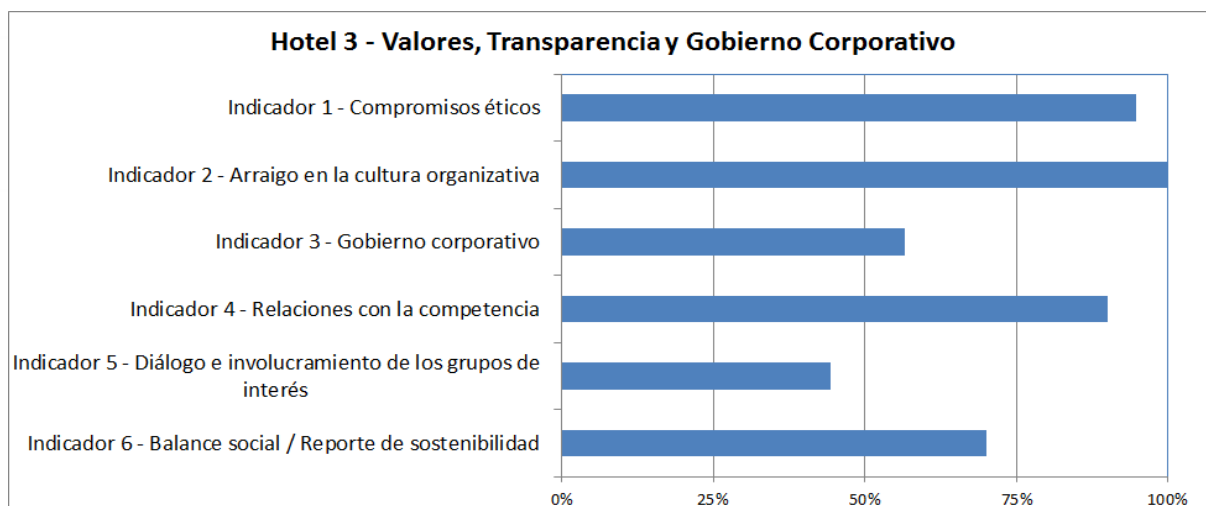


*Figura 3.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

En referencia al indicador 1: Compromisos éticos, evidencia que los códigos de ética y conducta del Hotel 2, prevé la participación de los principales grupos de interés internos y externos, son sometidos a auditorias periódicas, y son monitoreados por un comité especial. En referencia a la puntuación del indicador 6: Balance social, esta muestra que este hotel realiza sus reportes de sostenibilidad involucrando a sus grupos de interés, y son empleados en el desarrollo de la planificación estratégica empresarial siguiente.

Por otro lado, la puntuación del indicador 4: Relaciones con la competencia, evidencia la falta de políticas de competencia leal, y de lucha contra la piratería, evasión fiscal, contrabando, adulteración y falsificación de productos. Asimismo, se puede indicar que este hotel carece de políticas formales de relacionamiento con los accionistas, de nombramiento del directorio y participación de los grupos de interés en el gobierno de la empresa, y tampoco tiene incorporado explícitamente la RSE dentro de la misión y visión del hotel.

**Hotel 3.** De acuerdo a los resultados de la Figura 4, se destaca los obtenidos para los indicadores 2 y 5, como el de mayor y menor nivel de cumplimiento, respectivamente.



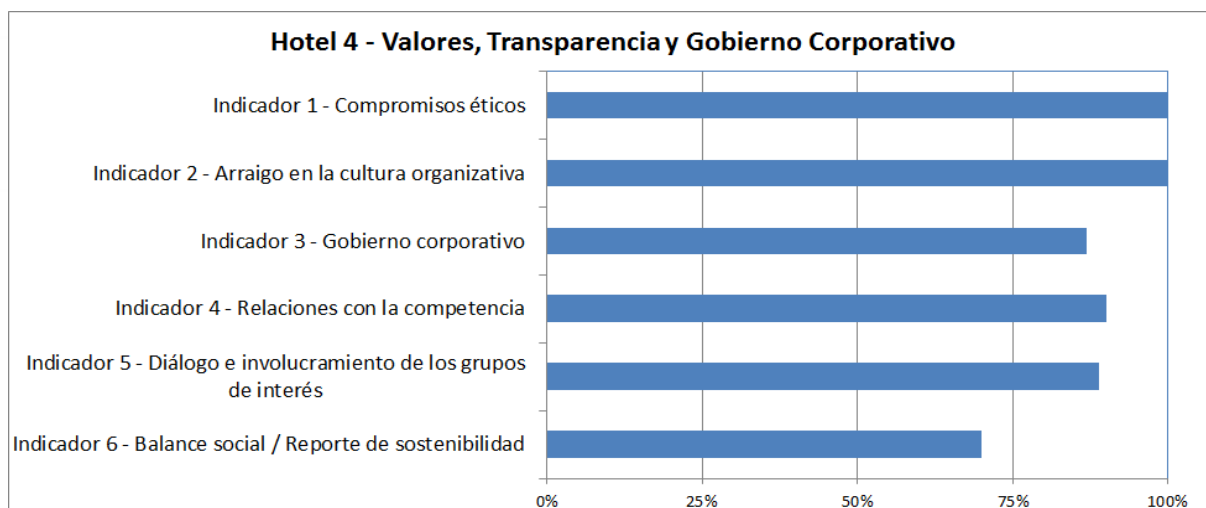
*Figura 4.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

En referencia al indicador 2: Arraigo en la cultura organizativa, el de mayor nivel de cumplimiento, muestra que este hotel, difunde e incluye explícitamente la RSE en su misión y visión, así como en el plan estratégico empresarial, trasladando esta cultura organizativa a los demás miembros de su cadena productiva. Asimismo, en la Figura 4, se observa también la importancia y alcance de su código de ética y conducta, hacia la mayoría de los grupos de interés, aunque aún tienen ciertas limitaciones para orientar la relación con los accionistas.

La baja puntuación del indicador 5: Diálogo e involucramiento de los grupos de interés, demuestra que este hotel tiene pendiente la incorporación y gestión de indicadores de desempeño que monitoreen su relacionamiento con los diferentes grupos de interés, así como su utilización como fuente de información para el proceso de planificación general.

Finalmente, este hotel tampoco cuenta con políticas de nombramiento de miembros del directorio, de prevención del abuso de poder, de tratamiento equitativo, de la incorporación de los grupos de interés en el gobierno de la empresa, lo cual limita la implementación de un gobierno corporativo.

**Hotel 4.** De acuerdo a los resultados de la Figura 5, se destaca los obtenidos para los indicadores 1 y 2, como los de mayor nivel de cumplimiento, y del indicador 6 como el de menor nivel de cumplimiento.

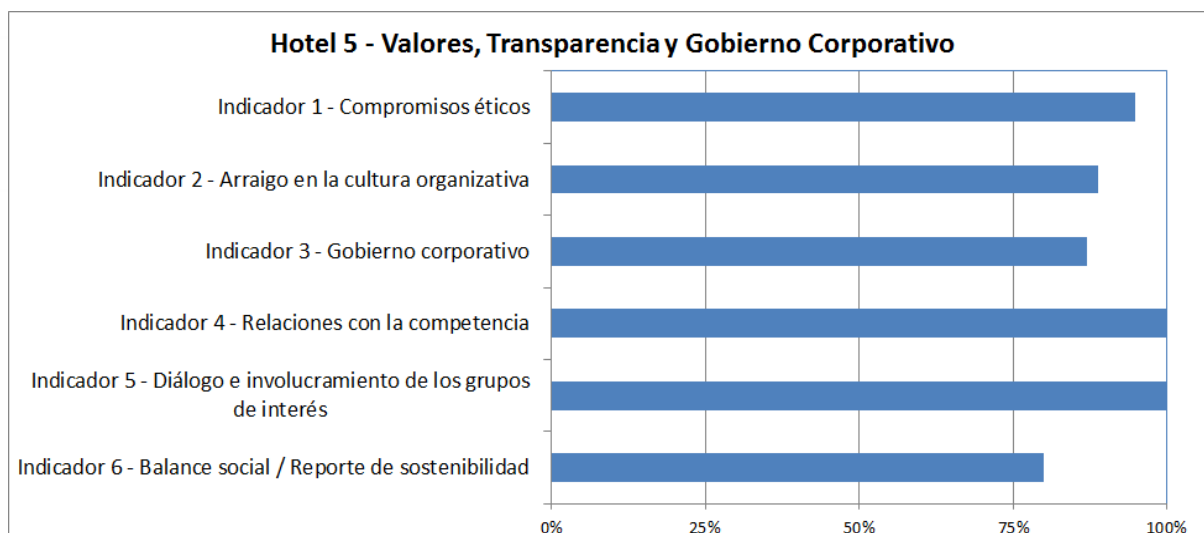


*Figura 5.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

La puntuación para el indicador 1: Compromisos éticos, demuestra, que este hotel, posee códigos de ética y de conducta, que los gestiona con la participación de sus empleados y de sus grupos de interés, además de ser controlados y auditados periódicamente, bajo el liderazgo de un comité multidisciplinario encabezado por la alta gerencia. En referencia al indicador 2: Arraigo en la cultura organizativa, su puntuación muestra que este hotel tiene una cultura organizativa que reconoce a la RSE como parte de la estrategia empresarial, y que se gestiona con todos sus grupos de interés, sobre todo con aquellos que conforman su cadena productiva.

Respecto al indicador 6: Balance Social, la encuesta aplicada muestra que la interrelación, no sistematizada ni particularizada, con los grupos de interés, no le permite involucrarlos en el desarrollo de sus reportes de sostenibilidad. Asimismo, respecto a su relacionamiento con su competencia, este hotel no participa en asociaciones gremiales que discuten aspectos de competencia leal.

**Hotel 5.** De acuerdo a los resultados de la Figura 6, se observa que, en cinco de los seis indicadores, las puntuaciones obtenidas son mayores al 84%, que es el promedio de los cinco hoteles para esta dimensión. Asimismo, se observa que los indicadores 4 y 5, son los de mayor nivel de cumplimiento, y el indicador 6 es el de menor nivel de cumplimiento.



*Figura 6.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

La puntuación para el indicador 4: Relaciones con la competencia, muestra que este hotel posee políticas de respeto y promoción de la competencia legal y leal, mostrando inclusive gran liderazgo en discusiones empresariales que buscan estándares de competencia cada vez más elevados. En referencia al indicador 5: Dialogo e involucramiento de los grupos de interés, su puntuación muestra que este hotel tiene metodologías estructuradas de relacionamiento con sus grupos de interés, que son monitoreados constantemente.

Respecto al indicador 6: Balance Social, se puede decir que este hotel no emplea auditorías externas para fiscalizar su información social y ambiental. Asimismo, no comparte su información económica-financiera, social o ambiental en medios abiertos como internet. Finalmente se puede señalar que el Hotel 5 tiene limitaciones para compartir su cultura organizativa con sus proveedores, contratistas y distribuidores.

Para esta primera dimensión de estudio, se concluye que la mayoría de los hoteles del Cusco (tres de cinco) tiene una gestión basada en valores y el concepto de gobierno corporativo, compartido con sus grupos de interés. Sin embargo, este no es el panorama en los hoteles restantes (dos de cinco), estos, si bien desarrollan una gestión actual basada en principios y valores, no se refleja sobre los accionistas, proveedores y competencia.

#### 4.2.2 Público interno

Los resultados indicados en la Tabla 4, para la segunda dimensión del cuestionario, muestran que la gestión socialmente responsable del público interno, de los cinco hoteles estudiados, tiene un nivel medio de cumplimiento, correspondiente a la etapa 3 de avance. Esta afirmación se sustenta en la frecuencia promedio del 58% obtenida para esta dimensión, siendo los hoteles 1 y 5 los de mayor y menor nivel de cumplimiento, con sus respectivos 76% y 42% de frecuencias de cumplimiento.

También se puede decir que la gestión del público interno, de los cinco hoteles estudiados, cumple con lo legalmente establecido, brinda oportunidades de desarrollo profesional para sus integrantes, y políticas que promueven su participación en la gestión de la empresa. Sin embargo, esta no incluye políticas que favorezcan la organización independiente de los trabajadores en sindicatos activos, o mejores condiciones de jubilación; tampoco incluye, políticas de cuidado del personal gestante o con pareja gestante, o políticas de apoyo a sus menores hijos.

Como complemento al análisis cuantitativo, la Tabla 6 muestra las preguntas y respuestas de la entrevista de profundidad aplicadas para esta dimensión, de las cuales se puede indicar que los cinco hoteles estudiados, tienen programas y beneficios particulares dirigidos a sus integrantes. Sin embargo, ninguno de ellos tiene alguna certificación de gestión del Público interno.

**Hotel 1.** Para este hotel, de los resultados de frecuencia de cumplimiento presentados en la Figura 7 para los trece indicadores asociados a esta dimensión, se observa que los doce primeros indicadores superan el 50% y seis de ellos superan el 75%, mientras que para el indicador 19, se alcanzó una frecuencia menor al 25%. De estos resultados, el promedio de cumplimiento de este hotel para esta dimensión es del 74%, siendo el mayor obtenido para los cinco hoteles estudiados, indicando un nivel medio de cumplimiento.

Tabla 6

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión del Público Interno*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Cuáles son los mecanismos formales que utilizan para conocer las sugerencias y críticas de nuestro personal?	No aplicado a este hotel.	Políticas claras Almuerzos de confraternidad con la Gerencia. Auditores externos de condiciones laborales (canal de integridad).	Comité de puertas abiertas.	Políticas de garantía de trato justo. Buzón de sugerencias. Encuestas internas y con asesorías externas ( <i>great place to work</i> ).	Encuestas de clima laboral. Reuniones entre jefaturas y representantes de los trabajadores.
¿Qué beneficios adicionales a los exigidos por ley ofrecen a sus trabajadores?	Regalos de estadías en el hotel para su familia. Regalos de comidas. Regalos de descuentos especiales.	Beneficios de todo el grupo empresarial. Dos días libres al año. Uniformes y refrigerios. Capacitaciones pagadas en la universidad corporativa. Adelantos de sueldo.	Un día adicional por paternidad. Dos días libres al año. Medio día para trámites personales.	Tres días libres adicionales por paternidad y USS100. Licencias por luto familiar. Cafetería, vestidos y uniformes. Capacitaciones <i>on-line</i> Reuniones de confraternidad Rotación de entrenamiento en cualquier país	Vivienda y alimentación para trabajadores. Actividades recreativas para familiares. Capacitaciones organizadas por la institución. Incentivos por venta y ahorro.
¿Qué certificaciones tiene vuestra empresa?	No aplicado a este hotel.	Ninguna	No aplicado a este hotel.	No aplicado a este hotel.	No aplicado a este hotel.

Nota. Tomado del Apéndice G.

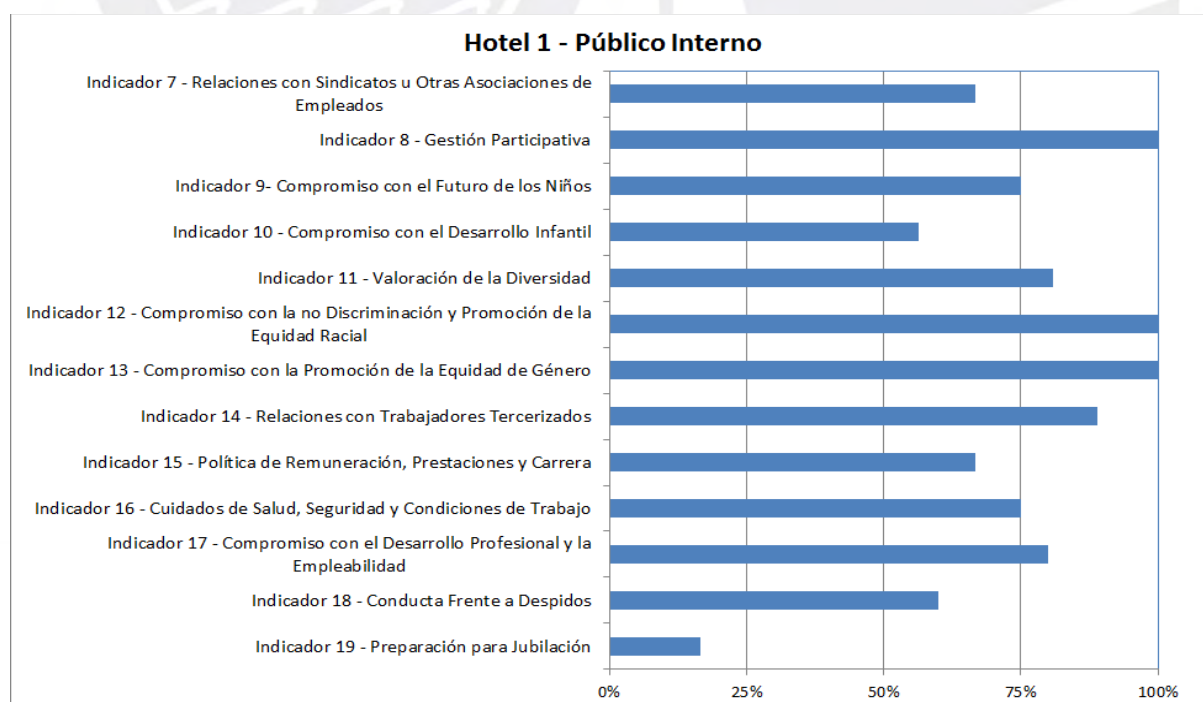


Figura 7. Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Público Interno.

Estos resultados muestran que las fortalezas, de la gestión del público interno del Hotel 1, están en sus políticas de gestión participativa, compromiso con la no discriminación, promoción de la equidad racial y de género, indicadores 8, 12 y 13 respectivamente. También tiene políticas de valoración de la diversidad, de favorecimiento al desarrollo profesional de sus empleados, y de igual atención a sus trabajadores tercerizados. Sin embargo, no cuentan con políticas que favorezcan la organización independiente de los trabajadores.

Por otro lado, respecto al indicador 19: Preparación para la jubilación, debe indicarse que este hotel se limita solo a lo legalmente establecido; y no cuenta con programas, de orientación y acompañamiento de desarrollo infantil, ni de prevención y tratamiento de la drogadicción, alcoholismo, VIH/SIDA. Por otro lado, este hotel tampoco define sus remuneraciones salariales con participación de los representantes de los trabajadores, ni cuenta con certificaciones voluntarias tipo SA8000 u OHSAS 18001.

**Hotel 2.** Los resultados presentados en la Figura 8, destaca al indicador 7 como el de mayor nivel de cumplimiento, y a los indicadores 8 y 19 como los de menor nivel. Asimismo, solo seis indicadores superan la frecuencia de cumplimiento del 50%, y como consecuencia un puntaje promedio del 48% para este hotel, evidenciando un nivel de cumplimiento bajo.



Figura 8. Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Público Interno

El puntaje del indicador 7, muestra que este hotel tiene una fortaleza en sus canales de comunicación con sus empleados y representantes bien consolidados, con los que comparte sus objetivos estratégicos y otras informaciones que pudieran afectarlos. Asimismo, tienen un compromiso con el desarrollo profesional de los empleados, financian capacitaciones, pero sin programas de erradicación del analfabetismo. Asimismo, valora la diversidad, cumple con las remuneraciones y prestaciones, brinda condiciones laborales saludables y seguras, y evalúa periódicamente la rotación de personal, con condiciones laborales claras en sus contratos. Sin embargo, esta gestión no tiene procedimientos, políticas o programas formales en todos los aspectos, considerados en la encuesta empleada.

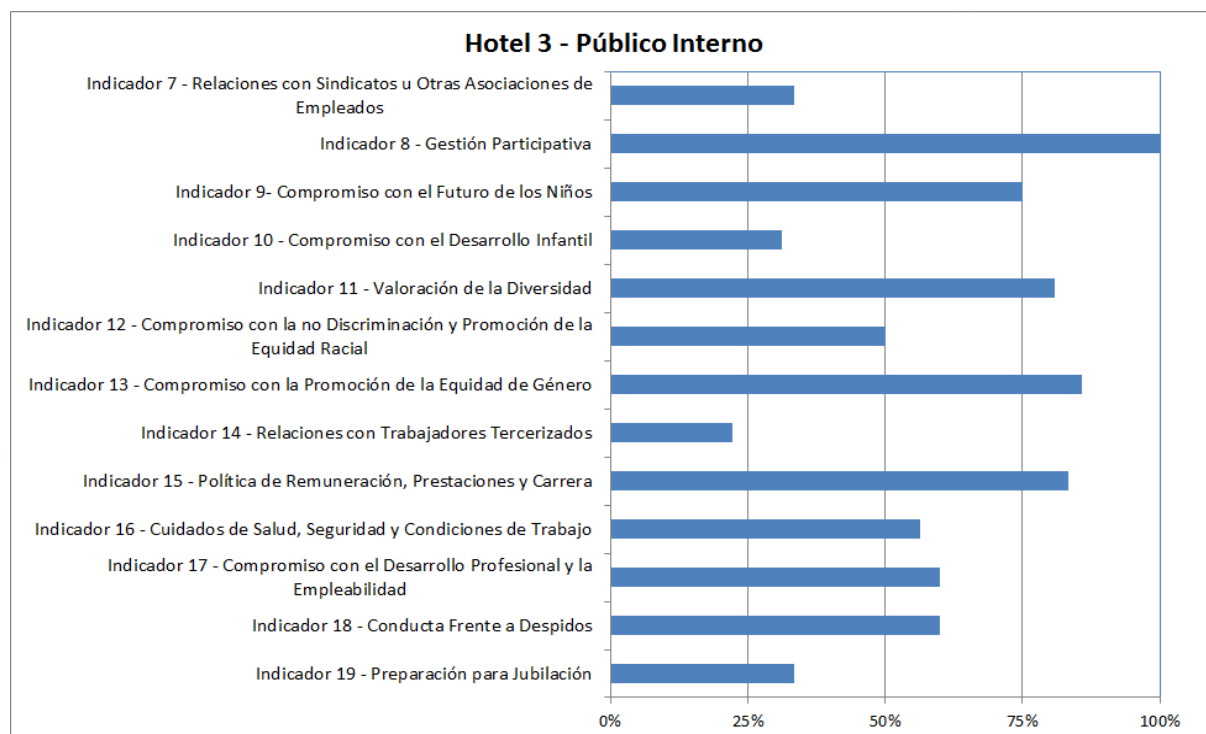
Por otro lado, de la puntuación de 0% obtenido para los indicadores 8 y 19, se puede decir que la gestión de este hotel no cuenta con políticas que favorezcan la participación de sus empleados en su sistema de gestión, ni tampoco cuenta con programas adicionales de preparación para la jubilación. Asimismo, carece de políticas claras de lucha contra el trabajo infantil y de integración de empleados tercerizados, y también de programas de prácticas para jóvenes, o de apoyo a la gestante, planificación familiar, y desarrollo integral del niño. En todos estos aspectos este hotel, cumple estrictamente lo establecido en las normas vigentes.

**Hotel 3.** De acuerdo a los resultados de la Figura 9, se destacan los obtenidos para los indicadores 8 y 14, como el de mayor y menor nivel de cumplimiento, respectivamente. Asimismo, se observa que ocho indicadores superan la frecuencia de cumplimiento del 50%, resultando entonces, un promedio de puntuación del 59% para esta dimensión, evidenciando un nivel de cumplimiento medio, de gestión del público interno con enfoque en RSE.

La puntuación del 100% para el indicador 8, muestra que la gestión del público interno del Hotel 3, tiene una gran fortaleza en la inclusión de ellos en la gestión empresarial, con canales claros y formales de interrelación. Asimismo, su gestión, cuenta con políticas de valoración de la diversidad y no discriminación por índole alguna, promoción de la equidad



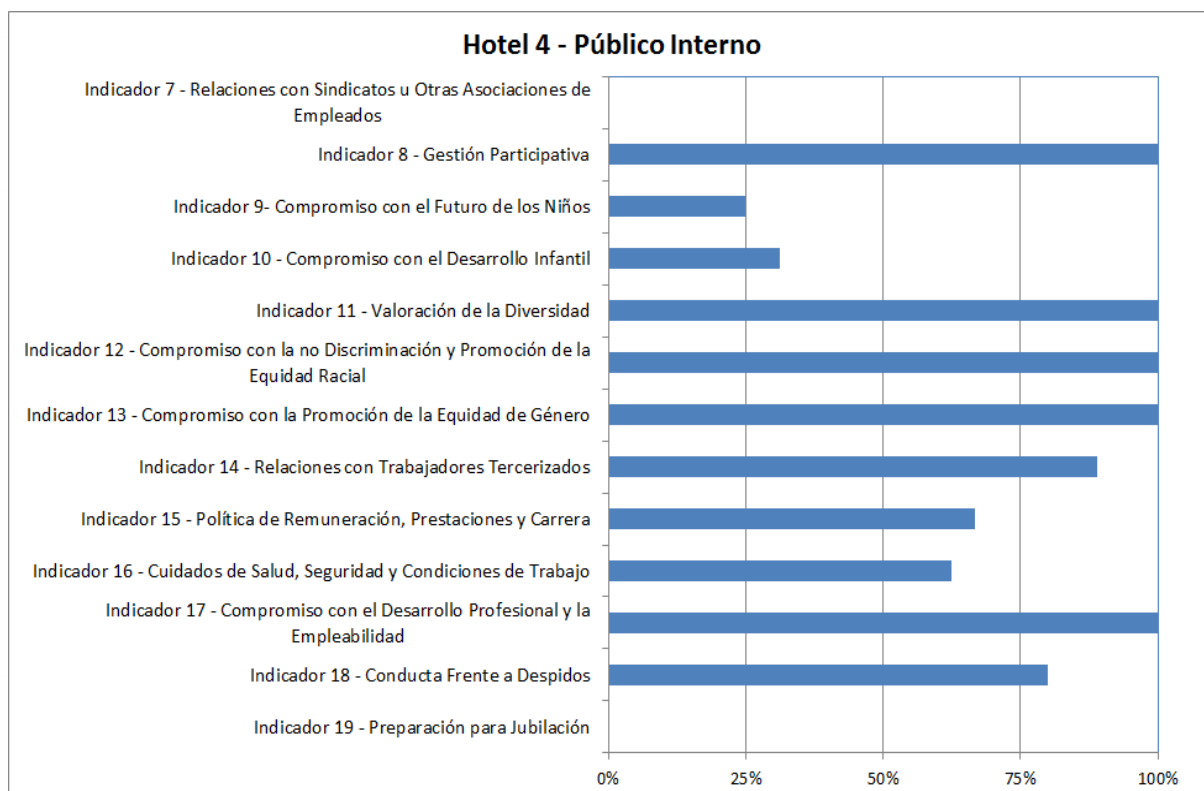
de género, de remuneración justa, de salud y seguridad en el trabajo, de oportunidades de desarrollo profesional y conducta frente al despido. En todas estas cuestiones, su sistema de gestión cumple con lo legalmente requerido, y algunas políticas adicionales voluntarias.



*Figura 9.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Público Interno.

De los indicadores menos desarrollados, se puede decir que la gestión en los aspectos de relacionamiento con los representantes de los trabajadores, del compromiso con el desarrollo infantil, del apoyo a las empleadas embarazadas o en etapa de lactancia, y del proceso de jubilación, simplemente se limita al cumplimiento estricto de la legalidad. Así también, destaca el menor avance del indicador 14: Relacionamiento con trabajadores tercerizados, el cual se ciñe estrictamente a la norma de contratación, sin goce de beneficios de la empresa, y la no participan en los programas de entrenamiento y desarrollo profesional.

**Hotel 4.** De los resultados presentados en la Figura 10, se destaca los obtenidos para los indicadores 8, 11, 12, 13, y 17, como los del más alto nivel de cumplimiento, y a los indicadores 7 y 19, que tienen un nivel de cumplimiento del 0%. La puntuación promedio de este hotel es del 66%, correspondiente a un nivel medio de cumplimiento.



*Figura 10.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Público Interno.

Los resultados de los indicadores con más alto nivel de cumplimiento, muestran que esta gestión tiene una alta valoración de la participación de los trabajadores en dicha gestión, de la diversidad y no discriminación, de la promoción de la equidad racial y de género, y de oportunidades de desarrollo profesional para todos. Esto se sustenta en sus políticas de trato justo, buzones de sugerencias internos, programas auditables de gestión, un código de ética y conducta con principios de no discriminación y promoción de la equidad, y un procedimiento de desarrollo profesional bien establecido, incluyendo en ellos a los trabajadores tercerizados. Así también, poseen normas y procesos para prevenir el acoso sexual, cuentan con programas de salud y nutrición, de combate al estrés, pero no cuentan con certificaciones estandarizadas.

De los indicadores menos desarrollados 7 y 19, se evidencia que este hotel no tiene políticas que permitan la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa o su organización en sindicatos; ni tampoco tiene programas adicionales de jubilación. En los demás criterios de evaluación, solo cumplen con respetar la legislación nacional.

**Hotel 5.** De la Figura 11, se observa que los indicadores 8 y 7 son los de mayor y menor puntuación respectivamente. Asimismo, la frecuencia promedio del 41%, la más baja de todos los hoteles, evidencia una gestión de bajo nivel de cumplimiento.



*Figura 11.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Público interno

El 100% de cumplimiento del indicador 8: Gestión participativa, muestra que la gestión de este hotel cuenta con mecanismos formales, como encuestas y reuniones directas con la gerencia, para conocer las sugerencias y críticas del personal. Asimismo, este sistema de gestión incluye políticas de desarrollo profesional, con presupuestos para la capacitación del personal, pero no tiene programas de erradicación del analfabetismo. En los casos de despidos, la gestión del Hotel 5 se ciñe de manera rigurosa con la legislación vigente y comunicación constante ante cualquier cambio o decisión que afecte la estabilidad laboral.

Por otro lado, los puntajes de los indicadores 7 y 19, evidencian que su gestión no promueve la formación de sindicatos ni programas alternativos de jubilación. Así también este sistema de gestión, carece de programas para prácticas profesionales, y de políticas de compromiso con el futuro de los niños y de apoyo a las mujeres embarazadas; aunque si promueven campañas de planificación familiar, y de no violencia en el hogar. Respecto al

indicador 16, poseen políticas de compensación de horas extras, capacitan a su personal sobre seguridad en el trabajo, sin embargo, no cuentan con certificaciones estandarizadas.

Finalmente, se puede concluir que los cinco hoteles del Cusco tienen un sistema de gestión del público interno que, además de cumplir con la normativa vigente, adiciona algunas políticas que promueven la participación del trabajador en la empresa. Esto implica avances en la generación de oportunidades de desarrollo profesional sin discriminación alguna y la creación de programas dirigidos a sus trabajadores. Sin embargo, su gestión actual no considera políticas que favorezcan la organización independiente de los trabajadores en sindicatos activos ni políticas que cuiden a la trabajadora gestante, a sus hijos menores o al trabajador jubilado.

#### **4.2.3 Medio ambiente**

Respecto a la tercera dimensión del cuestionario, los resultados de la Tabla 4, muestran que cuatro de los cinco hoteles estudiados, a excepción del Hotel 2, superan el 75% de frecuencia de cumplimiento. También se observa que la frecuencia promedio para los cinco hoteles estudiados es del 80%, evidenciando un alto nivel de cumplimiento, correspondiente a la etapa 4 de gestión ambiental con enfoque en RSE. Estos resultados obedecen a la inclusión de políticas formales de mejoramiento de la calidad del ambiente, y de responsabilidad sobre los productos empleados, producidos, y de los residuos generados, como parte de sus planes estratégicos. Sin embargo, este modelo de gestión ambiental no se difunde o estimula en los integrantes de sus cadenas de producción.

Como complemento al análisis cuantitativo, la Tabla 7 muestra las preguntas y respuestas de la entrevista de profundidad aplicadas a la dimensión Gestión del Ambiente. Estas respuestas demuestran que la gestión ambiental de los hoteles estudiados se apoya tanto en organizaciones propias, como en organizaciones públicas o privadas externas. Asimismo, se observa que solo el Hotel 3 tiene la certificación de la norma ambiental ISO 14001.

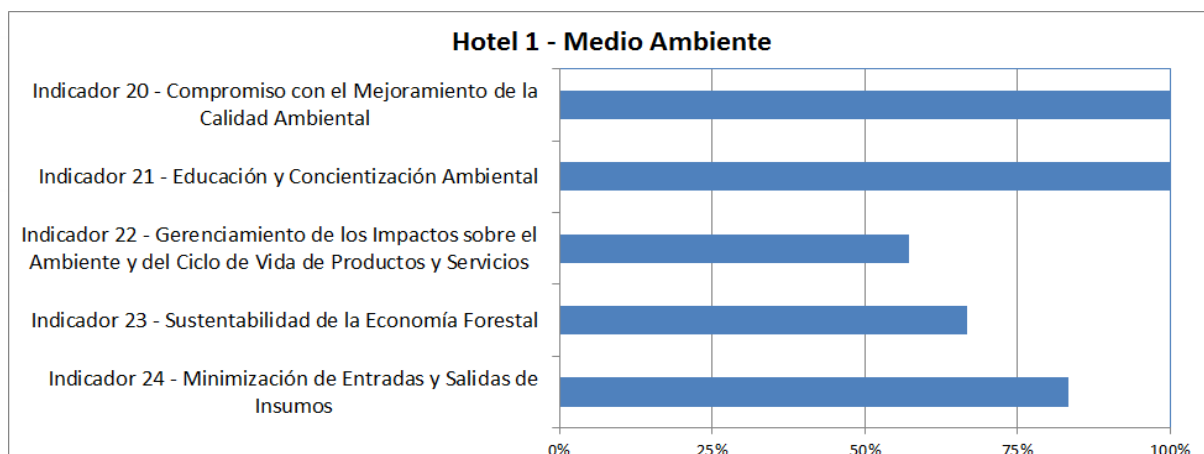
Tabla 7

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión del Ambiente*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Cómo contribuye vuestra empresa en la preservación de la biodiversidad, conservación de áreas protegidas y/o protección de animales amenazados?	Conservando la infraestructura histórica que está dentro y fuera del hotel	Aporta fundación del grupo Brecca, voluntariado Asociación Turismo Cuida, programa RECUSCO, reciclaje Certificación LEED de sostenibilidad	Utilización de productos biodegradables Planta de tratamiento de aguas residuales El restaurante no utiliza productos en peligro de extinción y/o veda.	No aplicado a este hotel.	ONG ITA
¿Cuál es el tratamiento de los materiales tóxicos y/o reciclados post consumo que tiene vuestra empresa?	No aplicado a este hotel.	Asociación Turismo Cuida, programa RECUSCO, reciclaje Selección de residuos no biodegradables y su envío a empresas especializadas	Eliminación de productos tóxicos con empresas especializadas certificadas Certificación ISO 14001	Edificaciones verdes Reutilización de materiales Tratamiento de materiales tóxicos Utilización de químicos biodegradables de Ecolab Residuos orgánicos con la municipalidad ONG RECUSCO para la gestión de los desechos inorgánicos Trampas y filtros de grasa	Selección de desechos orgánicos e inorgánicos, para facilitar a la municipalidad su tratamiento Pozos sépticos
¿Qué organización le da soporte en el tema ambiental, desde hace cuánto cuenta con ese apoyo y qué acciones viene llevando a cabo?	No aplicado a este hotel.	No aplicado a este hotel.	No respondió	ONG ReCusco (10-2015) Municipalidad del Cusco, Área de Ambiente Sedacusco, para el agua y desagüe	ONG ITA

*Nota.* Tomado del Apéndice G.

**Hotel 1.** Para este primer hotel, de los resultados mostrados en la Figura 12, destacan los obtenidos para los indicadores 20 y 21 como los de más alto nivel de cumplimiento, y del indicador 22, como el de menor nivel de cumplimiento. También se observa que tres de los cinco indicadores tienen frecuencias superiores al 75%, resultando una frecuencia promedio del 81%, equivalente a un alto nivel de cumplimiento.

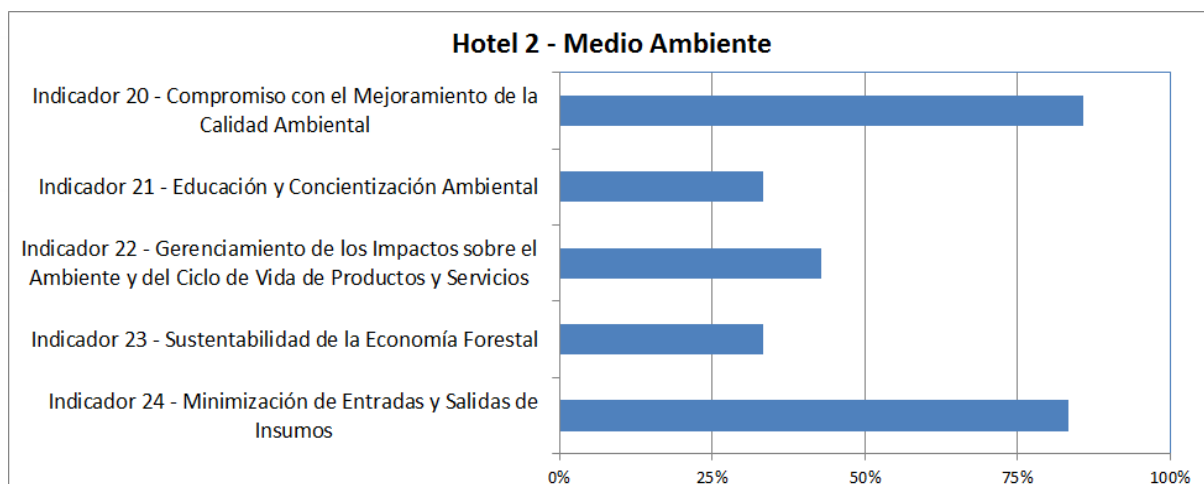


*Figura 12.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Gestión del Ambiente

Los resultados de los indicadores 20 y 21, demuestra que el Hotel 1, posee políticas formales de protección y mejoramiento de la calidad del ambiente, incluidas en su cultura organizacional y plan estratégico; y que son difundidas y monitoreadas periódicamente. Asimismo, desarrolla campañas internas y externas de educación ambiental, reducción del consumo de agua y energía, reducción en la generación de residuos, e iniciativas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Del resultado del indicador 22, se puede indicar que el Hotel 1, posee un plan de emergencia ambiental orientado al manejo de riesgos ambientales, recolecta y selecciona sus residuos, y prioriza la contratación de proveedores con políticas ambientales similares; sin embargo, estos principios no se difunden a sus demás grupos de interés. Así también se puede indicar que, no cuenta con programas de monitoreo ambiental de su flota de vehículos, ni de reforestación.

**Hotel 2.** De los resultados mostrados en la Figura 13 para el Hotel 2, destacan los alcanzados para los indicadores 20 y 24, por ser los de mayor nivel de cumplimiento, y del indicador 23, como el de menor nivel de cumplimiento. Además, indicamos que su frecuencia promedio de cumplimiento es del 56%, evidenciando una gestión del medio ambiente, con enfoque en RSE, con un nivel de cumplimiento medio, equivalente a la etapa 3 de gestión.



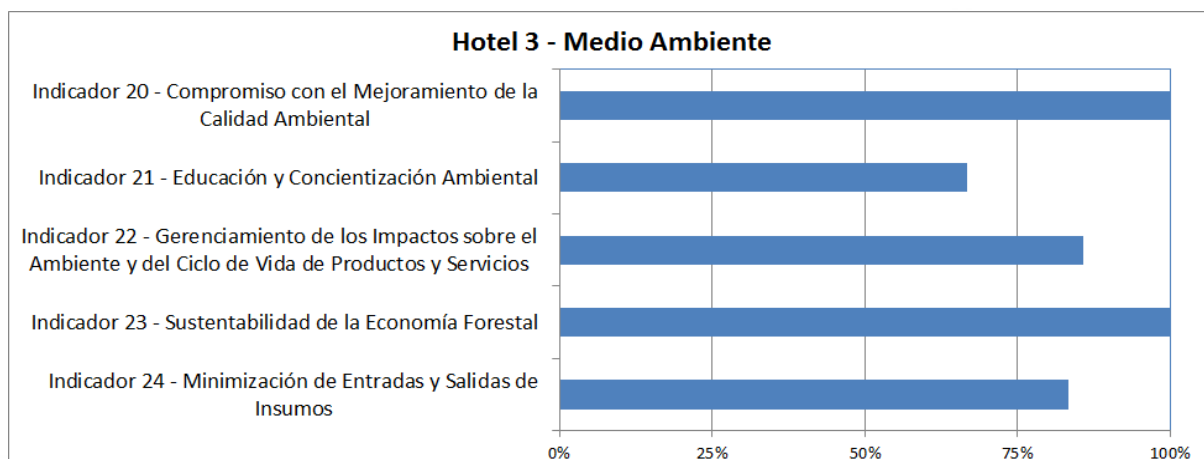
*Figura 13.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Gestión del Ambiente.

La gestión ambiental de este hotel, tiene como fortaleza su compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, así como la minimización de entradas y salidas de insumos, correspondiente a los indicadores 20 y 24 respectivamente. Esta afirmación se sustenta en la certificación LEED (Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental), obtenida por la eficiencia en el consumo de agua y energía, así como en el control de emisión de gases y sustancias tóxicas o residuos peligrosos. Asimismo, el Hotel 2 en asociación con la organización Turismo Cuida, desarrollan el programa ReCusco, orientado al reciclaje de envases PET.

Por otro lado, la baja puntuación de los indicadores 21, 22, y 23, muestra que esta gestión no incluye programas de educación ambiental, y no incluye a sus grupos de interés en la gestión final de sus productos y residuos. Así también, esta gestión no prioriza la contratación de proveedores que demuestren buenas prácticas ambientales, y no incentiva en ellos, la búsqueda de alguna certificación forestal, sin embargo, si cuenta con un plan de emergencia ambiental y manejo de riesgos, y realiza además campañas de reducción de consumo de agua y energía.

**Hotel 3.** De lo mostrado en la Figura 14, se destaca los resultados de los indicadores 20 y 23, como los de más alto nivel de cumplimiento, y del indicador 21, como el de menor

nivel de cumplimiento. También se puede ver que cuatro de los cinco indicadores tienen frecuencias de cumplimiento mayores al 75%, y como consecuencia tiene una frecuencia promedio del 87%, correspondiente a la etapa 4 de alto nivel de cumplimiento.



*Figura 14.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Gestión del Ambiente.

La puntuación de cumplimiento del 100% para los indicadores 20 y 23, demuestran que la gestión del Hotel 3, prioriza las políticas de mejoramiento de la calidad ambiental, y gestión sustentable de los recursos forestales. Asimismo, esta gestión comprende la minimización de entradas y salidas de insumos, lo cual se evidencia en sus políticas y prácticas de ahorro de agua y de energía. También debemos señalar que este hotel cuenta con proveedores con gestión ambientalmente sostenible, adquiriendo de ellos insumos reciclables y reciclados, o de características biodegradables. Informaron asimismo que implementan el programa Planet 21 y que cuentan con la Certificación ISO 140001.

Por otro lado, la puntuación de 67% del indicador 21: Educación y concientización ambiental, demuestra que, si realizan campañas de consumo responsable de agua y energía de forma sistemática, pero no campañas de educación ambiental en general, y solo son orientados hacia sus trabajadores y no hacia los demás grupos de interés. También tiene pendiente brindar a sus consumidores y clientes, la información detallada sobre los daños ambientales que puedan generar el mal uso y disposición final de sus productos.



**Hotel 4.** De acuerdo a los resultados de la Figura 15, se destaca los obtenidos para los indicadores 20, 21 y 23, como los de mayor nivel de cumplimiento, mientras que el indicador 24 presenta el menor nivel de cumplimiento. Sin embargo, para los cinco indicadores asociados se alcanzaron puntuaciones mayores al 75%, y tiene una frecuencia promedio del 94%, etapa 4 de gestión con RSE, con un alto nivel de cumplimiento.

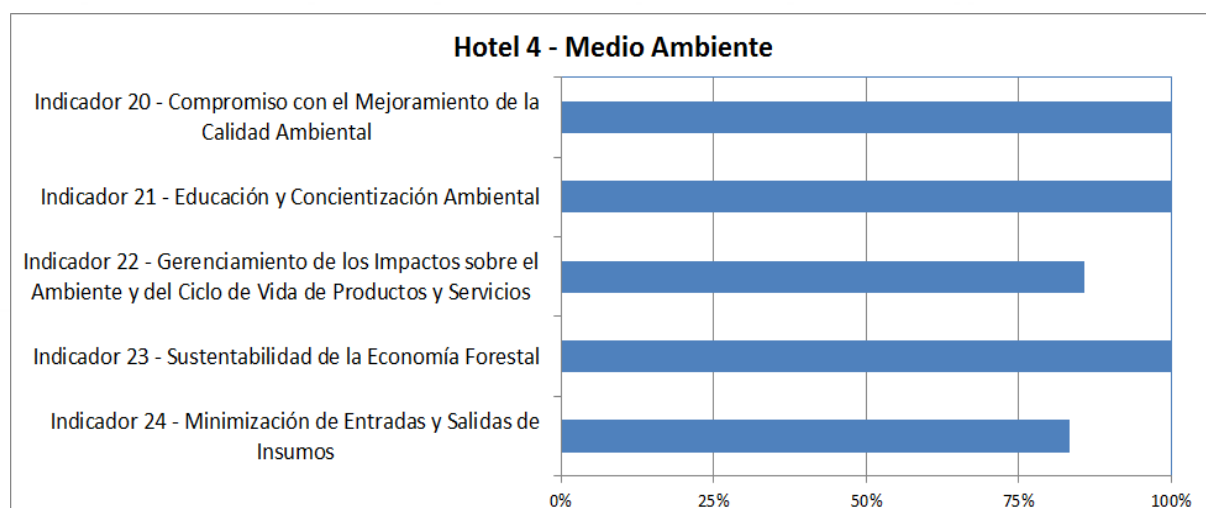
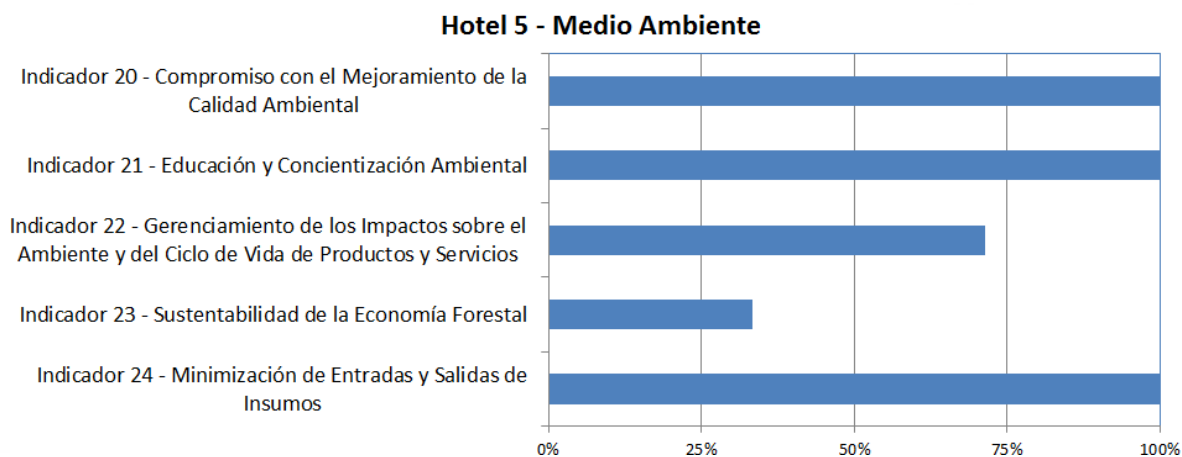


Figura 15. Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Público Interno.

Las fortalezas de la gestión de este hotel están en su alto compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, en sus programas internos y externos de educación ambiental, y es sus políticas de sustentabilidad Forestal; correspondiente a los indicadores 20, 21 y 23, respectivamente. Además, cuentan con políticas explícitas de conservación y protección de los recursos naturales, y objetivos de reducción del consumo de agua y energía. Así también de los resultados de los indicadores 22 y 24, se puede decir que este hotel si cuenta con programas de gestión de sus productos en las etapas de su ciclo de vida, y de minimización de entradas y salidas de sus insumos. Sin embargo, carecen de iniciativas para el uso de energías renovables y tampoco cuentan con la certificación ISO 14001 o similares.

**Hotel 5.** Para este hotel, la Figura 16 muestra que tres de sus cinco indicadores superan el 75% de cumplimiento, produciendo una frecuencia promedio del 81%, que representa un alto nivel de cumplimiento, equivalente a la etapa 4 de gestión con enfoque en

RSE. Asimismo, destaca la puntuación de los indicadores 20, 21 y 24 como los de mayor nivel de cumplimiento, y la puntuación del indicador 21, como el de menor nivel de cumplimiento.



*Figura 16.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Público Interno.

El avance que se presenta en los indicadores 20, 21 y 24; respecto al compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, educación ambiental y minimización de entradas y salidas, respectivamente, son las fortalezas de su sistema de gestión ambiental. Esta gestión, incluye políticas explícitas de conservación de la biodiversidad, en flora y fauna, con base en la promoción de la investigación científica y la educación ambiental que imparte a sus trabajadores y comunidades locales. Respecto a la minimización de entradas y salidas, el hotel maneja adecuadamente los residuos que genera, segregándolos, reutilizándolos o tratándolos a través de pozos sépticos. Con relación al indicador 23, sobre la sustentabilidad de la economía forestal, informa que reconoce la importancia de la verificación del origen de los insumos madereros, pero no cuenta con políticas explícitas sobre el tema.

Finalmente, para esta tercera dimensión, se puede concluir que, en el estado de gestión actual, la mayoría de los hoteles estudiados (cuatro de cinco) ha experimentado un gran avance hacia la gestión ambiental socialmente responsable, descrita e incorporada en sus planes estratégicos. Sin embargo, estas políticas tienen que ser periódicamente difundidas a

todos sus grupos de interés, buscando la participación de cada uno de ellos, sobre todo en programas de recuperación forestal y áreas verdes y la utilización de energías renovables.

#### 4.2.4 Proveedores

Respecto a la cuarta dimensión del cuestionario, en la Tabla 4, se observa que la frecuencia promedio de cumplimiento de los cinco hoteles estudiados es del 55%, que corresponde a la etapa 3 de gestión con enfoque en RSE, evidenciando solo haber alcanzado un nivel medio de cumplimiento. El mayor valor alcanzado es de 69% para el Hotel 4, mientras el menor valor es de 38%, para el Hotel 5. Estos resultados globales muestran que la relación de los hoteles con sus proveedores es generalmente de interés comercial, enmarcadas en la legislación vigente y con algunas políticas de selección y apoyo, que mejoren la relación comercial. Sin embargo, este modelo de gestión carece de políticas que exijan, controlen y/o valoren, en sus proveedores, su postura de lucha contra el trabajo forzado y el trabajo infantil.

El análisis cualitativo de las preguntas de profundidad, resumido en la Tabla 8, muestra que los hoteles estudiados, también tienen como proveedores a cooperativas, asociaciones comunales y pequeñas organizaciones locales; que son promovidas por ONG internacionales o por el mismo grupo corporativo.

Tabla 8

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión de la Gestión de los Proveedores*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Qué comunidades, cooperativas pequeñas u organizaciones de iniciativas solidarias les proveen a ustedes?	Comunidad de Son Huama, Suito, Coñamuro y Marcaconga, que proveen productos que cumplen las certificaciones SQF (hace seis años).	ONG Mantay, recursos humanos calificados y pequeños artesanos que venden en el hotel (hace seis años).	Qorichaaca-Urubamba, El Huerto de la Madre Tierra Huaro, Huerto Hortícola Orgánicas Ecológicas Urubamba, productos agrícolas, un año.	Comunidades locales, productos alimenticios.	Pueblo de Machupicchu y sus comunidades, recursos humanos.

*Nota.* Tomado del Apéndice G.

**Hotel 1.** Para este primer hotel, y de acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 17, se destaca a los indicadores 25 y 27 como los de mayor y menor nivel de cumplimiento. Además, se observa que dos de sus cuatro indicadores superan el 50% de puntuación, siendo esto correspondiente con los 68% de cumplimiento promedio obtenido para este hotel, que evidencia un nivel medio de gestión con enfoque en RSE, equivalente a la etapa 3.

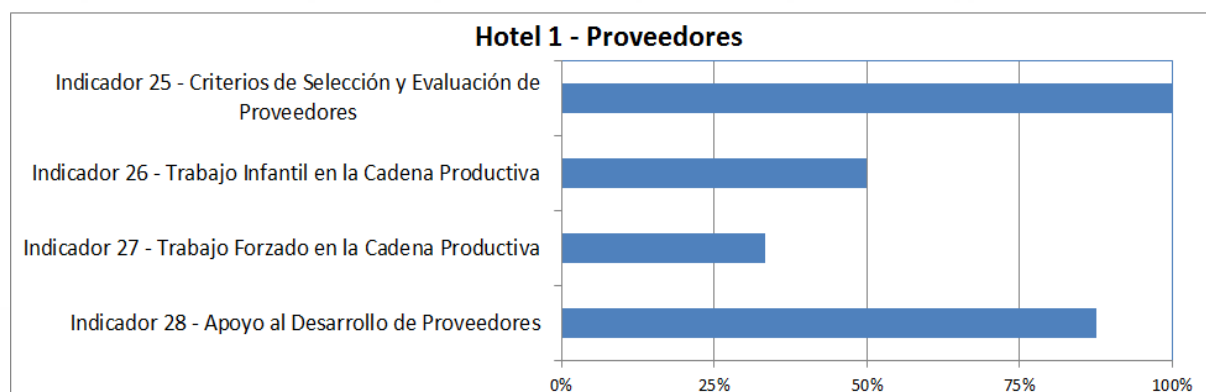


Figura 17. Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Proveedores.

El puntaje del indicador 25, demuestra que la gestión del Hotel 1, incluye políticas de selección y evaluación de proveedores basados en factores de calidad, precio, plazo, cumplimiento de legislación laboral, seguridad social y fiscal, prohibición del trabajo infantil y adopción de estándares ambientales. Además, este sistema de gestión de proveedores, considera políticas de apoyo al desarrollo de proveedores de comunidades, como Huama, Coñamuro, y Marcaconga, inclusive hasta en la obtención de la certificación SQF (Safe Quality Food).

Por otro lado, la puntuación del 33% para el indicador 27, indica que su gestión, si bien cumple rigurosamente las normas relacionadas a la erradicación de trabajos forzados, este no valora en sus proveedores el cumplimiento de tal exigencia. Además, este hotel no cuenta con programas de promoción de lucha contra el trabajo forzado y trabajo infantil, dirigidos a los integrantes de su cadena de producción.

**Hotel 2.** Los resultados obtenidos para cada indicador se presentan en la Figura 18, destacan los resultados de los indicadores 27 y 25, como los de mayor y menor nivel de

cumplimiento respectivamente. Asimismo, se observa que tres de los cuatro indicadores alcanzaron o superaron el 50% de cumplimiento, que además es el promedio de cumplimiento de este hotel para esa dimensión, etapa 2 de la gestión con enfoque en RSE.

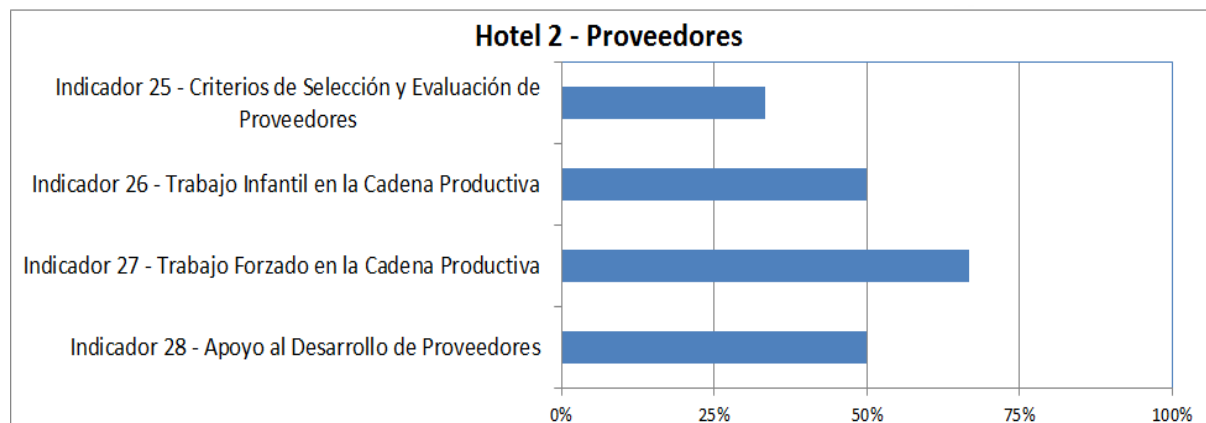


Figura 18. Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Proveedores.

El mayor avance que presenta para el indicador 27: Trabajo forzado en la cadena productiva, indica que además de cumplir con las normas vigentes, su gestión incluye la verificación de ello en sus proveedores, sin embargo, aún no incluyen programas de capacitación al respecto, dirigido a su cadena de producción. Asimismo, este hotel incluye entre sus proveedores a pequeños artesanos que expenden sus productos en el hotel, como parte de sus políticas de apoyo al desarrollo de proveedores.

Por otro lado, el puntaje del indicador 25, evidencia que, dentro de sus criterios de selección de proveedores, no se incluye criterios de exigencia o valoración de prácticas de responsabilidad social, sin embargo, si exige en sus proveedores, no contar con mano de obra infantil, a pesar de no realizar campañas que contribuyan con su erradicación.

**Hotel 3.** De los resultados de la Figura 19, se destacan los indicadores 25 y 27, como los de mayor y menor nivel de cumplimiento. Además, para el Hotel 3, se tiene una frecuencia promedio de cumplimiento del 49%, estando con un nivel bajo de avance, correspondiente a la etapa 2 de la gestión de proveedores con enfoque en RSE.

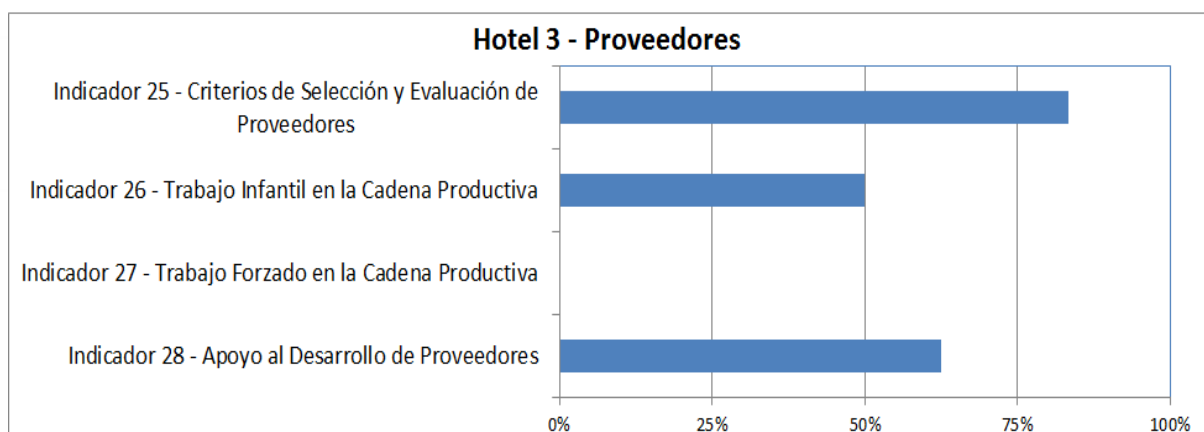
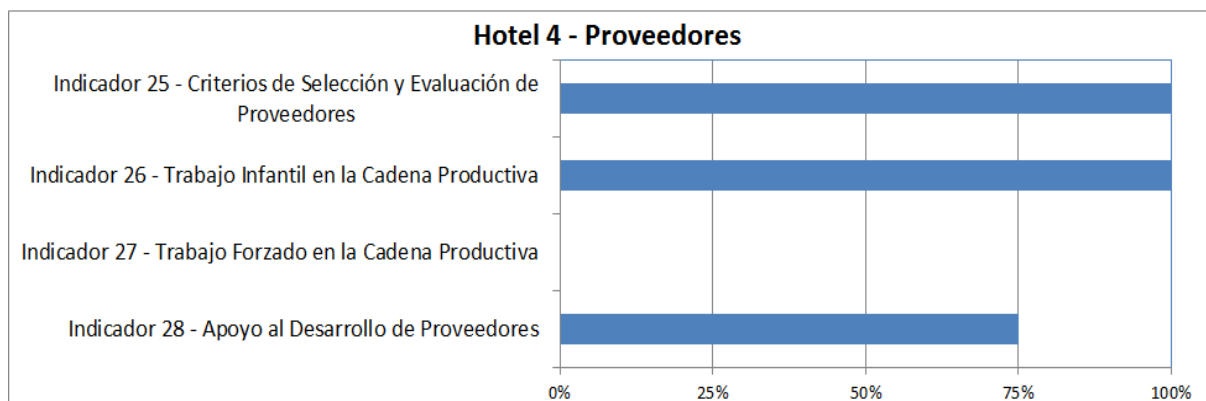


Figura 19. Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Proveedores.

De lo observado para el indicador 25, Criterios de selección y evaluación de proveedores, se deduce que la gestión de proveedores de este hotel, incluye criterios de selección, que exige el desarrollo de acciones explícitas de RSE, como la prohibición del trabajo infantil. Además, busca conocer el origen de las materias primas e insumos de sus proveedores, para tener la certeza de que en sus procedimientos se respetan los derechos humanos y el medio ambiente. Asimismo, este modelo de gestión apoya al desarrollo de proveedores locales, de comunidades de la provincia de Urubamba y del distrito de Huaro, de donde proceden sus proveedores de productos agrícolas de origen orgánico.

Por otro lado, la puntuación del 0% para el indicador 27: Trabajo forzado en la cadena productiva, demuestra que la gestión no incluye políticas referidas al trabajo forzado en la cadena productiva. Teniendo pendientes políticas de promoción de lucha contra el trabajo forzado e infantil, dirigido a toda su cadena de producción.

**Hotel 4.** Para este hotel y sus resultados mostrados en la Figura 20, se destacan los obtenidos para los indicadores 25 y 26 como los de más alto nivel de cumplimiento, y la del indicador 27, que evidencia no tener ningún avance. Además, se debe indicar que este hotel tiene una frecuencia promedio de cumplimiento del 69%, la más alta de los cinco hoteles, situándolo en la etapa 3 de la gestión de proveedores con enfoque en RSE.

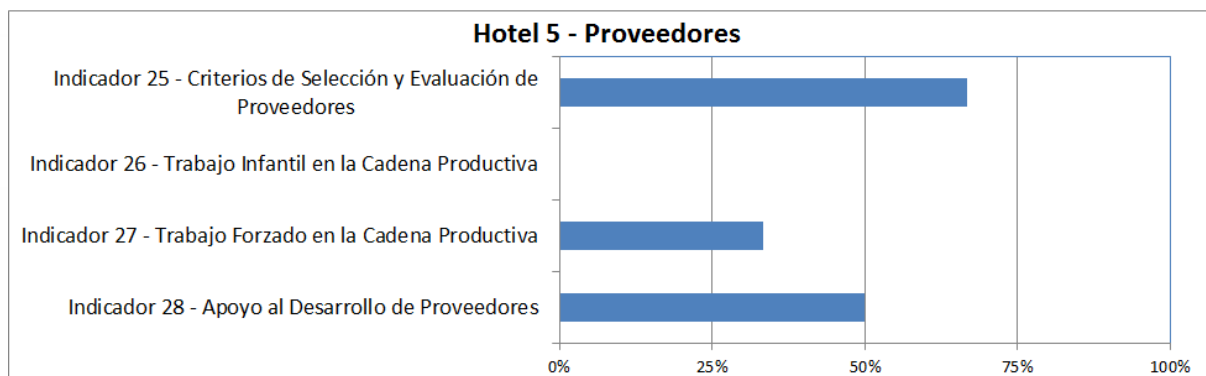


*Figura 20.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Proveedores.

Los resultados de los indicadores 25 y 26; muestran que las fortalezas de su modelo de gestión de proveedores, radica en sus criterios de selección y evaluación de proveedores, y sus políticas de lucha contra el trabajo infantil en toda su cadena productiva. Al respecto, el hotel además de exigir el cumplimiento de la legislación, cuentan con requisitos específicos de RSE, como parte de sus criterios de selección, así como la prohibición del trabajo infantil. Además, se debe indicar que este hotel, como socio de organizaciones que apoyan al desarrollo de proveedores excluidos, tiene como política ue sus proveedores de alimentos orgánicos procedan de comunidades locales, apoyándolos a que alcancen sus estándares de suministro, promoviendo un comercio justo e inclusivo.

Por otro lado, de forma similar al anterior caso, el Hotel 4, tampoco incluye políticas referidas al trabajo forzado en la cadena productiva, siendo esta, su principal debilidad en la implementación de una gestión con enfoque en RSE, y la obtención de certificaciones socio ambientales SA8000, ISO 14000, FSC, FLO.

**Hotel 5.** De los resultados presentados en la Figura 21, se observa que la mayor frecuencia de cumplimiento se ha obtenido en el indicador 25, mientras que la menor, para el indicador 26. Además, debemos citar que este hotel apenas alcanza un 38% de cumplimiento promedio para esta dimensión, siendo el más baja de todos los hoteles, y situándolo en la etapa 2 de la gestión de proveedores con enfoque en RSE.



*Figura 21.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Proveedores.

El puntaje alcanzado para el indicador 25: Criterios de selección y evaluación de proveedores, demuestra que este hotel, tiene criterios para la selección de proveedores, que les permite conocer la procedencia de sus productos e insumos, exigiéndoles el cumplimiento de la legislación laboral y previsional, aunque aún carecen de políticas o programas específicos de RSE, dirigida a su cadena de proveedores. Respecto al desarrollo de proveedores locales, este hotel incluye en sus insumos, algunos productos alimenticios procedentes de las comunidades locales del distrito de Machupicchu. Asimismo, este distrito provee de personal a la empresa.

El puntaje de 0% obtenido para el indicador 26, evidencia la falta de políticas formales y explícitas de lucha con trabajo infantil, tanto en ellos como para los integrantes de su cadena de producción. Así también, respecto del trabajo forzado, este hotel se limita al cumplimiento de la legislación vigente, y no cuenta con políticas formales orientadas a contribuir con su erradicación, en toda su cadena productiva.

Como conclusión para esta dimensión de estudio, se afirma que los hoteles estudiados tienen una gestión de proveedores basada en el cumplimiento de la legislación vigente, y en algunas políticas que les aseguran buenas condiciones laborales, ambientales y comerciales. Sin embargo, no consideran políticas que faciliten un relacionamiento con transferencia de conocimientos a sus proveedores. Asimismo, en su procedimiento de selección de proveedores, no evalúan la gestión socialmente responsable que ellos puedan o no desarrollar.



#### 4.2.5 Consumidores y clientes

Para la quinta dimensión del cuestionario Ethos Perú 2021, correspondiente a la quinta pregunta de investigación, la Tabla 4 muestra una frecuencia promedio, para los cinco hoteles estudiados, del 91%, evidenciando un alto nivel cumplimiento, que corresponde a la etapa 4 de gestión con enfoque en RSE. Este resultado demuestra que los hoteles estudiados tienen una gestión de los consumidores y clientes que además de cumplir con lo legalmente requerido, incluyen políticas explícitas de calidad de atención y protección del cliente. Así también, se debe destacar la preocupación de poner al servicio de los consumidores y clientes varios canales de atención y comunicación, los cuales son continuamente monitoreados y mejorados, para la protección del consumidor y su propiedad. También controlan el sentido, contenido e interpretación de todas sus formas de comunicación directa o indirecta dirigidas hacia el consumidor y el cliente.

La Tabla 9 muestra el análisis cualitativo de las preguntas de profundidad. A partir de estos datos afirma que la buena gestión del consumidor y el cliente de los hoteles estudiados han tenido resonancia. Esto se refleja en la obtención de premios a la calidad de servicio.

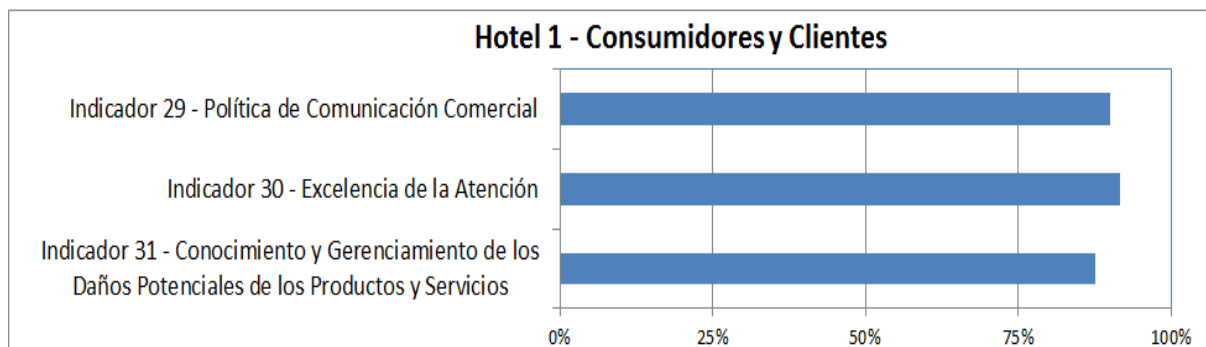
Tabla 9

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión Gestión del Consumidor y el Cliente*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
Premios a la calidad de servicio al consumidor.	Nacional: Al turista lo nuestro, Promperú, 2016.	- Web: Trip Advisor, Booking, Explorer. - Revistas: Luxury Travel, Condenas. - Regionales: Q'ente. - Internacionales: Travel Choose Award, Starwood.	- Internacional: Mejor experiencia culinaria, Premio de la Cadena Hotelera, 2015-2016	Regionales, Q'ente y Colibrí de Oro, 2015-2016. Internos: Hotel 4 (indicadores de servicio).	No tengo información
¿Cuándo obtuvieron ese premio?, ¿Qué organización les brindó este premio?					

*Nota.* Tomado del Apéndice G.

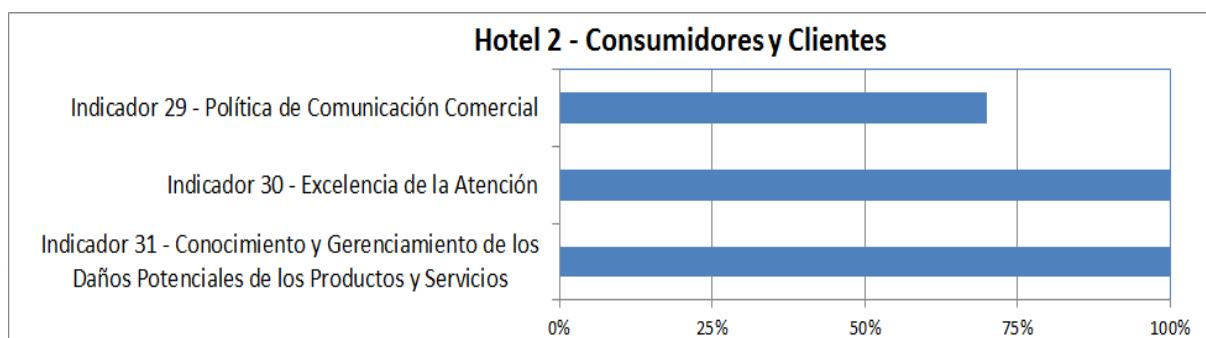
**Hotel 1.** En la Figura 22 se observa que, para este primer hotel, los resultados de todos los indicadores superan el 75% de puntuación, concluyendo en una frecuencia promedio de cumplimiento del 90%, que evidencia un alto nivel de gestión con enfoque en RSE, equivalente a la etapa 4.



*Figura 22.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Consumidores y clientes.

Por otro lado, este sistema de gestión aún tiene pendiente la tarea de influenciar en sus grupos de interés, la necesidad de controlar la comunicación volcada al público infanto-juvenil. Así también, carece de políticas que permita a los consumidores y clientes modificar sus datos almacenados en el banco de información de la empresa, y no incluyen en sus documentos de atención, las advertencias para el correcto uso del servicio ofrecido.

**Hotel 2.** Los resultados de la Figura 23 para el Hotel 2, muestran que solo la puntuación del indicador 29 no alcanza el 100%, por lo que alcanzó una frecuencia promedio de cumplimiento del 90%, que evidencia el alto nivel de valoración de los principios de RSE en la gestión de los consumidores y clientes, equivalente a la etapa 4 de avance.



*Figura 23.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Consumidores y clientes.

Sin embargo, la gestión del consumidor y cliente, no considera políticas formales contra la inclusión prejuiciosa o inmoral de cualquier individuo, y políticas de evaluación y aseguramiento de la comunicación volcada al público infanto-juvenil.

**Hotel 3.** De los resultados de la figura 24, se destaca el nivel de cumplimiento del 100% para todos los indicadores asociados a esta dimensión, etapa 4 de avance, evidenciando el alto nivel de valoración del enfoque en RSE en la gestión de sus consumidores y clientes.

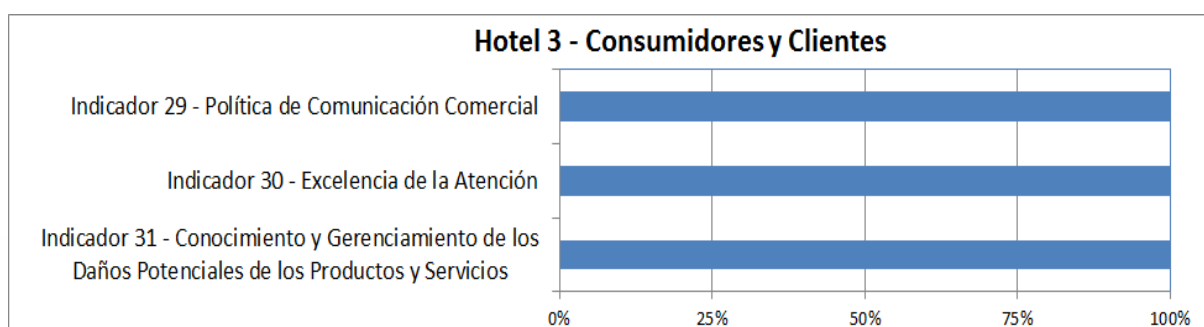


Figura 24. Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Consumidores y Clientes.

**Hotel 4.** Para este hotel y sus resultados presentados en la Figura 25, se observa que para todos sus indicadores se han obtenido frecuencias de cumplimiento mayores al 75%. Además, tiene una frecuencia promedio de cumplimiento del 89%, equivalente a la etapa 4 de avance, que indica que el Hotel 4, tiene un alto nivel de cumplimiento de la gestión del consumidor y cliente con enfoque en RSE.

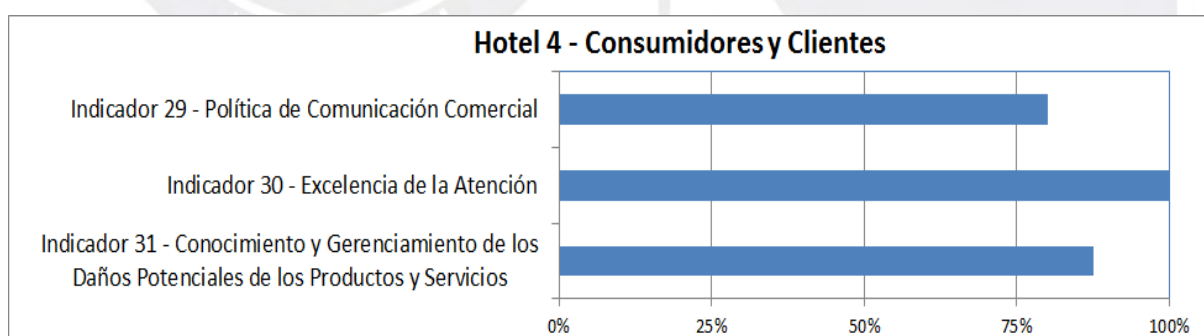


Figura 25. Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Consumidores y Clientes.

Este modelo de gestión se ve mermado por los antecedentes de demandas o quejas, por el incumplimiento de lo ofrecido y el contenido de sus piezas de comunicación, que se tuvieron en los últimos tres años.

**Hotel 5.** De los resultados presentados en la Figura 26, se observa que solo para el indicador 29, se tiene una frecuencia de cumplimiento menor al 75%. Además, debemos citar que este hotel, alcanzó un 86% de cumplimiento promedio para esta dimensión, siendo la más baja de todos los hoteles, sin embargo, sigue situado en la etapa 4 de avance, con un alto nivel de cumplimiento en la gestión de los consumidores y clientes, con enfoque en RSE.

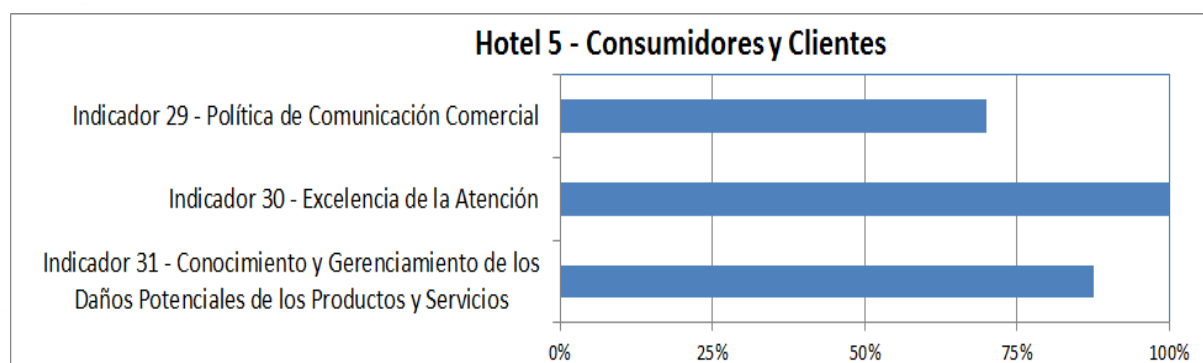


Figura 26. Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Consumidores y Clientes.

Por otro lado, este sistema de gestión carece de políticas formales contra la inclusión prejuiciosa o inmoral de cualquier individuo, y políticas de evaluación y aseguramiento de la comunicación volcada al público infanto-juvenil.

Finalmente, para esta quinta dimensión, se puede concluir que cuatro de cinco de los hoteles estudiados tienen una buena gestión del consumidor y del cliente. Esto implica que cuentan con políticas explícitas de calidad de atención, protección del consumidor y adecuado manejo de la comunicación. Sin embargo, presentan algunas deficiencias, en especial el Hotel 4, en la gestión de las personas tomadas como imagen promocional y respecto al sentido de la comunicación volcada directa o indirectamente al público infanto-juvenil.

#### 4.2.6 Gestión de la comunidad

En los resultados mostrados en Tabla 4, para la sexta dimensión del cuestionario, se aprecia que, para los cinco hoteles estudiados, se alcanzó una frecuencia promedio de cumplimiento del 64%. Este puntaje promedio demuestra que la gestión de la comunidad, en

los hoteles estudiados, valora el enfoque en RSE con un nivel medio de cumplimiento, situándola en la etapa 3 de avance. Además, de los puntajes globales de la Tabla 4, es posible afirmar que la gestión actual del Hotel 1 y del Hotel 5 tiene una valoración alta de la gestión con enfoque en RSE de la comunidad (frecuencias promedio superiores al 75%). Esto se debe a que, como parte de sus políticas de gestión, consideran un buen relacionamiento con la comunidad, a través de la ejecución de proyectos de acción social, dirigidos y compartidos con algunos de sus grupos de interés.

De otro lado, para los tres hoteles restantes, solo se observa una valoración parcial de la gestión socialmente responsable de la comunidad (frecuencias de cumplimiento entre 44% y 56%). Este sistema de gestión cumple con lo legalmente requerido, pero no incluye políticas que apoyen la ejecución de proyectos de mejora de la infraestructura local y protección del patrimonio cultural.

En general se advierte, que los cinco hoteles estudiados no tienen implementados procedimientos para conocer y monitorear las necesidades de las comunidades circundantes, a través de profesionales especializados; y en consecuencia, no crean programas de acción social, planificados, monitoreados ni autosostenibles en el tiempo, tampoco aprovechan incentivos fiscales e iniciativas de otras instituciones o empresas.

Del análisis de las preguntas de profundidad, cuyo resumen se muestra en la Tabla 10, se observa que los hoteles 1, 2 y 5 han participado en proyectos de apoyo a la infraestructura o educación; mientras que los hoteles 3 y 4 aún no tienen programas de apoyo a la comunidad en estos aspectos. También se pudo conocer que los cinco hoteles estudiados si permiten la participación voluntaria de sus trabajadores en sus proyectos de acción social; pero aún no poseen indicadores o procedimientos que les permitan monitorear y evaluar el alcance de estas labores.

Tabla 10

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión**Gestión de la Comunidad*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Qué proyectos han contribuido para la mejora de la infraestructura local?	Clínica San Juan de Dios, eventos para recaudar fondos	No aplicado a este hotel	No aplicado a este hotel	Aún ninguno, pero están en proceso de implementarlo	Participan de los proyectos de crecimiento del pueblo de Machupicchu
¿Cuáles son los indicadores que tienen respecto al impacto causado por sus actividades en la comunidad?	No tenemos indicadores	Existen formalmente desde el 2014, pero no las conoce	No tenemos indicadores	No tengo información	No tengo información
¿Qué campañas educativas y/o de interés público realizaron ustedes?	Enseñanza de matemáticas en comunidades, con concurso final	Charlas sobre hotelería en las instituciones educativas y ferias laborales	No tengo información	No aplicado a este hotel	No aplicado a este hotel
¿Qué proyectos cuentan con la participación y trabajo voluntario de sus trabajadores?	No aplicado a este hotel	Proyecto Aporta del grupo Brecca Proyecto Turismo Cuida Proyecto Together as one, de Starwood Proyecto Mantay	Están involucrados en todos nuestros proyectos	Amigo SOS, en aldeas infantiles, apoyo a huérfanos Remar Cusco, reciclado Peru for live, ONG de apoyo a madres adolescentes	Limpieza de los ríos Alcamayo y Urubamba Sembrío de plantas

Nota. Tomado del Apéndice G.

**Hotel 1.** Para este primer hotel, de los resultados mostrados en la Figura 27, se destaca los obtenidos para los indicadores 33 y 35 como los de mayor y menor nivel de avance.

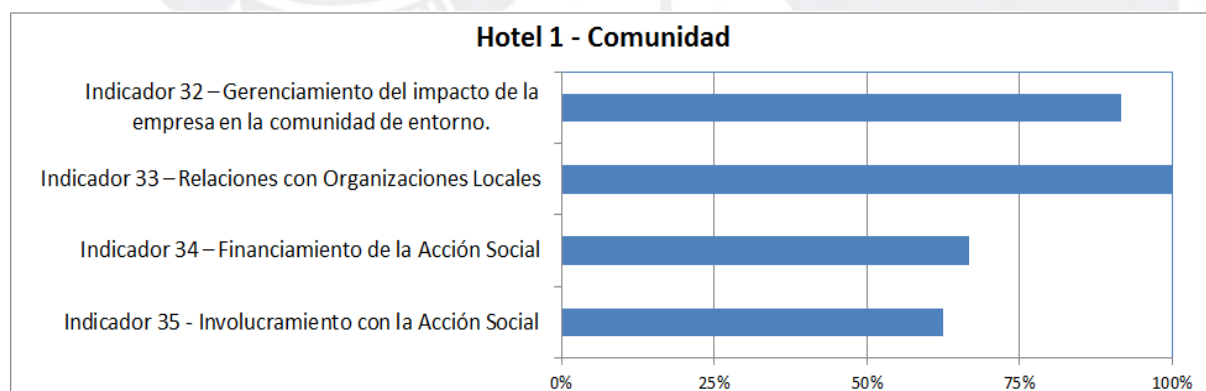


Figura 27. Frecuencias por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Comunidad.

Para este hotel se tiene una frecuencia promedio del 80%, que lo enmarca en la etapa 4 de avance, demostrando que su gestión de la comunidad, tiene un nivel alto de valoración del enfoque de RSE. El puntaje del 100% alcanzado para el indicador 33, evidencia que este

sistema de gestión tiene su fortaleza, en sus políticas que favorecen el relacionamiento con las organizaciones locales, permitiéndole conocer sus necesidades reales. El conocimiento de estas necesidades, le permite al hotel, establecer un adecuado gerenciamiento del impacto que genera en la comunidad del entorno.

Por otro lado, el puntaje del indicador 35 del 63% de nivel de cumplimiento, muestra que el Hotel 1, como parte de su gestión de la comunidad, realiza o apoya proyectos de acción social, buscando la participación de sus empleados e involucra a sus otros grupos de interés. Sin embargo, no aprovecha los incentivos fiscales para programas de acción social, ni genera influencia al respecto sobre sus proveedores. Además, se indica, que este hotel no cuenta con un comité multipartidario particular que dirija los programas de acción social, ni especialistas que apoyen en planificación, monitoreo y evaluación de estos.

**Hotel 2.** De estos resultados mostrados en la Figura 28, se observa que todos los indicadores asociados a esta dimensión, tienen una puntuación entre 25 y 50%. Asimismo, se sabe que el promedio de cumplimiento de este hotel es del 44%, que lo sitúa en la etapa 2 de avance, evidenciando una gestión de la comunidad con bajo enfoque en RSE.

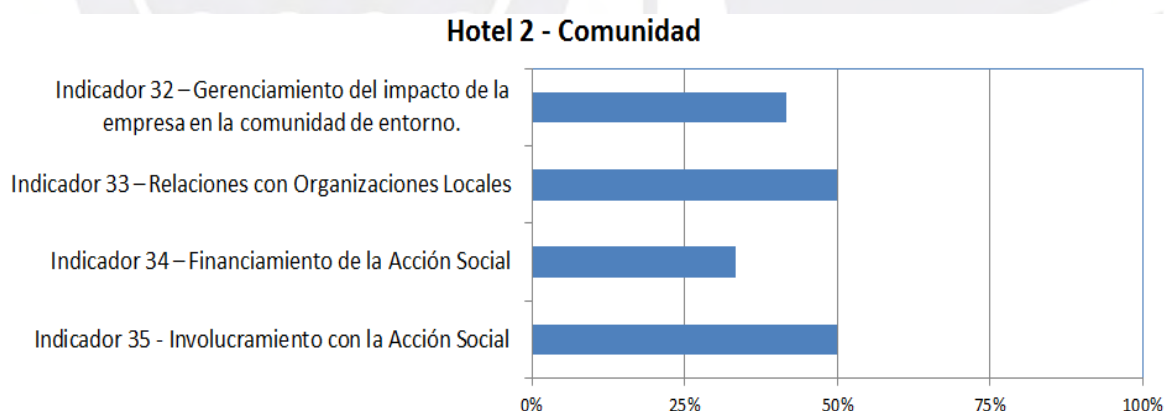


Figura 28. Frecuencias por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Comunidad.

Del análisis de las encuestas, se puede afirmar que el sistema de gestión de la comunidad del Hotel 1, incluye explícitamente en su cultura organizacional, la importancia de la comunidad, su cultura, y su bienestar, la cual es difundida entre sus trabajadores, y monitoreada constantemente. Asimismo, estudia las necesidades locales, para desarrollar o

participar en programas sociales, en coordinación con las organizaciones locales, utilizando los incentivos fiscales, y buscando apoyo financiero de sus grupos de interés, y la participación voluntaria de sus empleados.

Por otro lado, la gestión de este hotel aún tiene pendiente el apoyo al gobierno local en el mejoramiento de la infraestructura local, el desarrollo de proyectos sociales en coordinación con otras empresas, y búsqueda de la participación de sus grupos de interés. Así también, carecen de un comité especial y profesionales especialistas, que les permita evaluar las necesidades reales de la comunidad, desarrollar y monitorear programas sociales eficaces, y atender oportunamente los reclamos de la comunidad.

**Hotel 3.** De los resultados de la Figura 29, se destacan los indicadores 33 y 34, como los de mayor y menor nivel de cumplimiento, respectivamente. Además, para el Hotel 3, se tiene una frecuencia promedio de cumplimiento del 45%, equivalente a la etapa 2 de la gestión de comunidad con enfoque en RSE, mostrando un bajo avance.

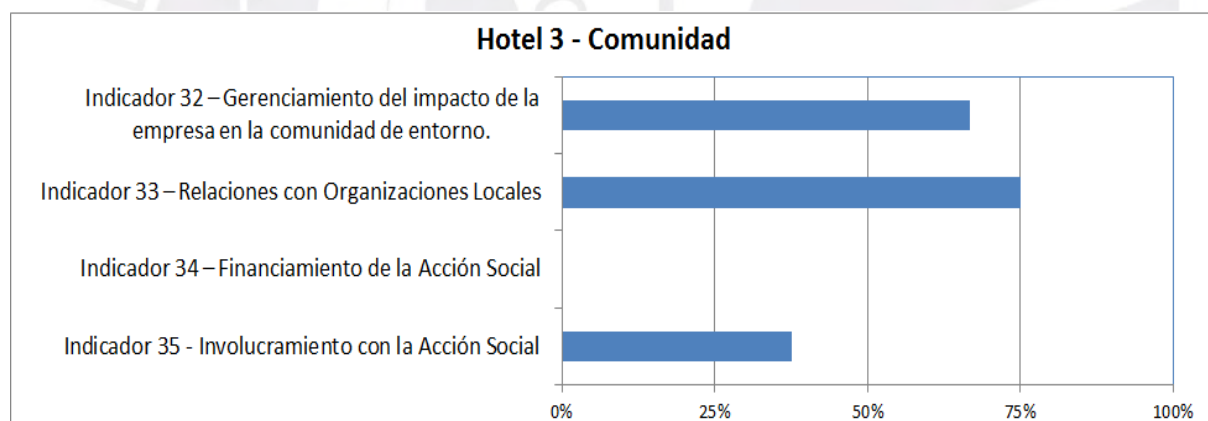


Figura 29. Frecuencias por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Comunidad.

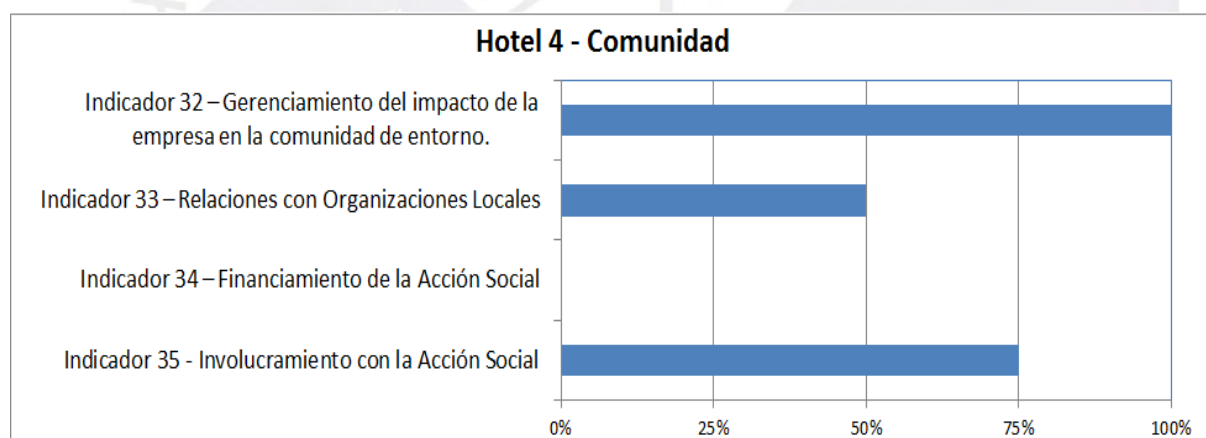
De lo observado para el indicador 33: Relaciones con organizaciones locales, se deduce que, como parte de la gestión de la comunidad, este hotel busca el involucramiento de las organizaciones locales para la definición de los programas de acción social, y el apoyo de otras empresas para realizar acciones conjuntas. Asimismo, reconoce a la comunidad como parte importante en la dirección de la empresa, monitoreando el impacto de sus actividades empresariales en ella, y atendiendo los reclamos de la comunidad. Sin embargo, estas



políticas no están explícitas en su plan estratégico empresarial, ni apoya a los gobiernos locales en proyectos de mejoramiento de la infraestructura local.

Por otro lado, en relación al financiamiento de la acción social, este modelo de gestión no aprovecha los incentivos fiscales, tampoco busca apoyo financiero en sus grupos de interés, no tiene indicadores que monitoreen la eficiencia de sus programas sociales, ni busca la optimización de ellos. Asimismo, no cuentan con un comité particular ni especialistas que monitoreen el alcance y eficiencia de sus programas sociales.

**Hotel 4.** Para este hotel y sus resultados mostrados en la Figura 30, se destacan los obtenidos para los indicadores 32 y 34, como los de mayor y menor nivel de cumplimiento, respectivamente. Además, se debe indicar que este hotel tiene una frecuencia promedio de cumplimiento del 56%, situándola en la etapa 3 de avance, y evidenciando un nivel de cumplimiento medio en la gestión de la comunidad con enfoque en RSE.



*Figura 30.* Frecuencias por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Comunidad.

El resultado del indicador 32; muestra que la fortaleza de su modelo de gestión de relacionamiento con la comunidad, radica en su gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad del entorno. Al respecto, el hotel cuenta con políticas explícitas, que valoran el buen relacionamiento con la comunidad, su cultura y busca su desarrollo y crecimiento; además, cuenta con un comité particular, que le permite desarrollar y monitorear sus programas de acción social. Así también, aprovecha los incentivos fiscales para el desarrollo

o participación en programas sociales, que los difunde entre sus grupos de interés buscando su involucramiento voluntario.

Por otro lado, el resultado para el indicador 34, se debe a que su gestión de la comunidad, no busca el apoyo financiero de sus grupos de interés, no optimiza la inversión económica, ni maximiza el impacto de los programas sociales que desarrolla, dado que no cuenta con especialistas que les permita desarrollar este monitoreo. Asimismo, no realiza coordinaciones con las organizaciones locales, a fin de conocer las necesidades reales de la sociedad y establecer en forma conjunta, sus programas de acción social.

**Hotel 5.** De los resultados presentados en la Figura 31, se observa que, para todos los indicadores asociados a esta dimensión, estos superan el 75% de puntuación, resultando un promedio de cumplimiento del 97%, el mayor de todos los hoteles estudiados. Este resultado sitúa al modelo de gestión de la comunidad en la etapa 4 de avance, demostrando la alta valoración de una gestión con enfoque en RSE.

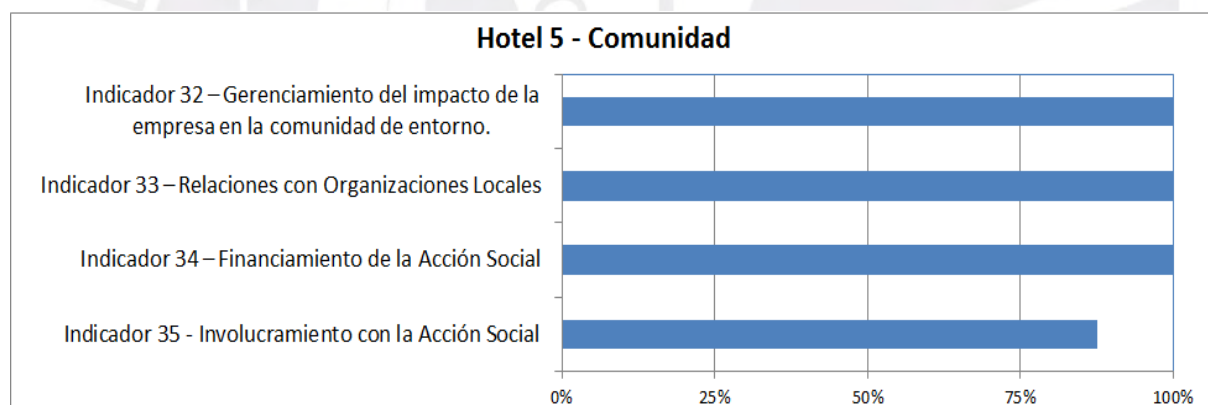


Figura 31. Frecuencias por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Comunidad.

Las fortalezas de este sistema de gestión radican, en el buen gerenciamiento de los impactos de la empresa en la comunidad, reconociendo la importancia de la atención a sus necesidades, que son definidas en forma conjunta entre el comité especialista de la empresa y las organizaciones locales. Además, tiene una buena gestión del financiamiento, en post del desarrollo de programas sociales eficientes y eficaces, buscando además el apoyo financiero, colaboración e involucramiento de sus grupos de

interés, en el desarrollo conjunto de estos programas. Sin embargo, aún tiene pendiente la utilización de los incentivos fiscales, y la difusión de sus ventajas en sus grupos de interés.

Como conclusión para esta dimensión, tres de cinco de los hoteles estudiados realizan gestión con enfoque en RSE en la comunidad. Lo hacen a través de su relacionamiento y proyectos de acción social, que son dirigidos o compartidos con algunos de sus grupos de interés. Sin embargo, dos de cinco de los hoteles restantes tienen una gestión limitada con enfoque en RSE de la comunidad. Asimismo, carecen de proyectos adecuados de mejora de la infraestructura local, de protección del patrimonio cultural, y de políticas que incentiven a la participación de sus trabajadores, proveedores y otros grupos de interés.

#### **4.2.7 Gobierno y sociedad**

En los resultados mostrados en Tabla 4, para esta última dimensión, se aprecia que, para los cinco hoteles estudiados, se alcanzó una frecuencia promedio de cumplimiento del 40%, situándose en la etapa 2 de avance, demostrando una gestión del gobierno y la sociedad con enfoque en RSE, con un nivel bajo de cumplimiento.

Este modelo de gestión, limita la participación de la empresa en la política, donde los directivos y gerentes no participan en campañas políticas, evitan el favorecimiento de edictos de licitación y manifiestan no tener influencia en prácticas de soborno y corrupción de agentes públicos. Asimismo, no se permite que, en el centro de trabajo, los empleados evalúen la participación de los candidatos electos.

En referencia al liderazgo social, se observa la participación activa en favor de la educación de niños y jóvenes, y el aprovechamiento de la mano de obra local. Sin embargo, no se incentiva la participación en proyectos de desarrollo tecnológico y de infraestructura local, ni en campañas de interés público como la salud y la educación.

El análisis cualitativo de las preguntas de profundidad asociadas con esta dimensión, que se muestra en la Tabla 11, muestra que solo los Hoteles 1, 2, y 3 cuentan con convenios

con algunas instituciones superiores asociadas al rubro, para la realización de cursos, programas de prácticas y otros de carácter profesional.

Tabla 11

*Resumen de las Preguntas de la Entrevista a Profundidad, Asociadas con la Dimensión  
Gestión del Gobierno y la Sociedad*

Pregunta	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5
¿Con qué instituciones de enseñanza interactúa activamente vuestra empresa para mejorar la calificación de la mano de obra?	Instituto Kiphu	Institutos Cenfutur, Kiphu y Blue Ribbon Universidad Andina del Cusco Programas con colegios cercanos Capacitación y formación a jóvenes (16 a 20 años de edad) en la industria hotelera.	Institutos Americana del Cusco, Tuinen Star y Esitur  Universidad Tecnológica de los Andes y Universidad Andina del Cusco.	No aplicado a este hotel	No aplicado a este hotel

Nota. Tomado del Apéndice G.

**Hotel 1.** De los resultados mostrados en la Figura 32, se destaca los obtenidos para los indicadores 36 y 38 como los de mayor nivel de cumplimiento, y de los indicadores 37 y 40, como los de menor nivel de cumplimiento. Además, dado que su puntaje promedio, es del 53%, su estado de gestión del gobierno y la sociedad tienen un nivel medio de cumplimiento, equivalente a la etapa 3 de avance.

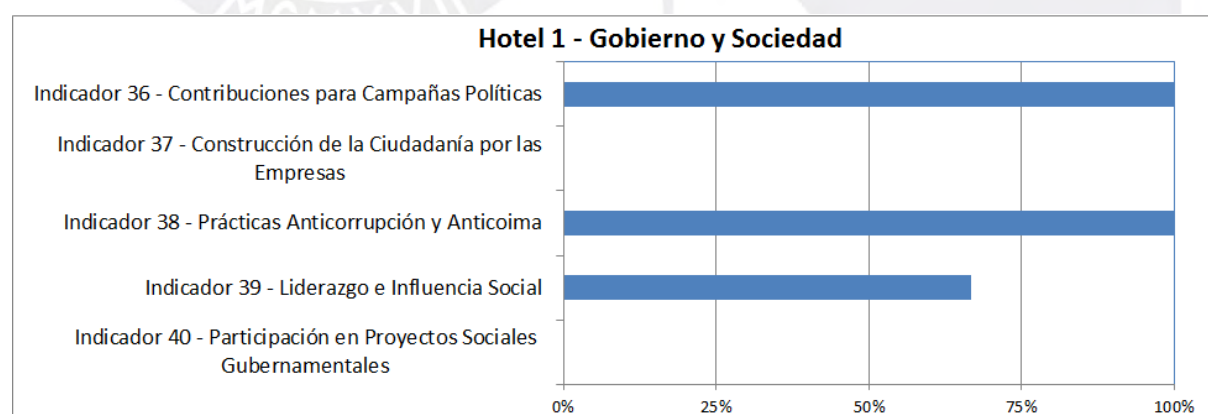


Figura 32. Puntajes por indicador, para el Hotel 1, para la dimensión Gobierno y Sociedad.

El puntaje del 100% alcanzado para los indicadores 36 y 38, evidencia que su gestión del gobierno y la sociedad, tiene fortalezas, en sus políticas claras de contribución o

participación en campañas políticas, y sus prácticas anticorrupción y anticoima. Este sistema de gestión, establece normas explícitas de no utilización del poder económico y del cargo laboral, para favorecer contratos, dar privilegios a ciertos funcionarios públicos o manipular edictos de licitación. Además, cuenta con un sistema de monitoreo, control y sanción, que son auditadas periódicamente. Asimismo, interactúan con instituciones locales de enseñanza, a fin de mejorar la calificación de la mano de obra local, y solo patrocinan campañas relacionadas a cuestiones de interés público.

Por otro lado, el puntaje de 0% para los indicadores 37 y 40, demuestra que la gestión del Hotel 1, carece de políticas que permitan a los empleados, la libre evaluación y control de sus candidatos electos. Asimismo, no contemplan políticas que favorezcan su participación en proyectos gubernamentales de apoyo a la educación básica, salud, mejora de la infraestructura, erradicación de las malas prácticas laborales, y el desarrollo de mejores condiciones laborales.

**Hotel 2.** De estos resultados para el Hotel 2, mostrados en la Figura 33, se destaca los del indicador 36, por ser el de mayor nivel de cumplimiento, así también el de los indicadores 37 y 40, como los de menor nivel de cumplimiento. Además, debe precisarse que, para esta dimensión, el promedio de cumplimiento de este hotel es del 28%, que sitúa a su sistema de gestión a la etapa 2 de cumplimiento, con un bajo nivel de valoración del enfoque en RSE.

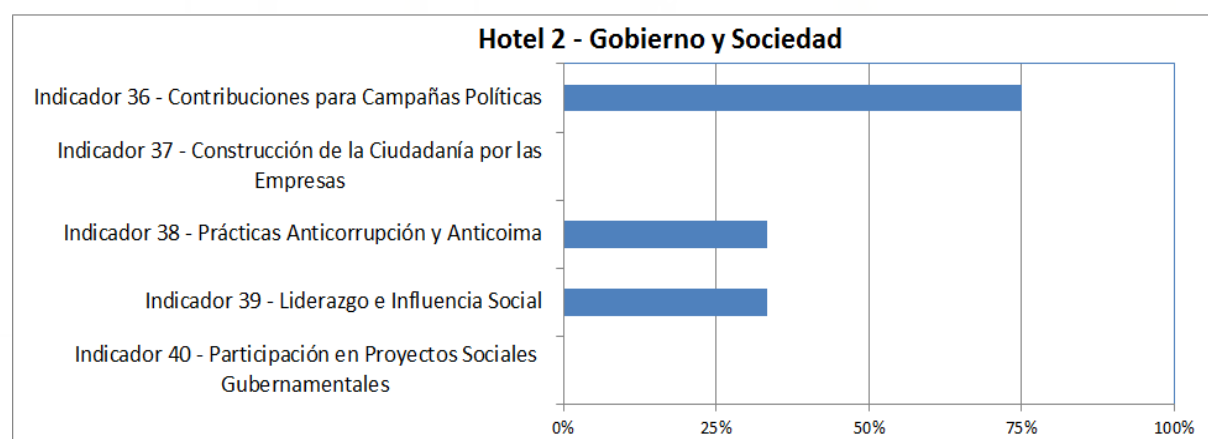


Figura 33. Puntajes por indicador, para el Hotel 2, para la dimensión Gobierno y Sociedad.

Al Hotel 2, aún le falta incluir varias políticas que le permitan desarrollar una gestión del Gobierno y sociedad con un enfoque en RSE, principalmente políticas que favorezcan la libre evaluación y control de los trabajadores a sus representantes elegidos, y políticas que direccionen responsablemente su participación en proyectos sociales gubernamentales. Así también, le falta incorporar normas claras que sancionen el favorecimiento de funcionarios, la participación en procesos de manipulación de edictos de licitación, u otras prácticas ilegales, inmorales o que falten a la ética empresarial. Sin embargo, si poseen políticas explícitas que prohíben la utilización del poder laboral o económico para influenciar negativamente en los integrantes de su cadena de producción.

De otro lado, también se debe destacar las buenas prácticas de gestión con enfoque en RSE, tales como los convenios con instituciones locales de enseñanza en favor del mejoramiento de la calificación de la mano de obra local, así como el establecimiento formal de prácticas y procedimientos de control y sanción, que son auditadas constantemente.

**Hotel 3.** De los resultados de la Figura 34, destacan los indicadores 38 y 37, como los de mayor y menor nivel de cumplimiento. Además, su puntaje promedio de cumplimiento de 55%, es el mayor de todos los hoteles estudiados, que lo sitúa en la etapa 3 de avance, evidenciando una gestión del gobierno y la sociedad con un nivel medio de valoración del enfoque en RSE.

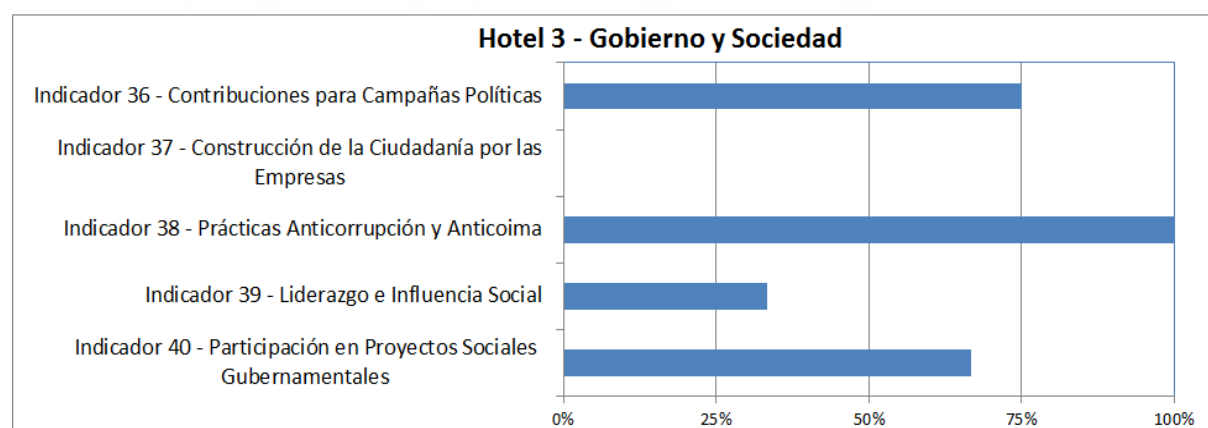


Figura 34. Puntajes por indicador, para el Hotel 3, para la dimensión Gobierno y Sociedad.

Del 100% de puntaje obtenido para el indicador 38, se puede afirmar que la gestión de este hotel, se apoya en políticas claras de no apoyo ni participación en la manipulación de procesos de licitación, de sanción a las malas prácticas de corrupción de funcionarios.

Asimismo, debemos destacar su postura de auditar periódicamente sus prácticas y procedimientos de control y sanción, sus alianzas con organismo públicos y privados, para trabajar a favor de la sociedad, y atención de sus principales necesidades.

Por otro lado, la puntuación del 0% para el indicador 37, evidencia la falta de libertad que tienen sus trabajadores para calificar la gestión de sus representantes. Asimismo, no apoya ni patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, ni otros a favor de la educación básica.

**Hotel 4.** Para este hotel y sus resultados mostrados en la Figura 35, se observa que solo para uno de los indicadores asociados se tiene una puntuación mayor al 25%, dando como consecuencia, una puntuación promedio de cumplimiento solo 12%, la más baja de los cinco hoteles. Esta puntuación lo sitúa aún en la etapa 1 de avance, y evidencia una muy baja valoración del enfoque en RSE en su gestión del gobierno y la sociedad.

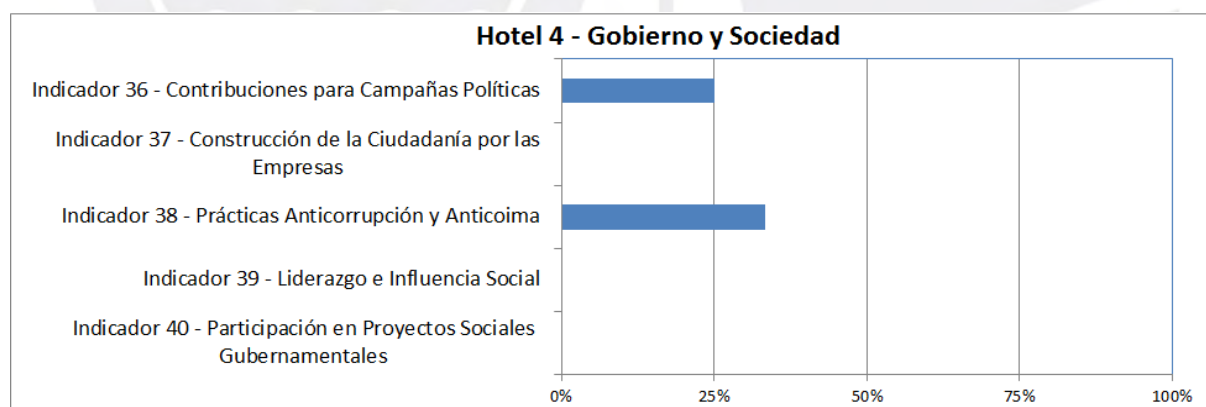


Figura 35. Puntajes por indicador, para el Hotel 4, para la dimensión Gobierno y Sociedad.

Las bajas puntuaciones mostradas, solo reflejan la falta de políticas en favor del patrocinio o desarrollo de proyectos de desarrollo de la investigación y tecnología, educación básica, calidad de la mano de obra y otras relacionadas al interés público. Así también, la falta de políticas que favorezcan el desarrollo de alianzas con organismos públicos en procura

del desarrollo de programas de interés social, y políticas claras en contra de las malas prácticas de favorecimiento a funcionarios públicos, o la participación en procesos de manipulación de licitaciones. Sin embargo, es conveniente indicar que, a pesar de la falta de todas estas políticas, en los últimos cinco años, ninguno de sus integrantes se ha visto involucrado en procesos ilícitos o inmorales.

**Hotel 5.** De los resultados presentados en la Figura 36, se observa que el mayor nivel de cumplimiento se ha obtenido en el indicador 39, mientras que el menor, para el indicador 37. Además, debemos indicar que este hotel alcanzó un 52% de cumplimiento promedio para esta dimensión, situándola en la etapa 3 de avance, y evidenciando una gestión del gobierno y la sociedad con enfoque en RSE, con un nivel medio de cumplimiento.

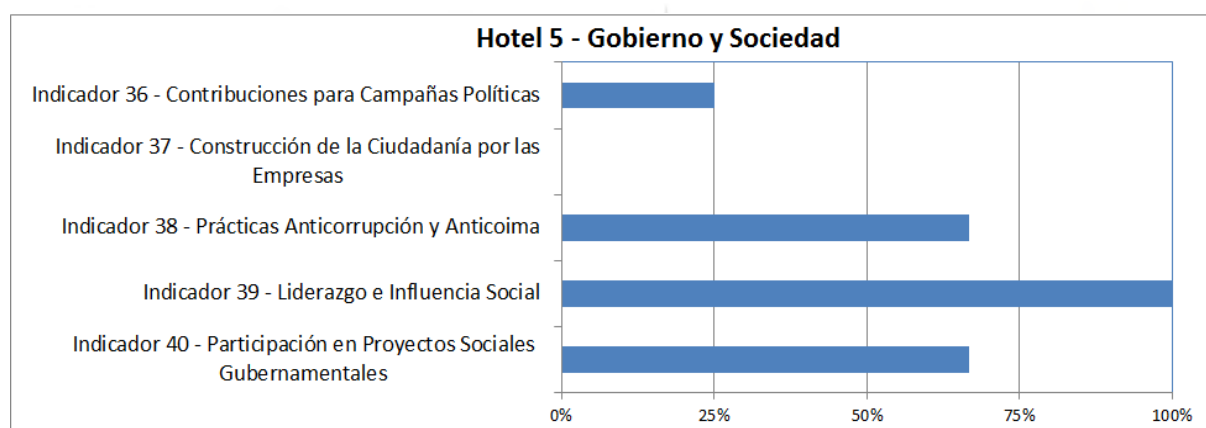


Figura 36. Puntajes por indicador, para el Hotel 5, para la dimensión Gobierno y Sociedad.

El puntaje del indicador 39, demuestra que este hotel cuenta con políticas que incentivan el patrocinio o desarrollo de programas a favor del desarrollo de la tecnología, la investigación, la mejora de la calidad de la mano de obra local y otras cuestiones de interés público, realizadas inclusive en alianza con organizaciones públicas y privadas. Asimismo, incorporan políticas explícitas que prohíben la participación o apoyo a procesos con manipulación de edictos de licitación.

El puntaje de 0% obtenido para el indicador 37, evidencia la falta de incentivos a sus trabajadores, para que califiquen la gestión de sus representantes. También se conoce



de la falta de normas explícitas que prohíban el mal uso del poder económico en los integrantes de su cadena de producción, o la corrupción de funcionarios públicos.

Finalmente, para esta dimensión Gobierno y Sociedad, se tiene que tres de los cinco hoteles estudiados desarrollan una gestión con el Gobierno y la sociedad basada en una limitada participación en campañas políticas, relativo control de la corrupción, soborno o favorecimiento en licitaciones y apoyo a algunos programas de desarrollo social. Por otro lado, la gestión de los restantes dos hoteles con respecto al control del soborno, la corrupción y conflicto de intereses, se basa solo en lo legalmente establecido. Asimismo, no promueven ni participan en ningún tipo de campaña de desarrollo social.

### **4.3 Resumen**

Finalmente, se tiene como resultado que en la gestión con enfoque en RSE, para los hoteles estudiados, se valora altamente la gestión del consumidor y el cliente, para quienes establecen, la mayor cantidad de canales de atención y comunicación y el compromiso con la satisfacción de las necesidades del consumidor. Así también, aunque con algunas limitaciones, la gestión de los valores, cultura organizacional y sistema de gobierno, así como la gestión ambiental, tiene avances sustanciales en la valoración del enfoque en RSE.

Sin embargo, también se puede resaltar que la dimensión de gestión con menor valoración del enfoque en RSE, es la del gobierno y sociedad, evidenciando que la relación con las instituciones gubernamentales y sociedad en general, se centran en el cumplimiento de los parámetros legales y la obtención de mayores ventajas comerciales. Del mismo modo, sobre todo para la gestión de los Hoteles 2 y 5, la gestión del público interno y de los proveedores, tienen una baja valoración del enfoque en RSE. Esto evidencia, un bajo compromiso con el desarrollo y bienestar de sus trabajadores, y poco interés hacia la transferencia de conocimientos con los integrantes de su cadena de producción.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo expone las conclusiones del estudio. Se considera, para ello, las preguntas de investigación, las cuales se han respondido en concordancia con los resultados de la evaluación y el análisis desarrollado. Las conclusiones también se relacionan con los principales hallazgos de las investigaciones citadas en el análisis de la literatura.

Seguidamente, se plantean recomendaciones prácticas, las cuales se detallan en correspondencia con las siete dimensiones de la RSE evaluadas. Finalmente, se exponen las contribuciones teóricas y prácticas como producto final de la investigación.

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas de profundidad realizadas a los representantes de los cinco hoteles evaluados, se presentan las conclusiones referidas a las siete dimensiones de la RSE analizadas en el presente trabajo.

Para tal efecto, con el propósito de calificar el nivel de avance de cada dimensión, se toma en cuenta los siguientes rangos: (a) para una calificación entre 0% y 25%, se considera un nivel de cumplimiento muy bajo o etapa 1; (b) para una calificación entre 26% y 50%, un nivel de cumplimiento bajo o etapa 2; (c) para la calificación entre 51% y 75%, un nivel de cumplimiento medio o etapa 3; (d) para la calificación entre 76% y 100% un nivel de cumplimiento alto o etapa 4. De esta manera, se exponen las siguientes conclusiones para cada una de las preguntas de investigación.

¿Cómo desarrollan los valores, transparencia y gobierno corporativo? Al respecto, se propone las siguientes conclusiones:

- Con referencia a la dimensión valores, transparencia y gobierno corporativo, se tiene que la gestión actual de los cinco hoteles evaluados muestra un alto cumplimiento promedio (84%), por lo que se considera que se encuentra en la etapa 4.

- En relación con la gestión basada en valores y el concepto de gobierno corporativo, tres de cinco hoteles tienen una gestión basada en valores y el concepto de gobierno corporativo, dirigido y compartido con sus grupos de interés. Sin embargo, dos de cinco hoteles, si bien desarrollan una gestión actual basada en principios y valores, esta no se refleja sobre los accionistas, proveedores y la competencia.
- Todos los hoteles evaluados consideran explícitamente, únicamente dentro de su plan estratégico empresarial, principios de RSE, que son monitoreados, evaluados y fiscalizados desde la Dirección o Gerencia General, y encargados al área administrativa a fin de que se vele por el cumplimiento de estos.
- Con respecto a los planes de sucesión y protocolo familiar, no aplica, debido a que los cinco hoteles son parte de grandes grupos corporativos. Asimismo, cuatro de los cinco hoteles respondieron “No contar” o desconocer los mecanismos para el nombramiento de miembros del Directorio.
- La mayoría de los hoteles (cuatro de los cinco) no consideran metodologías de diálogo, como la norma de aseguramiento de la sostenibilidad AA1000, con respecto a sus grupos de interés.

¿Cómo son sus relaciones con el público interno? Al respecto, se presentan las siguientes conclusiones:

- En relación con el público interno, se muestra un nivel de cumplimiento medio encontrándose en la etapa 3 (58%). Los cinco hoteles evaluados ejercen su responsabilidad sobre el público interno en el marco de la legislación vigente y adicionan algunas políticas que promueven la participación del trabajador en la gestión de la empresa, con avances en la generación de oportunidades de desarrollo profesional sin discriminación.

- En cuanto a la gestión participativa y mecanismos formales para relacionarse con sus trabajadores, el nivel de cumplimiento es alto (80%). Cuatro de los cinco hoteles tienen representantes en reuniones o son invitados a alguna comisión formal de la empresa y solo dos de cinco tienen la libertad de organización o de pertenencia a grupos sindicales locales o nacionales.
- En relación con el indicador compromiso con el futuro de los niños, se tiene un nivel de avance promedio de 50%, mientras que el compromiso con el desarrollo infantil en los cinco hoteles tiene un nivel de cumplimiento bajo. Respecto a la valoración de la diversidad, compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad de género tiene un nivel de avance alto en tres hoteles, mientras los otros dos hoteles tienen un nivel de avance de medio a bajo.
- Respecto al compromiso con el desarrollo profesional de los trabajadores, cuatro de los cinco hoteles tienen un avance alto (etapa 4), uno de ellos llega a la etapa 3. En el caso de la política de remuneraciones el avance de cuatro de los hoteles es medio (etapa 3) y el restante se encuentra en un nivel bajo (etapa 2); asimismo, poseen políticas de lucha contra el trabajo infantil y desarrollo de practicantes (el Hotel 1 contó con 21 practicantes al 2015). Sin embargo, no favorecen la contratación de personas con discapacidad, personas mayores a 45 años, y deniegan la contratación de expresidarios.
- Los cinco hoteles estudiados carecen de políticas de cuidado y apoyo a la gestante, formación integral del menor, gestión similar de empleados tercerizados y apoyo a trabajadores con problemas de drogadicción, alcoholismo o VIH. Asimismo, los hoteles estudiados no cuentan con políticas de atención de la jubilación, y no favorecen la organización en sindicatos.

¿Cómo son sus relaciones con el medio ambiente? Al respecto, las conclusiones que se presentan son las siguientes:

- Los hoteles estudiados tienen un alto nivel de responsabilidad ambiental, estando en la etapa 4 (80%), cuentan con políticas formales de mejoramiento de la calidad ambiental, responsabilidad sobre los productos empleados y producidos, minimización de entradas y salidas tanto de insumos como de residuos, descritos explícitamente en sus planes estratégicos. Sin embargo, estas políticas no se trasladan a los integrantes de la cadena de producción y a los grupos de interés.
- Todos los hoteles tienen un alto compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental (97% en promedio). Respecto a la educación y concientización ambiental, cuatro de los cinco hoteles tienen políticas de educación y concientización ambiental. Sin embargo, estas no se difunden en sus grupos de interés, y, algunas veces, ni siquiera entre sus empleados.
- En relación con las campañas de reforestación y control de insumos que provengan de actividades extractivas sostenibles, se tiene que tres de los cinco hoteles lo hacen de manera óptima. Sin embargo, los otros dos aún no priorizan sus políticas de participación o apoyo a campañas de cuidado forestal, y tampoco tienen una gestión completa de sus productos en sus diferentes ciclos de vida. Solo un hotel cuenta con certificación de la norma ISO 14001.

¿Cómo son sus relaciones con sus proveedores? Al respecto, se exponen las siguientes conclusiones:

- En cuanto a las relaciones con sus proveedores, todos los hoteles analizados tienen un avance medio (55%) y se encuentran en la etapa 3, muestra que los proveedores son uno de los grupos de interés sobre el que se tiene menos influencia. La relación con los proveedores es de interés comercial, y está

enmarcada en la legislación vigente, con algunas políticas de selección y apoyo que les permiten obtener mayores ventajas económicas. Sin embargo, carecen de políticas que exijan, controlen y valoren la postura contra el trabajo forzado y contra el trabajo infantil en sus proveedores, lo que inclusive puede ir en contra de lo mínimo legal establecido.

- Respecto a los mecanismos formales de selección y evaluación de proveedores, cuatro de los cinco hoteles cuentan con criterios de selección y evaluación altos (77%, en promedio). Asimismo, buscan oportunidades económicas en congruencia con sus sistemas de gestión,
- Todos los hoteles evaluados, promueven acciones de apoyo hacia los proveedores que pertenecen a su comunidad local.

¿Cómo son sus relaciones con sus consumidores y clientes? Al respecto, se presentan las conclusiones que siguen:

- En relación con la dimensión de consumidores y clientes, todos los hoteles analizados tienen un alto nivel de calificación (91%, en promedio), se encuentran en la etapa 4. Además, el estado de gestión actual considera prioritaria la comunicación, atención y satisfacción de los clientes y consumidores, con oportunidades de mejora en políticas de control y respeto por las personas tomadas como imagen para las propagandas, campañas publicitarias, al respecto, presentan algunas deficiencias, en especial el Hotel 4, en la gestión de las personas tomadas como imagen promocional, a esto se suma la evaluación de contenido de la comunicación, volcada directa o indirectamente a niños y jóvenes.
- Cuatro de los cinco hoteles evaluados manifiestan haber obtenido premios nacionales y/o internacionales como reconocimiento a la excelente calidad del servicio que brindan y a la satisfacción manifiesta del cliente.

¿Cómo son sus relaciones con la comunidad? En relación con este aspecto, se presentan las siguientes conclusiones:

- En esta dimensión de evaluación, el avance de los cinco hoteles es medio (64%, en promedio), se encuentran en la etapa 3. Todos mantienen una relación con la comunidad enmarcada en la legislación vigente; tres de los cinco hoteles realizan gestión con enfoque de RSE en la comunidad, el relacionamiento se da a través de proyectos de acción social, que son dirigidos o compartidos con algunos de sus grupos de interés; sin embargo, los dos hoteles restantes tienen una gestión limitada con enfoque en RSE de la comunidad.
- En coherencia con lo señalado, tres de los cinco hoteles contribuyen con la mejora de la infraestructura local, protección del patrimonio cultural. Asimismo, promueven campañas educativas y cuentan con el trabajo voluntario de sus trabajadores. Por el contrario, dos de los cinco hoteles no incentivan la participación de sus trabajadores, proveedores y otros grupos de interés en programas de acción social.
- Ninguno de los hoteles estudiados ha implementado políticas o procedimientos que les permitan conocer y monitorear las necesidades de las comunidades circundantes con profesionales especializados. Por ello, no han podido crear programas de acción social auto-sostenibles en el tiempo, que aprovechen incentivos fiscales e iniciativas de otras entidades.
- Ninguno de los cinco hoteles estudiados posee indicadores o procedimientos que permitan monitorear y evaluar el resultado de sus proyectos de acción social.

¿Cómo son sus relaciones con el gobierno y la sociedad? Al respecto, se presentan las siguientes conclusiones:

- Respecto a las relaciones con el gobierno y la sociedad, el avance es bajo (40%), se encuentran en la etapa 2. Ello implica una participación y apoyo limitados a proyectos gubernamentales de apoyo social.
- Para esta dimensión, se concluye que tres de los cinco hoteles estudiados desarrollan una gestión con el gobierno y la sociedad basada en una limitada participación en campañas políticas, relativo control de la corrupción, soborno o favorecimiento en licitaciones y apoyo a algunos programas de desarrollo social. La gestión de los dos hoteles restantes, se basa solo en lo legalmente establecido
- Ninguno de los hoteles estudiados participa implementando mecanismos de construcción o fortalecimiento de la ciudadanía. Además, ninguno de los hoteles estimula a sus empleados a fin de que evalúen y/o controlen la actuación de sus representantes, los cuales pueden ser elegidos direccionados por las gerencias.
- Con respecto al liderazgo social, se experimenta un avance promedio del 37%. Uno de los cinco hoteles ejerce influencia social alta (100% de avance), mientras que dos de cinco hoteles cuentan con un avance bajo (33%). Con ello, estos demuestran que no cuentan con políticas explícitas contra el abuso del poder o influencia económica para la elección de proveedores u otros aliados
- Dos de los cinco hoteles evaluados no tienen avances en lo que concierne a las políticas que permitan la realización o el apoyo a proyectos gubernamentales de interés público, como la investigación y la tecnología, la educación básica, la salud, la infraestructura o la protección del menor.

Finalmente, se exponen las conclusiones en consonancia con los hallazgos principales, relacionados con los estudios citados en la parte de revisión de datos. Estas son las siguientes:

- Se ha comprobado que no existe, en el Perú, un mecanismo que determine la obligatoriedad de implementar acciones de RSE y mucho menos la obligación de



realizar reportes de sostenibilidad. Esto hubiera permitido un mayor desarrollo promovido por la evaluación permanente y la comparación con sus pares. Tal como lo refirió Zapata (2012), países como Francia, Reino Unido, Argentina, y parcialmente, Venezuela y Brasil, cuentan con políticas que hacen obligatoria la emisión de reportes de sostenibilidad. Tal es así que la Comisión Europea cuenta con una directiva que determina dicha obligación normativa, lo cual resulta un impulso para el desarrollo de la RSE.

- A nivel normativo, el sector turismo peruano cuenta con un soporte que podría motivar el ejercicio de la RSE a partir de la Ley General de Turismo. Esta establece como principio la promoción del desarrollo sostenible, lo cual resulta insuficiente al no plantearse la obligatoriedad expresa de su implementación y fortalecimiento.
- Las empresas evaluadas no evidenciaron contar con planes o estrategias ni mecanismos de evaluación y control exclusivos para el desarrollo de la RSE. Además, no cuentan con personal ni con un área de gestión especializada para su desarrollo. Se ha evidenciado que solo uno de los cinco hoteles evaluados ha alineado su programa de RSE con los objetivos de la empresa y con el modelo del negocio.

De esta manera, se confirman las afirmaciones de Toro (2006), Solano (2009) así como de Vives y Peinado-Vara (2011), quienes afirman que, para el éxito de la RSE, deben integrarse tres elementos: (a) uso de indicadores, estándares y/o guías internacionales; (b) alineamiento del programa de RSE con los objetivos y modelo del negocio, y (c) gestión de la RSE, transversal en todas sus dimensiones. Los hoteles evaluados, los cuales pertenecen a grandes grupos corporativos de presencia mundial, otorgan especial importancia al factor

ambiental en la gestión de la RSE. Este aspecto fue advertido por Garavito (2008) y Kowszyk et al. (2014).

A partir de lo señalado, se concluye que las dimensiones con mayor grado de avance por parte de los cinco hoteles evaluados son las siguientes: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo, (b) ambiente, y (c) consumidores y clientes. Por otro lado, las dimensiones con menor avance son (a) proveedores, y (b) gobierno y sociedad. Esto se debe, principalmente, a que carecen de políticas que incentiven o faciliten la interacción de la empresa con estos grupos de interés.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación guardan correspondencia con las conclusiones planteadas para cada una de las dimensiones de la RSE analizadas, las cuales deben implementarse tomando en cuenta el contexto de patrimonio cultural y natural de importancia mundial que tiene el Cusco, donde operan los cinco hoteles. Asimismo, se debe considerar la necesidad de alinear el programa de RSE con los objetivos y modelo del negocio, en este punto, su aplicación debe ser transversal a todas sus dimensiones.

En relación a la dimensión valores, transparencia y gobierno corporativo se recomienda:

- Es necesario incorporar políticas que fortalezcan y mejoren la comunicación y el flujo de información con transparencia, que permitan un feed back entre los grupos de interés, especialmente entre los accionistas o directivos, trabajadores internos, proveedores y la competencia, con la finalidad de alcanzar una correcta implementación de un buen gobierno corporativo.
- Incorporar metodologías estructuradas de evaluación, seguimiento y monitoreo, que contemplen procesos de autoevaluación, revisión por la alta dirección y auditorías externas, con la finalidad de determinar los avances de la gestión de la

RSE, el alineamiento con los objetivos de la empresa, compararse con sus pares y alcanzar certificaciones nacionales o internacionales, las cuales aseguren la mejora continua de sus sistemas de gestión.

En relación con la dimensión público interno, se recomienda:

- Diseñar, aprobar y poner en practica políticas de gestión social interna, que permitan la implementación de planes sociales dirigidos a sus trabajadores incluidos los terceros, que contemplen planes de desarrollo personal y profesional, apoyo a la gestante, la conciliación entre la vida familiar y laboral, promoción y formación de los jóvenes, mecanismos de incentivos, salud y seguridad en el trabajo, compensaciones por despidos, programas de prejubilación, entre otros, esto permitirá implicar y comprometer a los trabajadores con la gestión, lo cual podría mejorar la productividad, generando puntos de diferenciación con sus pares.
- Se requiere mejorar y difundir las políticas existentes en favor de la contratación y desarrollo en la empresa de las mujeres, de personas con discapacidad, y de personas mayores de 45 años debiendo considerar la nivelación salarial en función al nivel de responsabilidad, capacitación y desempeño. Asimismo, deben considerarse programas de apoyo a la reinserción social o inclusión de expresidarios, apoyo a programas de erradicación del analfabetismo, conclusión de estudios básicos, y apoyo a trabajadores y familiares con problemas de drogadicción, alcoholismo o VIH.

En relación con la dimensión ambiental, se recomienda:

- Incorporar planes de ecoeficiencia que permitan el uso de tecnologías ecoeficientes a fin de minimizar los impactos negativos, reducir perdidas e incrementar la rentabilidad de la empresa, así por ejemplo se debe evaluar la

instalación de sensores y reductores de flujo para el ahorro de agua, luminarias ahorradoras de energía, sensores de movimiento que permitan la iluminación ante la presencia de personas, llaves magnéticas de control de energía, sistema de riego por aspersión y por goteo con agua de lluvia, acciones permanentes de mantenimiento y limpieza en equipos y vehículos en general.

- Implementar programas de educación y comunicación ambiental permanentes dirigidos a trabajadores de todos los niveles, huéspedes, proveedores y a la comunidad, debiendo reforzar las campañas para el adecuado manejo de los residuos sólidos tanto en el interior como en el exterior del hotel (separación de residuos y almacenamiento) en particular dirigido a la comunidad circundante.
- Implementar un sistema de control y seguimiento a la implementación de políticas ambientales, con énfasis en el cumplimiento de estándares ambientales obligatorios, así como los asumidos voluntariamente por la empresa como política, debiendo manejar los riesgos ambientales e impactos ambientales negativos que generan las operaciones del hotel por el uso de insumos químicos, generación de residuos peligrosos y vertimientos domésticos, tomando en cuenta medidas de salud y seguridad ocupacional.
- Ampliar las políticas ambientales del hotel hacia el apoyo a campañas de reforestación, así como el control y valoración de los proveedores de insumos, quienes deben cumplir con los principios del desarrollo sostenible.
- Se requiere alinear el sistema de gestión ambiental a la normatividad internacional, por ejemplo, con la establecida en la norma ambiental ISO 14001.

En relación con la dimensión proveedores se recomienda:

- Ampliar los criterios de selección de proveedores hacia los que implementen políticas de lucha contra el trabajo forzado y contra del trabajo infantil o que tengan programas de RSE en ejecución.
- Se debe mejorar y ampliar el relacionamiento con los proveedores, a través de acciones de fortalecimiento de capacidades hasta lograr influenciar positivamente en sus modelos de gestión.
- Continuar incorporando en la gestión hotelera a proveedores locales, valorando la biodiversidad y la cultura local, alentando el consumo de productos propios de la región, promover el fortalecimiento de las capacidades de los mismos, y el comercio justo.

En relación a la dimensión consumidores y clientes se recomienda:

- Continuar generando canales de comunicación con los clientes a través de redes, a fin de buscar contacto y opinión sobre los servicios, determinar las nuevas necesidades, y ofrecer nuevas opciones, más allá de los propios intereses de la empresa.
- Incorporar al cliente nacional en su cartera de clientes preferentes, generar opciones al alcance de los probables consumidores locales.
- Es pertinente tomar en consideración la imagen de las personas que participan en las campañas publicitarias, así como orientar el sentido del mensaje que se quiere comunicar, para ello, se recomienda conformar un comité especial de evaluación de contenidos a fin de lanzar mensajes constructivos, positivos y adecuados al contexto del país, considerando que el mensaje se difundirá a la población en general incluyendo jóvenes y niños.

En relación a la dimensión comunidad, se recomienda:

- Diseñar e implementar un programa de relacionamiento con la comunidad en función a las necesidades de las comunidades circundantes, buscando temas que se articulen con las políticas de sostenibilidad de la empresa como por ejemplo conservación de los recursos forestales, producción de productos orgánicos, consumo responsable y saludable, revaloración de la cultura local etc. procurando apoyar el desarrollo local lo cual garantizara la plena aceptación de la actividad turística y minimizara el surgimiento de conflictos.
- Motivar la participación de los trabajadores, proveedores y otros grupos de interés en los programas de acción social que se implementen.
- Diseñar e implementar políticas de apoyo a programas propios o externos de mejora de la infraestructura local y protección del patrimonio cultural.

En relación a la dimensión Gobierno y sociedad, se recomienda:

- Permitir que los trabajadores se organicen y seleccionen a sus representantes. Asimismo, es necesario permitir que los empleados puedan controlar y/o evaluar a sus dirigentes o representantes.
- Implementar políticas explícitas contra el abuso del poder o influencia económica para la elección de proveedores u otros aliados.
- Es necesario apoyar y participar en la gestión gubernamental local y regional, en sus proyectos de desarrollo y apoyo social como por ejemplo en la promoción de campañas de investigación y tecnología, educación, salud, protección del menor, u otros, con el objeto de integrar a la empresa a los procesos de desarrollo local, buscando una relación armónica entre la empresa, el Gobierno y las comunidades.

### **5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

El equipo de investigación, tomando en cuenta los resultados y las conclusiones, presenta las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones:

- El presente estudio ha considerado la evaluación en cuanto a los avances de la gestión de la RSE en hoteles de cinco y cuatro estrellas en el departamento del Cusco, por lo que se puede ampliar la evaluación a hoteles de tres, dos y una estrella. Asimismo, se puede extender la investigación a otras ciudades del país donde exista flujo turístico considerable.
- En futuras investigaciones, se puede evaluar y correlacionar la condición socioeconómica de los clientes en relación con el nivel de preferencia o aceptación con respecto a los programas de RSE.
- También, puede ampliarse el estudio correlacionando el nivel de aceptación de los programas de RSE versus el nivel de especialización por parte de los *managers*, personal directivo, gerencial y administrativo de los hoteles.

#### 5.4 Contribuciones

Al respecto, se establece las siguientes contribuciones:

- El estudio ha puesto en evidencia que los hoteles estudiados, le dan un nivel de importancia medio a la gestión con enfoque de RSE, habiendo alcanzado al tercer nivel.
- Se han identificado áreas y oportunidades específicas de mejora de la gestión con enfoque de RSE en los hoteles estudiados, de esta manera se demuestra la utilidad de los indicadores ETHOS, en estudios y diagnósticos.
- A través de los resultados de la evaluación de los indicadores de RSE, se pueden identificar probables riesgos para la gestión de la empresa (por ejemplo: origen o casos de conflictividad social interna o externa, impactos ambientales negativos, que podrían generar riesgos que podrían afectar a las personas o al medio

ambiente), por lo que esta información puede utilizarse en la toma de decisiones para mejorar la gestión integral de la empresa.





## Referencias

- 80 % de grandes compañías miden la sostenibilidad. (2016, 23 de marzo). *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas-desarrollo-sostenible-en-colombia-DL3793995>
- ABE y la responsabilidad social empresarial. (2012, 12 de febrero). *Noticias Peru2021*. Recuperado de <http://peru2021.org/principal/noticias/noticia/abe-y-la-responsabilidad-social-empresarial/105>
- Accountability. (2008). *Norma de aseguramiento de sostenibilidad AA1000 AS-2008* (Trad. MAS Business). Madrid, España: Autor.
- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf?sequence=1>
- Álvarez, M., & Zamarra, J. (2010, julio-diciembre). El informe social o de sostenibilidad como herramienta para dar cuenta de la RSE en las empresas. *Revista Contaduría*, (57), 119-144.
- Arellano, R., & Marquina, P. (2010, noviembre). Índice de reputacion corporativa. *Stakeholders*, (25), 48-51.
- Arroyo, J. (2012, setiembre). *Promover al promotor: El Estado ante la responsabilidad social empresarial* (Working Paper Series N° 2012-09-0004). Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Baltasar, C., Mariscal, P., Salinas, K., & Villacorta, J. (2000). *Responsabilidad social: Una nueva forma de gerencia*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Benavides, M., & Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad social empresarial: Un compromiso necesario*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188- 204.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Brunt, P., & Courtney P. (1999). La percepción de los impactos socioculturales del turismo por la población residente. *Annals of Tourism Research*, 1(2), 212-239.
- Cardona, D., & Hernández, J. (2011). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles PYMES de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*, 6(1), 91-103.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid, España: ESIC.
- Castillo, F. (2007). *Análisis de la responsabilidad social ejercida por el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita: Propuesta de desarrollo* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/117/CASTILLO\\_PALACIOS\\_FREDDY\\_ANALISIS\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/117/CASTILLO_PALACIOS_FREDDY_ANALISIS_RESPONSABILIDAD_SOCIAL.pdf?sequence=1)
- Caux Round Table. (2009). *Principles for business*. Recuperado de [http://www.cauxroundtable.org/view\\_file.cfm?fileid=70](http://www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=70)
- Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial RSE* (Manual de apoyo para periodistas). Caracas, Venezuela: La Bodoniana.
- Chávez, F. (2014). *Propuesta de un modelo de negocios basado en la responsabilidad social empresarial para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán*

- de León, Oaxaca* (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de la Mixteca, Ciudad de México, México). Recuperado de [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/12182.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/12182.pdf)
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bélgica, Bruselas: Autor.
- Comisión Europea. (2013). *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2008). *Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales*. Nueva York, NY: ONU.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (2011). *Código de ética del consorcio ecuatoriano para la responsabilidad social – CERES*. Recuperado de <http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2011/07/Codigo-de-Etica-Aprobado-2011.pdf>
- Contreras, A., & Molero, M. (2009). *Ciencia y tecnología del medioambiente*. Madrid, España: UNED.
- Cotillo, V. (2014). *Cadenas hoteleras españolas y la responsabilidad social: Una realidad palpable* (Tesis de grado, Universidad de León, León, España). Recuperado de [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4148/12403792F\\_GADE\\_SEPTIE\\_MBRE14.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4148/12403792F_GADE_SEPTIE_MBRE14.pdf?sequence=1)
- Del Arco, P. (2016, 12 de mayo). El escenario de la reportabilidad corporativa en México. *Responsabilidad Social y Sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.responsabilidadsocial.mx/107-articulos/opinion/1185-el-escenario-de-la-reportabilidad-corporativa-en-mexico.html>

- Del Mar, Y. (2006). *Impacto de las mejoras medioambientales en los resultados de la empresa hotelera* (Tesis doctoral, Universidad de La Laguna, Tenerife, España). Recuperado de <ftp://tesis.bbt.ull.es/ccsyhum/cs228.pdf>
- Diagnosticar. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=De7qNYD>
- Díaz, D., Filomeno, M., & Rizo, C. (2007). *Relación y compromisos con los grupos de interés. Hacia una responsabilidad social empresarial estratégica*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco – Plan Q'ente*. Cusco, Perú: Gobierno Regional del Cusco.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. (2015, 26 de octubre). Premio Q'ente es el reconocimiento a la calidad turística Cusco 2015. *Noticias DIRCETUR*. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/postulantes-nominados-al-premio-gente-2015-bases-reconocimiento/>
- El boom del turismo en el Perú: De solo Machupicchu a un país multideestino. (2015, 31 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machupicchu-pais-multideestino-2138679>
- Espiñeira, Sheldon & Asociados. (2010). *II Encuesta de soluciones de sostenibilidad social y ambiental. Prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela*. Caracas, Venezuela: PwC.
- ExpokNews. (2011, 11 de marzo). Empresas mexicanas con reporte GRI. *Portal Expok*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/empresas-mexicana-con-reporte-gri/>
- Fernández, M. T., & Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, (28), 47-57.

- Fondo Monetario Internacional. (2001). *Manual de estadística y finanzas públicas* (2a ed.). Washington, DC: Autor.
- Forética. (2008). *SGE 21: Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*. Madrid, España: Autor.
- Forética. (2011). *Informe Forética: Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Recuperado de <http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/1190-presentado-el-informe-foretica-2011?lang=es>
- Gándara, J. (2003). *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/gandarajm.pdf>
- Garavito, C. (2008). *Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo*. Lima, Perú: PUCP.
- Gestionar. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JAQijnd>
- Girón M. (2014). *Responsabilidad social empresarial en los hoteles con servicio de restaurante el Municipio de Panajachel* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Giron-Manuel.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2015). *G-4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (Manual de Aplicación). Amsterdam, Holanda: Autor.
- Gobierno Regional del Cusco. (2011). *Plan concertado de competitividad regional del Cusco 2011-2021*. Cusco, Perú: Gerencia Regional de Desarrollo Económico.
- Green, T., & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México D. F.: McGraw Hill.

Índice Dow Jones de Sostenibilidad. (2007). *Sobre el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*. Recuperado de <http://faircompanies.com/news/view/sobre-el-indice-dow-jones-sostenibilidad-djsi/>

Instituto Ethos, Fundación Emprender, & Redes. (2006). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*. Santa Cruz, Bolivia: El Deber.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Turismo. En *Compendio estadístico Perú 2014* (pp. 1251-1312). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Turismo: Ingreso de visitantes extranjeros, según zona geográfica*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

International Organization for Standardization. (2010). Descubriendo *ISO 26000*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)

International Organization for Standardization. (2015, noviembre-diciembre). Lograr un enfoque ambiental con la norma ISO 14001:2015. *ISO Focus*, (113), 22-29.

Jáuregui, K (2011, enero-junio). Responsabilidad social: Un acercamiento a la perspectiva de los ejecutivos peruanos. *Universidad Empresa*, 20, 107-127.

Jiménez, A., & Gessa, A. (2014, junio-julio). *Implantación del modelo de gestión socialmente responsable en la empresa hotelera*. *TURyDES- Revista Académica Iberoamericana*, 7(16), 3-5.

Kowszyk, Y., Besnier, E., Haddad, I., Maher, R., & Meneses, G. (2014). *La responsabilidad social empresarial en el contexto de la relación entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños*. Hamburgo Alemania: Fundación EU-LAC.

- Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Congreso de la República del Perú (2010).
- Marquina, P. (2009). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos* (Tesis doctoral, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1606>
- Marquina, P. (Coord.), Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J. Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Marti, C. (2013). El retorno de la inversión en responsabilidad social, clave para su avance. (2013, 18 de abril). *Diario Responsable: La RSE Global*. Recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/16405-el-retorno-de-la-inversion-en-responsabilidad-social-clave-para-su-avance>
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Mincetur: 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015. (2016, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/2015-35-millones-turistas-internacionales-visitaron-peru-senala-mincetur-2154616>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú, 2011-2018*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2012-2021*. Lima, Perú: Autor.

- Montoya, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras: Una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Morataya, J., Monroy, G., & Pineda, M. (2008). *Indicarse. Sistema de indicadores de RSE para la región Centroamérica*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: JL Sistemas de Impresión.
- Muñoz, M. (2012). *Reactivación turística de la Parroquia Crucita mediante la aplicación de indicadores de gestión ambiental y su influencia en los estándares de calidad de los hoteles de la zona* (Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/83607/S%C3%81ENZ%20ACOSTA\\_Tesis%20Doctoral\\_2012-04-09\\_FV.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/83607/S%C3%81ENZ%20ACOSTA_Tesis%20Doctoral_2012-04-09_FV.pdf?sequence=1)
- Naciones Unidas. (2000). *Principios del Pacto Mundial*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Organización Internacional de Estandarización. (2008). *Capítulo 08: ISO -14000*. Recuperado de [http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur\\_comercial/GesCalidad-8.pdf](http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/GesCalidad-8.pdf)
- Organización Mundial para el Turismo. (2001). *Código ético mundial para el turismo. Por un turismo responsable*. Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>
- Organización Mundial para Turismo & Viceministerio de Turismo de Bolivia. (2005, 10-14 de julio). *Taller regional para países andinos sobre indicadores de sostenibilidad en destinos turísticos* (Informe final). Recuperado de <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/bolivia.pdf>
- Pardo, M. (2002). *La evaluación del impacto ambiental y social para el siglo XXI. Teorías, procesos, metodología*. Madrid, España: Fundamentos.



- Parragué M. M., & Del Castillo C. C. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Peña, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(6), 1456-1480.
- Perea, R. (2004). *Educación para la salud. Reto de nuestro tiempo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Perera, L. (2011). *Indicadores de la gestión para la RSE*. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 267-290). Washington DC: Cumpetere.
- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos – Perú 2021 de RSE*. Lima, Perú: Le Crayon.
- Perú 2021. (2012). *¿Que son los indicadores Ethos-Peru 2021 de responsabilidad social?*  
Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/indicadores-ethos-peru-2021/111/c-111>
- Perú 2021. (2013). *Conceptos de responsabilidad social*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>
- Perú 2021. (2015). *Distintivos y reconocimientos*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/distintivo-esr/141/c-141>
- Prohumana. (2015). *Ranking de sustentabilidad empresarial*. Recuperado de [http://www.prohumana.cl/ranking\\_sustentabilidad\\_empresarial/category/acerca-del-ranking/](http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/category/acerca-del-ranking/)
- Publicaciones Vértice. (2008). *Gestión de hoteles*. Málaga, España: Autor.
- Quesada, R., Fontana, Y., Sánchez A., & Fonseca C. A. (2011). *Gestión de empresas turísticas sostenibles*. San José, Costa Rica: Euned.

- Quintero, M. (2011). *Gestión sostenible integral: La responsabilidad social empresarial en la integración de los sistema de gestión* (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). doi:10.4995/Thesis/10251/14993
- Red para la Responsabilidad Social en las Pymes (RScat). (2009). *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las PYMES. Modelo de indicadores de RSE para pymes* (Manual de uso). Barcelona, España: Autor.
- Russel, L. D., & Russell C. (2010, marzo). Here or there? Consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: Egocentric tendencies and their moderators. *Marketing Letters*, 21(1), 65-81.
- Sánchez, S. (2013). *Estándares y modelos de gestión de responsabilidad social*. En P. Marquina (Ed.), *Responsabilidad social. Tarea pendiente* (pp 31-47). Lima, Perú: Pearson.
- Sepúlveda, H., Basurto, R., & Vizcarra, Y. (2010). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la región Cusco* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4561/SEPULVEDA\\_BASURTO\\_VIZCARRA\\_CUZCO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4561/SEPULVEDA_BASURTO_VIZCARRA_CUZCO.pdf?sequence=1)
- Sociedad. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad social. Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima, Perú: Esan.
- Tarí, J. (2011, 18 de diciembre). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1(18), 77-93.

- Toro, D. (2006, octubre-diciembre). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: Revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(4) 338-358.
- Valenzuela, A., Majano, A. M., Jäger, U., & Kilian, B. (2013). *La política de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovación para servicios de hospitalidad. Innovación y productividad en el sector servicios* (Documento de trabajo N° 2013 SS-IP-10). Alajuela, Costa Rica: INCAE.
- Valor. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>
- Valverde, T., Meave, J., Carabias, J., & Cano-Santana, Z. (2005). *Ecología y medio ambiente*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Vargas, A., Vaca, R., & García de Soto, E. (2005). *Sostenibilidad de la empresa hotelera: Indicadores para su medición (Responsabilidad medioambiental)*. Andalucía, España: Universidad de Huelva.
- Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29-54.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington, DC: Cumpetere.
- World Business Council for Sustainable Development. (2015). *Corporate social responsibility*. Recuperado de <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
- World Tourism Organization. (2015). *Peru: Country-specific: Basic indicators (Compendium) 2009-2013*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0604010020092013201504>

World Travel and Tourism Council. (2015). *Turismo para el mañana*. Recuperado de <http://sp.wttc.org/mission/>

Zapata, L. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA\\_GU TIERREZ\\_LUIS\\_LEGISLACION\\_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA_GU TIERREZ_LUIS_LEGISLACION_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1)

