

## 11. GESTIÓN AMBIENTAL VERSUS GESTIÓN SOSTENIBLE EN LOS HOTELES

Este capítulo equivale a la tercera parte de la tesis y tiene como finalidad la discusión e interpretación de los resultados empíricos obtenidos en los Capítulos del 5 al 10. Tras una evaluación comparativa de los instrumentos voluntarios para determinar su adecuación al concepto de turismo sostenible, se explora una teoría para explicar las motivaciones, los beneficios y los factores de éxito y fracaso experimentados en la implantación de los diferentes instrumentos voluntarios. En un intento de combinar diferentes niveles de análisis, se emplean consecutivamente tres modelos de interpretación: una visión tradicional de la empresa (ventajas competitivas), una visión centrada en los factores externos (*stakeholders*) y una visión centrada en los factores internos de la empresa (proceso cognitivo). Finalmente, se propone un modelo de gestión empresarial de turismo sostenible, tomando en consideración las experiencias de otros sectores empresariales.

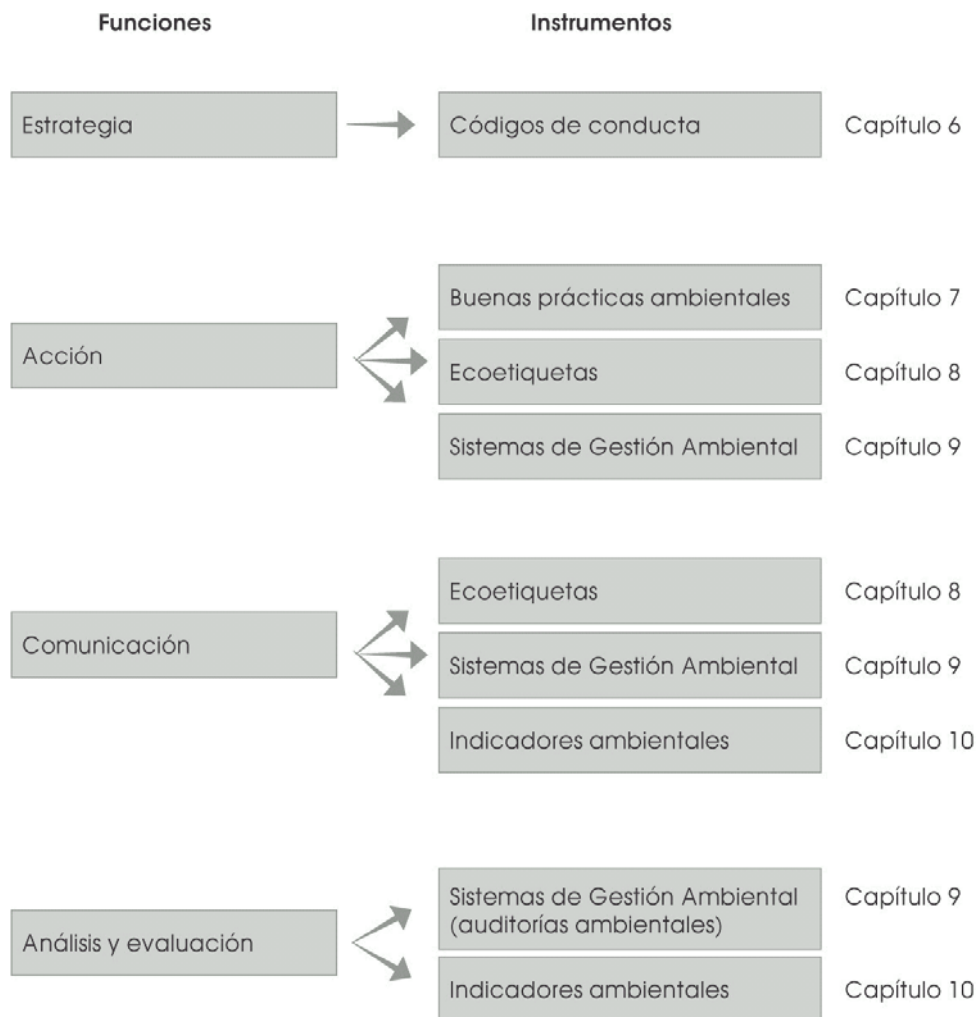
### 11.1 Evaluación conjunta de los instrumentos voluntarios aplicados

Los instrumentos voluntarios más comunes que aplica el sector hotelero para contribuir a un turismo más sostenible, y que han sido analizados, uno por uno, en los Capítulos del 6 al 10, son los códigos de conducta, las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas, los Sistemas de Gestión Ambiental y los indicadores ambientales. Estos instrumentos difieren en cuanto a su propósito, alcance y contenido.

El objetivo final de todos los instrumentos es reducir el impacto negativo causado por la actividad empresarial, o dicho de otra manera, mejorar el comportamiento ambiental (y sostenible) de la empresa. Para alcanzar este objetivo, los instrumentos se dirigen a diferentes funciones de la gestión empresarial: la estrategia, la acción, la comunicación, y el análisis y la evaluación (véase la Figura 11.1).

Los códigos de conducta establecen líneas de actuación deseables para mejorar el comportamiento ambiental de la empresa, y de esta manera se dirigen solamente al compromiso que adquiere la empresa. En los instrumentos que establecen líneas de acción concretas, podemos distinguir entre los que se aplican al proceso de gestión o al comportamiento de la empresa. Las herramientas que se dirigen a la gestión de la empresa prescriben una serie de actuaciones (en forma de buenas prácticas ambientales) o directrices de gestión (en forma de un SGA), pero dejan en manos de la empresa la definición del ritmo y del nivel de comportamiento deseable. En cambio, los instrumentos que se dirigen al comportamiento corporativo definen una serie de criterios (en forma de ecoetiquetas) que miden el comportamiento de la empresa y lo hacen comparable al de otras empresas. Algunos de los instrumentos contemplados también pretenden comunicar la información correspondiente a las partes internas o externas de la empresa, como es el caso de las ecoetiquetas, los SGA (cuando requieren una

Declaración Ambiental pública) y los indicadores ambientales. Finalmente, las auditorías ambientales de los SGA sirven para evaluar el impacto ambiental de la empresa e identificar las actuaciones para reducirlo, mientras los indicadores ambientales permiten expresar esa evaluación del comportamiento ambiental de forma resumida.



**Figura 11.1: Funciones de los instrumentos voluntarios analizados en la tesis**

Por lo general, los hoteles comienzan por implantar buenas prácticas ambientales y más tarde formalizan esas actuaciones en un sistema certificable: ecoetiqueta y/o SGA. En el caso de que el hotel haya optado por implantar un SGA, esto implica realizar una auditoría ambiental, definir un código de conducta – la Política Ambiental - y medir determinados indicadores ambientales para evaluar y comunicar el proceso de mejora continua. Aunque en un principio los instrumentos pueden considerar diferentes cuestiones del turismo sostenible, en la actualidad consideran casi exclusivamente la vertiente ambiental de la sostenibilidad (véase la Tabla 11.1).

**Tabla 11.1: Dimensiones de sostenibilidad de los instrumentos voluntarios en uso**

<b>Instrumentos voluntarios</b>	<b>Dimensión ambiental</b>	<b>Dimensión sociocultural</b>	<b>Dimensión económica</b>
Códigos de conducta	X	(X)	(X)
Buenas prácticas	X	(X)	
Ecoetiquetas	X	(X)	
Sistemas de Gestión Ambiental	X	(X)	(X)
Indicadores	X	(X)	(X)

Los códigos de conducta ambientales se dirigen en primer lugar a la dimensión ambiental del desarrollo sostenible, pero pueden tener en cuenta, en mayor o menor medida, las cuestiones sociales y económicas. Según un estudio de la WTO que analiza 12 iniciativas voluntarias turísticas, como códigos, directrices y guías, solamente un 37% de estas iniciativas incorporan criterios sociales/culturales y/o económicos aparte de los criterios ambientales (WTO 2002).

Las buenas prácticas se dirigen mayoritariamente a mejorar el comportamiento ambiental de la empresa, en concreto en los ámbitos de reducción de energía y materiales o gestión de residuos. En menor medida, se realizan actuaciones para informar y formar a empleados y clientes, que aparte de influir en sus comportamientos contribuyen a un diálogo más transparente con las partes interesadas de la empresa. En algunos casos, los hoteles también han iniciado acciones de protección ambiental más allá de los propios establecimientos y de carácter puramente social, como p.e. donaciones a ONG.

La mayoría de las ecoetiquetas estudiadas en este trabajo definen criterios relacionados con el comportamiento ambiental de la empresa. Según el estudio de la WTO, solamente un 37% de las 59 ecoetiquetas evaluadas y un 51% de los 17 premios analizados también incorporan criterios sociales/culturales y/o económicos aparte de los criterios ambientales (WTO 2002). Ejemplos son el Distintivo Ecoturístico de Alcúdia que incluye criterios de respeto al medio cultural y lingüístico, decoración de los edificios y menús regionales, y las etiquetas Biosphere Hotels y Green Globe 21 que establecen criterios con respecto a las relaciones con la comunidad local y el respeto cultural. Sin embargo, ninguna de las ecoetiquetas aquí consideradas trata cuestiones económicas en el sentido de un beneficio económico a largo plazo para todos (Synergy 2000).

Los SGA se centran en los aspectos ambientales y tienen en cuenta las cuestiones económicas, al permitir que las empresas establezcan sus objetivos en el marco de sus consideraciones financieras. Asimismo, las auditorías ambientales suelen considerar los *inputs* y *outputs* ambientales a la empresa para identificar las mejoras ambientales desde el punto de vista de optimización de costes. Cabe destacar, que el Reglamento europeo

EMAS asegura la mejora del comportamiento ambiental en mayor medida que la norma internacional ISO 14001 (véase el apartado 9.4.2). El sistema EMAS también hace mayor énfasis en la participación del personal y de sus representantes, y de esta manera trata una cuestión social de la sostenibilidad. Sin embargo, los estándares actuales de SGA no tienen en cuenta otras cuestiones sociales y económicas de mayor envergadura (EPE 1997, Burns 2000).

Los indicadores son la herramienta idónea para comunicar el comportamiento de la empresa, y en este sentido contribuyen a un diálogo transparente con todas las partes interesadas, uno de los componentes básicos del desarrollo sostenible. De los sistemas de indicadores considerados en este trabajo, la propuesta del WBCSD solamente refleja cuestiones ambientales y en menor medida económicas, mientras la ISO solamente se centra en indicadores para medir el comportamiento ambiental de las empresas. Si miramos los indicadores que son utilizados en la práctica por los hoteles, vemos que en su totalidad tratan cuestiones ambientales, en particular el consumo de recursos (energía y materiales) y las emisiones al entorno natural (residuos, emisiones atmosféricas, vertidos al agua, ruido). Cuando estos indicadores ambientales se relacionan con factores económicos, se trata generalmente de indicadores económicos tradicionales como ventas netas o cantidad de servicios proveídos, que no suponen verdaderas mediciones de la sostenibilidad empresarial (Veleva y Ellenbecker 2000).

## **11.2 Los factores determinantes de la gestión ambiental en los hoteles**

### **11.2.1 La caracterización de la estrategia ambiental de la empresa**

Si consideramos la implantación de los instrumentos voluntarios de turismo sostenible analizados en las empresas hoteleras españolas, constatamos que estos instrumentos consideran casi exclusivamente la vertiente ambiental de la sostenibilidad empresarial y que hasta el momento sólo un pequeño porcentaje del sector los ha aplicado en los últimos años.

No obstante, el estudio de las experiencias de las empresas hoteleras que hasta el momento han implantado estas herramientas puede ilustrar los factores determinantes que intervienen en la gestión ambiental de los hoteles. La Tabla 11.2 resume los factores que influyen en la implantación práctica de los instrumentos voluntarios que han sido identificados en los anteriores Capítulos del 6 al 10.

**Tabla 11.2: Factores que influyen en la implantación práctica de los instrumentos voluntarios**

Categoría	Factores
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostración pública del compromiso ambiental</li> <li>• Ahorro de costes</li> <li>• Presión por parte de los clientes y tour operadores</li> <li>• Conciencia personal de los directivos</li> <li>• Reconocimiento oficial</li> <li>• Mejora de la gestión interna</li> </ul>
Factores de éxito y fracaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de información precisa</li> <li>• Conocimiento (por parte de los hoteles, clientes)</li> <li>• <i>Know how</i> (sobre buenas prácticas ambientales, comunicación de las ecoetiquetas, estructura organizativa del SGA, estructura formal del SGA, recopilación de datos)</li> <li>• Colaboración (de los clientes, administración, proveedores y subcontratistas)</li> <li>• Interés por parte de los clientes</li> <li>• Implicación de los directivos y los empleados</li> <li>• Cambio de la gestión empresarial</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la imagen de la empresa</li> <li>• Obtención de servicios concretos</li> <li>• Ahorro de costes a medio/largo plazo</li> <li>• Mejora de las relaciones con la administración ambiental</li> <li>• Aumento de la motivación del personal</li> <li>• Cumplimiento de las exigencias legales</li> </ul>

La literatura comprende diversas clasificaciones, las cuales recogen de una forma global las distintas estrategias ambientales de las empresas. En la Tabla 11.3 se recogen algunas de estas clasificaciones por orden cronológico.

**Tabla 11.3: Clasificaciones de estrategias ambientales de la empresa** (adaptado de Álvarez et al. 2001)

Autores	Tipologías
Hunt y Auster (1990)	Principiante, Luchador, Ciudadano preocupado, Pragmático, Proactivo
Roome (1992)	No cumplimiento, Cumplimiento, Cumplimiento extendido, Excelencia, Liderazgo
Winsemius y Guntram (1992)	Reactivo, Receptivo, Constructivo, Proactivo
Sadgrove (1993)	Penalizada, Atrasada, Conformista, Líder
Vastag et al. (1996)	Reactivos, Previsores de crisis, Estratégicos, Proactivos
Steger (1998)	Indiferencia, Reactiva, Ofensiva, Proactiva

De forma similar a estas clasificaciones, el Informe 2001 de la Gestión Medioambiental en la Empresa Española realizado por la Fundación Entorno distingue 5 tipos de actitudes de las empresas españolas hacia el medio ambiente: Negativa, Pasiva-indiferente, Reactiva, Proactiva, Líder (Fundación Entorno 2001a).

A pesar de que existen diferencias tanto en los criterios y/o métodos utilizados para delimitar las clasificaciones, como en el número de categorías propuestas, todas ellas están fundamentadas sobre un continuo que va desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas, pasando por diferentes estrategias intermedias (Álvarez et al. 2001). Mientras algunas propuestas parten de dos variables con dos valores posibles para crear una matriz donde las cuatro combinaciones determinan distintos posicionamientos estratégicos, otras tipologías se basan en una secuencia progresiva entre etapas específicas (Fernández 2002). Indudablemente estos modelos lineales y jerárquicos son conceptualmente atractivos y pueden ofrecer indicaciones útiles a la hora de juzgar el comportamiento ambiental de las organizaciones empresariales. No obstante, su simplicidad, sobre todo en lo que respecta a su consideración de los procesos de cambio que tienen lugar en una empresa, han generado diversas críticas (Cramer 1998, Petts 2000). La objeción más importante es su aparente facilidad de clasificar a una empresa según una única estrategia. En la práctica, diferentes estrategias son adoptadas de manera simultánea, y una empresa puede reaccionar de una manera defensiva frente a un problema ambiental y proactiva frente a otro. Para entender los complejos mecanismos que generan cambios en el comportamiento ambiental de las empresas, deben analizarse los procesos que determinan la toma de decisiones en las empresas y su relación con varias fuerzas impulsoras. Según Cramer (1998), la estrategia ambiental de una empresa es el resultado de la interacción de tres factores: el grado de coincidencia de mejoras de ecoeficiencia y competitividad, la influencia de factores internos de la empresa y la influencia de partes externas. A continuación, se abordará el análisis de la aplicación de los instrumentos ambientales voluntarios desde estos tres marcos teóricos diferentes: la perspectiva de la empresa basada en la importancia de las ventajas

competitivas, la perspectiva basada en la importancia de las fuerzas externas de los *stakeholders* o partes interesadas, y la perspectiva basada en la importancia de las fuerzas internas del proceso cognitivo.

### **11.2.2 La perspectiva de las ventajas competitivas**

Generalmente la bibliografía sugiere la posibilidad de obtener ventajas competitivas a través de la adopción de estrategias ambientales (p.e. Hernández 1997, Aragón 1998, del Brío y Junquera 2001b). Algunos de los instrumentos estudiados en el presente trabajo, como las ecoetiquetas y los SGA, han sido diseñados precisamente como instrumentos de mercado que pretenden provocar que la propia presión sobre las empresas de la cadena de abastecimiento o de los clientes les anime a participar en estos sistemas voluntarios. Así pues, en un primer lugar, los procesos de toma de decisiones pueden ser interpretados desde la perspectiva de la empresa que persigue maximizar el beneficio en el sentido de la economía neoclásica.

La creciente preocupación social y gubernamental por el deterioro del medio ambiente ha provocado que éste se convierta en una parte fundamental del entorno empresarial (Chamorro 2003). Para algunos autores, el medio ambiente es un factor más del entorno general (o macroentorno) que hay que analizar junto a los cuatro factores tradicionalmente analizados (entorno sociocultural, entorno político-legal, entorno económico y entorno tecnológico). Para otros, no es necesario hablar de un nuevo entorno sino que el factor medioambiental se incorpora a los cuatro factores tradicionales. Así, dentro del entorno tecnológico hay que analizar la aparición de tecnologías más limpias y la generalización de programas de fomento de la investigación y el desarrollo medioambiental. Dentro del entorno político-legal hay que analizar, entre otros, las diversas medidas legislativas de carácter medioambiental. Dentro del entorno económico, las medidas fiscales y financieras adoptadas por los gobiernos para incentivar la mejora medioambiental. Y dentro del entorno sociocultural, el nivel de información y formación de la población sobre los distintos problemas ecológicos y su comportamiento y reacción frente a las distintas estrategias de marketing ecológico que se pueden adoptar.

La introducción del medio ambiente como parte fundamental del entorno empresarial puede valorarse como amenaza u oportunidad. El enfoque negativo considera que la inclusión del medio ambiente en la gestión empresarial conlleva una pérdida de competitividad a través de los costes originados por impuestos, tasas, licencias, inversiones en modificar equipos, control de las emisiones, etc. El enfoque positivo ve los efectos del factor medioambiental de forma similar que otros factores característicos de la actual evolución del entorno empresarial (globalización de la economía, desarrollo de las tecnologías de la información, mayor nivel cultural de la población, envejecimiento de la población, disminución de la unidad familiar, etc.). La estrategia empresarial debe tratar de adaptar la empresa a los cambios que se produzcan en este entorno competitivo caracterizado por su incertidumbre, dinamicidad y complejidad, y transformar los riesgos existentes en oportunidades. Para esta visión, el medio ambiente aporta una oportunidad

de negocio que, si es aprovechado, puede generar sustanciales beneficios para la empresa. En esta última línea de pensamiento se suele argumentar que la reducción del impacto ambiental por parte de las empresas es rentable, pues o bien reduce costes o bien genera un aumento de los ingresos. La Tabla 11.4 resume las principales motivaciones para reducir los impactos ambientales de la empresa.

**Tabla 11.4: Motivaciones empresariales para reducir los impactos ambientales** (Hernández 1997)

Reducción de costes	Incremento de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de materias primas</li> <li>• Ahorro de energía</li> <li>• Mejora de los procesos productivos</li> <li>• Mejora de la gestión general y de su control</li> <li>• Mejora de la asignación de capacidades y recursos</li> <li>• Reducción de costes por tasas, cánones, multas e indemnizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita demandas judiciales y responsabilidades</li> <li>• Mejora la imagen de la empresa</li> <li>• Mejora de las relaciones externas</li> <li>• Mejora de la competitividad frente al sector</li> <li>• Posibilidad de marketing ecológico</li> <li>• Posibilidad de ampliación de negocios ambientales</li> </ul>

Entre las oportunidades de mercado citadas en la bibliografía, se pueden distinguir tres tipos de ventajas competitivas (Cramer 1998):

1. Mejorar la eficiencia mediante (a) minimizar los costes y (b) conseguir ventajas a corto plazo
2. Incrementar la cuota de mercado mediante la diferenciación de productos o servicios o dirigiéndose a un grupo de consumidores específico
3. Crear nuevas oportunidades de mercado mediante el desarrollo de productos o servicios novedosos

El primer tipo de ventajas competitivas apunta a la mejora de la productividad como consecuencia de un posible ahorro de costes, principalmente los costes de despilfarro provocados por el mal uso y gestión de los recursos. El objetivo de compatibilizar el respeto ambiental con la rentabilidad económica puede resumirse en el término de ecoeficiencia, es decir, la capacidad de las empresas para añadir valor a los productos y, al mismo tiempo, minimizar el uso de los recursos y la contaminación (véase el Capítulo 2).

La presente investigación demuestra que los empresarios turísticos reconocen como motivación el **ahorro de costes** para aplicar las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas y los SGA. Asimismo, todos los instrumentos, menos los códigos de conducta, pueden llevar a materializarse en **ahorro de costes a medio o largo plazo**. En realidad, estos ahorros de costes van siempre ligados a las buenas prácticas, ya sean motivadas por



la reducción de costes o por el cumplimiento de la legislación, de los criterios de la ecoetiqueta o del propio programa ambiental establecido por el hotel. Este enfoque responde de forma inmediata a la lógica empresarial de maximizar el beneficio, ya que permite un cálculo del balance de las inversiones necesarias para llevar a cabo actividades más compatibles con el medio ambiente y los beneficios resultantes. Por lo tanto, este tipo de medidas representa siempre una situación *win-win* para los empresarios.

El primer tipo de ventajas competitivas también incluye actuaciones encaminadas a obtener beneficios a corto plazo, aunque sean intangibles. En este sentido cabe destacar los **servicios concretos** que se obtienen mediante la adhesión a un código de conducta, por ejemplo, en forma de información, formación, asesoría, etc. También se podrían mencionar aquí las actuaciones impulsadas para **cumplir con las exigencias legales**, ya que la seguridad de cumplir con la legislación ambiental (proporcionada, por ejemplo, por un SGA) puede evitar o reducir los costes derivados de multas y sanciones. Sin embargo, los hoteleros con SGA certificados se quejan por tener que incurrir en más costes que sus competidores para cumplir con una legislación que es insuficientemente controlada por parte de la administración.

El segundo y tercer tipo de ventajas competitivas se orientan a un cambio en la demanda del mercado, fundamentalmente a través de una mejor imagen corporativa que induce a un aumento de ventas de los productos de la empresa, y mediante la aparición de nuevas áreas de negocio anteriormente inexistentes. Estos enfoques implican un mayor riesgo económico debido a que no posibilitan un análisis coste-beneficio de forma precisa.

Según el estudio empírico, todos los instrumentos voluntarios son asociados con el beneficio de una **mejora de la imagen de la empresa**, en la línea del segundo tipo de ventajas competitivas. Sin embargo, resulta muy difícil cuantificar este beneficio intangible y ningún hotel puede afirmar un incremento de ventas por el hecho de haber aplicado algún instrumento. Por otro lado, las buenas prácticas dirigidas a inversiones a largo plazo o a incrementar el valor añadido, así como la adopción de sistemas de certificación formales como las ecoetiquetas y los SGA sí tienen un coste tangible para las empresas. La Tabla 11.5 muestra los costes de certificación, que son mayores para los SGA que para las ecoetiquetas.

**Tabla 11.5: Costes de certificación**

Instrumentos voluntarios	Costes
Ecoetiquetas	Solicitud/Certificación 1.500 – 3.500 € Cuota anual 60 – 1.000 €
Sistemas de Gestión Ambiental	Primera certificación 3.500 – 7.500 € Auditorías anuales de certificación 1.500 – 2.500 €

Estos costes generalmente son considerados por los hoteleros inversiones no recompensadas por ventajas competitivas, aunque en muchos casos se haya dispuesto de subvenciones para implantar el SGA o certificar la ecoetiqueta. Una alegación frecuente es que estos instrumentos no funcionan como verdaderos instrumentos de mercado, ya que los empresarios proactivos asumen un coste adicional frente a la competencia. De esta manera el coste invertido se convierte en una "desventaja" competitiva, contraria al principio rector de la política ambiental "quien contamina, paga" o "quien no contamina, cobra".

No se han encontrado evidencias del tercer tipo de ventajas competitivas, las más ambiciosas, debido a que solamente se han estudiado establecimientos hoteleros con la tradicional oferta de alojamiento.

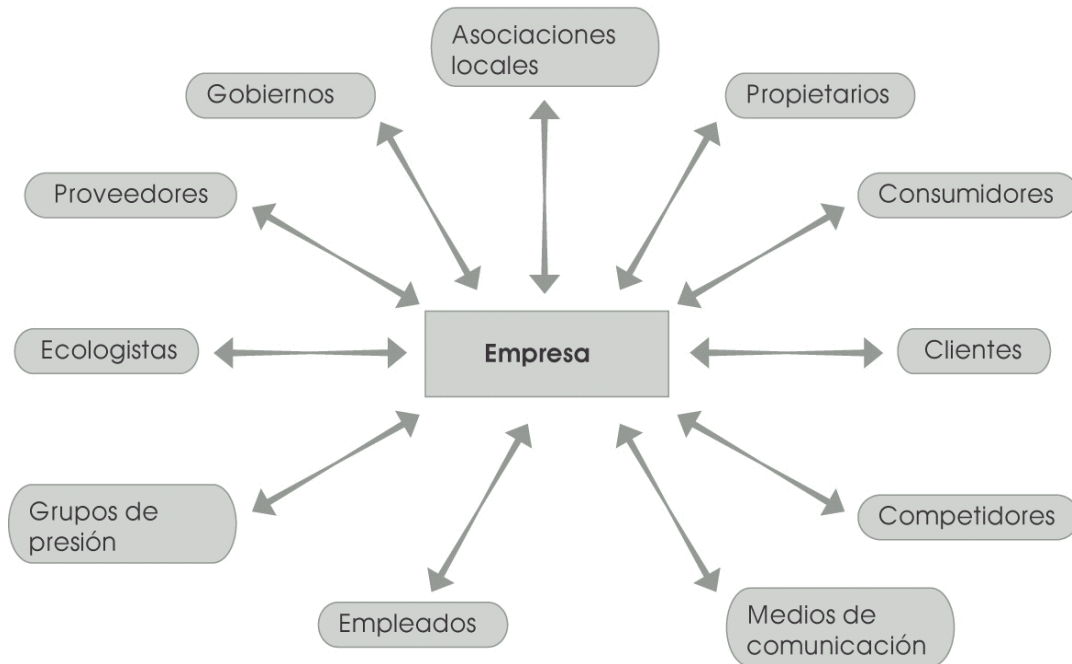
Así pues, los argumentos tradicionales de las ventajas competitivas solamente son válidos para la implantación de los códigos de conducta (cuya adhesión generalmente es gratuita) y las buenas prácticas dirigidas a reducir costes. En principio, ningún empresario se opondrá a adoptar estas medidas, aunque su implantación puede ser lenta debido a la inercia o la falta de conocimiento por parte de las empresas (véase el apartado 11.2.4).

### **11.2.3 La perspectiva de los *stakeholders***

Aparte del tradicional objetivo de las empresas de maximizar el beneficio, la bibliografía identifica otras motivaciones que pueden tener las organizaciones para adoptar estrategias ambientales, por ejemplo en respuesta a las expectativas y presiones de instituciones externas. Esta influencia de las partes externas puede ser estudiada desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*.

Esta teoría sugiere que las empresas deben diseñar sus estrategias corporativas tomando en consideración las preferencias de las múltiples partes interesadas o *stakeholders*, entendiendo como *stakeholder* "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o esté afectado por la realización de los objetivos de la organización" (Freeman 1984). El reconocimiento de unos agentes diferentes a los accionistas que, sin tener vinculación financiera con la empresa, acreditan unos intereses en las actividades de la organización es el elemento sustancial que marca la diferencia con relación a la economía neoclásica. A diferencia de considerar como único objetivo de la empresa la creación de valor para los accionistas (*shareholders*), la teoría de los *stakeholders* propone un marco descriptivo, instrumental y normativo para las estrategias corporativas que consideran los objetivos de múltiples grupos de interés (Donaldson y Preston 1995). Se ha argumentado que la teoría de los *stakeholders* provee un marco teórico adecuado para analizar la gestión ambiental (Fineman y Clarke 1996, Rodríguez y Ricart 1997, Fernández 2002) y la responsabilidad social corporativa de las empresas (Clarkson 1995). Además, el concepto de desarrollo sostenible propone como valor normativo satisfacer los intereses de la sociedad entendida en un sentido amplio (Blasco y Alfaya 2003).

Los *stakeholders* interactúan entre ellos y la empresa, y de dicha interrelación surgen las fuerzas que presionan en determinadas direcciones, o bien al cambio, o bien al mantenimiento del status quo, es decir de la inercia empresarial. La Figura 11.2 muestra los *stakeholders* más comunes de la empresa.

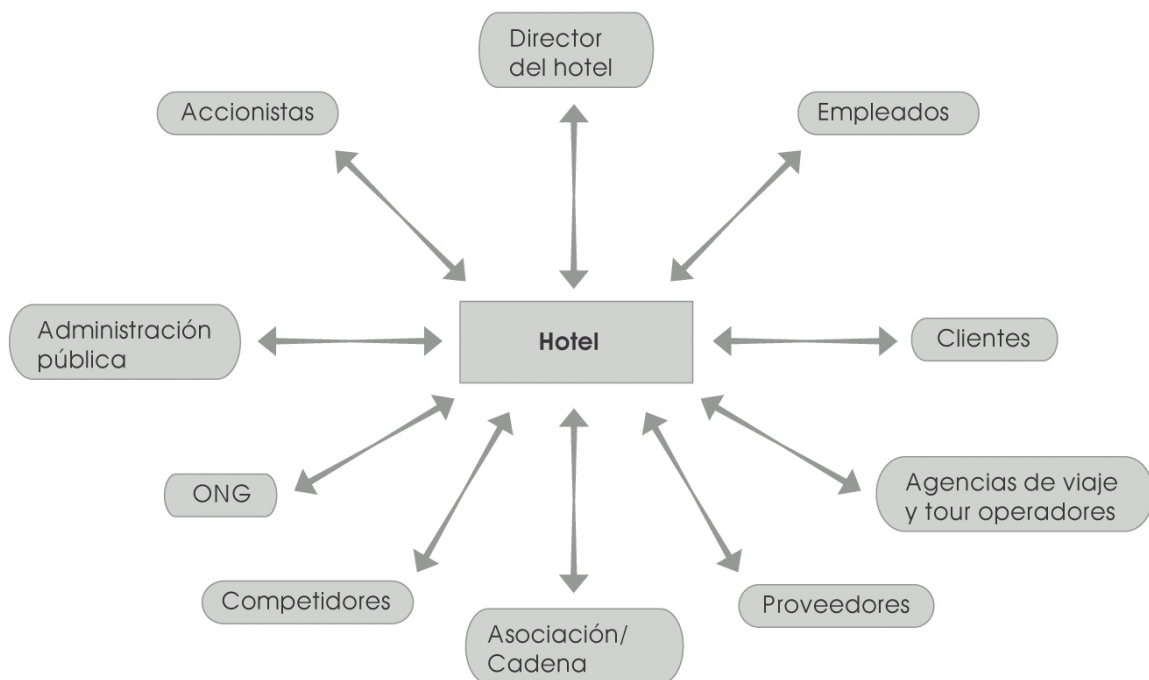


**Figura 11.2: Stakeholders de la empresa** (Freeman 1984)

Desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, la importancia que cada grupo de interés conceda a las cuestiones ambientales influirá sobre la estrategia ambiental que adoptará la empresa, pero esta influencia será mayor cuanto más importante sea el grupo de interés. La importancia refleja el potencial del *stakeholder* para afectar las actividades de la organización (de forma negativa o positiva). La empresa puede prestar atención a estos grupos por al menos dos razones (Donaldson y Preston 1995). En primer lugar, puede considerar que sus demandas tienen un valor intrínseco (enfoque normativo), de manera que asumirlas supone legitimar su actuación ante la sociedad. En segundo lugar, prestar atención a las reclamaciones de los grupos de interés puede mejorar la rentabilidad de la empresa (enfoque instrumental).

Sin embargo, los diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes expectativas, y muchas veces estas expectativas incluso pueden entrar en conflicto. De acuerdo con Mitchell et al. (1997), para determinar la relevancia que tiene para el equipo directivo cada uno de los *stakeholders*, deben considerarse tres aspectos básicos: su poder (o capacidad de influir sobre la empresa), su legitimidad y la urgencia de sus demandas.

Algunos estudios sobre el sector turístico también adoptan el enfoque de la teoría de los *stakeholders* (Bramwell y Alletorp 2001, Cheyne y Barnett 2001, Álvarez et al. 2001, Lull 2003). Según Álvarez et al. (2001), los grupos de interés más relevantes para los establecimientos hoteleros son: accionistas, administración pública, agencias de viaje y tour operadores, asociación o cadena a la que pertenecen, clientes, competidores, director del hotel, empleados, ONG (asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, etc.) y proveedores. Estos 10 grupos de interés sólo coinciden parcialmente con los *stakeholders* generales de las empresas, ya que para el sector hotelero tienen especial importancia algunos grupos de interés específicos (la asociación o cadena a la que pertenece el hotel, o las agencias y tour operadores), mientras que es mínima la de otros grupos de interés para las cuestiones ambientales (p.e., medios de comunicación) (véase la Figura 11.3).



**Figura 11.3: Stakeholders de las empresas hoteleras** (según Álvarez et al. 2001)

La presente investigación empírica muestra la influencia de las partes interesadas sobre la estrategia ambiental de los empresarios turísticos. Éstos reconocen como motivaciones para aplicar instrumentos voluntarios la **demonstración pública del compromiso ambiental** mediante la adhesión a un código de conducta o la comunicación pública de indicadores ambientales, y el **reconocimiento oficial** que otorgan las ecoetiquetas y los SGA certificados. Pero aparte de descubrir la presión ejercida por el público en general, los resultados también indican qué colectivos de *stakeholders* son percibidos como más influyentes por el hotel.

Cabe destacar que en la mayoría de las entrevistas realizadas se señala la **conciencia personal de los directivos** de la empresa como principal factor de motivación para aplicar buenas prácticas ambientales, ecoetiquetas y/o SGA. Este hecho coincide con los resultados de los trabajos de Álvarez et al. (2001) y Llull (2003), según los cuales los *stakeholders* percibidos como más relevantes son los propios directores del hotel. A diferencia de la interpretación dada por Llull, no creo que esto se refiera solamente a la implementación formal de las medidas de gestión ambiental por parte de la dirección de la empresa, sino que apunta a que los directivos toman estas medidas por propia iniciativa. Pero en la práctica es muy difícil distinguir entre las motivaciones éticas (conciencia personal) de otras motivaciones más estratégicas (ventajas competitivas o respuesta a presiones de grupos de interés).

Según los trabajos de Álvarez et al. (2001) y Llull (2003), un importante grupo que presiona a las empresas hoteleras es el de los propietarios o accionistas. La presión ejercida por los propietarios puede explicarse por la situación específica del sector hotelero, en el que muchas veces la empresa explotadora de la actividad no coincide con la empresa propietaria del establecimiento, pero ambas tienen que ponerse de acuerdo para la implantación de medidas ambientales. En el estudio de Álvarez et al. (2001) también se pone de manifiesto la relevancia de la asociación o cadena a la que pertenece el hotel para su estrategia ambiental. Este hecho parece obvio, ya que algunas asociaciones o cadenas adoptan estrategias ambientales comunes para todo el colectivo.

Otras motivaciones citadas en las entrevistas con los hoteleros son las crecientes **presiones por parte de los clientes y tour operadores**. Tanto en el trabajo de Álvarez et al. (2001) como en el de Llull (2003) se otorga un puesto importante a los clientes como grupo que presiona a las empresas hoteleras en cuestiones ambientales. Según Álvarez et al. (2001), esta presión es mayor en los hoteles de sol y playa que en los establecimientos de otros tipos de turismo (cultural, negocios y otros). Este autor afirma que el tipo de turismo predominante entre la clientela del hotel puede afectar a la gestión ambiental que adopte el establecimiento de varias formas: en primer lugar, por el tipo de actividades que realiza el cliente durante su estancia y su nivel de contacto y presencia en el establecimiento con el entorno natural; en segundo lugar, por la duración media de su hospedaje, que concede un mayor margen para emprender distintas iniciativas ambientales en función de dicha duración; finalmente, por el motivo seleccionado por el cliente para elegir el establecimiento y, en especial, la importancia que el cliente le otorga a los atractivos turísticos naturales. Además, Llull (2003) afirma que las empresas asumen mayor implicación en la gestión ambiental de forma directamente relacionada con el nivel de conciencia de su clientela al respecto. Esta conciencia ambiental a su vez depende en gran medida de la nacionalidad de origen de la clientela: alemanes, holandeses, suizos y escandinavos muestran un mayor grado de concienciación ambiental. Estos datos son confirmados por las entrevistas realizadas en el presente trabajo, cuando los empresarios hablan de la **colaboración de los clientes**. Los hoteles de sol y playa también trabajan en mayor medida con tour operadores para canalizar la demanda de los clientes. En este sentido se puede explicar que la encuesta realizada por

Llull (2003) a hoteles baleares da más importancia a este grupo de *stakeholders* que la encuesta de Álvarez et al. (2001), dirigida a diferentes categorías de establecimientos en toda España. De las entrevistas y las observaciones realizadas en el presente estudio se desprende que los tour operadores muestran interés por las actuaciones ambientales de los hoteles contratados en función de la nacionalidad de sus clientes (véase los ejemplos de TUI, My Travel Northern Europe, Kuoni, Hotelplan).

De acuerdo con los resultados del estudio empírico, los restantes *stakeholders* parecen influir menos en las decisiones ambientales de las empresas hoteleras. A diferencia de los estudios dirigidos a empresas del sector industrial que revelan como *stakeholder* más importante a la administración pública (Rivera-Camino 2001, Fernández 2002), los trabajos sobre el sector de la hostelería indican una menor presión relativa de la legislación y de la administración ambiental, y con ello, de las sanciones que de ellas se pueden derivar (de Burgos-Jiménez et al. 2002, Llull 2003). En consecuencia, los hoteleros entrevistados dan relativamente poca importancia a la **mejora de las relaciones con la administración ambiental**. Más bien se observa que la poca disposición de **colaboración de la administración pública y de otros stakeholders** como proveedores y subcontratistas, puede hacer fracasar la implantación de los instrumentos voluntarios.

Por otra parte, los empleados no suelen manifestar de forma activa un interés en que el hotel adopte actuaciones ambientales voluntarias. No obstante, generalmente los empleados responden de forma positiva a las iniciativas tras un período de sensibilización y formación, especialmente si se trata de actuaciones concretas y resultados tangibles con un **aumento de motivación del personal**. Las entrevistas no revelan información sobre otros grupos de interés como competidores (otros hoteles), ONG (asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, etc.), proveedores, medios de comunicación, empresas de seguros y bancos para la gestión ambiental de los hoteles. Sin embargo, cabe mencionar los numerosos casos de oposición de grupos ecologistas en la fase de ubicación y construcción de nuevos hoteles, sobre todo en lugares de especial interés natural (por ejemplo, Cala Galdana en Menorca).

En definitiva, los *stakeholders* más relevantes para influir en la gestión ambiental del hotel parecen ser los directores, los clientes y los tour operadores. Estos grupos ejercen la suficiente presión para que exista un interés instrumental o moral de la empresa por responder a sus demandas. En ocasiones puede resultar exagerado hablar de una presión ejercida, y más bien, se podría decir que se percibe un interés de los hoteles por prestar atención a estos *stakeholders*, e incluso a anticiparse a sus demandas. En este sentido, puede analizarse el grado en que los instrumentos voluntarios estudiados en la presente investigación dan respuesta a las demandas reales o potenciales de los *stakeholders* de un hotel (véase la Tabla 11.6).

**Tabla 11.6: Respuesta a demandas de stakeholders por instrumentos voluntarios**

Instrumentos voluntarios	Director del hotel	Clientes	Agencias de viaje y tour operadores
Códigos de conducta	(X)		
Buenas prácticas	X	X	X
Ecoetiquetas	X	(X)	X
Sistemas de Gestión Ambiental	X	(X)	X
Indicadores	(X)		X

Los directores del hotel concienciados ambientalmente pueden promover todo tipo de instrumentos voluntarios en función de sus conocimientos (los códigos de conducta y los indicadores son menos conocidos que los restantes instrumentos). Los clientes, es decir, los turistas que vienen a alojarse en el hotel, pueden estar interesados en las buenas prácticas ambientales y demandar un comportamiento ambiental del hotel, sobre todo los clientes de determinadas nacionalidades extranjeras. En principio, los sistemas de certificación formales como las ecoetiquetas y los SGA ofrecen una mayor garantía al cliente respecto al compromiso adquirido por el hotel. Lamentablemente, estos sistemas son muy poco **conocidos** por parte de los clientes y pueden recibir poco **interés** debido a la diferente percepción sobre los problemas ambientales en el destino turístico. Los tour operadores que trabajan con hoteles suelen estar mejor informados sobre el significado de los distintos sistemas de certificación. Al igual que los clientes, los tour operadores de determinados países cada vez dan más importancia a la gestión ambiental del hotel contratado, y en algunos casos esperan de las empresas medidas ambientales concretas (buenas prácticas) y verificables según un sistema propio o reconocido ampliamente (ecoetiquetas o SGA). Para poder controlar la eficacia de las prácticas implantadas, en casos más avanzados exigen un seguimiento a través de los indicadores más relevantes.

#### 11.2.4 La perspectiva del proceso cognitivo

Aunque la perspectiva anterior de la teoría de los *stakeholders* puede explicar las motivaciones de las empresas para adoptar estrategias ambientales más allá de los objetivos de maximización de beneficios a corto plazo, no puede explicar las variaciones en las respuestas de las empresas. ¿Por qué empresas hoteleras de un mismo contexto adoptan posturas diferentes frente al imperativo ambiental? La diferente aplicación de un mismo instrumento en varios hoteles o la aplicación de diferentes instrumentos en un mismo hotel solamente pueden explicarse mediante el análisis de las dinámicas internas de las empresas.

La investigación en el campo de la gestión ambiental predominantemente ha tratado a las empresas como actores unitarios, ignorando los factores internos que llevan a la

decisión de adoptar una determinada estrategia ambiental (Prakash 2001). Algunos autores de la teoría de los *stakeholders* y de la responsabilidad social corporativa asignan a los directivos una función de mediadores de las influencias de los grupos de interés (Clarkson 1995, Fineman y Clarke 1996, Mitchell et al. 1997). Sin restar importancia a la influencia de las partes externas, esta perspectiva simplemente enfatiza que los directivos de las empresas (y los mandos intermedios y los empleados) tienen autonomía para interpretar el impacto de las presiones externas.<sup>11</sup> En este contexto cobra especial relevancia el componente cognitivo del proceso de toma de decisiones porque los valores, percepciones y conocimientos difieren entre los directivos de las empresas.

El proceso cognitivo humano es un proceso complejo, que se puede dividir en cuatro niveles principales (Ludevid 1997):

1. **Nivel de conocimiento:** disponibilidad de información relativa a una determinada cuestión, en nuestro caso, la relación entre el turismo, el medio ambiente y la sostenibilidad y la existencia de los instrumentos voluntarios disponibles (naturaleza de la información)
2. **Percepción y comprensión:** representación mental propia sobre el problema que construye el individuo a partir de la información que le llega (proceso cognitivo)
3. **Valoración:** incorporación del problema a la particular escala de valores del individuo y adopción de una actitud personal (proceso afectivo)
4. **Conducta:** adopción (o no) de una línea de actuación concreta con respecto al problema por parte del individuo, en nuestro caso, la aplicación de los diferentes instrumentos voluntarios (confrontación de valores con opciones)

Evidentemente, las personas no progresan de forma automática desde el conocimiento hasta la acción. En particular, en relación con el tema del medio ambiente y el desarrollo sostenible se observa que los discursos no se materializan en comportamientos consecuentes (Ludevid 2000).

El primer proceso que ha de ocurrir dentro de cualquier colectivo u organización para que tome conciencia de un determinado problema, es que disponga de información relativa (nivel 1). Naturalmente, las empresas conocen los instrumentos voluntarios que aplican en cada caso. Sin embargo, el estudio empírico ha revelado la importancia de la información para el éxito o el fracaso de los instrumentos. Por ejemplo, la escasa aplicación de códigos de conducta e indicadores ambientales está relacionada con la falta de **conocimiento** por parte de los hoteles. Asimismo, la implantación de los instrumentos depende fuertemente del **know how** disponible en la empresa con respecto a nuevas tareas o procesos como las buenas prácticas ambientales, la comunicación de las ecoetiquetas, la estructura organizativa y formal del SGA, la recopilación de datos, etc. Por otra parte, mientras los códigos de conducta tienen el problema de la falta de

---

<sup>11</sup> Aunque generalmente se asume que la alta dirección lidera el cambio organizativo (*top-down*), la bibliografía también discute modelos de cambio organizativo alternativos (*bottom-up*, *middle-up-down*) (Halme 1997).



información clara, las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas y los indicadores ambientales ofrecen la ventaja de **suministrar una información precisa** al hotel para implantar las medidas correspondientes.

Tras conocer los problemas ambientales y de insostenibilidad que provoca la actividad empresarial y los instrumentos aplicables para disminuirlos, la percepción y comprensión constituye la etapa más elemental para darse cuenta sobre la necesidad de actuar (nivel 2). En el apartado 5.3 se analiza la interpretación del concepto de turismo sostenible de los empresarios turísticos. Se puede decir que todos los empresarios entrevistados reconocen los impactos que la actividad turística tiene sobre el medio ambiente, la sociedad y la economía, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Sin embargo, difieren entre los empresarios entrevistados los posicionamientos con respecto a la responsabilidad que recae sobre la empresa hotelera para contribuir al desarrollo sostenible del turismo y a las actuaciones a tomar para asumir esa responsabilidad (nivel 3).

Para analizar la actitud de la empresa frente al medio ambiente y su influencia sobre el comportamiento corporativo (nivel 4), algunos autores recurren al concepto de la cultura organizativa, entendida como el conglomerado de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización (Halme 1997). En la bibliografía existe un consenso generalizado que el objetivo de la sostenibilidad ambiental en las empresas requiere unos cambios fundamentales en la mentalidad del “*business-as-usual*” (Schmidheiny y BCSD 1992). Esto a su vez implica un concepto dinámico de las organizaciones que puede ser estudiado analizando los procesos de cambio que siguen las empresas, como consecuencia de la adopción de la estrategia ambiental.<sup>12</sup>

Para el estudio del cambio organizativo voy a utilizar el modelo propuesto por Laughlin (1991) y aplicado por Lull (2003) al estudio de las empresas turísticas baleares y el medio ambiente. Laughlin (1991) propone que las organizaciones son, de forma natural, resistentes al cambio y que sólo van a cambiar cuando, después de una perturbación del entorno, se vean obligadas a hacerlo. Sin embargo, una vez que comienza el proceso de cambio organizativo, el grado de transformación dependerá de las características de la organización. De acuerdo con la teoría de las organizaciones, Laughlin (1991) considera la organización como un conjunto de tres subsistemas:

- **Elementos tangibles:** edificios, maquinaria, personas, etc.
- **Arquetipos de diseño:** estructura organizativa, procesos de decisión, sistemas de información, entre otros, que orientan y proporcionan coherencia a los elementos tangibles, basándose en una serie de valores subyacentes
- **Esquemas interpretativos:** valores, creencias y reglas que funcionan como un conjunto de presuposiciones fundamentales subyacentes sobre el funcionamiento

---

<sup>12</sup> Una revisión de diferentes teorías y enfoques de la teoría de organizaciones aplicada a la gestión ambiental y a la sostenibilidad puede encontrarse en Meima (1997).

de los demás elementos de la organización y que forman el núcleo de la organización (cultura organizativa)

En su trabajo, Laughlin (1991) formula un modelo de los tipos de respuesta que dan las organizaciones ante los cambios que se producen en su entorno, y distingue entre cambios de primer orden y cambios de segundo orden. En un primer momento, las organizaciones tratarán de cambiar sólo aquellos elementos de la organización que son más periféricos (elementos tangibles o/y arquetipos de diseño), de manera que no se cuestione la coherencia básica de la organización. Esto es un cambio de primer orden, que se caracterizaría por proporcionar una apariencia diferente a las organizaciones sin cambiar sustancialmente. Por el contrario, un cambio de segundo orden se caracterizaría por la modificación, además de los elementos tangibles o/y arquetipos de diseño, también de los elementos más centrales de la organización, aquellos que cambian su naturaleza y que van a determinar su futuro desarrollo. Estos elementos centrales de la organización, que sólo se transforman en un cambio de segundo orden, son los esquemas interpretativos o la cultura organizativa. El autor además diferencia entre dos tipos de cambio de primer orden (rechazo y reorientación) y dos tipos de cambio de segundo orden (colonización y evolución).

De forma similar, Roome (1994) argumenta que cuanto más ambicioso sea el reto ambiental asumido por la empresa, más profundo es el proceso de cambio organizativo requerido y diferencia cambios de primer, segundo y tercer orden. Un cambio de primer orden añade nuevas técnicas y tecnologías, un cambio de segundo orden implica la modificación gradual de las estructuras y sistemas de gestión, mientras un cambio de tercer orden consiste en la reforma de los valores corporativos e individuales, es decir, de la cultura de la organización.

En este sentido, creo que resulta interesante analizar el grado de cambio organizativo requerido por la implantación de los instrumentos voluntarios estudiados en la presente investigación (véase la Tabla 11.7). La aplicación de códigos de conducta y de determinadas buenas prácticas puede equipararse a un cambio de primer orden según el modelo de "reorientación" propuesto por Laughlin (1991). El proceso de cambio implica modificaciones en los elementos tangibles o/y en los arquetipos de diseño (se redacta un documento de compromiso, se designan responsables, se dotan presupuestos, se realizan inversiones, etc.), que no necesariamente afectan a los valores y creencias de la empresa. Esto es consistente con la aplicación de medidas ambientales para conseguir ventajas competitivas (véase el apartado 11.2.2), ya que se aborda la estrategia ambiental como una estrategia para reducir costes, obtener subvenciones y/o beneficios, evitar sanciones o mejorar la imagen de la empresa. Los cambios de primer orden son básicamente cambios que consiguen dar una apariencia diferente a las cosas, que en el fondo continúan como siempre: "cambiar algo para que todo siga igual".

**Tabla 11.7: Cambio organizativo requerido por instrumentos voluntarios**

Instrumentos voluntarios	Elementos tangibles	Arquetipos de diseño	Esquemas interpretativos
Códigos de conducta	X		
Buenas prácticas	X	X	
Ecoetiquetas	X	X	
Sistemas de Gestión Ambiental	X	X	X
Indicadores		X	(X)

En cambio, la implantación de los restantes instrumentos voluntarios requiere cambios de segundo orden. Se trata de cambios más profundos, en los que las alteraciones son más hondas y duraderas y pueden llegar a afectar al conjunto de la empresa. Laughlin (1991) distingue entre dos tipos de cambio de segundo orden: la “colonización” como cambio motivado por las presiones del entorno y la “evolución” adoptada por iniciativa propia de la organización.

El modelo de “colonización” propuesto por Laughlin (1991) puede equipararse a la implantación de actuaciones ambientales para responder a las demandas de los *stakeholders* (véase el apartado 11.2.3). A propuesta de los *stakeholders* se efectúan modificaciones en los elementos tangibles y arquetipos de diseño (se implantan procedimientos de gestión ambiental, se contabilizan datos ambientales, se certifican las actuaciones por una entidad externa). Para ser exitosas, estas actuaciones generalmente requieren la **implicación de los directivos y los empleados** del hotel, que a la larga pueden cambiar los esquemas interpretativos de una parte de la organización, que luego se encarga de imponer los nuevos valores al resto de la empresa.

La “evolución” es el modelo de cambio más avanzado de los propuestos por Laughlin (1991). El elemento diferencial básico del cambio evolutivo es el replanteamiento de los valores y creencias centrales de la organización que impregna los restantes niveles de la organización (elementos tangibles y arquetipos de diseño). Además, el cambio evolutivo no es impuesto por la dirección de la organización, sino surge de un diálogo entre todos sus miembros, y desemboca en unos valores consensuados. A pesar de que este escenario descrito por Laughlin me parece demasiado idealizado, opino que en el presente estudio se han detectado algunos elementos característicos del cambio evolutivo. La importancia manifestada de la **conciencia personal de los directivos** del hotel para aplicar buenas prácticas, ecoetiquetas y SGA indica un cambio de actitud en la mentalidad del “*business-as-usual*”. El hecho de que varios hoteles aplican más de un instrumento y la consideración de los SGA y los indicadores como instrumentos de **mejora de la gestión interna** también señala que las empresas que están aplicando estos instrumentos se están replanteando los valores estratégicos de la empresa. De los instrumentos estudiados, los SGA son los que requieren un **cambio de la gestión empresarial** más profundo en los hoteles. Por la misma razón se trata del instrumento que

puede encontrar más obstáculos en su implantación, debido a que se trata de cambiar el estilo de gestión de la empresa.

En este sentido, la incorporación de consideraciones ambientales y de sostenibilidad en la estrategia corporativa dependerá de la capacidad de la empresa para gestionar el cambio. Según Tàbara (2003), la cultura sostenible implica una nueva manera de percibir, racionalizar, moralizar y prescribir la realidad, de manera que tanto el pensamiento como la acción surjan de un marco cognitivo y moral más amplio en los que se tienen en cuenta criterios novedosos como los derechos de las generaciones futuras, de las especies no humanas y de los recursos mundiales comunes. El cambio hacia esa nueva cultura de la sostenibilidad requiere un proceso de aprendizaje evolutivo continuo, que consiste en cuestionarse, rechazar y/o reconducir algunos de los presupuestos fundamentales de la cultura organizativa tradicional (Halme 1997).

### **11.3 Hacia un modelo de gestión sostenible en las empresas hoteleras**

#### **11.3.1 Gestionar el cambio: las herramientas de gestión empresarial sostenible**

La evaluación conjunta de los instrumentos voluntarios estudiados en el presente trabajo ha demostrado que tienen limitaciones conceptuales para contribuir a un turismo más sostenible (véase el apartado 11.1). Por una parte, solamente se dirigen a determinadas funciones de la gestión empresarial (estrategia, acción, comunicación, análisis y evaluación), y por otra parte, a determinadas dimensiones de sostenibilidad (ambiental, sociocultural y económica). Dentro de estas limitaciones, los SGA parecen los instrumentos más avanzados, debido a su potencial de transformar todos los subsistemas de la empresa y promover el cambio de actitud postulado por el desarrollo sostenible. Sin embargo, los SGA se dirigen principalmente a los procesos de gestión y auditoría. Para abarcar todas las actividades de la empresa, los SGA deberían ser complementados o reforzados con otras herramientas relativas a la estrategia, a la comunicación y al nivel de comportamiento alcanzable. La Figura 11.4 muestra las etapas de un Sistema de Gestión, ya descritas en el Capítulo 9, destacando la importancia de dirigirse a todas las funciones de la gestión empresarial. Además, para ampliar el enfoque predominante de sostenibilidad ambiental, deberían considerarse adicionalmente instrumentos dirigidos a las dimensiones socioculturales y económicas de la sostenibilidad. Esto apunta al concepto de responsabilidad social corporativa que fue presentado en el apartado 2.3.2. Cabe destacar que frente a la poca o inexistente experiencia del sector hotelero español en este campo, se observan iniciativas incipientes por parte de las empresas del sector industrial.



**Figura 11.4: Sistema de Gestión “Sostenible”**

La adopción de criterios de RSC en la gestión empresarial entraña la consideración de los ámbitos económico, social y ambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos. La formalización de programas en el ámbito de la RSC adopta generalmente un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*) (Lafuente et al. 2003). Esto quiere decir que en primer lugar se adoptan políticas formales para, posteriormente, articular sistemas de gestión que trasladen dichas políticas a la práctica empresarial. Aparte de los instrumentos voluntarios ambientales estudiados en la presente tesis, han surgido numerosas iniciativas para formalizar las estrategias de RSC. En la actualidad, el Foro multilateral europeo sobre la responsabilidad social de las empresas está trabajando para facilitar la convergencia y la transparencia de los instrumentos de responsabilidad social existentes (CCE 2002). No es el objeto de este trabajo la descripción exhaustiva de los modelos y estándares disponibles, pero resulta interesante referirse a algunos de ellos que pueden complementar los instrumentos ambientales que han sido estudiados.

Como propone la metodología de los SGA, es recomendable realizar en primer lugar una auditoría inicial para averiguar la situación de partida de la empresa e identificar los potenciales de mejora. Para tener una visión completa de la empresa no solamente deben considerarse los impactos ambientales sino también las repercusiones socioculturales y económicas derivadas de la empresa hotelera. En este sentido, cabe destacar el estándar básico AccountAbility 1000 (AA 1000) desarrollado en 1999 por el

Instituto de Responsabilidad Social y Ética (*Institute of Social and Ethical Accountability*) para guiar a las empresas en la realización de contabilidad, auditorías e informes sobre cuestiones sociales y éticas (AccountAbility 2003).

Los SGA requieren que las empresas plasmen su compromiso ambiental en forma de una Política Ambiental que establezca los principios, prioridades e intenciones en lo que respecta al medio ambiente. Teniendo en cuenta el entendimiento fragmentado del concepto de turismo sostenible que mantienen los empresarios turísticos (véase el apartado 5.3), este paso puede ser muy importante para definir la estrategia sostenible de la empresa. Aquí pueden ser útiles los códigos de conducta internacionales dirigidos al sector turístico y hotelero que se describieron en el Capítulo 6. Sin embargo, estos códigos de conducta se dirigen mayoritariamente a la dimensión ambiental del turismo sostenible. Asimismo, para aumentar la conciencia sobre las cuestiones socioculturales y económicas, pueden tenerse en cuenta las declaraciones y los tratados internacionales mencionados en el apartado 2.3.2 y los códigos de conducta que se listan en la Tabla 11.8. En España, cabe destacar que más de 60 empresas han colaborado en la elaboración del "Código de gobierno para la empresa sostenible", pero entre ellas no hay ninguna empresa turística (Foro Empresa y Desarrollo Sostenible 2003).

**Tabla 11.8: Códigos de conducta para prácticas empresariales responsables** (WBCSD 1999, OECD 2001)

Institución	Código de conducta
Amnesty International UK	Directrices de Derechos Humanos para Compañías ( <i>Human Rights Guidelines for Companies</i> )
Cámara de Comercio Internacional (ICC)	Carta para el Desarrollo Sostenible ( <i>Charter for Sustainable Development</i> )
Caux Roundtable	Principios de Empresa de Caux ( <i>Caux Principles for Business</i> )
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)	Líneas directrices de la OECD para empresas multinacionales ( <i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i> )
Reverendo Leon H. Sullivan	Principios Sullivan Globales ( <i>Global Sullivan Principles</i> )
Varias ONG religiosas de Reino Unido y Estados Unidos	Principios de Responsabilidad Global Corporativa – Benchmarks ( <i>Principles for Global Corporate Responsibility – Benchmarks</i> )

Los SGA pretenden integrar los aspectos ambientales en la gestión empresarial siguiendo una filosofía "plan-do-check-act". Para avanzar hacia un modelo de gestión sostenible en las empresas hoteleras, sin embargo, deben incorporarse de manera sistemática las

cuestiones sociales y económicas relevantes. Cada vez son más las empresas que integran el SGA con otros sistemas de gestión certificables como calidad (ISO 9000:2000, EFQM), salud y seguridad laboral (OSHAS 18000, UNE 81900) y responsabilidad social (SA 8000).

Es de especial interés la norma de Responsabilidad Social SA 8000. En 1997 se creó en Estados Unidos la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA*) que desarrolló la norma certificable de Responsabilidad Social SA 8000 (SAI 2001). Representantes de diversos ámbitos como sindicatos, organizaciones de derechos humanos y derechos infantiles, universidades, fabricantes, distribuidores, contratistas, así como empresas de consultoría, contabilidad y certificación se juntaron para diseñar el primer estándar internacional auditable para las empresas que pretenden garantizar los derechos básicos de los trabajadores. La CEPAA pasó a llamarse *Social Accountability International (SAI)* y es la entidad que gestiona el sistema.

La metodología para diseñar e implantar un Sistema de Responsabilidad Social es muy similar a la de un SGA. Las empresas deben cumplir con la legislación local relevante, además de con los requisitos específicos que marca la norma. El estándar SA 8000 está basado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y distintas Convenciones y Recomendaciones de la ILO. La norma establece requisitos para ocho ámbitos relacionados con las condiciones de puestos de trabajo (trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, compensación), además de los requisitos propios de un sistema de gestión (SAI 2001) (véase la Tabla 11.9).

**Tabla 11.9: Requisitos y criterios de la norma SA 8000 (SAI 2001)**

Requisitos	Criterios
Trabajo infantil	Procedimientos preventivos o de denuncia para prevenir violaciones de trabajo infantil
Trabajos forzados	Procedimientos preventivos para prevenir violaciones de trabajos forzados
Salud y seguridad en el trabajo	Pasos a seguir para crear lugares de trabajo seguros e higiénicos incluyendo agua potable y dormitorios decentes cuando procedan
Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva	Acuerdos firmados por los líderes sindicales, acuerdos de negociación colectiva, testimonios de líderes sindicales y trabajadores
Discriminación	Diferencias entre discriminación y prácticas culturales

**Tabla 11.9: Requisitos y criterios de la norma SA 8000 (SAI 2001) (cont.)**

Requisitos	Criterios
Medidas disciplinarias	Prohibición del castigo corporal, coerción mental o física y abuso verbal
Horarios de trabajo	Definición de horas laborables, no laborables y extras
Remuneración	Salario cubre las necesidades básicas
Sistemas de gestión	Criterios propios de un sistema de gestión

Las empresas certificadas por un organismo acreditado pueden lucir el logo de SA 8000 y tienen la obligación de publicar los informes de las auditorías en la página web de CEPAA. De las 258 empresas certificadas a nivel mundial a fecha de 15 de Julio, en España solamente se han certificado 4 organizaciones: Ramel S.A., Fitman S.A., Grupo Eroski y el Servicio de Contratación del Ayuntamiento de Las Palmas (CEPAA 2003).

Sin embargo, tanto la norma SA 8000 como los restantes estándares existentes de sistemas de gestión certificables solamente establecen requisitos relativos a los procesos de gestión y no a las actuaciones concretas a implantar ni al comportamiento exigible a la empresa. En este sentido, se puede recurrir a las buenas prácticas ambientales, difundidas para el sector hotelero a través de numerosos manuales (véase el Capítulo 7). Asimismo, pueden servir de guía las ecoetiquetas para hoteles descritas en el Capítulo 8, que pueden ser consideradas las mejores prácticas sectoriales en el ámbito del medio ambiente. Para conseguir información sobre prácticas que van más allá de la vertiente ambiental de la sostenibilidad, pueden tomarse como modelo las etiquetas sociales que también incorporan criterios sociales/culturales y/o económicos aparte de los criterios ambientales (CCE 2001a).

Para asegurar el proceso de mejora continua dentro de un SGA hay que especificar una herramienta de medición, como por ejemplo los indicadores de comportamiento ambiental. Los indicadores también sirven para comunicar el comportamiento de la empresa a las partes interesadas, y de esta manera contribuyen a un diálogo transparente (véase el Capítulo 10). Un modelo de información corporativa que va más allá del ámbito de los indicadores ambientales es la Iniciativa de Informes Globales (*Global Reporting Initiative, GRI*), surgida en 1997 con el objetivo de definir un estándar globalmente aceptado y transparente para indicadores de sostenibilidad empresarial. La GRI es un acuerdo internacional promovido por la Coalición para Economías Ambientalmente Responsables (*Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES*) en colaboración con el UNEP, y pretende establecer un marco global que facilite la comparación entre organizaciones que emitan memorias de sostenibilidad. La "Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad" propone un esquema para confeccionar informes sobre el comportamiento económico, ambiental y social de las organizaciones, y recomienda el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos



correspondientes (GRI 2002) (véase la Tabla 11.10). En España, la Fundación Entorno difunde la iniciativa a través del programa "Memorias empresariales para un desarrollo sostenible", y organiza seminarios dirigidos a los responsables de medio ambiente y comunicación de las empresas, para ofrecer ayuda en la elaboración de los informes (Fundación Entorno 2003a). AENOR ha creado un certificado para la validación de estas memorias empresariales que siguen las directrices de la GRI. En España ya hay 17 grandes compañías y organizaciones que elaboran sus memorias de sostenibilidad de acuerdo con el estándar de la GRI: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), CESPAN, División de Agua y Saneamiento de AGBAR, Endesa, Ericsson España, Grupo Aguas de Barcelona, Iberdrola, Inditex, Larcovi, Renfe, Repsol YPF, Santander Central Hispano, Telefónica, Telefónica de España, Telefónica Móviles España, Tetra Pak, Unión Fenosa (GRI 2003).

**Tabla 11.10: Indicadores centrales de las memorias de sostenibilidad (GRI 2002)**

Indicadores	Categoría	Aspecto
Económicos	Impactos económicos directos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Empleados</li> <li>• Proveedores de capital</li> <li>• Sector público</li> </ul>
Medioambientales	Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones, vertidos y residuos</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Transporte</li> <li>• General</li> </ul>
Sociales	Prácticas laborales y trabajo decente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Relaciones empresa/trabajadores</li> <li>• Salud y seguridad</li> <li>• Formación y educación</li> <li>• Diversidad y oportunidad</li> </ul>
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y gestión</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Libertad de asociación y negociación colectiva</li> <li>• Trabajo infantil</li> <li>• Trabajo forzoso y obligatorio</li> <li>• Medidas disciplinarias</li> <li>• Medidas de seguridad</li> <li>• Derecho de los indígenas</li> </ul>
	Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Contribuciones políticas</li> <li>• Competencia y precios</li> </ul>
	Responsabilidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad del cliente</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Respeto a la intimidad</li> </ul>

En el ámbito nacional, además cabe destacar que el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) ha incorporado la Recomendación 2001/453/CE de la Comisión Europea sobre la inclusión de aspectos ambientales en las cuentas anuales y en los informes anuales de la empresa en su Resolución de 25 de marzo de 2002 (DOCE 2001d). Ahora las empresas españolas están obligadas a reflejar en su contabilidad cualquier actuación ambiental en los estados financieros y a aumentar la información correspondiente en la memoria anual. Asimismo, se han recogido las principales recomendaciones de la Comisión Aldama sobre el buen gobierno de las empresas cotizadas en la reforma de la Ley de Sociedades Anónimas y la Ley del Mercado de Valores, según la cual las empresas cotizadas deben incrementar la información en materia de buen gobierno, como la relativa a la responsabilidad social (El País 2003).

### **11.3.2 Gestionar las relaciones con los *stakeholders*: el compromiso del desarrollo sostenible**

El concepto de RSC sugiere que las empresas deben gestionar activamente las relaciones con sus *stakeholders* y prestar atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés. Por ejemplo, el "Código de gobierno para la empresa sostenible" resalta que "los altos directivos han de tener en cuenta que las empresas y, por lo tanto, sus máximos órganos de gobierno, no sólo han de tener en cuenta los requerimientos y necesidades de los inversores y, por lo tanto, de los clientes, sino los de todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en sus actividades". En este sentido, la filosofía que subyace a la RSC entiende que el buen gobierno de las relaciones con los *stakeholders* mejorará los resultados de la empresa a largo plazo, es decir, que la creación de valor para los *stakeholders* redundará en una mayor creación de valor para los accionistas (Lafuente et al. 2003).

Sin embargo, en el análisis de los factores determinantes de la gestión ambiental en los hoteles se ha visto que los argumentos tradicionales de las ventajas competitivas solamente son válidos para determinadas actuaciones ambientales que no tienen ningún coste o que permiten contabilizar una amortización a corto o medio plazo (véase el apartado 11.2.2). En este sentido, creo que todavía estamos lejos de un escenario en el que el diálogo con los *stakeholders* sobre una gestión empresarial sostenible sea premiado con beneficios económicos. Por otro lado, opino que el imperativo del desarrollo sostenible obliga a las empresas a jugar un papel activo en la configuración de la sociedad y a buscar una colaboración activa con los *stakeholders*. Además, el estudio empírico ha aportado evidencias de que la falta de colaboración de *stakeholders* importantes como clientes, tour operadores, administración pública, proveedores y subcontratistas, puede hacer fracasar la implantación de los instrumentos voluntarios ambientales (véase el apartado 11.2.3).

El "Código de gobierno para la empresa sostenible" agrupa las relaciones con los *stakeholders* en tres tipos o niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. Por partes interesadas consustanciales se entiende aquellas sin las cuales la propia

existencia de la empresa es imposible, en el caso de las empresas hoteleras, los directores del hotel, los empleados, los accionistas y la asociación o cadena a la que pertenecen. Como su propio nombre indica, las partes interesadas contractuales son aquellas con las que la empresa tiene algún tipo de contrato formal, en nuestro caso, clientes, agencias de viaje y tour operadores y proveedores. Por último, las partes interesadas contextuales son aquellas que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la aceptación de sus actividades, en nuestro caso, la administración pública, las ONG y los competidores.

La presente investigación ha mostrado que hoy día algunos *stakeholders* de los hoteles (directores, clientes y tour operadores) demandan o ejercen cierta presión para que el establecimiento implante medidas de gestión ambiental. Los directores del hotel desempeñan una función clave tanto por ser los que deben iniciar y coordinar la gestión sostenible empresarial como por ser los que generalmente pueden liderar el necesario cambio organizativo hacia la cultura de la sostenibilidad (véase el apartado 11.2.4). Los clientes y los tour operadores son los *stakeholders* que pueden demandar que el hotel inicie actuaciones ambientales o sostenibles. Pero los clientes disponen de pocos conocimientos sobre los problemas gestionables por el hotel y los sistemas certificables como las ecoetiquetas y los sistemas de gestión. Los tour operadores disponen de más conocimientos y, por su papel de intermediarios, tienen la posibilidad de influenciar tanto a los hoteles como a los turistas, y pueden jugar un papel importante en la promoción y comunicación de información relevante.

Una gestión activa de las relaciones con los *stakeholders* del hotel no sólo se refiere a mejorar la comunicación con los grupos que ya muestran un interés por la estrategia ambiental o sostenible del establecimiento sino con todas las partes interesadas, ya sean consustanciales, contractuales o contextuales. Hasta el momento, las empresas del sector industrial han acumulado más experiencia en este ámbito que el sector hotelero, mediante iniciativas como la evaluación ambiental de proveedores, acuerdos con ONG, iniciativas dirigidas a la comunidad local, etc. Cabe destacar el programa piloto de calificación ambiental de proveedores y contratistas e+5, puesto en marcha por la Fundación Entorno con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología, y en el que participan algunas empresas hoteleras (Fundación Entorno 2003a). El programa, basado en la metodología internacional Acorn de la British Standard, establece cinco pasos a seguir por las empresas, que son: compromiso ambiental y planificación, cumplimiento de requisitos legales, programa de gestión ambiental y control operacional, implantación efectiva del SGA y verificación según el Reglamento EMAS. El cumplimiento de los objetivos de cada una de estas etapas es certificado por consultores, de forma que la empresa proveedora que ponga en marcha medidas de mejora ambiental obtenga un diploma de calificación con validez para la empresa que contrata sus productos o servicios y por un período de 12 meses por etapa.

### 11.3.3 La integración con otros instrumentos políticos: el *policy-mix* adecuado

La combinación de diferentes herramientas de gestión ambiental y sostenible y la importancia de la colaboración de la empresa hotelera con sus diferentes *stakeholders* indica la necesidad de adoptar un enfoque integrado para avanzar hacia un modelo de turismo sostenible. En el ámbito ambiental, el enfoque de la llamada Política Integrada de Productos (*Integrated Product Policy*, IPP) pretende complementar las políticas ambientales tradicionales dirigiéndose a los productos y no a los centros de producción, y puede ser considerada un marco sólido para fomentar la sostenibilidad ambiental de las empresas e implicar a todos los actores de la oferta y la demanda.

Tras publicar un Libro Verde sobre la IPP en el año 2001 (CCE 2001c), la Comisión Europea finalmente en julio de 2003 publica la Comunicación sobre IPP, en la cual propone una estrategia de implantación de la IPP a nivel europeo (CEC 2003). El principal elemento innovador de este enfoque es la consideración de los impactos ambientales de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida (desde la extracción de las materias primas hasta la gestión de los residuos, pasando por la producción, la distribución y la utilización), en combinación con la intensa implicación de todos los agentes implicados en todos los posibles niveles de acción (industria, consumidores, administración y ONG). Asimismo, el enfoque de la IPP pretende integrar varios instrumentos para alcanzar su objetivo de promover la mejora continua en la reducción del impacto ambiental de los productos y aprovechar las principales fuerzas del mercado (fomento de la demanda y oferta respetuosa con el medio ambiente). La Comunicación sobre IPP propone diferentes instrumentos y una serie de acciones necesarias para implantar estos instrumentos (véase la Tabla 11.11).

**Tabla 11.11: Instrumentos para la Política Integrada de Productos (CEC 2003)**

Tipo o función	Instrumento
Herramientas para crear el correcto marco económico y legal	Impuestos y ayudas estatales
	Acuerdos voluntarios y normalización
	Legislación sobre contratos públicos
	Otra legislación
Promover la aplicación del pensamiento de ciclo de vida ( <i>Life-Cycle Thinking</i> )	Facilitar información sobre el ciclo de vida y herramientas interpretativas
	Sistemas de Gestión Ambiental
	Obligaciones de diseño de productos
Suministrar la información a los consumidores para que decidan	Compra verde pública
	Compra verde corporativa
	Etiquetas ecológicas

En principio, el enfoque de la IPP puede aplicarse a todos los productos y servicios, aunque los servicios no son objeto de atención principal de la estrategia comunitaria actual (CCE 2001b). Hasta el momento, ha habido pocas iniciativas de aplicar el innovador enfoque de la IPP al sector turístico (Fieschi 2001, Ayuso et al. 2003). De acuerdo con estas propuestas, en primer lugar deberían analizarse las repercusiones ambientales (y sociales y económicas) del servicio de alojamiento turístico ofrecido por un hotel a lo largo de todo su ciclo de vida, así como identificar todos los *stakeholders* que tienen una responsabilidad directa o indirecta a lo largo de este ciclo (p.e. tour operador, agencia de viaje, empresa de transporte, etc.). En función de este análisis integrado deberían seleccionarse los instrumentos más apropiados de los instrumentos listados en la Tabla 11.11.

Por otra parte, el servicio de alojamiento turístico está integrado en un destino turístico con el que el producto turístico experimentado por el turista guarda una estrecha relación. En este sentido, se requieren herramientas dirigidas al conjunto del destino turístico (p.e. SGA y/o Agenda 21 Local), y es necesario que los empresarios hoteleros lleguen a acuerdos con los responsables de importantes fases del ciclo de vida que no están directamente bajo el control del hotel, como por ejemplo el suministro de energía, la compra, el transporte y la gestión de residuos. Aquí cabe mencionar las iniciativas emprendidas por municipios turísticos españoles como las Agendas 21 Locales y los Proyectos Municipio Turístico Sostenible, que ayudan a coordinar las actuaciones de los hoteles individuales (véase el Capítulo 4). Las experiencias de los Ayuntamientos como Calvià o Alcúdia muestran que el diálogo de la administración local con las empresas del municipio incentiva la aplicación de instrumentos voluntarios por parte de los hoteles. Un ejemplo que va mucho más allá es el municipio turístico de Italia Jesolo, que ha realizado el primer proyecto piloto de aplicación del enfoque IPP ("Jesolo per l'Ambiente"). La iniciativa consiste en realizar un análisis exhaustivo de los impactos ambientales sufridos en el territorio e identificar los instrumentos adecuados para mejorar el comportamiento ambiental de los servicios de alojamientos, transporte, comercio, artesanía, etc., mediante la combinación de varios instrumentos ambientales (SGA, ecoetiquetas y acuerdos voluntarios) y la implicación de los *stakeholders* más importantes (administraciones locales, asociaciones empresariales y asociaciones de consumidores) (Ayuso et al. 2003).

## 11.4 Conclusiones

Los instrumentos ambientales voluntarios analizados en la presente tesis (códigos de conducta, buenas prácticas ambientales, ecoetiquetas, Sistemas de Gestión Ambiental e indicadores ambientales) tienen distintos niveles de aplicación en el marco de la empresa y abarcan distintas dimensiones de sostenibilidad, aunque principalmente consideran los impactos ambientales. El escaso grado de implantación de los instrumentos políticos y la corta experiencia imposibilitan formular una opinión fundamentada sobre su capacidad real de hacer avanzar a las empresas hacia la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, el estudio de las experiencias de las empresas hoteleras que hasta el momento han

implantado este tipo de instrumentos puede ilustrar los factores determinantes que intervienen en la formulación de estrategias ambientales en los hoteles.

El análisis de los factores que influyen en este proceso de decisión puede realizarse desde tres marcos teóricos diferentes: la perspectiva de las ventajas competitivas, la perspectiva de los *stakeholders* o partes interesadas y la perspectiva del proceso cognitivo humano. Las tres perspectivas se distinguen por lo que consideran como principal impulsor de los cambios en las organizaciones: la mejora de la competitividad de la empresa, el cumplimiento con las expectativas de los *stakeholders* o la conciencia personal de los directivos de la empresa. El modelo del proceso cognitivo permite relacionar las teorías de las ventajas competitivas y de los *stakeholders* con los procesos internos en las empresas, y explorar cuáles son los factores que pueden promover o promueven un cambio hacia la sostenibilidad (ambiental). La combinación de las diferentes perspectivas interpretativas lleva a la siguiente explicación de las dinámicas internas de las empresas. Las empresas hoteleras aplican instrumentos políticos voluntarios como respuesta a las inquietudes ambientales de los directivos y/o las demandas reales o potenciales de algunos de los *stakeholders*. En este contexto, suelen dar prioridad a las actuaciones ambientales ligadas a ventajas competitivas, ya sean de forma directa a través de un ahorro de costes o de forma indirecta a través de una mejora de la imagen. Los cambios inducidos por las medidas ambientales, a su vez, pueden promover un aprendizaje que desemboque en el cambio de los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, es decir la cultura organizativa. En definitiva, aunque el cambio organizativo puede ser estimulado por un factor externo a la empresa, tiene que ser percibido e interpretado por los individuos de la empresa.

Para avanzar hacia un modelo de gestión sostenible en las empresas hoteleras se requiere un cambio en la manera de gestionar la organización y las relaciones con las partes interesadas de la empresa. Los SGA parecen los instrumentos más apropiados para conseguir este cambio, pero deben ser complementados con otros instrumentos dirigidos a otras funciones de la gestión empresarial y otras dimensiones de sostenibilidad. Asimismo, los hoteles deben mantener un diálogo activo y transparente con sus diferentes *stakeholders*, en función de sus necesidades de información. El hecho de que el ciclo de vida del producto o servicio del alojamiento turístico se extiende más allá de los límites del establecimiento hotelero e implica a otros actores lleva a un enfoque integrado, como puede ser en el ámbito ambiental la estrategia de la Política Integrada de Productos de la Unión Europea.

## 12. CONCLUSIONES GENERALES

En este último capítulo se presentan las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación, de tal forma que se obtiene una respuesta resumida a los objetivos establecidos inicialmente para la tesis doctoral. Además, en base a los resultados obtenidos se formulan recomendaciones dirigidas a los actores políticos y privados y propuestas para futuras investigaciones.

### 12.1 Gestión del turismo sostenible

El principal objetivo de la tesis era investigar la interpretación del concepto de turismo sostenible y las potencialidades y dificultades de su aplicación en las empresas turísticas españolas. En particular, el trabajo se centra en el análisis de los instrumentos voluntarios aplicados en empresas hoteleras en el ámbito de la política ambiental y de sostenibilidad. Los resultados de la investigación no pretenden describir la situación generalizada del sector hotelero español, sino valorar la experiencia de las empresas que ya han aplicado algún instrumento político voluntario para avanzar hacia un modelo de turismo más sostenible.

#### ***Concepto teórico de turismo sostenible y su aplicación en políticas e instrumentos políticos en España***

El concepto de turismo sostenible surge en paralelo al concepto de desarrollo sostenible. El éxito del concepto de desarrollo sostenible se debe principalmente a la legitimidad de su idea normativa fundamental (que la sociedad humana pueda continuar su búsqueda de una vida mejor) y a la amplitud y generalidad con la que ésta se formula. Una visión del desarrollo sostenible muy extendida es el modelo integrado de las llamadas tres dimensiones del desarrollo sostenible: la ambiental, la sociocultural y la económica. El turismo, como actividad económica más importante del mundo y de España, genera múltiples impactos sobre estos tres subsistemas (la economía, la sociedad y el medio ambiente). A pesar de las dificultades conceptuales y metodológicas al analizar los impactos del turismo, se puede concluir que los impactos económicos son generalmente beneficiosos (sobre todo a corto plazo), mientras los socioculturales y ambientales son mayoritariamente perjudiciales para los destinos turísticos.

Tanto el turismo sostenible como el desarrollo sostenible son conceptos muy amplios que han llevado a un sinfín de definiciones generales y que ofrecen poca orientación para su aplicación práctica. Sin embargo, el debate académico e institucional creado alrededor de las interpretaciones de ambos conceptos ha llevado a consensuar algunos principios clave. Así, las estrategias de desarrollo para un turismo sostenible deberían guiarse por la planificación integrada basada en objetivos económicos, socioculturales y ambientales, la utilización de la capacidad de carga u otras técnicas para cuantificar las limitaciones de los recursos turísticos, y la toma de decisiones transparente y participativa. Queda por aclarar cuál es la responsabilidad de las diferentes organizaciones e individuos dentro de

este modelo de turismo sostenible. Mientras el sector industrial ha cristalizado su preocupación por el desarrollo sostenible en iniciativas de ecoeficiencia y responsabilidad social corporativa, el sector turístico apenas ha empezado a debatir cuál sería el papel de las empresas para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

A pesar de su contenido ambiguo, el concepto de turismo sostenible ha fomentado numerosas declaraciones internacionales de las instituciones públicas y privadas más relevantes (por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo y las Naciones Unidas), y ha sido incluido en las estrategias políticas de la Unión Europea y de las administraciones españolas. Aunque recientemente se observa una integración de la política turística en una estrategia más amplia de desarrollo sostenible, hasta el momento el marco de actuación se ha limitado generalmente a instrumentos de política ambiental que afectan a este sector. Este hecho se explica por la corta pero creciente consolidación de este ámbito político frente a la poca experiencia en formular estrategias políticas para las problemáticas sociales y económicas de la actividad empresarial.

En la actualidad las administraciones emplean diferentes instrumentos de política ambiental para orientar a las empresas en su camino hacia un turismo más sostenible. Debido a que el sector turístico español es un sector relativamente poco regulado por parte de las administraciones ambientales en comparación con otros sectores, cobran una especial relevancia los instrumentos voluntarios o de autorregulación surgidos en la última década.

#### ***Iniciativas de turismo sostenible llevadas a cabo por el sector hotelero***

El sector hotelero es uno de los componentes más importantes del sector turístico y, debido a su relevancia en la economía española, contribuye de forma significativa a la economía local y nacional a través de beneficios directos e indirectos y la creación de empleo. Sin embargo, también se caracteriza por un alto grado de atomización, un bajo grado de profesionalidad y una fuerte dependencia de la estacionalidad. Además, con respecto a la demanda de turistas extranjeros, los hoteles reciben una fuerte presión por parte de los tour operadores de los principales países emisores, predominantemente alemanes e ingleses.

De los estudios realizados sobre el compromiso y las actuaciones hacia un turismo sostenible por parte de hoteles, operadores turísticos y turistas, se deduce que hasta el momento las iniciativas voluntarias se centran casi exclusivamente en la vertiente ambiental de la sostenibilidad. Entre los instrumentos de autorregulación aplicados por la industria hotelera, los más comunes son los códigos de conducta, las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas, los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y los indicadores ambientales.

En base a encuestas llevadas a cabo en España, el sector hotelero muestra más concienciación ambiental que otros sectores y reconoce una preocupación ambiental relativamente alta de tour operadores y en menor medida de clientes. Asimismo, casi una cuarta parte de los españoles manifiestan que seleccionan los establecimientos turísticos



en función de sus criterios ambientales. No obstante, se observa una cierta inconsistencia entre los deseos expresados por los empresarios y los consumidores en las encuestas y el comportamiento real que muestran en el mercado. Otros factores parecen tener un peso mayor que el factor ambiental en la venta y compra de camas hoteleras, tales como el precio, el confort y el prestigio social.

### ***Percepción general de las empresas hoteleras en España con respecto al concepto de turismo sostenible***

Los empresarios hoteleros – como la mayoría de las personas en nuestra sociedad – tienen un entendimiento fragmentado y, en ocasiones, contradictorio de los conceptos de desarrollo y turismo sostenible y sus dimensiones ambientales, sociales y económicas. Los empresarios hoteleros entrevistados, en su mayoría directivos que han iniciado actuaciones ambientales en sus empresas, son conscientes de los impactos negativos que la actividad turística tiene sobre el medio ambiente, y en menor medida, de los impactos socioculturales y socioeconómicos. La progresiva degradación ambiental de muchos destinos turísticos españoles ha llevado a reconocer la insostenibilidad ambiental del tradicional modelo turístico, pero básicamente como amenaza para el desarrollo económico de la industria turística y el bienestar social ligado a él. En definitiva, se entiende bajo turismo sostenible el desarrollo de un producto turístico más respetuoso - o menos dañino - con el medio ambiente, y que a la vez puede ofrecer una ventaja competitiva en el mercado turístico y asegurar su viabilidad económica a largo plazo. Esto denota que el paradigma reinante sigue siendo la rentabilidad económica por encima de otras consideraciones: la visión limitada de un “desarrollo turístico sostenible” que persigue el crecimiento continuado de la industria turística incorporando los criterios ambientales de forma real o “maquillada” frente a una concepción integradora del turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible. Sin embargo, en los casos en los que los empresarios se enfrentan directamente con serios problemas ambientales, sociales o culturales, se observa una preocupación por estas cuestiones, en particular en conexión con el concepto de calidad de vida de los propios empresarios como residentes en los destinos turísticos.

A pesar de que todos los empresarios entrevistados reconocen los impactos que la actividad turística tiene sobre el medio ambiente, la sociedad y la economía, difieren entre los empresarios entrevistados los posicionamientos con respecto a la responsabilidad que recae sobre la empresa hotelera para contribuir al desarrollo sostenible del turismo y a las actuaciones a tomar para asumir esa responsabilidad. Generalmente, se percibe el reto del turismo sostenible como algo que debe resolver la sociedad en su conjunto, por lo que los empresarios tienden a trasladar la responsabilidad hacia otros colectivos como administración pública, clientes o intermediarios. Sin embargo, los directivos hoteleros más concienciados reconocen su propia responsabilidad para minimizar el impacto ambiental producido por la empresa, y en algunas ocasiones incluso ven oportunidades económicas ligadas a las actuaciones ambientales.

***Adecuación de los instrumentos políticos voluntarios dirigidos a las empresas hoteleras***

Los instrumentos voluntarios que han sido analizados, uno por uno, en este trabajo son los códigos de conducta, las buenas prácticas ambientales, las ecoetiquetas, los SGA y los indicadores ambientales. Estos instrumentos son relativamente nuevos en el panorama internacional. Desde los años 80, y sobre todo en los años 90, surgen una gran variedad de códigos de conducta ambientales promovidos o dirigidos al sector turístico. Más allá de estas declaraciones de buenas intenciones, el sector hotelero también comienza a partir de los años 90 a desarrollar iniciativas para promover la incorporación de buenas prácticas ambientales en la actividad empresarial. En la década de los 90 también se empiezan a desarrollar los diversos sistemas de ecoetiquetado turístico y los estándares de SGA para su aplicación por las empresas turísticas, en particular las empresas hoteleras. Más recientemente, a finales de los años 90 han surgido algunas iniciativas para promover el uso de indicadores ambientales en el ámbito corporativo. En España, todos estos instrumentos han sido aplicados con cierto retraso respecto a otros países más pioneros como por ejemplo Reino Unido, Alemania y Austria.

Los diferentes instrumentos voluntarios, muchos de los cuales no son exclusivos del sector hotelero sino que son aplicables a empresas de todos los sectores, difieren en cuanto a su propósito, alcance y contenido. Inicialmente diseñados como instrumentos ambientales, su objetivo final es mejorar el comportamiento ambiental de la empresa, aunque a lo largo del tiempo han incorporado la preocupación por la sostenibilidad en mayor o menor medida. Para alcanzar su objetivo, los instrumentos se dirigen a diferentes funciones de la gestión empresarial: la estrategia, la acción, la comunicación y el análisis y la evaluación. Sin embargo, cabe destacar que los diferentes instrumentos pueden ser complementarios, ya que en muchos casos están estrechamente relacionados.

A pesar de que se trata de instrumentos voluntarios en todos los casos, para algunos instrumentos, como las ecoetiquetas y los SGA, se han definido normas de referencia que posibilitan la certificación de las empresas por parte de un organismo externo e independiente. Para los hoteles españoles, las ecoetiquetas más relevantes son los cuatro sistemas de ecoetiquetado turístico que se han desarrollado en el país (Biosphere Hotels, Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental, Etiqueta Doñana 21 y Distintivo Ecoturístico de Alcúdia), más la Ecoetiqueta Ecológica europea y las etiquetas de ámbito internacional Green Globe 21 y Establecimiento Eco-comprobado. Con respecto a los SGA existen dos estándares de referencia: la norma internacional ISO 14001 y el Reglamento europeo EMAS.

Muchas cadenas hoteleras y hoteles individuales están aplicando alguno de los instrumentos voluntarios considerados, pero resulta difícil evaluar el número de hoteles para cada caso. Mientras que los códigos de conducta y los indicadores ambientales parecen ser muy poco conocidos por los hoteles, la implantación de buenas prácticas ambientales aparenta el instrumento más extendido entre los hoteles. Un importante número de empresas hoteleras también ha formalizado sus buenas prácticas ambientales mediante una ecoetiqueta o un SGA.

Con respecto a las ecoetiquetas, se observa una respuesta creciente a los distintos sistemas de ecoetiquetado aplicables en España. Aunque los sistemas no son comparables entre sí por su diferente edad y ámbito de aplicación, los resultados alcanzados hasta el momento parecen indicar que tienen mayor éxito las iniciativas más limitadas geográficamente. El Distintivo Ecoturístico de Alcúdia registra 27% de los hoteles del municipio de Alcúdia, el Distintivo de Garantía de Calidad Ambiental 0,7 % de los hoteles de la Comunidad Autónoma de Cataluña, la marca Biosphere Hotels 0,1% de los hoteles españoles y el sello Establecimiento Eco-comprobado 0,06% de los hoteles españoles. La Etiqueta Doñana 21 es muy reciente y tiene la dificultad añadida que requiere la implantación de un SGA. Mientras la etiqueta internacional Green Globe 21 ha tenido un éxito nulo, todavía queda por ver las consecuencias que tendrá la ecoetiqueta de la Unión Europea, que ha entrado en vigor en Mayo del 2003.

Si consideramos el conjunto del país, los SGA de acuerdo con el Reglamento europeo EMAS y/o la norma ISO 14001 han tenido más éxito entre el sector hotelero que las ecoetiquetas. Con respecto al número total de hoteles españoles, se obtiene un índice de certificación de 0,6% para EMAS, de 0,8% para ISO 14001, de 0,5% para ambas certificaciones a la vez, y de 0,9% para cualquiera de las dos certificaciones.

El escaso grado de implantación de los instrumentos voluntarios de turismo sostenible y su corta experiencia imposibilitan formular una opinión fundamentada sobre su capacidad real de hacer avanzar a las empresas hacia la sostenibilidad. Se puede concluir que los instrumentos voluntarios analizados en la tesis consideran principalmente la dimensión ambiental de la sostenibilidad empresarial (la reducción del impacto ambiental). Además, a pesar del progreso observado en los últimos años en la implantación de estos instrumentos de política ambiental, se trata solamente de un pequeño porcentaje del sector que implanta buenas prácticas ambientales y/o formaliza esas actuaciones en un sistema certificable de ecoetiqueta y/o SGA. Este hecho indica que los hoteles, aunque cada vez disponen de más programas de ayuda financiera o técnica, actualmente ven pocos incentivos o se encuentran con excesivos problemas prácticos para adoptar una estrategia ambiental voluntaria. Sin embargo, el estudio de las experiencias de las empresas hoteleras que hasta el momento han implantado este tipo de instrumentos puede ilustrar los factores determinantes que intervienen en la formulación de estrategias ambientales en los hoteles.

### ***Factores determinantes que intervienen en la formulación de estrategias ambientales en los hoteles***

Las percepciones de los empresarios hoteleros con respecto a las motivaciones, los beneficios y los factores de éxito y fracaso experimentadas en la implantación de los diferentes instrumentos voluntarios son complejas y no pueden ser explicadas adecuadamente mediante una única teoría. El análisis de los factores que influyen en los procesos de decisión puede realizarse desde tres marcos teóricos diferentes de la teoría de las organizaciones: la perspectiva de las ventajas competitivas, la perspectiva de los *stakeholders* o partes interesadas y la perspectiva del proceso cognitivo humano. Las tres

perspectivas se distinguen por lo que consideran como principal impulsor de los cambios en las organizaciones: la mejora de la competitividad de la empresa, el cumplimiento con las expectativas de los *stakeholders* o la conciencia personal de los directivos de la empresa.

Los argumentos tradicionales de las ventajas competitivas solamente son válidos para la implantación de los códigos de conducta (cuya adhesión generalmente es gratuita) y las buenas prácticas dirigidas a reducir costes, ya sean motivadas por razones de ahorro de costes o por el cumplimiento de la legislación, de los criterios de la ecoetiqueta o del propio programa ambiental establecido por el hotel. Este enfoque responde de forma inmediata a la lógica empresarial de maximizar el beneficio, ya que permite un cálculo del balance de las inversiones necesarias para llevar a cabo actividades más compatibles con el medio ambiente y los beneficios resultantes. Por lo tanto, este tipo de medidas representa siempre una situación *win-win* para los empresarios. En principio, ningún empresario se opondrá a adoptar estas medidas, aunque su implantación puede ser lenta debido a la inercia o la falta de conocimiento por parte de las empresas.

Sin embargo, resulta más difícil cuantificar el beneficio intangible de una mejora de la imagen de la empresa, y ningún hotel puede afirmar un incremento de ventas por el hecho de haber aplicado algún instrumento ambiental voluntario. Por otro lado, los costes relacionados con los instrumentos ambientales voluntarios (sobre todo los instrumentos certificables) son percibidos como uno de los principales obstáculos, ya que de momento representan una inversión no recompensada por ventajas competitivas. Esto es especialmente problemático para las ecoetiquetas y los SGA, que han sido diseñados específicamente como instrumentos de mercado.

La teoría de los *stakeholders* o partes interesadas explica la influencia de los diferentes grupos en las decisiones ambientales de las empresas hoteleras. En particular, los *stakeholders* más relevantes para influir en la gestión ambiental del hotel parecen ser los directores, los clientes y los tour operadores. Estos grupos ejercen la suficiente presión para que exista un interés instrumental o moral de la empresa por responder a sus demandas. En ocasiones puede resultar exagerado hablar de una presión ejercida, y más bien, se podría decir que se percibe un interés de los hoteles por prestar atención a estos *stakeholders*, e incluso a anticiparse a sus demandas.

Los directores del hotel concienciados ambientalmente pueden promover todo tipo de instrumentos voluntarios en función de sus conocimientos (los códigos de conducta y los indicadores son menos conocidos que los restantes instrumentos). Los clientes, es decir, los turistas que vienen a alojarse en el hotel, pueden estar interesados en las buenas prácticas ambientales y demandar un comportamiento ambiental del hotel, sobre todo los clientes de hoteles vacacionales y de determinadas nacionalidades extranjeras. Pero los clientes disponen de pocos conocimientos sobre los problemas gestionables por el hotel y los sistemas certificables como las ecoetiquetas y los sistemas de gestión. Los tour operadores disponen de más conocimientos y, por su papel de intermediarios, tienen la posibilidad de influenciar tanto a los hoteles como a los turistas. Los tour operadores de determinados

países cada vez dan más importancia a la gestión ambiental del hotel contratado, y en algunos casos esperan de las empresas medidas ambientales concretas (buenas prácticas) y verificables según un sistema propio o reconocido ampliamente (ecoetiquetas o SGA). Para poder controlar la eficacia de las prácticas implantadas, en casos más avanzados exigen un seguimiento a través de los indicadores más relevantes.

La perspectiva del proceso cognitivo humano en la toma de decisiones concede especial relevancia a los valores, percepciones y conocimientos que difieren entre los directivos de las empresas. Así pues, la implantación de los instrumentos depende de la información que tengan los hoteles de ellos y del *know how* disponible en la empresa con respecto a nuevas tareas o procesos como las buenas prácticas ambientales, la comunicación de las ecoetiquetas, la estructura organizativa y formal del SGA, la recopilación de datos, etc. En última instancia, la adopción de una estrategia empresarial ambiental supone, sobre todo, un cambio de mentalidad del conjunto de los miembros de la corporación.

El modelo del proceso cognitivo permite relacionar las teorías de las ventajas competitivas y de los *stakeholders* con los procesos internos en las empresas, y explorar cuáles son los factores que pueden promover o promueven un cambio hacia la sostenibilidad (ambiental). La combinación de las diferentes perspectivas interpretativas lleva a la siguiente explicación de las dinámicas internas de las empresas. Las empresas hoteleras aplican instrumentos políticos voluntarios como respuesta a las inquietudes ambientales de los directivos y/o las demandas reales o potenciales de algunos de los *stakeholders*. En este contexto, suelen dar prioridad a las actuaciones ambientales ligadas a ventajas competitivas, ya sean de forma directa a través de un ahorro de costes o de forma indirecta a través de una mejora de la imagen. Los cambios inducidos por las medidas ambientales, a su vez, pueden promover un aprendizaje que desemboque en el cambio de los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, es decir la cultura organizativa. En definitiva, aunque el cambio organizativo puede ser estimulado por un factor externo a la empresa, tiene que ser percibido e interpretado por los individuos de la empresa. El hecho de que en la mayoría de las entrevistas se manifiesta la importancia de la conciencia personal de los directivos del hotel para aplicar buenas prácticas, ecoetiquetas y SGA apunta a un cambio de actitud en la mentalidad del “*business-as-usual*”. Pero en la práctica es muy difícil distinguir entre las motivaciones éticas (conciencia personal) de otras motivaciones más estratégicas (ventajas competitivas o respuesta a presiones de grupos de interés).

Este resultado indica que el análisis de la aplicación efectiva de las estrategias corporativas ambientales o sostenibles requiere una atención especial a la psicología de los individuos implicados. Los directores del hotel desempeñan una función clave tanto por ser los que deben iniciar y coordinar la gestión sostenible empresarial como por ser los que generalmente pueden liderar el necesario cambio organizativo hacia la cultura de la sostenibilidad.

**Propuesta de un modelo para la gestión sostenible a nivel empresarial**

La interpretación de los factores estratégicos ambientales llevada a cabo contiene unas implicaciones normativas relacionadas con el concepto de desarrollo sostenible: la necesidad de dialogar y cooperar con todos los actores sociales relevantes (*stakeholders*) y la necesidad de experimentar un cambio cultural. Se trata de propuestas aceptadas comúnmente en relación con el concepto de desarrollo sostenible aplicado a la empresa (la llamada responsabilidad social corporativa). Por lo tanto, para avanzar hacia un modelo de gestión sostenible en las empresas hoteleras se requiere un cambio en la manera de gestionar la organización y las relaciones con las partes interesadas de la empresa. Los SGA parecen los instrumentos más apropiados para conseguir este cambio, pero deben ser complementados con otros instrumentos dirigidos a otras funciones de la gestión empresarial (códigos de conducta, criterios de buenas prácticas e indicadores) y otras dimensiones de sostenibilidad (Sistema de Gestión "Sostenible"). Cabe destacar que frente a la poca o inexistente experiencia del sector hotelero español con instrumentos voluntarios dirigidos a las dimensiones socioculturales y económicas de la sostenibilidad, se observan iniciativas incipientes por parte de las empresas del sector industrial que pueden servir como guía, como por ejemplo, las auditorías éticas y sociales, los códigos de conducta para prácticas empresariales responsables, sistemas de responsabilidad social y los indicadores de sostenibilidad.

Asimismo, los hoteles deben mantener un diálogo activo y transparente con sus diferentes *stakeholders*, debido a que la filosofía que subyace al concepto de responsabilidad social corporativa entiende que el buen gobierno de las relaciones con los *stakeholders* mejorará los resultados de la empresa a largo plazo. Aunque el análisis de los factores determinantes de la gestión ambiental en los hoteles no haya podido demostrar que el diálogo con los *stakeholders* sobre una gestión empresarial sostenible sea premiado con beneficios económicos, ha aportado evidencias de que la falta de colaboración de *stakeholders* importantes como clientes, tour operadores, administración pública, proveedores y subcontratistas, puede hacer fracasar la implantación de los instrumentos voluntarios ambientales. En este sentido, una gestión activa de las relaciones con los *stakeholders* del hotel no sólo se refiere a mejorar la comunicación con los grupos que ya muestran un interés por la estrategia ambiental o sostenible del establecimiento (directores, clientes y tour operadores) sino con todas las partes interesadas.

La combinación de diferentes herramientas de gestión ambiental y sostenible y la importancia de la colaboración de la empresa hotelera con sus diferentes *stakeholders* indica la necesidad de adoptar un enfoque integrado para avanzar hacia un modelo de turismo sostenible. El hecho de que el ciclo de vida del producto o servicio del alojamiento turístico se extiende más allá de los límites del establecimiento hotelero requiere una estrategia, como puede ser en el ámbito ambiental la estrategia de la Política Integrada de Productos de la Unión Europea. Debido a que el servicio de alojamiento turístico está integrado en un destino turístico, cobran especial importancia las herramientas dirigidas al conjunto del lugar, como los SGA de municipios y/o las Agendas 21 Locales.

### **Reflexión sobre la metodología utilizada en la tesis**

La presente tesis utiliza una metodología de investigación cualitativa basada en la *grounded theory*. Debido a los pocos trabajos de investigación existentes en el ámbito de la gestión ambiental o sostenible en el sector turístico (y en general en el sector servicios) resultó positivo el procedimiento inductivo de buscar explicaciones teóricas a partir de los datos recogidos. El requisito de que las propuestas desarrolladas estuvieran basadas en los datos recogidos llevó a considerar diferentes modelos de interpretación provenientes del campo de la teoría de las organizaciones. En un intento de explicar los comportamientos observados de forma apropiada, se combinaron tres enfoques: una visión tradicional de la empresa (ventajas competitivas), una visión centrada en los factores externos (*stakeholders*) y una visión centrada en los factores internos de la empresa (proceso cognitivo). En última instancia, la tesis aboga por un individualismo metodológico y propone a los individuos como la última - aunque no la única - unidad de análisis en el campo de la gestión ambiental o sostenible.

El trabajo de investigación combina el método cualitativo de realizar entrevistas y observaciones directas en las empresas con el análisis cuantitativo. La técnica de utilizar las entrevistas a los empresarios hoteleros como principal fuente de información ha resultado exitosa en cuanto ha permitido profundizar en las actitudes de los directivos empresariales frente a las cuestiones de medio ambiente o de desarrollo sostenible. Las entrevistas revelan mucho más información que las encuestas llevadas a cabo sobre estos temas, pero al igual que estas, encierran el peligro de que la persona interrogada persiga dar una respuesta "políticamente correcta" más que revelar sus verdaderas intenciones. Por este motivo, es importante combinar las entrevistas con observaciones de campo, para contrastar los testimonios recogidos y poder interpretarlos correctamente.

Cabe mencionar que la autora de la tesis ha tenido contacto continuado con varias de las empresas hoteleras analizadas en su función de consultora ambiental. Este tipo de acceso a los hoteles ha permitido observar de cerca la planificación e implantación de los instrumentos ambientales, e incluso, en comparación con otras empresas entrevistadas que no eran clientes, ha permitido un diálogo más transparente con los empresarios y una observación más enriquecedora. Sin embargo, en estas ocasiones no se ha podido descartar que la investigadora haya intervenido de forma implícita o explícita en el proceso de cambio observado, y la metodología de la investigación se ha aproximado a un trabajo de *acción research*.

### **12.2 Recomendaciones para promover el turismo sostenible**

El estudio empírico de la presente tesis doctoral permite formular las siguientes recomendaciones para promover un turismo sostenible, dirigidas tanto a los empresarios hoteleros como a las administraciones públicas.

Debido al entendimiento fragmentado sobre los términos de desarrollo y turismo sostenible que muestran los empresarios hoteleros, es recomendable una formación o "educación"

sobre estos conceptos en su sentido amplio: sus dimensiones ambientales, sociales y económicas. Asimismo, en vistas a que los hoteleros tienden a trasladar la responsabilidad del modelo actual de turismo insostenible hacia otros colectivos como administración pública, clientes o intermediarios, es importante transmitir a las empresas su parte de responsabilidad en el problema y las posibilidades que tienen para contribuir a un turismo más sostenible. Sería conveniente suministrar una información clara sobre actuaciones concretas de sostenibilidad que pueden emprender los hoteles y presentar sus beneficios en términos comprensibles y manejables para los empresarios, por ejemplo mediante ejemplos y casos prácticos. Partiendo de que todavía estamos lejos de un escenario *win-win* generalizado, las actuaciones deben justificarse con argumentos distintos de los económicos.

Se recomienda que los empresarios hoteleros implanten los instrumentos ambientales que tienen a su disposición de forma progresiva, para así facilitar el aprendizaje de las nuevas responsabilidades ("*learning by doing*"). Con respecto a los instrumentos voluntarios dirigidos a las dimensiones socioculturales y económicas de la sostenibilidad, puede ser interesante aprovechar la experiencia acumulada por las empresas pioneras del sector industrial español. Como el éxito de los instrumentos voluntarios aplicados depende de la colaboración de los diferentes *stakeholders*, los hoteles deben mejorar su comunicación con todas las partes interesadas. En este sentido, puede ser recomendable crear asociaciones o *networks* para intercambiar información y tener más presencia o poder de *lobby*.

Asimismo, se recomienda que las administraciones públicas faciliten las actuaciones llevadas a cabo por las empresas hoteleras mediante el suministro de la infraestructura adecuada y una mayor colaboración pública-privada para mejorar los servicios ofrecidos. Las mismas administraciones deberían predicar con el ejemplo y aplicar los instrumentos ambientales voluntarios que difunden y apoyan en sus propias instalaciones. Además, las administraciones deberían hacer un esfuerzo para asegurar la implementación de la legislación ambiental con el objetivo de crear igualdad de condiciones y facilitar el funcionamiento de los instrumentos de mercado.

### **12.3 Sugerencias para futuras investigaciones sobre el turismo sostenible**

Los resultados de la presente tesis doctoral representan una primera aproximación a la implantación del concepto de turismo sostenible en las empresas hoteleras e indican áreas para futuras investigaciones.

Las investigaciones llevadas a cabo en el campo de la gestión empresarial ambiental o sostenible se basan principalmente en análisis cuantitativos en forma de encuestas sobre las intenciones y actuaciones empresariales a favor del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Para entender mejor los aspectos internos de las organizaciones empresariales que influyen en las estrategias adoptadas y ampliar los resultados de la tesis, sugiero realizar más estudios de investigación cualitativa en empresas del sector hotelero. Para



abarcar los múltiples factores que influyen en el comportamiento corporativo también son recomendables los trabajos en equipos interdisciplinarios. De hecho, para promover el desarrollo de nuevas teorías en el campo de la gestión empresarial ambiental o sostenible, es necesario combinar las perspectivas de diferentes disciplinas, como por ejemplo teorías de la organización y psicología humana.

Con el objetivo de profundizar en los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje convendría llevar a cabo estudios de caso de empresas hoteleras que apliquen instrumentos de gestión ambiental o sostenible, y extender estos estudios a lo largo del tiempo para intentar captar las dimensiones dinámicas. Tomando una orientación más práctica, sería importante analizar las barreras que afrontan los hoteles en la aplicación de esos instrumentos, e investigar las relaciones entre los obstáculos y la manera más eficiente de superarlos. Asimismo, sería interesante aplicar los instrumentos socioculturales y económicos a empresas hoteleras (como por ejemplo, las auditorías éticas y sociales, los códigos de conducta para prácticas empresariales responsables, sistemas de responsabilidad social y los indicadores de sostenibilidad), para comprobar la adecuación de estos instrumentos desarrollados hasta el momento para el sector industrial. En un intento de ampliar el ámbito del estudio, sería igualmente útil analizar la aplicación de un enfoque integrado como puede ser la estrategia de la Política Integrada de Productos de la Unión Europea. En particular, cabría explorar la conexión entre las herramientas dirigidas a las empresas individuales, como los analizados en la presente tesis, con instrumentos dirigidos a la comunidad local, como los SGA de municipios y/o las Agendas 21 Locales.

Finalmente, conviene recordar que todas las organizaciones estudiadas en la presente investigación han aplicado uno o más de los instrumentos voluntarios existentes, y por lo tanto muestran un mínimo interés por las cuestiones de medio ambiente y desarrollo sostenible. Por lo tanto, los establecimientos hoteleros sin conocimientos o concienciación sobre esta problemática han quedado fuera del alcance del estudio. Resultaría interesante estudiar este colectivo, que representa la gran mayoría del sector hotelero español, y sus razones para la ignorancia o el rechazo del concepto de turismo sostenible.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DE INTERNET

AccountAbility (2003) <http://www.accountability.org.uk>, visitado 19.07.03

ADEME, ARCS, CRES, ICAEN, IER y SOFTECH (2001) *Green Flag for Greener Hotels*, Rapport Final LIFE N° ENV/00038/FR, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>

Aguirre, J.M. (2000) *Gestión medioambiental de la empresa hotelera. Estudio empírico de los hoteles de la Costa del Sol*, Tesis doctoral, Universidad de Málaga (citado en Base de Datos de Tesis Doctorales – TESEO, <http://www.mcu.es/TESEO>)

Alonso, E. y Múgica, M. (1998) "El turismo sostenible: documentos y compromisos internacionales", Comunicación presentada en la VII Conferencia Nacional de Educación Ambiental 'Ambientalitzar el turisme', Reus, 2.-4.12.98, disponible en <http://www.gencat.es/mediamb/cnea/vicnea/ponen1.htm>

Álvarez, M.J.; de Burgos, J.; Céspedes, J.J. (2001) "Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 8 (Enero-Abril), pp. 5-32

AMD Press Classic (2003) Boletín de noticias AMD Press Medio Ambiente, N° 1106, 09.07.2003

Anegón, M.C. (2002) "Sistema de indicadores ambientales de turismo", Comunicación presentada en el VI Congreso Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), Madrid, 25.-29.11.02

Anguera, N. y Ayuso, S. (2000) "Experiencias prácticas en la gestión ambiental hotelera", *Tecno Hotel*, nº 2.090 (Abril), pp. 32-34

Anguera, N.; Ayuso, S. y Fullana, P. (2000) "Implementation of EMSs in seasonal hotels: assuring stability" en Hillary, R. (ed.) *ISO 14001. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, pp. 162-172

APAT (2002) *Tourist accommodation EU eco-label award scheme*, Final report, Octubre, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>

Aragón, J.A. (1998) *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*, Editorial Comares, Granada

ASAOS (1995) *Pilot project on eco-label criteria development for touristic services. An introductory report to the ad hoc Working Group of the EU Member States Expert Group on ecolabel criteria for touristic services*, Athens (no publicado)

Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE) (1999) *Las cadenas hoteleras en España 1999*, ACHE, disponible en <http://www.centropymes.com/clientes/fehoteles/federacion/documentacion11.asp>

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (1996) *UNE-EN ISO 14001: 1996 Sistemas de gestión medioambiental – Especificaciones y directrices para su utilización*, AENOR, Madrid

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2000) *UNE-EN ISO 14031: 2000 Gestión medioambiental. Evaluación del comportamiento medioambiental. Directrices generales (ISO 14031:1999)*, AENOR, Madrid

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2001) *UNE 150101: 2001 EX Sistemas de gestión medioambiental – Guía para la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme a UNE-EN ISO 14001 en hoteles y otros alojamientos turísticos, y requisitos adicionales para el registro en el reglamento "EMAS"*, AENOR, Madrid

- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2003) Comunicación personal, email Pedro Antonio López, 10.07.03
- Ayuntamiento de Alcúdia (1998a) *Reglamento para la obtención del "Distintivo Ecoturístico" para establecimientos hoteleros en 1998*, Ayuntamiento de Alcúdia
- Ayuntamiento de Alcúdia (1998b) *Normativa específica para establecimientos hoteleros*, Ayuntamiento de Alcúdia
- Ayuntamiento de Alcúdia (2001) *Creació del "Distintiu Ecoturístic" per a establiments turístics*, Ayuntamiento de Alcúdia, disponible en [http://www.alcudia.net/plana\\_distintiu\\_ecotur.htm](http://www.alcudia.net/plana_distintiu_ecotur.htm)
- Ayuntamiento de Alcúdia (2003) Comunicación personal Pilar Silvente, email 31.01.03
- Ayuntamiento de Calvià (1999) *Calvià Agenda Local 21. La sostenibilidad de un municipio turístico. Plan de Acción. 10 líneas de acción estratégicas y 40 iniciativas*, Ayuntamiento de Calvià
- Ayuntamiento de Calvià (2002) <http://www.calvia.com>, visitado 03.09.03
- Ayuso, S. (1999) "El programa Ecotur: un nuevo concepto de gestión medioambiental", *Tecno Hotel*, nº 2.048 (Junio), pp. 28-29
- Ayuso, S. y Fullana, P. (2000) *Report for the EMAS Commission (Article 19 Committee): Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) – Applicability to sustainable tourism networks?*, Deliverable within the EMPOST-NET Project, Enero
- Ayuso, S. y Fullana, P. (2002) *Turismo sostenible*, Rubes Editorial, Barcelona
- Ayuso, S. y Montcada, E. (2002) "Los ecoindicadores y su relación con los Sistemas de Gestión Ambiental en el sector hotelero. Experiencia práctica en la cadena Sol Meliá", Comunicación presentada en el VI Congreso Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), Madrid, 25.-29.11.02
- Ayuso, S.; Montcada, E. y Fullana, P. (2003) "Case study Tourist Accommodation" Capítulo 5.3 en *Developing Effective and Efficient Product information schemes (DEEP). Final Report (EVG1-CT-1999-00006)*
- Beckermann, W. (1994) "'Sustainable development': Is it a useful concept?", *Environmental Values*, vol. 3, nº 3, pp. 191-209
- Biondi, V.; Frey, M. e Iraldo, F. (2000) "Environmental Management Systems and SMEs. Motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO14001 implementation", *Greener Management International*, nº 29 (Primavera), pp. 55-69
- Blasco, J.L. y Alfaya, V. (2003) *Avanzando hacia un nuevo concepto de negocio*, Documento de Empresa Sostenible, Febrero, disponible en <http://www.empresasostenible.info>
- Blue Flag Campaign (2003) <http://www.blueflag.org>, visitado 19.07.03
- Bosch, R.; Pujol, Ll.; Serra, J. y Vallespinós, F. (1998) *Turismo y Medio Ambiente*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- Bramwell, B. (1998) "Selecting policy instruments for sustainable tourism" en: Theobald, W.F. *Global Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2ª edición pp. 361-379
- Bramwell, B. y Alletorp, L. (2001) "Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism", *International Journal of Tourism Research*, vol. 3, nº2, pp. 91-103
- Bramwell, B. y Lane, B. (1993) "Sustainable tourism: An evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 1, nº 1, pp. 1-5

- Buckley, R. (2002) "Tourism ecolabels", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, nº 1, pp. 183-208
- Budeanu, A. (1999) *A tour to sustainability*, IIIIEE Communications 1999:6, The International Institute for Industrial Environmental Economics, University of Lund, Sweden
- Buj, C. y Guerrero, A. (1999) "Cadenas hoteleras en España", Escola de Turisme d'Eivissa i Formentera, disponible en <http://www.eteif.org/eteif/revista/num2/caden.html>
- Burns, S. (2000) "Designing a sustainability management system using The Natural Step framework" en Hillary, R. (ed.) *ISO 14001. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, pp. 342-357
- Burritt, R. (2002) "Voluntary agreements: Effectiveness analysis. Tools, guidelines and checklist", en ten Brink, P. (ed.) *Voluntary environmental agreements. Process, practice and future use*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield
- Butler, R.W. (1980) "The concept of a tourist area cycle of evolution and implications for management", *The Canadian Geographer*, vol. 24, pp. 5-12
- Canal Solidario (2002) Noticias 05/06/02, <http://www.canalsolidario.org>, visitado 05.06.02
- Canalmedioambiental (2002a) <http://www.fundacionentorno.org>, 10.05.2002
- Canalmedioambiental (2002b) <http://www.fundacionentorno.org>, 30.04.2002
- Centre Català del Reciclatge (2001) "Residus com a indicadors d'ecoeficiència", *Empresa i Medi ambient*, año 2, nº 2 (Enero), pp. 26-32
- Centre d'Investigacions i Tecnologies Turístiques de les Illes Balears (CITTIB) (2001) *Indicadors de sostenibilitat del turisme. Document introductor i de resum dels resultats*, CITTIB
- Chamorro, A. (2003) *El etiquetado ecológico: Un análisis de su utilización como instrumento de marketing*, Tesis doctoral, Universidad de Extremadura (no publicada)
- Cheyne, J. y Barnett, S. (2001) "The greening of accommodation. Stakeholder perspectives of environmental programmes in New Zealand hotels and luxury lodges", *The Journal of Corporate Citizenship*, nº 1, (Primavera), pp. 115-126
- Clarke, J. (1997) "A framework of approaches to sustainable tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 5, nº 3, pp. 224-233
- Clarkson, M.B.E. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 92-117
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (2003) <http://www.clubsostenibilidad.org>, visitado 29.05.03
- Coccosis, H. (1996) "Tourism and sustainability: Perspectives and implications" en Priestley, G.K.; Edwards, J.A. y Coccosis, H. (eds.) *Sustainable tourism? European experiences*, CAB International, Wallingford, pp. 1-21
- Comaposada, C. (1999) "Implantació de l'EMAS i de la Green Globe Certification als equipaments del Parc Comarcal del Castell de Montesquiú", Comunicació en la Jornada tècnica "Sostenibilitat, competitivitat i gestió ambiental en el sector turístic", Castell de Montesquiú, 14.04.1999
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (1992) *Hacia un desarrollo sostenible. Programa comunitario de política y actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible*, Bruselas

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (1999) *El medio ambiente en Europa: Hacia dónde encauzar el futuro. Evaluación global del programa comunitario de política y actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible: 'Hacia un desarrollo sostenible'*, COM (1999) 543 finales, Bruselas, 24.11.1999, disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l28062.htm>

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001a) *Libro Verde 'Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas'*, Bruselas, 18.7.2001, COM (2001) 366 final, disponible en [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr)

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001b) *Comunicación sobre el Sexto Programa de Acción de la Comunidad Europea en materia de Medio Ambiente 'Medio ambiente 2010: el futuro está en nuestros manos'- VI Programa de medio ambiente*, COM (2001) 31 final, Bruselas, 24.01.2001, disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l28027.htm>

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001c) *Libro Verde sobre la Política de Productos Integrada*, COM (2001) 68 final, Bruselas, 07.02.2001, disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001\\_0068es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0068es01.pdf)

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2002) *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, 2.7.2002, COM (2002) 347 final, disponible en [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr)

Commission of the European Communities (CEC) (1996) *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on environmental agreements*, COM (96) 561 final, Brussels 27.11.1996, disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l28126.htm>

Commission of the European Communities (CEC) (2001) *A sustainable europe for a better world: A European Union strategy for sustainable development*, COM (2001) 264 final, Brussels, 15.05.2001, disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l28117.htm>

Commission of the European Communities (CEC) (2003) *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Integrated product policy. Building on environmental life-cycle thinking*, COM(2002) yyy final, Brussels, xxx, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/ipp/ippcommunication.htm>

Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) (2003) <http://www.cepaa.org>, visitado 21.07.03

Cramer, J. (1998) "Environmental management: From 'fit' to 'stretch'", *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, nº 3, pp. 162-172

CREM & CH2MHILL (2000) *Feasibility and market study for a European eco-label for tourist accommodations (FEMATOUR)*, DG ENV, CREM Project no. 00.402, disponible en <http://www.europa.eu.int/ecolabel>

Daly, H.E. (1995) "On Wilfred Beckerman's critique of sustainable development", *Environmental Values*, vol. 4, nº 1, pp. 49-55

DBK (2003) *Análisis sectorial y estratégico*, <http://www.dbk.es>, visitado 20.07.03

de Burgos, J. (1999) *La integración de las cuestiones ambientales en la empresa. Un análisis empírico para los establecimientos hoteleros*, Tesis doctoral, Universidad de Almería (citado en Base de Datos de Tesis Doctorales – TESEO, <http://www.mcu.es/TESEO>)

de Burgos-Jiménez, J.; Cano-Guillén, C.J. y Céspedes-Lorente, J.J. (2002) "Planning and control of environmental performance in hotels", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 10, nº 3, pp. 207-221

- de Kadt, E. (ed.) (1979) *Tourism: Passport to development*, Oxford University Press, Oxford
- De Reyna, M. (2002) "Propuesta de indicadores de turismo sostenible para Tenerife", Comunicación en el Seminario Internacional sobre Indicadores Ambientales de Turismo, Murcia, 10.-12.04.02
- del Brío, J.A. y Junquera, B. (2001a) "Concienciación de los directivos con responsabilidad medioambiental de las empresas industriales españolas", *Revista Interdisciplinar de Gestión Ambiental*, año 3, nº 26 (Febrero)
- del Brío, J.A. y Junquera, B. (2001b) *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*, Civitas Ediciones, Madrid
- del Brío, J.A.; Fernández, E.; Junquera, B. y Vázquez, C.J. (2001) "Motivations for adopting the ISO 14001 standard: A study of Spanish industrial companies", *Environmental Quality Management*, vol. 10, nº 4 (Verano), pp. 13-28
- del Reguero, M. (1994) *Ecoturismo. Nuevas formas de turismo en el espacio rural*, Bosch Casa Editorial, Barcelona
- Departament de Medi Ambient (2000a) *DAOM: diagnosi ambiental d'oportunitats de minimització*, Colecció Manuals d'Ecogestió nº 1, Generalitat de Catalunya
- Departament de Medi Ambient (2000b) *Guia pràctica d'implantació d'un sistema de gestió ambiental*, Colecció Manuals d'Ecogestió, nº 2, Generalitat de Catalunya
- Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC) (2000) *Resolución de 9 de mayo de 2000, por la que se establecen los criterios ambientales para el otorgamiento del distintivo de garantía de calidad ambiental a los establecimientos hoteleros*, DOGC, Nº 3154 – 5.6.2000, disponible en <http://www.gencat.es/mediamb>
- Diario Oficial de la Unión Europea (DO) (2003) *Decisión de la Comisión de 14 de abril de 2003 por la que se establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los servicios de alojamiento turístico*, DO L 102/82-97, 24.4.2003, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE) (2001a) *Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001 por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS)*, DOCE L 114/1-29, 24.4.2001, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/emas>
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE) (2001b) *Recomendación de la Comisión de 7 de septiembre de 2001 por la que se determinan unas Directrices para la aplicación del Reglamento (CE) nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS)*, DOCE L 247/1-23, 17.9.2001, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/emas>
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE) (2001c) *Decisión de la Comisión de 7 de septiembre de 2001 que determina unas Directrices para la aplicación del Reglamento (CE) nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS)*, DOCE L 247/24-47, 17.9.2001, disponible en <http://europa.eu.int/comm/environment/emas>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE) (2001d) *Recomendación de la Comisión, de 30 de mayo de 2001, relativa al reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y los informes anuales de las empresas*, DOCE L 156/33-42, 13.6.2001, disponible en [http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=es&numdoc=32001H0453&model=guichett](http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=es&numdoc=32001H0453&model=guichett)

Dobson, A. (1996) "Environment sustainabilities: An analysis and a typology", *Environmental Politics*, vol. 5, nº 3, pp. 401-428

Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 65-91

Dowling, R.K. (1992) "Tourism and environmental integration: the journey from idealism to realism" en Cooper, C.P. y Lockwood, A. (eds.) *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, Belhaven Press, London, pp. 33-46

Editur (2003) "Los TT.OO. europeos siguen en crisis", *Editur*, nº 2.258 (20 de junio), p. 8

Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*, Capstone, Oxford

El País (2003) "El congreso aprueba la legislación sobre el buen gobierno de empresas cotizadas y cajas", *El País*, 09.06.03

EMAS Helpdesk (2003) Comunicación personal Michael Grill, email 15.07.03

European Environment Agency (EEA) (1997) *Environmental agreements: Environmental effectiveness*, Environmental Issues Series, No. 3, Vol. 1, EEA

European Environment Agency (EEA) (1999) *Making sustainability accountable: Eco-efficiency, resource productivity and innovation*, Topic report No. 11/1999, EEA

European Partners for the Environment (EPE), (1997) *From EMAS to SMAS. Charting the course of environmental management and auditing to sustainability management*, disponible en <http://www.epe.be/epe/emas>

Expansión (2002a) "Annan: Las empresas pueen hacer que mejoren las condiciones de trabajo", <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,132199,00.html>, 10.04.02

Expansión (2002b) "Los ciudadanos otorgan la mejor imagen ecológica al sector de alimentación y bebidas", *Expansión* 16.04.2002

Factor 10 Club (1997) Carnoules Statement of the Factor 10 Club, Wuppertal Club, disponible en <http://www.factor10-institute.org/F10CStatm.htm>

Fadeeva, Z. y Halme, M. (eds.) (2001) *EMPOST-NET. Emerging Paradigm of Sustainable Tourism – A Network Perspective. Final Project Report*, IIIIEE Reports 2001:4, The International Institute for Industrial Environmental Economics, University of Lund, Sweden

Fernández, R. (2002) "Estrategia medioambiental de la empresa y su relación con los stakeholders y valores de los directivos: un análisis empírico de la industria manufacturera española", Comunicación en el XII Congreso Nacional de ACEDE 'Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: Cooperación y competencia', Palma de Mallorca, 22.-24.09.02

Fieschi, M. (2001) "The role of eco-label in the Integrated Product Policy", Comunicación en la International Conference on Sustainable Tourism, Rimini, 28.-30.06.2001

Fineman, S. y Clarke, K. (1996) "Green stakeholders: industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 6, pp. 715-730



- Font, N. y Subirats, J. (eds). (2000) *Local y sostenible. La Agenda 21 Local en España*, Icaria, Barcelona
- Foro Empresa y Desarrollo Sostenible (2003) <http://www.foroempresasostenible.org>, visitado 06.05.03
- Forsyth, T. (1995) "Business attitudes to sustainable tourism: Self-regulation in the UK outgoing tourism industry", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, nº 4, pp. 210-231
- Forsyth, T. (1996) *Sustainable tourism. Moving from theory to practice*, World Wide Fund for Nature, Godalming
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston
- Fullana, P. (2001) "Indicadores ambientales y comportamiento ambiental. La norma ISO 14031: casos prácticos sectoriales", *Ingeniería Química*, año 33, nº 380 (Junio), pp. 87-91
- Fullana, P. y Puig, R. (1997) *Análisis del ciclo de vida*, Rubes Editorial, Barcelona
- Fullana, P. y Puig, R. (2002) "Ecología industrial. Conceptos básicos, discusión y aplicación en España", *Ingeniería Química*, año 34, nº 391 (Junio)
- Fundación Doñana 21 (2003) <http://www.donana.es>, visitado 12.07.03
- Fundación Entorno (2001a) *Informe 2001 de la Gestión Medioambiental en la Empresa Española*, Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente
- Fundación Entorno (2001b) *Hábitos de Consumo y Medio Ambiente en España*, Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente
- Fundación Entorno (2001c) *Iniciativa Eco-Eficiencia 2001. Promoción y desarrollo de experiencias piloto y de demostración de las ventajas de la eco-eficiencia en las PYMES*, Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente, Folleto explicativo
- Fundación Entorno (2003a) <http://www.fundacion-entorno.org>, visitado 21.07.03
- Fundación Entorno (2003b) Comunicación personal Pilar Toral, email 24.02.03
- Fussler, C. (1996) *Driving eco-innovation. A breakthrough discipline for innovation and sustainability*, Pitman Publishing, London
- Fuster, A.; Comaposada, C. y Gomà, M. (2000) *Auditories de competitivitat en temes ambientals al sector turístic*, Patronat de Turisme Costa Brava Girona y Generalitat de Catalunya/Departament de Medi Ambient, disponible en <http://www.gencat.es/mediamb/sosten/guia-turis.htm>
- Fyall, A. y Garrod, B. (1997) "Sustainable tourism: Towards a methodology for implementing the concept", en Stabler, M.J. (ed.) *Tourism and Sustainability. Principles to Practice*, CAB International, Oxon, pp. 51-68
- Generalitat de Catalunya (2003a) <http://www.gencat.net/mediamb>, visitado 11.07.03
- Generalitat de Catalunya (2003b) Comunicación personal Elena Masferrer, email 28.03.03
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, New York
- Global Reporting Initiative (GRI) (2002) *Sustainability reporting guidelines*, disponible en <http://www.globalreporting.org>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2003) [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), visitado 31.07.03
- Gobierno de España (1999) *Información presentada por el Gobierno de España ante la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en su Séptimo Período de Sesiones*, Mayo 1999, disponible en <http://www.un.org/esa/agenda21/natlinfo/country/sapin/eco.htm>

- Goodall, B. y Stabler, M.J. (1997) "Principles influencing the determination of environmental standards for sustainable tourism" en Stabler, M.J. (ed.) *Tourism and Sustainability. Principles to Practice*, CAB International, Oxon, pp. 279-304
- Gortázar, L. y Marín, C. (1999) *Tourism and sustainable development. From theory to practice. The island experience*, Gobierno de Canarias/Consejería de Turismo y Transportes/Viceconsejería de Turismo e International Scientific Council for Island Development (INSULA), disponible en <http://www.insula.org/pdf/tursus.pdf>
- Govern de les Illes Balears (2002) <http://www.ecotaxa.org>, visitado 20.09.02
- Green Globe 21 (2003) <http://www.greenglobe21.com>, visitado 12.07.03
- Groupe de travail D (2001) *La promotion de la protection de l'environnement et du développement durable en matière de tourisme. Vers un Agend 21 européen du tourisme*, Rapport final du Groupe de travail D, Junio
- Hall, C.M. (2000) *Tourism planning. Policies, processes and relationships*, Pearson Education Limited, Essex
- Halme, M. (1997) "Developing an environmental culture through organizational change and learning" en Welford, R. (ed.) *Corporate environmental management 2: Culture and organizations*, Earthscan, London, pp. 79-103
- Hernández, L. (1997) *Economía y mercado del medio ambiente*, Mundi Prensa, Madrid
- Hjalager, A. (1996) "Tourism and the environment: The innovation connection", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 4, nº 4., pp. 201-218
- Holloway, C.J. (1998) *The Business of Tourism*, Addison Wesley Longman Limited, Singapur, 5ª edición
- Honey, M. y Rome, A. (2001) *Protecting paradise: Certification programs for sustainable tourism and ecotourism*, Report of Ecotourism and Sustainable Development Project at the Institute for Policy Studies, disponible en <http://www.ips-dc.org>
- Hostelmarket (2003) "Las cadenas suben su cuota al 53%, aupadas por medianas y pequeñas", *Revista Hostelmarket*, nº 45 (Enero) pp. 80-90
- Hunter, C. (1995) "On the need to re-conceptualise sustainable tourism development", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, nº 3, pp. 155-165
- Hunter, C. (1997) "Sustainable tourism as an adaptive paradigm", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, nº 4, pp. 850-867
- Hunter, C. (2002) "Sustainable tourism and the touristic ecological footprint", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 4, nº 1, pp. 7-20
- Hunter, C. y Green, H. (1995) *Tourism and the environment. A sustainable relationship?*, Routledge, London
- Hunter-Jones, P.A.; Hughes, H.L.; Eastwood, I.W. y Morrison, A.A. (1997) "Practical approaches to sustainability: A Spanish perspective" en Stabler, M.J. (ed.) *Tourism and Sustainability. Principles to Practice*, CAB International, Oxon, pp. 263-274
- IHOBE (2003) Base de datos de certificaciones ISO 14001, disponible en [http://www.ihobe.es/Herramientas/iso14/iso14\\_empresas.htm](http://www.ihobe.es/Herramientas/iso14/iso14_empresas.htm), visitado 10.07.03
- INEM e ISO 14000 & One Solutions Ltd (2000) *EMAS 2000. La herramienta dinámica para la protección medioambiental y para el desarrollo sostenible. Beneficios empresariales y gestión ECO en la región mediterránea*, Comisión Europea, DG Medio Ambiente
- Inskeep, E. (1991) *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, New York

- Instituto de Estudios Turísticos (IET) (2003) DATATUR, disponible en <http://www.iet.tourspain.es>
- Instituto de Turismo Responsable (ITR) (2003a) <http://www.biospherehotels.org>, visitado 11.07.03
- Instituto de Turismo Responsable (ITR) (2003b) Comunicaciones personales: Eva Fernández Coto, email 03.02.03, y Celia González, email 08.07.03
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2003a) *Directorio central de empresas (DIRCE) Año 2002*, disponible en <http://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2003b) *Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)*, disponible en <http://www.ine.es>
- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) (2003) <http://www.ict.e.es>, visitado 21.07.03
- International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI) (1995) *European Local Agenda 21 Planning Guide*, ICLEI
- International Hotel & Restaurant Association (IH&RA) y United Nations Environment Programme (UNEP) (1997) *Environmental good practice in hotels. Case studies from the International Hotel & Restaurant Association Environmental Award*, IH&RA y UNEP IE
- International Hotel & Restaurant Association (IH&RA), International Hotels Environment Initiative (IHEI) y United Nations Environment Programme (UNEP) (1995) *Environmental action pack for hotels*, IH&RA, IHEI y UNEP, UNEP IE Technical Report N° 31
- International Hotels Environment Initiative (IHEI) (1996) *Environmental management for hotels. The industry guide to best practice*, Butterworth Heinemann, Oxford, Segunda Edición
- International Hotels Environment Initiative (IHEI) (2003), <http://www.ihei.org>, visitado 24.04.03
- International Union of Conservation (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP) y World Wildlife Fund (WWF)(1980) *World Conservation Strategy. Living resource conservation for sustainable development*, IUCN, UNEP y WWF, Gland
- Ireland, M. (1997) "Tourism and social responsibility: A philosophical dream or achievable reality?" en Stabler, M.J. (ed.) *Tourism and Sustainability. Principles to Practice*, CAB International, Oxon
- Island Sustainable Tourism (2001) <http://www.insula.org/tourism>, visitado 15.10.01
- Janssen, H.; Kiers, M. y Nijkamp, P. (1995) "Private and public development strategies for sustainable tourism development of island economies" en Coccossis, H. y Nijkamp, P. (eds.) *Sustainable tourism development*, Avebury, Aldershot, pp. 65-83
- Jørgensen, T.H. (2000) "Environmental Management Systems and organizational change", *Eco-Management and Auditing*, vol. 7, n° 2, pp. 60-66
- Kirk, D. (1998) "Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, pp. 33-47
- Knowles, T.; Macmillan, S.; Palmer, J.; Grabowski, P. y Hashimoto, A. (1999) "The development of environmental initiatives in tourism: Responses from the London hotel sector"; *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, n° 4, pp. 255-265
- Lafuente, A.; Viñuales, V.; Pueyo, R. y Llaría, J. (2003) *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*, Fundación Alternativas, Documento de trabajo 3/2003

- Laso, R. (2000) "Proyecto Biohotel", Comunicación en la X Jornada Temática de la Red de Autoridades Ambientales 'Turismo, Medio Ambiente y Fondos Europeos', Lanzarote, 14.12.2000, disponible en [http://www.mma.es/polit\\_amb/fondos/redauto/jornadas\\_anteriores\\_10.htm](http://www.mma.es/polit_amb/fondos/redauto/jornadas_anteriores_10.htm)
- Laughlin, R.C. (1991) "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models", *Organization Studies*, vol. 12, nº2, pp. 209-232
- Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (LRQA) (2003) Comunicación personal Sandra Álvarez, email 11.07.03
- Llull, A. (2003) *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico*, Tesis doctoral, Govern de les Illes Balears / Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria
- Llull, A.; Alenyar, M. y Perelló, M. (1999) "Aplicación de los sistemas de gestión medioambiental al sector turístico", *Revista Mensual de Gestión Ambiental* (Octubre)
- Løkkegaard, K.E. (2000) "ISO 14031 used as a tool in ISO 14001 or as an alternative for a simple EMS" en Hillary, R. (ed.) *ISO 14001. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, pp. 100-110
- Ludevid, M. (1997) *El cambio global en el medio ambiente. Introducción a sus causas humanas*, Marcombo Boixareu Editores, Barcelona
- Ludevid, M. (2000) "Small and medium-sized enterprises' perceptions of the environment. A study from Spain" en Hillary, R. (ed.) *Small and medium-sized enterprises and the environment*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, pp. 61-74
- Marshall, C. y Rossman, G. (1989) *Designing qualitative research*, Sage Publications, Newbury Park
- Mathieson, A. y Wall, G. (1982) *Tourism: Economic, physical and social impacts*, Longman, London
- McKercher, B. (1993) "The unrecognized threat to tourism. Can tourism survive 'sustainability'?", *Tourism Management*, vol. 14, nº 2, pp. 131-136
- Meadowcroft, J. (2000) "Sustainable development: a new(ish) idea for a new century?", *Political Studies*, vol. 48, pp. 370-387
- Medina-Muñoz, R.D.; Medina-Muñoz, D.R. y García-Falcón, J.M. (2003) "Understanding European tour operator's control on accommodation companies: an empirical evidence", *Tourism Management*, vol. 24, nº 2, pp. 135-147
- Meima, R. (1997) "The challenge of ecologic logic. Explaining distinctive organizational phenomena in corporate environmental management" en Welford, R. (ed.) *Corporate environmental management 2: Culture and organizations*, Earthscan, London, pp. 26-56
- Middleton, V. y Hawkins, R. (1993) "Practical environmental policies in travel and tourism – Part I: The hotel sector", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº 6, pp. 63-76
- Middleton, V.T.C. (1999) *Tourism and the environment at European level. A practical framework for assessing the issues with particular reference to coastal mediterranean and alpine regions*, Management report prepared for the European Environment Agency (no publicado)
- Middleton, V.T.C. y Hawkins, R. (1998) *Sustainable tourism. A marketing perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Mihalič, T. (1996) "Ecological labelling in tourism" en Briguglio, L.; Archer, B.; Jafari, J. y Wall, G. (eds.) *Sustainable tourism in islands and small states: Issues and policies*, Pinter, London, pp. 197-205

- Miles, M. y Huberman, M. (1984) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage, Newbury Park
- Ministerio de Economía (ME) (2003) *El turismo en España durante 2002. Avance de resultados, Enero del 2003*, NIPO: 375-02-088-5, disponible en <http://www.iet.tourspain.es>
- Ministerio de Economía y Hacienda (MEH) y Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (1998) *Guía de gestión medioambiental para municipios turísticos "Proyecto Municipio Verde"*, Ministerio de Economía y Hacienda/Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme/Dirección General de Turismo, Madrid
- Ministerio de Economía y Hacienda (MEH) y Ministerio de Medio Ambiente (MIMA) (1999) *España: Un turismo sostenible / Spain: a sustainable tourism*, MEH y MIMA, Madrid
- Ministerio de Medio Ambiente (MIMAM) (2002) *Guía EMAS para PYMES. Guía interactiva de aplicación del reglamento europeo EMAS en PYMES*, Ministerio de Medio Ambiente (CD-ROM)
- Ministerio de Medio Ambiente (MIMAM) (2003) Comunicación personal Juan Latova, email 09.07.03
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, pp. 853-886
- Müller, H. (1994) "The thorny path to sustainable tourism development", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 2, nº 3, pp. 131-136
- Murphy, P.E. (1985) *Tourism. A community approach*, Methuen, New York
- My Travel (2003) [http://www.slg.se/In%20English/default\\_english.htm](http://www.slg.se/In%20English/default_english.htm), visitado 30.07.03
- Naciones Unidas (2002) *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo (Sudáfrica), 26 de agosto a 4 de septiembre, A/CONF.199/20*, Naciones Unidas, Nueva York, disponible en <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/cmds/informe-final.pdf>
- Nordic Ecolabelling (2002) *Nordic ecolabelling of hotels and youth hostels, Version 2.0*, 3 October 2002 - 30 September 2006, disponible en <http://www.svanen.nu>
- O'Reilly (1986) "Tourism carrying capacity: concept and issues", *Tourism Management*, vol. 7, nº 4, pp. 254-258
- Öko-Institut (2001) *Review of the sustainability performance of the leading European tour operators*, Draft Report (no publicado)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1998) *Voluntary approaches for environmental protection in the European Union*, OECD
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999) *Voluntary approaches for environmental policy: An assessment*, OECD, Paris
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1998) *Eco-efficiency*, OECD, Paris
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001) *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison*, Diciembre, disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/46/36/2075173.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998) *Introducción al Turismo*, OMT, Madrid
- Pearce, D. (1989) *Tourist development*, Longmann, London
- Pearce, D. (1993) *Blueprint 3: Measuring sustainable development*, Earthscan, London

- Petts, J. (2000) "Small and medium-sized enterprises and environmental compliance. Attitudes among management and non-management" en Hillary, R. (ed.) *Small and medium-sized enterprises and the environment*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, pp. 49-60
- Pol, E. (2002) Conclusiones de la Jornada "Formació ambiental i participació dels treballadors", Barcelona, 30.05.02
- Prakash, A. (2001) "Why do firms adopt 'beyond-compliance' environmental policies?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, nº 5, pp. 286-299
- Pridham, G. (1999) "Towards sustainable tourism in the Mediterranean? Policy and practice in Italy, Spain and Greece", *Environmental Politics*, vol. 8, nº 2, pp. 97 – 116
- Rainforest Alliance (2003) <http://www.rainforestalliance.org>, visitado 20.07.03
- Randa Group (2001) *Condiciones medioambientales de los establecimientos turísticos*, Estudio realizado por Infortécnica, Agosto
- Randa Group (2002) Documentación del Seminario de Expertos del Proyecto DEEP, Barcelona, 02.07.02
- Rivera, J. y Molero, V.M. (2001) "La implementación de sistemas de gestión medioambiental en España: un estudio exploratorio", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 2, pp. 179-188
- Rivera-Camino, J. (2001) "What motivates European firms to adopt Environmental Management Systems?", *Eco-Management and Auditing*, vol. 8, nº 3, pp. 134-143
- Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (1997) "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales", *Harvard Deusto Business Review*, nº 78 (mayo/junio), pp. 56-73
- Roome, N. (1994) "Business strategy, R&D management and environmental imperatives", *R&D Management*, vol. 24, pp. 65-82
- Rullan, P. (2000) *Informe sobre la situación de actividades medioambientales – Hoteles RIU 2000* (confidencial)
- Ruza, C. y Fotiou, A. (1998) (eds.) *Cultural and Policy Determinants of Sustainable Tourism Development*, Final report of the project financed by the EU DG XII - Science, Research & Development
- Schmidheiny, S. y Business Council for Sustainable Development (BCSD) (1992) *Changing Course. A Global Business Perspective on Development and the Environment*, MIT Press, Cambridge, Massachussets
- Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (2003) <http://www.mcx.es/turismo>, visitado 21.07.03
- SGS (2003) Comunicación personal Soledad Monasterio, email 14.07.03
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2001) *Corporate social responsibility. A Dutch approach*, Royal Van Gorcum
- Social Accountability International (SAI) (2001) *Norma SA 8000:2001, Responsabilidad Social 8000*, SAI, disponible en [http://www.cepa.org/Document%20Center/StandardSpanish 2001.doc](http://www.cepa.org/Document%20Center/StandardSpanish2001.doc)
- Sol Meliá (1997) *Manual de Protección Medioambiental*, Documento interno, Octubre de 1997 (confidencial)
- Stabler, M.J. y Goodall, B. (1997) "Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector", *Tourism Management*, vol. 18, nº 1, pp. 19-33

Synergy (2000) *Tourism certification. An analysis of Green Globe 21 and other tourism certification programmes*, Informe realizado por Synergy por encargo de WWF-UK, Agosto 2000, disponible en <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/tcr.pdf>

Tàbara, D. (2001) "Oportunitats i barreres culturals per al desenvolupament sostenible a l'empresa", Cicle de seminaris 2001 "Empresa en el desenvolupament sostenible. Oportunitats i barreres, Càtedra de Medi Ambient i Societat, Institut Català de Tecnologia

Tàbara, D. (2003) "Sustainability culture" en: *Workshop on Governance for Sustainable Development. Final Report*, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña, disponible en <http://www.iigov.org/gds/3/pdf.php?pdf=05>

ten Brink, P. (ed.) (2002) *Voluntary environmental agreements. Process, practice and future use*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield

Tepelus, C.M. (2000) *Tracking travel and tourism. Towards sustainability reporting for tour operators*, IIIIE Reports 2000:16, The International Institute for Industrial Environmental Economics, University of Lund, Sweden

Tilley, F. (1999) "The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms", *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, nº 4, pp. 238-248

Tour Operators Initiative (TOI) (2003) <http://www.toinitiative.org>, visitado 22.07.03

Touristik Union International (TUI) (2001) *Lista de control medioambiental 2001 para hoteles, clubes y apartamentos*, TUI, disponible en <http://www.tui-umwelt.com>

Touristik Union International (TUI) (2003) <http://www.tui-umwelt.com>, visitado 17.07.03

Travel Daily News International (2000) "WTM tackles sustainable tourism", 23/10.00, <http://www.traveldailynews.com>

Turner, R.K.; Pearce, D. y Bateman, I. (1994) *Environmental economics: An elementary introduction*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead

TÜV Rheinland Ibérica (2003a) <http://www.tuv.es>, visitado 12.07.03

TÜV Rheinland Ibérica (2003b) Comunicación personal Jordi Camats, email 16.07.03

Unión Europa (UE) (2003) <http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourismeu.htm>, visitado 22.07.03

United Nations (UN) (2003) <http://www.unglobalcompact.org>, visitado 21.07.03

United Nations (UN)(1999) *Voluntary initiatives and agreements*, Report of the Secretary-General, UN/E/CN.17/1999/12, disponible en [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/CSD7\\_docs.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/CSD7_docs.htm)

United Nations Division for Sustainable Development (UNSD) (1992) *Agenda 21*, disponible en <http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21.htm>

United Nations Environment Programme (UNEP) y World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1998) *Cleaner production and eco-efficiency. Complementary approaches to sustainable development*, disponible en <http://www.wbcscd.org>

United Nations Environment Programme Industry and Environment (UNEP IE) (1995) *Environmental codes of conduct for tourism*, UNEP Technical Report N° 29, Paris

United Nations Environment Programme Industry and Environment (UNEP IE) (1998a) *Voluntary industry codes of conduct for the environment*, UNEP Technical Report N° 40, Paris

United Nations Environment Programme Industry and Environment (UNEP IE) (1998b) *Voluntary initiatives*, *UNEP Industry and Environment*, vol. 21, nº 1-2, Enero – Junio

United Nations Environment Programme Industry and Environment (UNEP IE) (1998c) *Ecolabels in the tourism industry*, United Nations Publication, Paris

Veleva, V. y Ellenbecker, M. (2000) "A proposal for measuring business sustainability. Addressing shortcomings in existing frameworks", *Greener Management International*, nº 31 (Otoño), pp. 101-120

Vernon, J. (2000) *Barriers to sustainability in tourism-related businesses in South-East Cornwall: Results of discussion groups with tourism business owners*, Working Paper No. 1, Department of Geographical Sciences, University of Plymouth (disponible en internet: <http://www.geog.plym.ac.uk/research/Groups/secornwall.htm>)

VISIT (2003) <http://www.yourvisit.info>, visitado 21.07.03

von Weizsäcker, E.; Lovins, A.B. y Lovins, L.H. (1997) *Factor four – Doubling wealth – Halving resource use*, Earthscan, London

Walton, J. (2000) "Should monitoring be compulsory within voluntary environmental agreements?", *Sustainable Development*, vol. 8, nº 3, pp. 146-154

Welford, R.; Ytterhus, B. y Eligh, J. (1999) "Tourism and sustainable development: An analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption", *Sustainable Development*, vol. 7, nº 4, pp. 165-177

Wengraf, T. (2001) *Qualitative research interviewing*, Sage Publications, London

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1996) *Eco-efficient leadership for improved economic and environmental performance*, WBCSD, Enero, disponible en <http://www.wbcscd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1999) *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*, WBCSD, Marzo, disponible en <http://www.wbcscd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000a) *Measuring eco-efficiency*, WBCSD, Junio, disponible en <http://www.wbcscd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000b) *Eco-efficiency – Creating more value with less impact*, WBCSD, Octubre, disponible en <http://www.wbcscd.org>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000c) *Corporate social responsibility: Making good business sense*, WBCSD, Enero, disponible en <http://www.wbcscd.org>

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our common future*, Oxford University Press, Oxford

World Tourism Organisation (WTO) (2002) *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, WTO, Madrid

World Tourism Organisation (WTO) (2003) <http://www.world-tourism.org>, visitado 18.07.03

World Travel & Tourism Council (WTTC), International Hotel & Restaurant Association (IH&RA), International Federation of Tour Operators (IFTO) International Council of Cruise Lines (ICCL) y -United Nations Environment Programme (UNEP) (2002) *Industry as a partner for sustainable development. Tourism*, UNEP, disponible en [http://www.uneptie.org/pc/tourism/library/wssd\\_report.htm](http://www.uneptie.org/pc/tourism/library/wssd_report.htm)

World Travel & Tourism Council (WTTC), World Tourism Organisation (WTO) y Earth Council (EC) (1997) *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*, WTO, Madrid

World Travel and Tourism Council (WTTC) (2003) *Tourism Satellite Accounts 2003– Executive Summary*, disponible en <http://www.wttc.org/measure.htm>



Ximeno, F. (2002) "Sistema de Indicadores ambientales en el sector turístico español (III)", Comunicación en el Seminario Internacional sobre Indicadores Ambientales de Turismo, Murcia, 10.-12.04.02

Zamorano, F.M. (2001) *Turismo Alternativo. Servicios turísticos diferenciados*, Editorial Trillas, México



# **ANEXOS**

## **ANEXO I: Entrevistas realizadas**

### **HOTELES**

Jordi Cabrer, Vicepresidente de la Asociación Hotelera de Playa de Palma, 23.03.98

Antoni Munar, Gerent, Federació Empresarial Hotelera de Mallorca, 23.03.98

Antoni Buades Beltrán, Agrupación Empresarial Hotelera de Alcúdia, 24.03.98

José Miguel Drese, Coordinador de Medio Ambiente de Sol Meliá, 06.05.98

Pep Rullan, Director Departamento Higiénico Sanitario y Medio Ambiente, 06.05.98

José Antonio Pascual, Presidente de la Asociación Hotelera de Santa Ponça y Director del Hotel Playa Santa Ponsa, 08.05.98

Luis Orejudo, Presidente de la Asociación Hotelera Palma Nova-Magalluf y Director Gerente del Hotel Sol Magalluf Park, 08.05.98

Felipe Gaspart, Secretario General de ZONTUR (Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España), 18.06.98

Martí Xamena (1), Presidente de la Asociación Hotelera Illetas y Director del Hotel Bon Sol, 19.06.98

Fernando Porto, Presidente y Director del Pollentia Club Resort, 04.03.99

Josefina Serra, Coordinadora de Medio Ambiente de Sol Meliá, 17.10.01

Martí Xamena (2), Director del Hotel Bon Sol, 22.01.03

Ramon Pau, Codirector y Responsable de Medio Ambiente del Hotel Petit Caçadors, 20.02.03

Roberto Torregrossa, Director del Hotel Alimara, 26.02.03

Jordi Palacín, Director del Hotel Samba, 28.02.03

Rebeca Pitti, Coordinadora Gral. Dpt. Calidad de Viva Hotels & Resorts, 25.03.03

Guillermo Mercadal, Coordinador Calidad y Medio Ambiente de Eden Hoteles, 26.03.03

### **ADMINISTRACIÓN**

Guillermo Chacártegui, Cap de Secció de Qualitat Ambiental, Direcció General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Conselleria de Medi Ambient, Ordenació del Territori i Litoral, Govern Balear, 23.03.98

Pep Llobet, Técnico contratado, Direcció General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Conselleria de Medi Ambient, Ordenació del Territori i Litoral, Govern Balear, 23.03.98

Joan Sastre, Técnico contratado, Direcció General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Conselleria de Medi Ambient, Ordenació del Territori i Litoral, Govern Balear, 23.03.98

Catalina Massuti, Técnico contratado, Direcció General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Conselleria de Medi Ambient, Ordenació del Territori i Litoral, Govern Balear, 23.03.98

Carme Garzón Pelegrín & Ana Mª Palmer, Delegada de Medi Ambient, Sanitat i Benestar Social & Tècnica de Medi Ambient de l'Ajuntament d'Alcúdia, 24.03.98

Martí Llobera, Conselleria de Medi Ambient del Govern Balear, 24.03.98

---

Javier Bustamante, Director General de Presidencia del Ajuntament de Calvià, 25.03.98  
Carolina Suau, Coordinadora de Programa Agenda Local 21 del Ajuntament de Calvià, 25.03.98  
Jaume Ferrer, Enginyer Tècnic d'Activitats Classificades de l'Ajuntament d'Alcúdia, 07.05.98  
Ana M<sup>a</sup> Palmer, Tècnica de Medi Ambient de l'Ajuntament d'Alcúdia, 07.05.98  
Eduardo Cózar, Cap de Servei de Medi Ambient del Ajuntament de Calvià, 08.05.98  
Magdalena Truyols, Tècnica de Turisme de l'Ajuntament d'Alcúdia, 19.05.98  
Álvaro Frutos, Gerente de Calvià 2000, 22.06.99  
Margarita Nájera, Alcaldesa del Ajuntament de Calvià, 26.06.98  
Catalina Mercé Amer, Consellera Delegada de Medi Ambient del Consell Insular de Mallorca, 29.06.98  
Cristóbal Huguet, Director General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Direcció General d'Ordenació del Territori i Urbanisme, Conselleria de Medi Ambient, Ordenació del Territori i Litoral, Govern Balear 29.06.98  
Paco Abad, Técnico del Servei Qualificació Ambiental, Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya, 05.10.01  
Elena Masferrer, Técnico del Servei Qualificació Ambiental, Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya, 09.10.01

## **OTROS**

Miquel Alenyar, Director de la Obra Social y Cultural de la Caja Sa Nostra, 05.05.98  
José Luis Gaspart, Associació Empresarial de Restauració de Mallorca, 06.05.98  
Miquel Morey, Catedrático de Ecología de la Universidad de las Islas Baleares, 06.05.98  
Nicole Smith, Propietaria de Pub Inglés y miembro de Junta Directiva de PIMEN Alcúdia, 07.05.98  
Xisco Venzala, Propietario de Tienda y Secretario de Associació S'Atalaia, 19.05.98  
Michael Iwand, Executive Director of Department of Environment of Touristik Union International (TUI) 12.06.98  
José Antonio Manchado, Geólogo de Gabinete GAAT, 18.06.98  
Xavier Pastor, Director ejecutivo de Greenpeace, 18.06.98  
Ferran Salom & ¿, Miembros del Grup Ornitològic Balear, GOB, 19.06.98  
Miguel Seguí, Responsable de Estudios del Centro de Investigación de Tecnologías Turísticas de las Islas Baleares, 19.06.98  
Pedro Vidal, Presidente FECOBAL (Federación de Asociaciones de la Oferta Turística Complementaria de Baleares), 22.06.98  
Fernando Prats, Asesor de Programa "Calvià Agenda Local 21", 19.10.98  
Antonio Armenteras, Propietario Autocares Mallorca, 05.03.99  
Jaume Cerdà, Propietario Construccions Voramar, 05.03.99  
Pons Balon, Organització de Consumidors i Usuaris de Catalunya (OCUC), 05.04.01

## **ANEXO II: Guía de las entrevistas**

### **1. Guía para las entrevistas del proyecto EMPOST-NET**

#### **Temas generales:**

- Estructura de la organización
- Propósitos, objetivos, agendas de la organización
- Actividades relacionadas, instrumentos y programas para alcanzarlos
- Actividades relacionadas con el medio ambiente, instrumentos y programas para alcanzarlos
- Razones para actividades ambientales, motivaciones ("drivers")
- Influencias de políticas nacionales e internacionales y de "stakeholders"
- Definición y grado de desarrollo turístico
- Otros colaboradores en temas de turismo y medio ambiente
- Otras organizaciones similares
- Comunicación interna y con otros agentes
- Obstáculos, deficiencias (internas, relacionados con agentes externos)

#### **Preguntas estándar:**

1. ¿Cómo describiría su organización / quiénes son los participantes o miembros de su organización (ex officio/privados)? ¿Cuál es el propósito y las principales actividades de su organización?

En caso de que se trate de una empresa:

¿Puede describir su empresa (hotel, agencia de viajes, etc.) y sus actividades (p.ej. oferta turística)?

2. ¿Cuáles son los principales grupos o agencias con los que colaboran? ¿Cómo colaboran con ellos (límites, influencias, motivaciones)?
3. ¿Cuáles cree que son las implicaciones económicas/sociales/culturales de sus actividades? ¿Podría ilustrarlo?
4. ¿Cómo cree que contribuye su organización a la mejora ambiental del área turística? ¿Podría darnos ejemplos prácticos de lo que han hecho al respecto?

En caso de que se trate de una empresa:

¿Cuáles son los principales impactos ambientales de su empresa?

5. ¿Podría ilustrar la manera de tratar los temas ambientales, una vez que se han dado cuenta de su relevancia para el área turística?
6. ¿Cuáles son las razones para sus actividades de mejora ambiental? ¿Cómo se mantienen en contacto con las últimas tendencias en turismo y medio ambiente?

7. ¿Qué más se podría hacer para mejorar la calidad ambiental del área turística (responsabilidades, recursos)?
8. ¿Qué obstáculos ve para trabajar de manera más eficiente en mejoras ambientales?

## 2. Guía para las entrevistas adicionales

### Temas y preguntas

1. (Descripción de la organización / empresa)  
Estructura: miembros o participantes (a título oficial o privado)  
Objetivo y principales actividades
2. Implicaciones o impactos económicos, socioculturales y ambientales de sus actividades  
Ilustración  
Ejemplos prácticos de mejora de estas áreas
3. Programas e instrumentos para turismo sostenible (códigos de conducta, buenas prácticas, ecoetiquetas, Sistemas de Gestión Ambiental, indicadores)  
Conocimiento  
Promoción/aplicación
4. Razones y motivaciones para instrumentos políticos ("drivers")
5. Principales puntos fuertes y débiles de instrumentos políticos
6. Sugerencias para alcanzar turismo sostenible  
¿qué más se podría hacer?  
¿quién tendría la responsabilidad?  
¿quién debería poner los recursos?

## ANEXO III: Listado de hoteles

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
APARTAMENTOS EL DORADO		Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
APARTAMENTOS FARIONES	LOS FARIONES	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		
APARTAMENTOS HACIENDA SAN JORGE		Biosphere Hotels-Responsible Tourism 2002		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
APARTAMENTOS HIPOCAMPO PLAYA	HIPOTELS		ISO 2002	
APARTAMENTOS LOS FISCOS		Biosphere Hotels-Quality for Life 2001		
APARTAMENTOS PARQUE VACACIONAL EDEN	EDEN	1997 Premio a la Calidad Medioambiental en Hostelería (Cabildo Insular de Tenerife y ASHOTEL)	EMAS 2002 ISO 2002	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002 Premio a la Calidad Medioambiental en Hostelería (Cabildo Insular de Tenerife y ASHOTEL) 1997
APARTAMENTOS PLAYA CLUB		Biosphere Hotels-Quality for Life 2001		
APARTAMENTOS PRIMAVERA GARDEN	GARDEN	Dist. Alcúdia 2001, 2002		
APARTAMENTOS SOL CALA D'OR	SOL MELIÁ		EMAS 2000	
APARTAMENTOS SUNWING LAS PALMERAS	SUNWING	Dist. Alcúdia 2002		
APARTAMENTOS SUNWING LAS PIRÁMIDES	SUNWING	Dist. Alcúdia 2002		
APARTAMENTOS SUNWING NUEVAS PALMERAS	SUNWING	Dist. Alcúdia 2000, 2001, 2002		



Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
APARTAMENTOS SUNWING VICTORIA	SUNWING	Dist. Alcúdia 2001, 2002		
APARTHOTEL ALCÚDIA GARDEN	GARDEN	Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
APARTHOTEL DUNAS CALA MILLOR			ISO 2002	
APARTHOTEL EDÉN ALCÚDIA	EDÉN HOTELS	Dist. Alcúdia 2000, 2001, 2002	ISO 2002	
APARTHOTEL EDÉN BINIBECA	EDÉN HOTELS		ISO 2002	
APARTHOTEL EDÉN LAGO	EDÉN HOTELS	Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002	ISO 2002	
APARTHOTEL EDÉN PLAYA	EDÉN HOTELS		ISO 2002	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
APARTHOTEL FARIONES PLAYA (antes APARTHOTEL FARIONES)	LOS FARIONES	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
APARTHOTEL GOLDEN AVENIDA PARK	GOLDEN HOTELS	DGQA		
APARTHOTEL GREEN GARDEN	GARDEN		EMAS 2001	
APARTHOTEL IVORY PLAYA		Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
APARTHOTEL LANZAROTE BEACH CLUB		Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		
APARTHOTEL ORQUÍDEA PLAYA (antes APARTAMENTOS ORQUÍDEA PLAYA)		Dist. Alcúdia 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
APARTHOTEL PALM GARDEN (antes APARTAMENTOS PALM GARDEN)	GARDEN	Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
APARTHOTEL SOL ALCÚDIA CENTER	SOL ALCÚDIA CENTER	Dist. Alcúdia 2002		
APARTHOTEL VIVA CA'N PICAFORT	VIVA HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
APARTHOTEL VIVA GOLF (antes APARTHOTEL GOLF GARDEN)	VIVA HOTELS & RESORTS	Dist. Alcúdia 1996, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002	ISO 2001 EMAS 2001	Premio de Medio Ambiente Turismo (Consell Insular de Mallorca) 2002
APARTHOTEL VIVA PALMANOVA	VIVA HOTELS & RESORTS		ISO 2001 EMAS 2001	
APARTHOTEL VIVA SUNRISE (antes APARTHOTEL SUN GARDEN)	VIVA HOTELS & RESORTS	Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
APARTHOTEL VIVA TROPIC (antes APARTHOTEL TROPIC GARDEN)	VIVA HOTELS & RESORTS	Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
ARABELLASHERATON GOLF HOTEL SON VIDA	STARWOOD HOTELS & RESORTS		ISO 2000 EMAS 2000	
BUNGALOWS HYDE PARK LANE		Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		
CLUB HOTEL ALMIRANTE FARRAGUT	ACORN INTERNATIONAL HOTELS		EMAS 2002	
COMPLEJO PLAYA ESPERANZA	ESPERANZA HOTELES		ISO 2001	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002 Kuoni Green Planet Award 2001, 2002
G.L. PARADOR "HOTEL DOS REIS CATÓLICOS"	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2001	
GALLERY HOTEL			ISO 2002 EMAS 2003	
H10 LANZAROTE GARDENS (antes APARTHOTEL LANZAROTE GARDENS)	GROUP H10 HOTELS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
H10 TIMANFAYA PALACE (antes HOTEL TIMANFAYA PALACE)	GROUP H10 HOTELS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
HIPOTELS BARCAROLA CLUB (antes BUNGALOWS BARCAROLA CLUB)	HIPOTELS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HIPOTELS HOTEL LA GERIA (antes HOTEL LA GERIA)	HIPOTELS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		
HOTEL PLAYA REAL	ACORN INTERNATIONAL HOTELS		EMAS 2002	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL ALCORA	ALCORA HOTELES		ISO 2002	
HOTEL ALIMARA		DGQA	EMAS 2002 ISO 2002	
HOTEL AMBASSADOR			ISO 2003	
HOTEL ARTS BARCELONA	MARRIOTT HOTELS & RESORTS		ISO 2003	
HOTEL ASTORIA PLAYA (antes APARTHOTEL ASTORIA PLAYA)		Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
HOTEL ATHENE		DGQA		
HOTEL ATHENE NEOS		DGQA		
HOTEL AUDAX	RTM HOTELS		ISO 2000 EMAS 2000	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL BAHÍA DE ALCÚDIA		Dist. Alcúdia 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
HOTEL BARCELÓ ALBATROS	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2002		
HOTEL BARCELÓ EL CASTILLO	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		
HOTEL BARCELÓ FLAMINGO	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2000		Premio a la Excelencia Medioambiental Hotelera del Ayuntamiento de Palma de Mallorca 2001
HOTEL BARCELÓ FUERTEVENTURA	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
HOTEL BARCELÓ JARDÍN DEL MAR	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2002		
HOTEL BARCELÓ LAS MARGARITAS	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		
HOTEL BARCELÓ PUEBLO IBIZA	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		
HOTEL BARCELÓ PUNTA UMBRÍA	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		
HOTEL BARCELÓ SANTIAGO	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Öko-Proof-Betrieb 2003		
HOTEL BARCELÓ SANTS	BARCELÓ HOTELS & RESORTS		EMAS 2002 ISO 2002	
HOTEL BARCELÓ SUITES	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		
HOTEL BEATRIZ COSTA TEGUISE	BEATRIZ HOTELES	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		
HOTEL BEATRIZ PLAYA	BEATRIZ HOTELES	Biosphere Hotels-Quality for Life 1999		
HOTEL BOCCACIO		Dist. Alcúdia 2001, 2002		
HOTEL BON SOL			EMAS 2002	
HOTEL BORNEO	ACORN INTERNATIONAL HOTELS		ISO 2003	
HOTEL BOTÁNICO		Biosphere Hotels-Responsible Tourism 2001		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002 Kuoni Green Planet Award 2000
HOTEL CASABLANCA PLAYA		DGQA		
HOTEL CASPEL		DGQA		
HOTEL CIUTAT DE TARRAGONA	SB HOTELS	DGQA		
HOTEL COLUMBUS			ISO 2001 EMAS 2001	
HOTEL CORONA DEL MAR	HOTELES RH		ISO 2001 EMAS 2001	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
HOTEL DON PANCHO			ISO 2001	
HOTEL DUQUE DE NÁJERA			ISO 2003	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL ESTELA BARCELONA			EMAS 2002	
HOTEL ESTRELLA DE MAR (antes APARTHOTEL ESTRELLA DE MAR)		Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		
HOTEL FUERTE CONIL	FUERTE HOTELES		ISO 1999	TUI Umwelt Champion 2001 TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL GOLDEN DONAIRE PARK	GOLDEN HOTELS	DGQA		
HOTEL GOLDEN PLAYA PARK	GOLDEN HOTELS	DGQA	EMAS 2000	
HOTEL GOLDEN PORT SALOU	GOLDEN HOTELS	DGQA		
HOTEL GOLDEN TAURUS PARK	GOLDEN HOTELS	DGQA		
HOTEL GRAN MELIÁ DON PEPE	SOL MELIÁ		EMAS 2002 ISO 2001	Kuoni Green Planet Award 2002
HOTEL GRAN MELIÁ VICTORIA	SOL MELIÁ		ISO 2002	
HOTEL GRAN REY		Biosphere Hotels-Responsible Tourism 2002		
HOTEL GUADACORTE PARK			ISO 2003	
HOTEL LEMAN			ISO 2003	
HOTEL LOS FARIONES	LOS FARIONES	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL MAJESTIC			ISO 2001 EMAS 2001	
HOTEL MARINA D'OR/HOTEL VILA-REAL PALACE	MARINA D'OR		ISO 2002	
HOTEL MARINA LUZ	MARINA HOTELS		EMAS 2002 ISO 2002	
HOTEL MARINADA		DGQA		
HOTEL MATALASCAÑAS GOLF		Etiqueta de Calidad Donaña 21	ISO 2001	
HOTEL MELIÁ BARCELONA	SOL MELIÁ		EMAS 2001	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
HOTEL MELIÀ COSTA DEL SOL	SOL MELIÀ		EMAS 2003 ISO 2003	
HOTEL MELIÀ GIRONA (antes HOTEL MELIÀ CONFORT GIRONA)	SOL MELIÀ	DGQA	EMAS 2001	
HOTEL MELIÀ SITGES (antes HOTEL MELIÀ GRAN SITGES)	SOL MELIÀ		EMAS 2001	
HOTEL MENCEY	STARWOOD HOTELS & RESORTS		EMAS 2002 ISO 2002	
HOTEL OCCIDENTAL ALLEGRO BLAUMAR (antes HOTEL OCCIDENTAL BLAU MAR)	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS		EMAS 2000	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL OCCIDENTAL ALLEGRO OASIS (antes HOTEL OASIS DE LANZAROTE)	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL OCCIDENTAL GRAND TEGUISE PLAYA (antes HOTEL TEGUISE PLAYA)	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	Biosphere Hotels-Quality for Life 1998		
HOTEL ÒPERA			ISO 2002	
HOTEL PALACE			ISO 2003	
HOTEL PANORAMA MARINA	MARINA HOTELS		ISO 2000 EMAS 2000	
HOTEL PENINSULAR		DGQA		
HOTEL PETIT CAÇADORS		DGQA	EMAS 2001	
HOTEL POSEIDON PALACE	HOTELES POSEIDON		ISO 2001	
HOTEL RICARD		DGQA		
HOTEL RIVOLI RAMBLAS			ISO 2003	
HOTEL ROTONDA		DGQA		
HOTEL SALOBREÑA			ISO 2001 EMAS 2002	
HOTEL SALOU PARK		DGQA		
HOTEL SAMBA		DGQA	EMAS 1999 ISO 1999	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
HOTEL SAN GIL			ISO 2002	
HOTEL SANTO THOMÁS			ISO 2003	
HOTEL SOL FALCÓ (antes HOTEL SOL ÉLITE FALCÓ)	SOL MELIÁ		EMAS 2000 ISO 1998	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002 Distinción al mérito turístico por la Asociación Hotelera de Menorca 2000
HOTEL SOL GAVILANES (antes HOTEL SOL ÉLITE GAVILANES)	SOL MELIÁ		EMAS 2000	
HOTEL SOL MAGALLUF PARK	SOL MELIÁ		ISO 2000	
HOTEL SOL MENORCA	SOL MELIÁ		ISO 2002	
HOTEL SOL MILANOS/PINGÜINOS	SOL MELIÁ		ISO 2000	
HOTEL SOL PELICANOS/OCAS	SOL MELIÁ		ISO 2000	Informe Ambiental 2000
HOTEL SOL PINET PLAYA	SOL MELIÁ		EMAS 2000	
HOTEL SUMBA	ACORN INTERNATIONAL HOTELS		ISO 2003	
HOTEL SUR MENORCA			ISO 2003	
HOTEL TAHITÍ PLAYA			ISO 2001 EMAS 2001	TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
HOTEL TIGAIGA			EMAS 2002 ISO 2002	TUI Umwelt Champion 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 Kuoni Green Planet Award 2000
HOTEL TORUÑO		Etiqueta de calidad Doñana 21	ISO 2002	
HOTEL TRYP APOLO (antes HOTEL MELIÁ CONFORT APOLO)	SOL MELIÁ		EMAS 2001	
HOTEL VILLA JEREZ			ISO 2003	
HOTEL VIVA BLUE	VIVA HOTELS & RESORTS		ISO 2003	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
IBEROSTAR ALBUFERA PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR ALBUFERA PLAYA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR ALCÚDIA PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR CALA MILLOR PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2001 EMAS 2001	
IBEROSTAR CAROLINA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2000 EMAS 2001	
IBEROSTAR CAROLINA PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2002 ISO 2002	
IBEROSTAR CIUDAD BLANCA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	Dist. Alcúdia 1995, 1996, 1997, 1998, 1999	EMAS 2002 ISO 2001	
IBEROSTAR CLUB CALA BARCA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR CLUB ROYAL BEACH	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR DUNAS PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR EXAGON PARK	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2003	
IBEROSTAR MAGALLUF BEACH	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2003	
IBEROSTAR PLAYA DE MURO	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2002	
IBEROSTAR ROYAL CRISTINA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		EMAS 2003 ISO 2002	
IBEROSTAR ROYAL CÚPIDO	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2002	
IBEROSTAR ROYAL PLAYA DE PALMA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2002	



Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
IBEROSTAR VELL MARÍ	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS		ISO 2003	
IFA HOTEL BEACH	I.F.A.	Öko-Proof-Betrieb 2003		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
IFA HOTEL DUNAMAR	I.F.A.	Öko-Proof-Betrieb 2003		
PARADOR "SAN FRANCISCO" DE GRANADA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE AIGUABLAVA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002	
PARADOR DE ALARCÓN	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE ALBACETE	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE ALCAÑIZ	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002	
PARADOR DE ALMAGRO	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2001 ISO 2001	
PARADOR DE ANTEQUERA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE ARCOS DE LA FRONTERA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE ARGÓMANIZ	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE ÁVILA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2003	
PARADOR DE AYAMONTE	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE BAIONA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2003	
PARADOR DE BENAVENTE	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2002	
PARADOR DE CÁCERES	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	

<b>Hotel</b>	<b>Cadena</b>	<b>Ecoetiqueta (cuál)</b>	<b>SGA (EMAS/ISO)</b>	<b>Comentarios</b>
PARADOR DE CARDONA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2001 ISO 2001	
PARADOR DE CARMONA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2002	
PARADOR DE CERVERA DE PISUERGA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2002	
PARADOR DE CEUTA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2003	
PARADOR DE CHINCHÓN	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2003	
PARADOR DE CIUDAD RODRIGO	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE CUENCA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2001	
PARADOR DE FUENTE DÉ	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2002	
PARADOR DE GIJÓN	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2002	
PARADOR DE GREDOS	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2002	
PARADOR DE GUADALUPE	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE HONDARRIBIA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2001 ISO 2001	
PARADOR DE JAÉN	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE JARANDILLA DE LA VERA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE JÁVEA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE LA PALMA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2003	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
PARADOR DE MÁLAGA GIBRALFARO	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2001 ISO 2001	
PARADOR DE MAZAGÓN	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE MELILLA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE MÉRIDA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE MOJÁCAR	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002	
PARADOR DE OLITE	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2003	
PARADOR DE OROPESA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE PLASENCIA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE PUEBLA DE SANABRIA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE PUERTO LUMBRERAS	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002	
PARADOR DE RIBADEO	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE RONDA	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2001 ISO 2001	
PARADOR DE SALAMANCA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE SANTILLANA DEL MAR	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2002	
PARADOR DE SANTO DOMINGO DE LA CALZADA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE SEGOVIA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	

Hotel	Cadena	Ecoetiqueta (cuál)	SGA (EMAS/ISO)	Comentarios
PARADOR DE SIGÜENZA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE SORIA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE SOS DEL REY CATÓLICO	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE TERUEL	PARADORES DE TURISMO		ISO 2002 EMAS 2002	
PARADOR DE TOLEDO	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2002 ISO 2002	
PARADOR DE TRUJILLO	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE VERÍN	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE VILALBA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE VILAFRANCA DEL BIERZO	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2002	
PARADOR DE ZAFRA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR DE ZAMORA	PARADORES DE TURISMO		ISO 2001 EMAS 2002	
PARADOR HOTEL ATLÁNTICO DE CÁDIZ	PARADORES DE TURISMO		EMAS 2003 ISO 2002	
PARQUE VACACIONAL CLUB EUROPA			ISO 2001	
POLLENTIA CLUB RESORT		Dist. Alcúdia 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002		TUI Umweltschonende Hotelführung 2002
VILLA TURÍSTICA DE AXARQIA			ISO 2002	