



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

**LIC. FIDEL JOSÉ CHÁVEZ GARCÍA**

DIRECTOR:

**M.A. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA**

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, ABRIL DE 2014

## DEDICATORIA

*A mis padres: Pastor Chávez Jiménez y Francisca García Cruz, por ser los mejores amigos que la vida me ha dado.*

*A mis hermanos América y Ulises que con su ejemplo de estudio y trabajo constante me motivaron para lograr este objetivo.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de concluir con éxito una etapa más de mi vida profesional y personal.*

*A mi familia: Pastor, Francis, América, Ulises, Fide, Rodrigo, Wendy, Dante y María que con sus sonrisas, abrazos y bendiciones me dieron la fuerza necesaria para concluir este gran proyecto.*

*Especialmente a la Maestra Mónica Teresa Espinosa Espíndola, por su amistad incondicional, por su ejemplo de trabajo y por su dedicación y compromiso en este proyecto.*

*A mis sinodales: M.A. María del Carmen Bartolo Moscosa, M.M. Perseo Rosales Reyes, M.A. María Guadalupe Noriega Gómez y M.E.C. María Luisa Antonieta Guerrero Ramírez, por sus consejos y recomendaciones para enriquecer esta investigación.*

*A todos mis amigos y amigas que siempre me han apoyado.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivo general .....	11
1.2.1. <i>Objetivos específicos</i> .....	11
1.3. Preguntas de investigación.....	12
1.4. Justificación.....	12
1.5. Metodología de la investigación .....	18
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1. Definición de responsabilidad social empresarial (RSE).....	21
2.1.1. <i>Características de la responsabilidad social empresarial</i> .....	30
2.1.2. <i>Implicaciones económicas y sociales de la responsabilidad social empresarial</i> .....	31
2.2. Definición de modelo de negocios .....	38
2.3. Cadena de valor .....	39
2.4. Sector hotelero .....	40
2.4.1. <i>Clasificación de los establecimientos hoteleros</i> .....	40
2.5. Definición de turismo.....	43
2.5.1. <i>Desarrollo del turismo en el mundo</i> .....	47
2.5.2. <i>Desarrollo del turismo en México</i> .....	49
2.5.3. <i>Desarrollo del turismo en Oaxaca</i> .....	53
2.6. El ejercicio de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero .....	56
2.7. Modelos de negocios con aplicación de la responsabilidad social empresarial..	59
2.7.1. <i>Modelo 1. Propuesto en base a la norma ISO 26000</i> .....	59
2.7.2. <i>Modelo 2. Propuesto por la organización red puentes México</i> .....	62
2.7.3. <i>Modelo 3. Propuesta RScat para las PyMES</i> .....	65
2.7.4. <i>Modelo 4. Propuesta tomando como base la integración estratégica de la RSE en los modelos de negocios</i> .....	67
2.8. Casos de éxito de aplicación de la RSE en el sector hotelero.....	70

CAPÍTULO 3. EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.....		79
3.1. Características del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca .....		80
3.1.1. <i>Características de la oferta</i> .....		81
3.1.2. <i>Características de la demanda</i> .....		82
3.1.3. <i>Organización del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca</i> .....		83
3.2. Perfil de los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca .....		86
3.3. Percepción y ejercicio de la responsabilidad social empresarial por parte de los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.....		87
3.3.1. <i>Acciones de RSE en relación con los empleados</i> .....		90
3.3.2. <i>Acciones de RSE del sector hotelero en relación con la comunidad</i> .....		91
3.3.3. <i>Acciones de RSE del sector hotelero en relación con el medio ambiente</i> ....		92
3.4. Análisis de los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal en materia de turismo y las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca .....		93
3.4.1. <i>Análisis del plan nacional de desarrollo 2013-2018</i> .....		95
3.4.2. <i>Análisis del plan estatal de desarrollo 2011-2016</i> .....		99
3.4.3. <i>Análisis del plan municipal de desarrollo 2011-2013</i> .....		101
3.4.4. <i>Concordancia entre los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal en materia de turismo y las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca</i> .....		102
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA .....		106
4.1. Importancia de incorporar la RSE en el modelo de negocios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.....		106
4.2. Presentación de modelo de negocios.....		107
4.3. Etapa de inducción a la RSE .....		109
4.4. Etapa de diagnóstico situacional .....		111
4.5. Etapa de planeación.....		113

4.6. Etapa de implementación .....	121
4.7. Etapa de seguimiento y medición .....	123
4.8. Etapa de comunicación .....	124
4.9. Etapa de retroalimentación.....	125
4.10. Comentarios respecto al modelo de negocios basado en la RSE, presentado a empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	126
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	132
REFERENCIAS .....	141
ANEXOS .....	150
Anexo 1. Ejercicio Presupuestal del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca en el año 2013 .....	150
Anexo 2. Gasto municipal, ejercicio 2013 .....	151
Anexo 3. Formato de entrevista realizada a los empresarios .....	152
Anexo 4. Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial .....	153
Anexo 5. Formato de evaluación del modelo de negocios con RSE propuesto a empresarios hoteleros del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. La Responsabilidad Social Empresarial, elementos y características	25
Tabla 2.2. Principios básicos sobre la RSE según la OCDE	31
Tabla 2.3. Categorización de los hoteles según la SECTUR	41
Tabla 2.4. Oferta de cuartos de alojamiento por categoría 1990 y 2009	43
Tabla 2.5. Visitantes Internacionales a México	45
Tabla 2.6. Ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales a México	45
Tabla 2.7. Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje	46
Tabla 2.8. Llegada de turistas según su residencia	47
Tabla 2.9. Desarrollo del turismo en el estado de Oaxaca	54
Tabla 2.10. Materias Fundamentales de la RSE	61
Tabla 2.11. Modelo propuesto por Red Puentes México	64
Tabla 2.12. Hoteles con RSE en el mundo, 2013	71
Tabla 2.13. Ventajas de la RSE a las PyMEs	78
Tabla 3.1. Objetivos, estrategias y líneas de acción sobre turismo del PND 2013-2018	97
Tabla 3.2. Objetivo, estrategias y líneas de acción del PED 2011-2016	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	9
Figura 1.2. Responsabilidad Social Empresarial para el sector hotelero	15
Figura 2.1. Responsabilidad Social Empresarial y sus <i>stakeholders</i>	21
Figura 2.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial	28
Figura 2.3. Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial	29
Figura 2.4. Beneficios del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial	32
Figura 2.5. Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Bimbo	33
Figura 2.6. Responsabilidad Social de Grupo Televisa	34
Figura 2.7. Responsabilidad Social en el sector hotelero del estado de Hidalgo	35
Figura 2.8. RSE y Sustentabilidad caso Huatulco, Oaxaca	37
Figura 2.9. Evolución del turismo en México	53
Figura 2.10. Principios de la Responsabilidad Social	61
Figura 2.11. Componentes del modelo de RSE para PyMEs	66
Figura 2.12. Diagrama descriptivo del modelo de RSE para PyMEs	66
Figura 2.13. Etapas del modelo de integración estratégica de la RSE	68
Figura 2.14. Integración estratégica de la RSE en los modelos de negocios	70
Figura 3.1 Conocimiento sobre el significado de ser una Empresa Socialmente Responsable	87
Figura 3.2 Percepción de los beneficios al ser una Empresa Socialmente Responsable	88
Figura 3.3 Sector Turístico	94
Figura 3.4. Concordancia entre el sector hotelero y los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal	95
Figura 4.1. Modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	110
Figura 4.2. Etapa de inducción a la RSE	111
Figura 4.3. Etapa de diagnóstico situacional	112
Figura 4.4. Etapa de planeación	113
Figura 4.5. Proceso de planeación de acciones de RSE	114
Figura 4.6. Planeación de la RSE	120

Figura 4.7. Etapa de implementación	121
Figura 4.8 Etapa de seguimiento y medición	124
Figura 4.9 Etapa de Retroalimentación	125

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

ALIARSE	Alianza por la Responsabilidad Social en México
AMHM	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.
ASUR	Aeropuerto del Sureste
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
CEESEM	Centro de Estudios Estratégicos de la Empresa
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENTURSA	Empresa Nacional del Turismo
ESADE	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
ESR	Empresa Socialmente Responsable
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIPyMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RPI	Red Puentes Internacional
RPM	Red Puentes México
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RScat	Red para la Responsabilidad Social en las PyMESde Cataluña
SECTUR	Secretaría de Turismo Federal
USEM	Unión Social de Empresarios de México
UTM	Universidad Tecnológica de la Mixteca
WTTC	WorldTravel&Tourism Council

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), implica un compromiso consciente y congruente por parte de las empresas en torno a sus acciones que, tanto al interior como al exterior, considere las expectativas de los grupos con los que se relaciona, con especial atención en aspectos económicos, sociales y ambientales. Además requiere integrar la RSE desde la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, traducirla en su planeación y concretarla en la implementación. La RSE es una herramienta que las empresas no deben obviar ni dejar pasar, por el contrario las nuevas tendencias administrativas se preocupan por promover que en las empresas se incorpore la RSE en sus esquemas de trabajo o modelos de negocios, no importando el giro ni el tamaño de la empresa.

La RSE es una herramienta y una nueva forma de hacer negocios que se puede adecuar a cualquier empresa, en esta investigación se pretende que la responsabilidad social permee en el sector hotelero para mejorar su desempeño y estar acorde con las demandas actuales a las que está sujeto. El sector hotelero y el restaurantero ocupan el tercer lugar en importancia dentro de la actividad económica del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (INEGI, 2012).

El sector hotelero juega un papel de especial relevancia para la aplicación de políticas de RSE, debido al impacto ambiental, social y económico que genera dentro del sector turístico (Fernández y Cuadrado, 2011). Con la RSE el sector hotelero puede generar beneficios económicos para ellos y sus empleados, así mismo, puede incidir al beneficio de la sociedad y del medio ambiente.

El municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, cuenta con micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, dentro de las cuales la RSE no debería quedar al margen, incluyendo principalmente las empresas hoteleras. Como parte de esta investigación se analizan las acciones de RSE del sector hotelero, mismo que ha sido considerado por la Organización Mundial de Turismo (OMT), como uno de los elementos importantes en la cadena de valor del sector turístico (OMT, 2010).

Se presenta un análisis de las acciones y estrategias contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), en relación con el sector turístico. Cabe señalar que en estos tres niveles de gobierno no se hace alusión directa al sector hotelero, pero sí hace mención de que se busca mejorar la calidad de los servicios prestados en toda la cadena de valor del sector turístico que incluye al hotelero. La razón principal para analizar los planes de desarrollo es que el sector hotelero, restaurantero, de transportes y agencias de viajes por definición conforman el sector turístico.

Al respecto Fernández y Cuadrado (2011, p. 2), mencionan que *“los hoteles son el elemento clave en la cadena de actividad del sector turístico”* y ocupan un papel de especial relevancia en la aplicación de políticas de responsabilidad social, en términos de renta y empleo. Por lo tanto al fortalecer al sector hotelero se generan beneficios directos al sector turístico.

El objetivo central de esta investigación fue generar una propuesta de modelo de negocios para el sector hotelero, teniendo como base a la RSE para mejorar su desempeño. Partiendo de un desarrollo integral en las empresas hoteleras que

permita potenciar sus capacidades, fortaleciendo la creación de valor económico, medioambiental y social a mediano y largo plazo (Nieto y Fernández, 2004).

Para generar la propuesta de modelo de negocios se llevó a cabo un diagnóstico del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en el que se determinaron sus principales características, así como la oferta y la demanda.

Partiendo de una investigación documental en la que se analizan acciones de RSE que han sido puestas en marcha en otros hoteles de México y de otros países, y que contemplan una mayor comunicación e interacción de este sector con los demás actores de la cadena de valor, se presentan una serie de acciones que se proponen de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

Esta investigación es de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo, debido a que no se han realizado investigaciones previas a este respecto en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. La investigación fue de tipo transeccional y no experimental y se le presentó a los empresarios del sector hotelero pero dependerá de ellos determinar en qué momento ponerla en marcha.

La tesis está integrada por cinco capítulos. En el primero se presenta la metodología llevada a cabo para la realización de esta investigación. En el segundo se hace una descripción de los elementos teóricos que servirán de base para dicha investigación. En el capítulo tres se presenta el diagnóstico del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a partir de un análisis en el que es posible determinar las principales características tanto de la oferta como de la demanda, así como las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que se han puesto en práctica. El cuarto capítulo presenta el modelo de negocios basado en

la Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero, en el que se proponen acciones en los tres ámbitos que considera la RSE: 1. Al interior de cada empresa del sector, considerando acciones hacia el empleado, gobernabilidad, ética y valores; 2. En relación con el cuidado del medio ambiente a fin de tener un desempeño más sustentable y 3. Acciones relacionadas con el apoyo a la comunidad.

## CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Esta investigación se realizó en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que se encuentra ubicada en la región mixteca del estado. De acuerdo con el INEGI (2010), el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, cuenta, con un total de 69,839 habitantes. En el que no se tiene una presencia fuerte de empresas industriales, siendo los sectores comercial y de servicios los que constituyen las actividades más importantes, generando la mayor cantidad de empleos en la región.

En el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, no se ha estudiado el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector hotelero, el único estudio sobre la RSE de las empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se realizó en el sector comercial en 2012 (Chávez, 2012). El ejercicio de la RSE se le ha visto como una manera de corresponder a la sociedad y al medio ambiente por los recursos obtenidos para la producción y operación de las empresas y como una oportunidad que les permite plantear estrategias para generar ventajas competitivas y desempeñarse en los mercados globalizados (Cajiga, 2013).

Los avances han sido significativos, a pesar de que este tema se empezó a estudiar a mediados del siglo pasado. En México, en la década de los noventa el tema de la RSE cobra mayor relevancia con el surgimiento del Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI), como una respuesta de la sociedad civil y de sectores empresariales organizados para hacer frente a los problemas sociales, políticos y económicos por los que atravesaba el país (CEMEFI, 2013).

Es así, que a inicios del siglo XXI dichos esfuerzos se ven consolidados, cuando por primera vez se reconocen los trabajos de 17 empresas con mejores prácticas de RSE, mismas que obtienen el distintivo(galardón) de Empresa Socialmente Responsable (ESR) (ALIARSE, 2012). Hasta ese momento ninguna empresa galardonada provenía del sector turístico. Desde el año 2001 hasta el año 2013, han sido galardonadas con el distintivo ESR cinco empresas del sector hotelero que son: Diestra Hoteles, Real Turismo (Hoteles Camino Real), Hotel Grand Palladium Riviera Maya, Presidente Intercontinental Ciudad de México, Presidente Intercontinental Guadalajara (<http://www.cemefi.org/esr/>).

El ejercicio de la RSE se ha incrementado en México en los últimos años, en parte debido a que las medianas y grandes empresas al llegar a poblaciones pequeñas como el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, ponen en práctica los procedimientos que les han permitido crecer, entre ellos se incluyen prácticas de RSE. Esto tiene como resultado que con el paso del tiempo los consumidores (al igual que los empleados), se dan cuenta de las acciones que realizan algunas empresas nuevas y que no se llevan a cabo en las empresas locales. Por ello el incorporar acciones de RSE se irá convirtiendo en una necesidad, en una sociedad que poco a poco va monitoreando más las acciones de las empresas.

En el capítulo cuatro se presenta una propuesta de modelo de negocios basada en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Ahora solo nos centraremos en la importancia de dicho sector en la economía local, que junto con el comercial fue de los primeros en desarrollarse, cuando la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se erigió como centro de comercio, al ser un lugar de paso y de descanso frecuente para las personas y

comerciantes que se trasladaban a las ciudades de Oaxaca, Puebla, Morelos, Guerrero y/o al Distrito Federal.

Sin embargo, con la apertura de la autopista México-Oaxaca en 1994, el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, entró en crisis porque disminuyó de manera importante la demanda de alojamiento. De acuerdo con una entrevista realizada a una empresaria del sector hotelero, esta situación provocó que en muchos hoteles se descuidaran diversos aspectos como el mantenimiento de la infraestructura, la atención al cliente, servicios a la comunidad y cuidado del medio ambiente.

De acuerdo con Sandoval (2002), las empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, incluidas las hoteleras, presentan problemas de calidad en el servicio debido a la falta de una cultura empresarial. La situación del sector hotelero no se puede solucionar únicamente con cursos de capacitación, porque un empleado al que no se le paga bien, no se le respetan sus derechos laborales o no se le apoya cuando presenta algún problema, no desarrollará un compromiso con la empresa y eso se ve reflejado en el servicio al cliente.

En este sentido, las empresas hoteleras tienen la oportunidad de contribuir con la comunidad<sup>1</sup> y el municipio del cual obtienen sus recursos e infraestructura que les permite operar, como son: agua, luz, drenaje, calles pavimentadas y recursos humanos calificados (Grupo Bimbo, 2011). Al respecto Cajiga(2013, p. 15), afirma que “muchos empresarios estiman que si la comunidad en la cual operan no es sana, entonces la actividad de sus negocios que pretenden desarrollar se verá afectada, por

---

<sup>1</sup>La comunidad es definida a menudo por criterios geográficos, legales o gubernamentales. Si se utiliza el criterio de ubicación geográfica, la comunidad es un grupo de personas que reside en la misma localidad. Para grupos cuyos miembros que no residen en la misma localidad, la comunidad es definida como un grupo de individuos que tienen un mismo interés; por ejemplo, un grupo profesional, un grupo que se comunica por Internet o los miembros de un sindicato, cumplen con esta definición.

lo cual se estima que la empresa tiene la responsabilidad de contribuir a la salud y la prosperidad de la comunidad”.

Así mismo Cajiga (2013, p. 15), comenta que hay varias formas de contribuir con la localidad por parte de la empresa, desde apoyos menores a proyectos diversos, hasta apoyos que engloben un desarrollo integral; esto último puede incluir una variedad de aspectos tales como: prácticas ambientales, políticas sobre ética, asuntos relativos al trabajo y la familia, temas de salud, entre otros.

Las empresas al realizar acciones de responsabilidad social ayudan a mejorar el nivel de vida de la población CEMEFI (2013). Lo hacen apoyando la educación, el deporte, la salud, cuidan el entorno, respetan los ecosistemas, utilizan en sus operaciones productos no agresivos con el medio ambiente, se preocupan por la sustentabilidad de los recursos para las generaciones futuras, respetan a sus semejantes y brindan atención a grupos vulnerables mediante proyectos productivos (CEMEFI, 2013). Cajiga (2013, p. 16), comenta que no hay una sola vía para trabajar con la comunidad, pero en la medida en que las empresas y sociedad contribuyan al desarrollo de la misma, los beneficios serán para distintos sectores de la población.

Por lo tanto, cualquier mejora que se llegue a producir en el sector hotelero, tendrá una repercusión directa en el sector turístico, debido a que el hotelero se encuentra implícito y es un pilar importante en el desempeño del sector turístico.

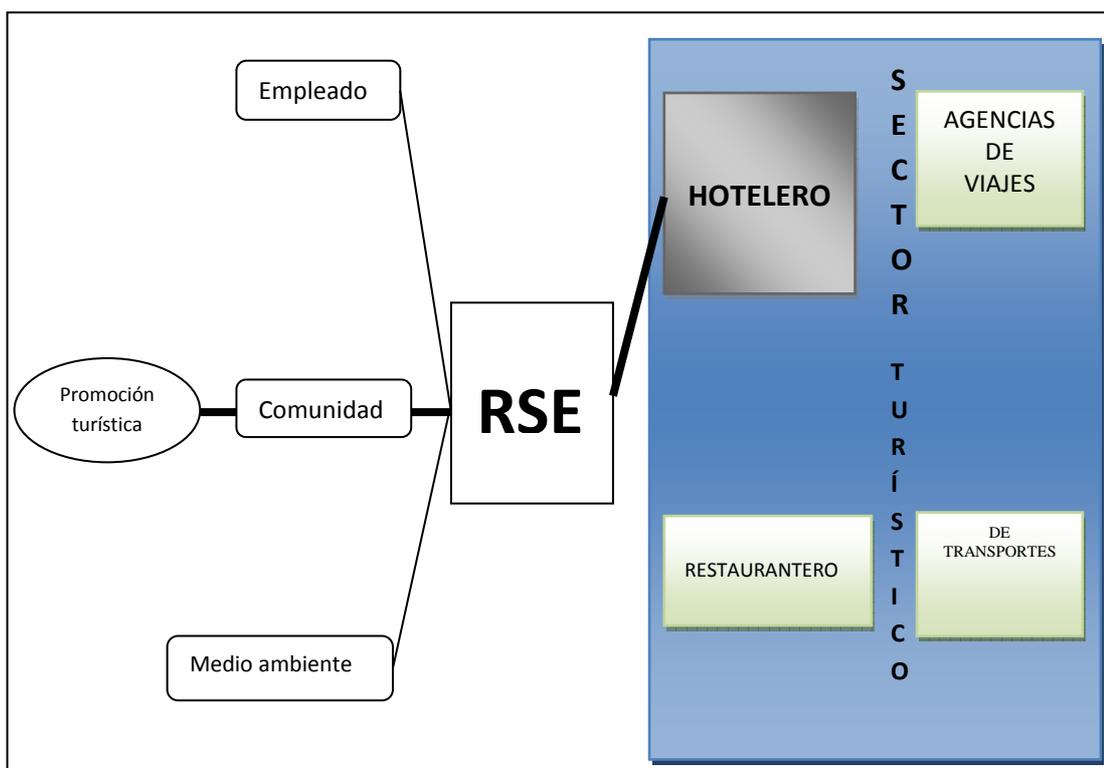
En el caso de la propuesta de modelo de negocios basada en la RSE, se plantean acciones que tienen que ver con los tres ámbitos que considera la RSE: 1. Al interior de cada empresa del sector, considerando acciones hacia el empleado; 2. En relación con el cuidado del medio ambiente a fin de tener un desempeño más sustentable cuidando los recursos naturales; 3. Acciones relacionadas con el apoyo a la comunidad (ver Figura 1.1).

Entonces, si las empresas del sector hotelero ponen en práctica este modelo de negocios basado en la RSE, lograrán diversas mejoras entre las que destacan:

- ✓ Ahorros en costos de operación.
- ✓ Incremento en la productividad.
- ✓ Reducción del ausentismo laboral
- ✓ Mejora del clima laboral al interior de la empresa.
- ✓ Beneficios a la comunidad.

Lo que se reflejará en una mejora en la calidad del servicio al cliente, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y en el desarrollo de la comunidad.

*Figura 1.1.*RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad deHuajuapán de León, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia

Para la puesta en marcha de cualquier modelo de negocios se requiere del compromiso por parte de los empresarios y empleados así como del gobierno (Red

Puentes México, 2012). El gobierno puede apoyar a la implementación de este modelo a partir de acciones de vinculación con otros sectores empresariales y con la aportación de algunos apoyos económicos. Al respecto Magaña (2009), señala que uno de los papeles importantes del gobierno es el de generar las instancias públicas que propongan nuevos productos y servicios turísticos con base en insumos clave como: los recursos naturales, las tradiciones, costumbres, gastronomía, folklor, entre otros insumos.

De acuerdo con Fernández y Cuadrado (2011) y el World Travel and Tourism Council (2009), considera que *“los hoteles son un elemento clave en la cadena de actividades del sector turístico”*, debido al impacto ambiental, social y económico que generan y además ocupan un papel de especial relevancia en la aplicación de políticas de Responsabilidad Social. Sin embargo, de acuerdo con una entrevista realizada en el mes de diciembre de 2012 al encargado de la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, Lic. Carlos Santibáñez Moran, señaló que *“desde el inicio del trienio (2011-2013) de gobierno municipal, no se contemplaron apoyos específicos para el sector turístico del municipio (incluido el hotelero)”*.

En este sentido, se realizó un análisis del Tercer Informe de Gobierno Municipal 2013, proporcionado por la Regiduría de Transparencia y Acceso a la Información Pública Municipal, en el que se puede apreciar que la prioridad de gasto e inversión por parte de las autoridades municipales en el año 2013 fue enfocada en la creación y fortalecimiento de la infraestructura municipal (ver anexo 1).

Del total del presupuesto ejercido por la autoridad municipal en el año 2013, la creación de infraestructura representó el 44.13% del gasto municipal de dicho año. Es importante mencionar que más del 50% del gasto municipal (2013) fue destinado

para cubrir gastos administrativos y de operación como son: pago de servicios personales de funcionarios municipales (dietas, sueldo a personal de base, sueldo a personal de confianza, compensaciones eventuales, entre otros gastos), compra de suministros para la operación y mantenimiento de instalaciones y espacios públicos, servicios generales a la población, por mencionar algunos.

## **1.2. Objetivo general**

Desarrollar un modelo de negocios basado en la Responsabilidad Social Empresarial, que permita mejorar el desempeño del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

### ***1.2.1. Objetivos específicos***

1. Analizar la relación entre las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y los objetivos que se contemplan en los planes nacional, estatal y municipal en materia de turismo.
2. Determinar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que están llevando a cabo los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
3. Conocer cuál es la situación actual de sector hotelero, para determinar cómo es su demanda, cómo es su oferta y por qué no se ha generado un mayor impulso al sector turístico
4. Determinar el interés de los empresarios del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para poner en marcha un modelo de negocios basado en la RSE que les permita dar un impulso a sus negocios.

### **1.3. Preguntas de investigación**

¿Las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, están relacionadas con los objetivos en materia de turismo a nivel nacional, estatal y municipal? ¿sí, no y por qué?

¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial están llevando a cabo los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?

¿Los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, estarían interesados en poner en marcha un modelo de negocios basado en la RSE que les permitan dar un impulso a sus negocios?

¿Cuál es la situación actual del sector hotelero?, ¿cómo es su demanda? y ¿cómo es su oferta?

¿Cuáles son las estrategias que debe contener un modelo de negocios basado en la RSE que permita impulsar el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?

### **1.4. Justificación**

Ante un mundo globalizado lleno de retos y exigencias, las empresas que desean permanecer y trascender deben exigirse estar a la vanguardia. De acuerdo con la firma consultora Zimat, para una empresa los resultados financieros representan sólo la mitad de la reputación; la otra mitad se basa en valores intangibles como la Responsabilidad Social Empresarial. Hoy en día, la reputación corporativa se integra a partir del binomio constituido por el crecimiento del negocio más el desarrollo

social que éste promueva, con lo que se busca generar un beneficio mutuo para la organización y para la sociedad (Zimat, 2013).

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que actualmente está cobrando mayor relevancia en los negocios, por lo que algunas empresas aún siendo pequeñas o medianas han decidido incorporarse en la dinámica de aquellas que son Empresas Socialmente Responsables (ESR). Esto se refleja en los premios a la Responsabilidad Social Empresarial del CEMEFI. En el año 2008 fueron 274 empresas reconocidas con el distintivo ESR y para el año 2013 ya eran 774 las empresas que lograron obtenerlo (CEMEFI, 2013).

Ser una Empresa Socialmente Responsable implica un mejor cumplimiento de normas éticas y morales con todos los actores o grupos de interés con los que una empresa se interrelaciona, con especial interés en el cuidado del medio ambiente (CEMEFI, 2013).

Son muchos los casos de éxito que muestran las experiencias de las empresas sobre el manejo de la RSE, para esta investigación, se recuperan diferentes modelos de negocios con RSE como son los modelos: RScat (Red para la Responsabilidad Social en las PyMESde Cataluña), Vincular (2012), Red Puentes México (2012) y el modelo de Dentchev (2005), mismos que han sido aplicados a diferentes giros de empresas incluidas las hoteleras. La utilidad de revisar estos modelos radica en que permite analizar la metodología empleada para su puesta en marcha y retomar aquellos elementos sujetos a adecuarse, para integrarlos a la propuesta de modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Recientemente la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador (2009), presentó en el Foro sobre Responsabilidad Social Empresarial celebrado en Nicaragua, el documento titulado *La RSE como Modelo de Negocio*, donde se presentan las partes que integran su modelo de negocios basado en la RSE, clarificando este concepto y estableciendo que se trata de *una estrategia integral de negocios y no del simple ejercicio de la filantropía* y que busca que sea el *corebusiness* (actividad principal) y no únicamente un programa o accesorio para la empresa. La Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador (2009), dejó en claro que la RSE debe ser una filosofía permanente y de largo plazo y no esporádica y de corto plazo. Así mismo en dicho foro se puntualizó que la RSE es una nueva forma de hacer negocios al tratarse de una inversión, por lo que no es una moda ni un gasto, al contrario, se trata de una oportunidad para mejorar y competir.

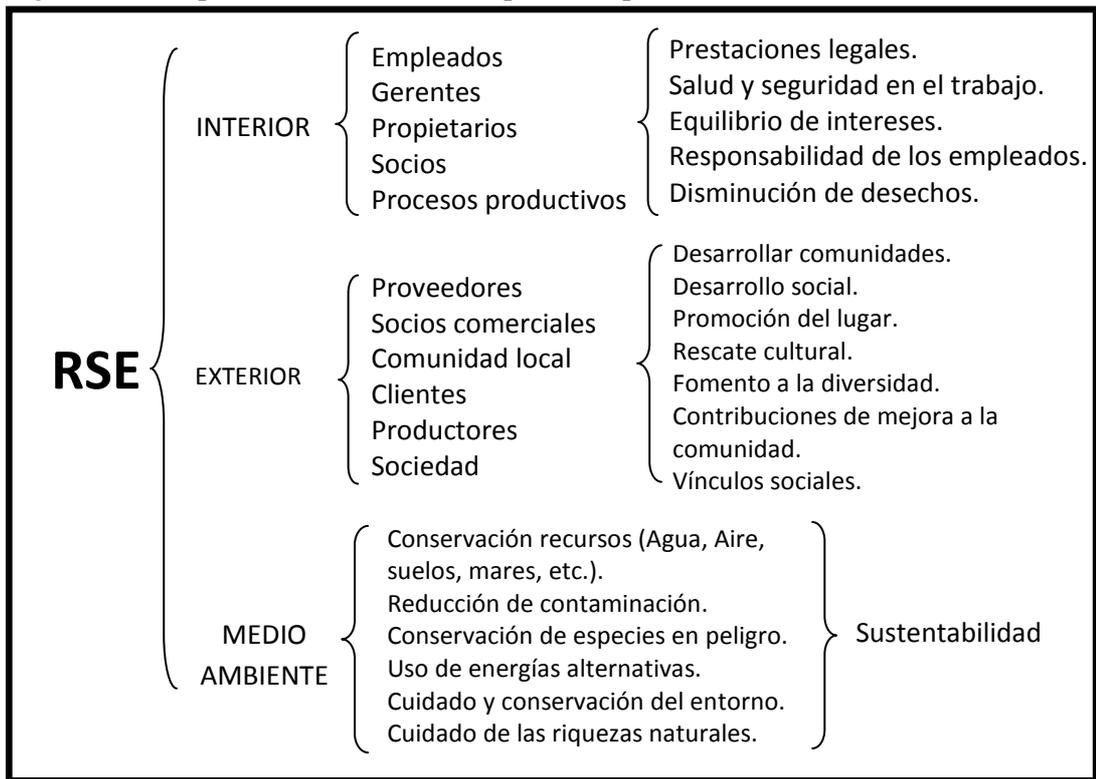
En la actualidad, a nivel mundial se está presentando una fuerte tendencia a la utilización de la RSE como una herramienta estratégica para la mejora continua, la productividad, la competitividad y el desarrollo de los países donde se implementa (Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador, 2009). Expertos en el tema de RSE (CEMEFI, ALIARSE y Forum Empresa) coinciden que en el corto plazo la RSE dejará de ser solo una herramienta para convertirse en el estilo de vida de las empresas.

En el mismo tenor Nieto y Fernández (2004), comentan que la RSE no se trata de una moda, debido a que va más allá de ser solo una herramienta que les permita a las empresas vender. La tendencia indica que se trata de ver a la RSE como un modelo de negocios para la empresa, mismo que se caracterice por crear valor económico, medioambiental y social, a mediano y largo plazo, contribuyendo al

aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general (Nieto y Fernández, 2004).

En la figura 1.2, se observa el alcance de la RSE, cuyos impactos en el mediano y largo plazo generan beneficios económicos, al medioambiente y a la comunidad.

Figura 1.2. Responsabilidad Social Empresarial para el sector hotelero



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la RSE incluye en su gestión principios, valores y ética empresarial se debe incorporar directamente en la misión, visión y valores de la empresa. (Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador, 2009) y posteriormente se convertirá en parte de la cultura de la empresa (Zimat, 2013).

Es evidente que el tema de la RSE no puede quedar al margen de la industria hotelera, por lo que la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2012), muestra preocupación por que el sector hotelero se apegue a principios y códigos de ética que permitan a las empresas del sector velar por los aspectos económicos, sociales y

ambientales que son la base de la RSE. Así mismo, la OMT identifica que en la RSE hay una herramienta que permitirá al sector hotelero tener nuevas oportunidades para su desarrollo. En este sentido la OMT (2012), aboga para que se fomente un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente de la comunidad y a la sustentabilidad ambiental. Implícitamente la OMT promueve el ejercicio de la RSE en el sector hotelero en el mundo.

Por lo tanto, esta investigación es importante debido a que genera un modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Con el modelo de negocios planteado en esta tesis, las empresas hoteleras mejoran su desempeño, por medio de acciones que trasciendan en mayor productividad de los empleados, en el cuidado del medio ambiente y apoyos a la comunidad (difusión y promoción turística del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca).

Como se señaló anteriormente, uno de los actores de la cadena de valor de la industria turística son los hoteles. Por lo tanto, son la puerta de una grata experiencia que tendrá el visitante de otras latitudes y si es buena, entonces el turista se interesará en recomendar ese destino turístico e inclusive regresará (OMT, 2012). En consecuencia, al impulsar un modelo de negocios con RSE en los hoteles, se podrían incorporar en ellos estrategias de promoción turística del municipio como parte de las acciones con la comunidad.

Existe evidencia de que en algunos casos, el sector hotelero, a partir del ejercicio de la RSE, ha contribuido a mejorar y fortalecer a las comunidades donde opera. Tal es el caso de Nicaragua donde en marzo de 2011 se llevó a cabo la primera feria de

la RSE del sector hotelero, impulsada por la Unión Europea, donde alrededor de 28 pequeños hoteleros de la ciudad de Managua expusieron sus buenas prácticas para cuidar el medio ambiente y que además constituyeron un ahorro en el funcionamiento de tales empresas. Con estas actividades de RSE se buscó concientizar a la sociedad sobre la utilización de desechos, el ahorro de energía y el ahorro de agua, entre otras prácticas para mejorar la calidad de vida de la comunidad (Sánchez, 2012).

En esta feria se presentó un estudio realizado por la organización Rainforest Alliance a 14 empresas hoteleras en América Latina, donde destacaron los beneficios obtenidos de la aplicación de la RSE. Las conclusiones fueron las siguientes: el 71% de las empresas estudiadas lograron reducir su consumo de agua, lo que representó en términos económicos un ahorro equivalente a los \$30,000 pesos anuales; de igual forma el 93% de dichas empresas presentaron ahorros en el consumo de energía cercanos a los \$60,000 pesos anuales por cada empresa; mientras que el 93% reportaron una disminución importante en su índice de rotación de personal (Sánchez, 2012).

En el caso particular de las bahías de Huatulco, también en el estado de Oaxaca, se puede reconocer trabajo en materia de RSE y sustentabilidad por parte del sector hotelero, que a partir del año 2000 ha ido generando resultados que no solo benefician al sector. El impacto de la RSE se ve reflejado en toda la comunidad, basta con mencionar que en el año 2005 se convirtió en el primer destino turístico sustentable de América Latina y en el 2013 en la única comunidad sustentable del mundo, al obtener el galardón *Eartcheck Gold* (Equipo Verde Huatulco, 2013).

Dada la relevancia que cobra cada día la RSE en el sector hotelero se le debe dar mayor importancia al tema, por lo tanto resulta imperioso que los empresarios hoteleros del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, vayan conociendo más del tema y cuenten con propuestas como la que se presenta en esta tesis, que dejan claro los pasos a seguir para incorporar este tipo de prácticas en el funcionamiento de los hoteles.

### **1.5. Metodología de la investigación**

Esta investigación fue de tipo cualitativo, exploratorio descriptivo, ya que no ha habido investigaciones previas a este respecto y se integró una descripción de la situación que guarda el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y de las acciones de RSE que se están llevando a cabo actualmente.

La investigación fue de tipo transeccional ya que se realizó en el momento presente. No fue de tipo experimental ya que únicamente se generó y presentó el modelo de negocios a los empresarios del sector.

La investigación se dividió en las siguientes etapas:

1. Investigación documental referente al tema de la Responsabilidad Social Empresarial vinculada al turismo y en particular al sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, empleando fuentes bibliográficas y hemerográficas.
2. Caracterización del sector hotelero.

3. Elaboración de instrumentos de investigación que permitan realizar entrevistas para responder a las preguntas de investigación.
4. Realización de Entrevistas semiestructuradas con los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para conocer los siguientes aspectos:
  - I. Quiénes son sus clientes, con qué frecuencia visitan la ciudad y con qué motivos.
  - II. Sí se ha llevado a cabo algún tipo de medición sobre la satisfacción del cliente.
  - III. Sí existe algún tipo de vinculación con agencias de viajes, restaurantes, empresas de transportes, autoridades municipales y autoridades pertenecientes a la secretaría de turismo estatal y/o federal.
  - IV. Las acciones de RSE que están llevando a cabo.
  - V. El interés que tengan en poner en marcha un modelo de negocios basado en la RSE que pueda impulsar sus empresas.
5. Se analizaron las acciones que lleva a cabo el gobierno municipal en materia de turismo, así como de las líneas de acción establecidas en el Plan Municipal de Desarrollo sobre este respecto.
6. Se revisaron los Planes Nacional, Estatal y Municipal de Desarrollo en materia de turismo y comparación con las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, (hasta qué punto las acciones que realizan las empresas de este sector se encuentran alineadas con los objetivos del plan municipal, estatal y nacional en materia de turismo).

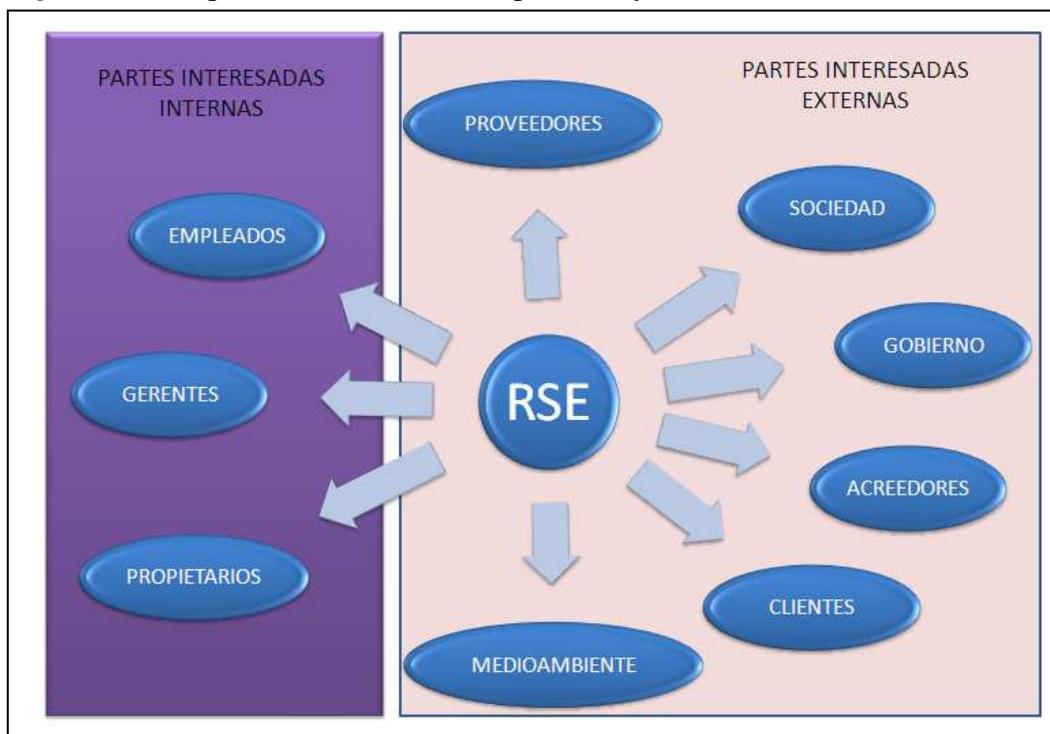
7. Se determinaron los atractivos turísticos del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y de los lugares más cercanos a ésta.
8. Se determinaron las estrategias mercadológicas básicas que deberían formar parte del modelo de negocios del sector hotelero para impulsar al sector turístico.
9. Se desarrolló la propuesta de modelo de negocios basada en la RSE que permita mejorar el desempeño del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Definición de responsabilidad social empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un ejercicio que va más allá de la filantropía empresarial, al procurar que las empresas cumplan cabalmente con aspectos no sólo de responsabilidad para con la sociedad, sino que además, sean responsables en el cumplimiento ético de sus normas y políticas para con sus grupos de interés (*stakeholders*) como son: ejecutivos, empleados, sindicato, familiares de los colaboradores de la empresa, clientes, consumidores, proveedores, intermediarios, asociaciones y cámaras empresariales, gobierno, sociedad civil, medio ambiente y demás grupos de interés con los que la empresa guarda relación (CEMEFI, 2013) ver Figura 2.1.

Figura 2.1. Responsabilidad Social Empresarial y sus *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

La RSE tiene sus orígenes a mediados del siglo XX, a raíz de grandes escándalos financieros en diversas empresas y por el trabajo publicado por Bowen en el mismo año, denominado *Social Responsibilities of the Businessmen* (Carroll, 1999). Bowen, en su documento se refería a las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que tuvieran un impacto positivo en la sociedad.

El interés en la RSE ha quedado de manifiesto por diversos organismos, tanto gubernamentales y no gubernamentales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Europea, el Institute of Social and Ethical Accountability, la Global Reporting Initiative, la International Organization for Standardization, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, entre otros (Carroll, 1999). Los trabajos de estas organizaciones han dado lugar a la existencia de una pluralidad de normas, principios y recomendaciones como el Global Compact, las Líneas directrices de la OCDE, las Declaraciones de la OIT, el Libro Verde de la Comisión Europea, la AA1000, la SA-8000, la Guía GRI3, la SGE21, el PNE165010, así como el Marco Conceptual de la RSC, entre otras (Mozas y Puentes, 2011).

La RSE en México es un tema de reciente interés, que cobró importancia en la última década del siglo XX, debido a la insistencia de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y de la Unión Social de Empresarios de México (USEM), por hacer que las empresas que conforman a estas cámaras, tuvieran un mayor sentido de responsabilidad con la comunidad y el medioambiente (ALIARSE, 2012).

Resultado de años de trabajo en la materia, en el año de 1998 por iniciativa de cámaras empresariales y organizaciones civiles surge en México el Centro Mexicano para la Filantropía A.C (CEMEFI), como la principal institución que se encarga de regular, normar, fomentar y procurar el cumplimiento de la RSE en el país (CEMEFI, 2013).

En México los resultados del trabajo en esta materia se han visto en ascenso, de acuerdo con datos del CEMEFI (2013), en el año 2001 las empresas galardonadas con el distintivo ESR fueron 17, mientras que para el año 2013 fueron 774 las empresas que obtuvieron este distintivo que otorga año con año el CEMEFI, sin considerar todas aquellas empresas que no se encuentran afiliadas a dicho centro, pero que están incorporando la RSE. Lo que significa que cada vez son más las empresas que deciden incorporarse a la oleada de la RSE y trabajar en este sentido ya sea por principios y/o valores institucionales o porque así lo está marcando la tendencia mundial en diversos ámbitos (economía sustentable, medioambiente y cambio climático, agricultura sustentable, entre otros)(Mozas y Puentes, 2011).

A continuación se presentan algunas definiciones de responsabilidad social empresarial (RSE) que han sido planteadas por organizaciones y estudiosos del tema.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se trata de la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las actividades de las empresas y en las relaciones con sus diversos grupos de interés (Comisión Económica Europea, 2012).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo, más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La

experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad (Libro Verde, 2002).

En este sentido el CEMEFI (2013), define a la RSE como el ejercicio de las empresas por cumplir íntegramente en sus dimensiones económica, social y de medio ambiente, en los ámbitos interno, externo y medioambiental. Por lo que se trata de una acción integral que se da en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y preservación sustentable del medio ambiente.

Por lo tanto, una empresa socialmente responsable es aquella que además de ofrecer servicios de calidad, genera utilidades e identifica los problemas que aquejan a su comunidad, proponiendo alternativas para su solución (CEMEFI, 2013). La RSE se trata de un modelo de trabajo y organización que permite a las empresas retribuir a la comunidad y al medioambiente por los recursos que toma.

En este sentido la WorldTravel&Tourism Council (2013), sostiene que la RSE es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

De igual forma para la Comisión Económica Europea (2012), “*la RSE es el operar una empresa de una forma que exceda las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas*”. No se trata sólo de una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones de la empresa (visión, misión, valores).

Vincular (2012), afirma que se trata de un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, internas, externas y de medioambiente, alineadas a los valores y principios organizacionales. Para ello se requiere analizar la cadena de valor de la empresa e incorporar buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando su competitividad, sustentabilidad y la calidad de vida de sus grupos de interés.

La RSE es una forma de conducir los negocios de las empresas, que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todas sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2009).

La RSE contempla aspectos tanto internos como externos para la empresa, la tabla 2.1, presenta una descripción de los elementos y características de la RSE.

Tabla 2.1

*La Responsabilidad Social Empresarial, elementos y características*

<b>RSE</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
	➤ Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover a trabajadores calificados.</li> <li>➤ Inclusión de mujeres en puestos</li> </ul>

<p>INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salud y seguridad en el trabajo</li>   <li>➤ Adaptación al cambio</li>   <li>➤ Gestión del impacto ambiental</li> </ul>	<p>directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprendizaje permanente.</li> <li>➤ Responsabilidad por parte de los trabajadores.</li> <li>➤ Equilibrio entre familia y trabajo.</li>   <li>➤ Promover la salud y seguridad.</li> <li>➤ Condición primordial para promocionar productos y servicios.</li>   <li>➤ Equilibrar los intereses entre la empresa y el trabajador.</li> <li>➤ Participación e implicación de todos los afectados.</li> <li>➤ Planeación identificando riesgos y tomando medidas alternativas.</li>   <li>➤ Disminuir consumo de recursos, desechos y contaminantes.</li> <li>➤ Reducción de gastos por insumos y desperdicios.</li> </ul>
<p>EXTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunidad local</li>   <li>➤ Socios comerciales Proveedores y consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de comunidades.</li> <li>➤ Proporcionar trabajo, salarios y prestaciones.</li> <li>➤ Procurar la estabilidad.</li>   <li>➤ Reducir los costos y aumentar la calidad de la relación.</li> <li>➤ En el largo plazo las relaciones se traducen en precios, cláusulas y expectativas equitativas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Derechos humanos</li>   <li>➤ Problemas ecológicos mundiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidar problemas políticos, jurídicos y éticos.</li> <li>➤ Códigos de conducta.</li>   <li>➤ Aplicación de normas éticas de producción.</li> <li>➤ Mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.</li> <li>➤ Cuidar que procesos no contaminen el planeta.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En este mismo sentido la RSE implica desarrollar acciones responsables e integrales a través del análisis y la definición del alcance que la organización tendrá con respecto a las distintas necesidades, expectativas y valores de las sociedades y personas con las que interactúa, por lo que sus niveles de responsabilidad pueden observarse en la Figura 2.2.

A la par de Carroll en los 70's, Steiner (1971), también hace una aportación valiosa a la RSE, según el concepto de Steiner, las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero tienen la responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas, y por lo tanto tiene responsabilidades sociales (Steiner, 1971).

Fue en la década de los 70, cuando Carroll propone un *modelo tridimensional* que permite analizar el acercamiento de las empresas al concepto de RSE, y a su vez la define de la siguiente manera: la Responsabilidad Social Empresarial abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo (Carroll, 1991).

Figura 2.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Basado en su modelo tridimensional, Carroll propone una *pirámide de cuatro dimensiones de la RSE* que está compuesta por cuatro tipos de responsabilidades: económica, jurídica, ética y filantrópica.

En la Figura 2.3 se muestra la pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial, que las empresas que incorporan la RSE deben ir satisfaciendo de acuerdo con Carroll (1991).

Figura 2.3. Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Carroll(1991).

La visión de Carroll (1991), es compartida por diversos autores como Sulbarán (1992) y Ferrell (2000) citados por (Mozas y Puentes, 2011), al considerar que se trata de una propuesta clara, práctica y de fácil entendimiento para cualquier público interesado en la RSE. Al respecto Carroll (1991), indica que la Responsabilidad Social de la Empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano. Además, dichas responsabilidades no necesariamente se deben cumplir de forma secuencial, sino de forma integral.

### ***2.1.1. Características de la responsabilidad social empresarial***

Los principios de responsabilidad social pueden y deben integrarse en cualquier tipo de organización, no importando el tamaño o actividad a la que se dedique. (Benito y Esteban, 2008, p. 7). El CEMEFI (2013), considera que la RSE es una nueva forma de gestionar y hacer negocios.

En este sentido la guía de Responsabilidad Social ISO 26000, propuesta por Red Puentes México(2012), señala que se trata de una incorporación activa y voluntaria. Es activa porque se deben observar acciones concretas y sus correspondientes resultados, y es voluntaria porque no existe obligación (en estricto sentido y por el momento)por parte del Estado ni de terceros.

La RSE busca converger, fusionar y direccionar en un solo sentido los ámbitos económico, social y ambiental de una organización (Vincular, 2012).Se pretende que la RSE se integre estratégicamente en las organizaciones y empresas, de tal forma que se convierta en la nueva forma de hacer negocios para las empresas, tal como lo señala Rochin (2005) citado por Barroso (2008, p. 81).

Como bien lo señalan Mozas y Puentes (2011), los principios de RSE se derivan de la propia definición de RSE, así como de las recomendaciones que al respecto hacen los organismos internacionales. Mozas y Puentes (2011), argumentan que dichas directrices deben estar sustentadas en las recomendaciones que emiten organismos e instituciones internacionales como son, el Global Compact, la OCDE, las Declaraciones de la OIT y el Libro Verde de la Unión Europea.

En la tabla 2.2 se listan los principios básicos sobre la RSE que recomienda la OCDE (Carroll, 1991).Estos principios han sido la base para diversos organismos que

promueven el ejercicio de la RSE, mismos que les ayudan a formular sus propios códigos de conducta, decálogos de RSE o para listar una serie de reglas que normen el ejercicio de la RSE para los públicos a los cuales están enfocados, como el caso del CEMEFI, ALIARSE y FORÉTICA que ahora cuentan con su decálogo de Responsabilidad Social Empresarial (CEMEFI, 2013).

Tabla 2.2.

*Principios básicos sobre la RSE según la OCDE*

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.</li> <li>2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.</li> <li>3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.</li> <li>4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.</li> <li>5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.</li> <li>6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.</li> <li>7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.</li> <li>8. Promover el conocimiento de las políticas empresariales por parte de los empleados y su conformidad con ellas.</li> <li>9. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.</li> </ol> |
|--|

Fuente: Carroll(1991, p. 47)

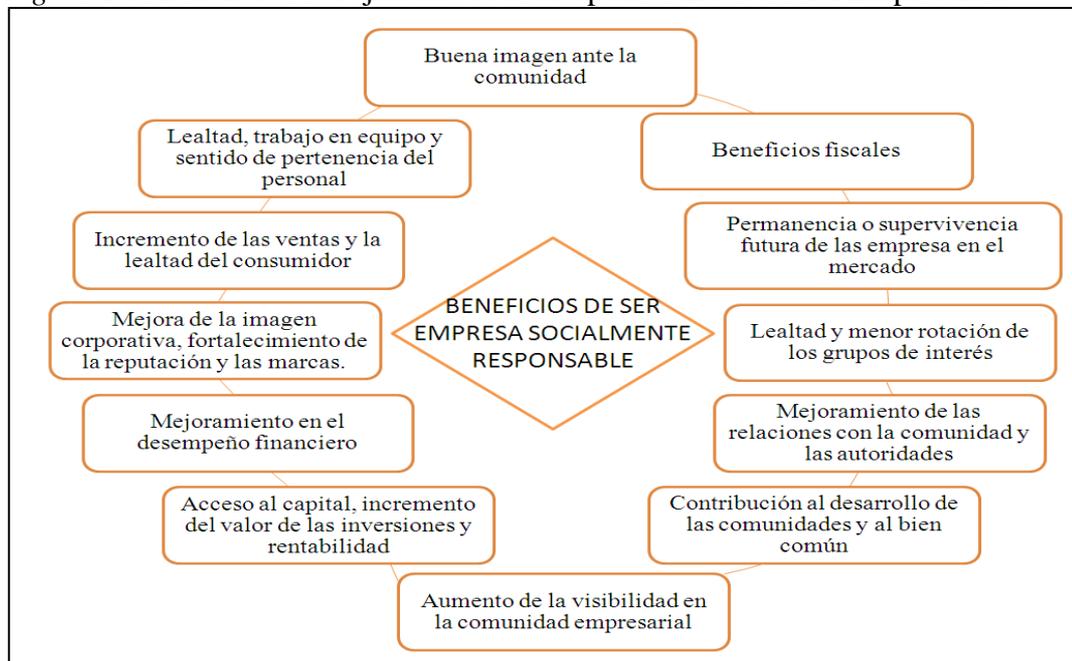
*2.1.2. Implicaciones económicas y sociales de la responsabilidad social empresarial*

De acuerdo con el CEMEFI (2013), para que las empresas sean merecedoras del galardón ESR, deben reportar resultados en diversas categorías como son: calidad de vida en la empresa; ética empresarial; comunicación, publicidad y promoción del consumo responsable; vinculación con la comunidad; uso sustentable de recursos y

del medio ambiente; cadena de valor de pequeñas y medianas empresas. La evaluación de los resultados los realiza el comité técnico de evaluación del CEMEFI, el cual está integrado por personalidades del sector empresarial, social y académico, lo que da mayor legitimidad al proceso (CEMEFI, 2013).

El CEMEFI (2013), coincide con Alcántara y Goytortúa (2013) en que las empresas que han incorporado la RSE, han logrado importantes y sustanciales beneficios, ver Figura 2.4.

*Figura 2.4. Beneficios del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan algunos ejemplos de empresas que realizan importantes acciones de RSE, cuyo impacto en la sociedad, el medio ambiente y en el ámbito económico (al interior de las mismas) es de trascendencia. En estos ejemplos se pueden apreciar las acciones de RSE que llevan a cabo las empresas, las partes involucradas (gobierno, sociedad, ONG's, entre otras.), los beneficios y beneficiarios directos e indirectos.

**Figura 2.5. Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Bimbo**



Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Bimbo,(2013).

Existen empresas como las que operan Grupo Televisa (ver Figura 2.6) que reciben fuertes críticas por su actuar en diferentes ámbitos de la vida del país, que a su vez ponen en tela de juicio el papel de la RSE. Sin embargo, se aclara que esta tesis no tiene por objeto realizar un análisis sobre el actuar de este grupo de empresas en ámbitos fuera de la RSE. Únicamente se consideró este grupo empresarial para ejemplificar las acciones de RSE que llevan a cabo, los beneficios, los beneficiarios y las asociaciones que hacen posible aterrizar dichas acciones.

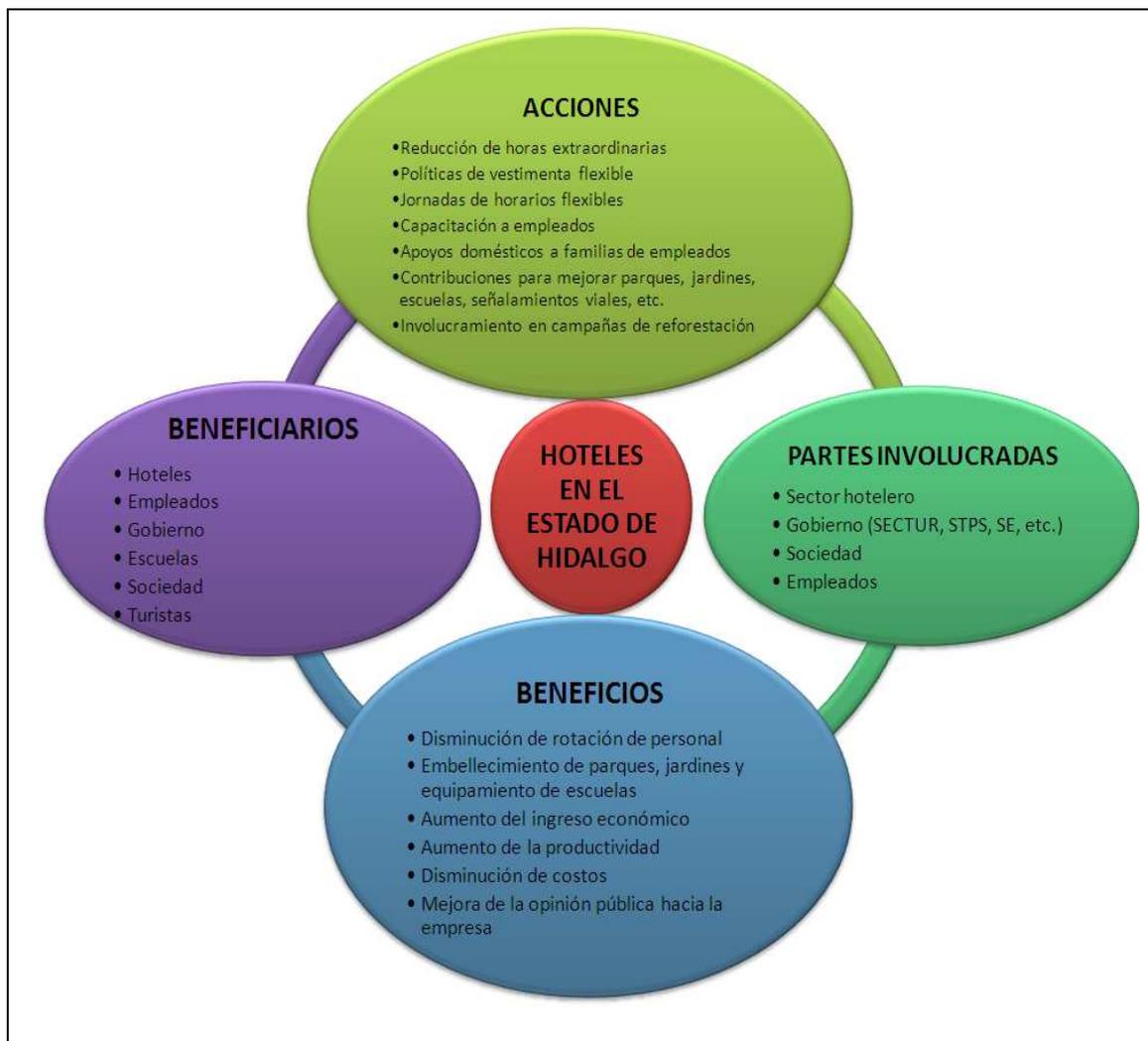
Figura 2.6. Responsabilidad Social de Grupo Televisa



Fuente: Elaboración propia con información de Fundación Televisa (2013).

El siguiente ejemplo está basado en la investigación realizada por Alcántara y Goytortúa (2013), sobre la *Responsabilidad Social Empresarial en los hoteles del estado de Hidalgo*, donde se muestran las acciones realizadas por diversos hoteles en ese estado, así como los beneficios que se han logrado (ver Figura 2.7).

Figura 2.7. Responsabilidad Social en el sector hotelero del estado de Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con información de Alcántara y Goytortúa(2013).

Para las empresas hoteleras del estado de Hidalgo, el ámbito de la RSE se centra en la capacitación al personal y el apoyo en especie a proyectos sociales comunitarios (Alcántara y Goytortúa, 2013).

Como se puede apreciar en los ejemplos anteriores, en México han sido varios millones de personas las favorecidas con las acciones de RSE de las empresas, ratificando que mediante el ejercicio ganar-ganar se pueden lograr importantes beneficios, donde ganan los grupos de interés y también lo hacen las empresas. Los primeros tienen acceso a beneficios que de otra manera no tendrían mientras que las empresas gozan de buena reputación ante la comunidad, pueden incrementar sus

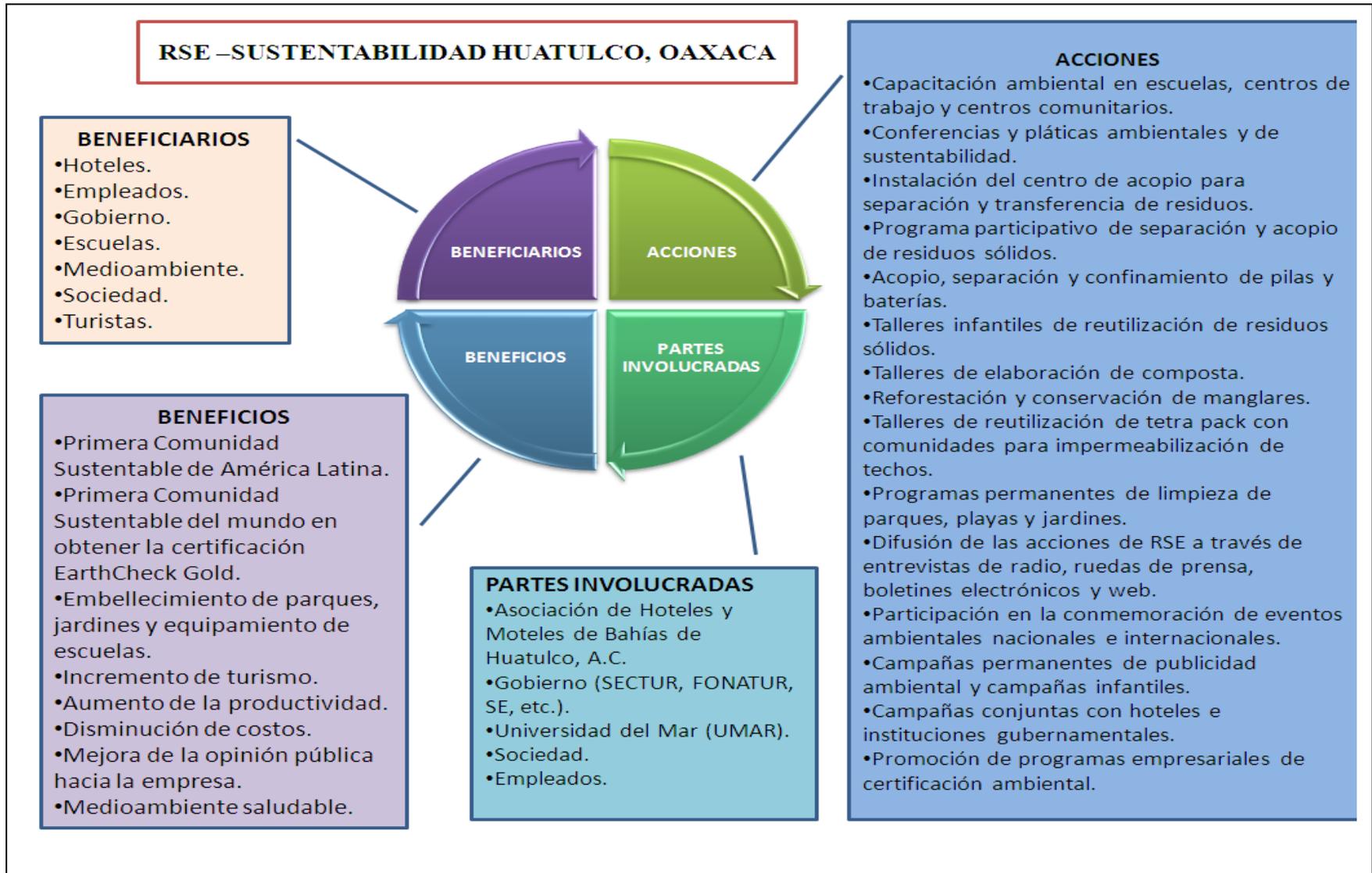
ventas y la lealtad de sus consumidores, generan mayor compromiso por parte de los empleados, obtienen beneficios fiscales<sup>2</sup> al realizar aportaciones voluntarias a diversas instituciones que con sus acciones apoyan directamente a la comunidad como son: la Cruz Roja Mexicana, Bancos de Alimentos, casas hogar y otras organizaciones. Después de las acciones de compromiso social y humano por parte de las empresas, se generan los beneficios para las mismas al verse disminuida su base gravable. Por lo tanto, las empresas logran un doble beneficio, ya que en un primer momento ayudaron a la sociedad y en consecuencia lograron disminuir su carga tributaria.

Finalmente el caso más exitoso de RSE y sustentabilidad en el sector turístico (y por consiguiente en el sector hotelero) es el de Huatulco, Oaxaca, que a través de la integración, sinergia y trabajo en equipo del sector hotelero (principalmente), el Aeropuerto del Sureste (ASUR), la Universidad del Mar (UMAR), sociedad civil organizada y del gobierno en sus tres niveles, han logrado transformar Huatulco en el primer destino turístico sustentable de América Latina en 2005 y la única Comunidad Sustentable en el mundo desde el año 2011 (Equipo Verde Huatulco, 2013) (ver figura 2.8). Gran parte de esos resultados han sido posibles gracias a la buena integración y el trabajo en equipo del sector hotelero de Huatulco, que además de recibir una serie de beneficios económicos y de reconocimientos, tienen la satisfacción de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población, al cuidado del agua, de los animales y de la flora; además de ser un ejemplo a nivel mundial que sí es posible mejorar el mundo (Equipo Verde Huatulco, 2013).

---

<sup>2</sup>Los beneficios fiscales son resultado del compromiso social de las empresas, como parte de su compromiso por construir una sociedad más equitativa y con mejores oportunidades para su desarrollo. Estas acciones en el largo plazo les permitirá a las empresas tener las condiciones para seguir operando y en el mejor de los casos continuar con su crecimiento.

Figura 2.8. RSE y Sustentabilidad, caso Huatulco, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia con información de Equipo Verde Huatulco, (2013).

## 2.2. Definición de modelo de negocios

Debido a que esta investigación tiene como principal objetivo proponer un modelo de negocios que incorpore la responsabilidad social, es importante definir qué es un modelo de negocios.

Un modelo de negocio es conocido como un diseño de negocios, bajo el cual las empresas planean cómo obtener sus ingresos y beneficios. Se dice que hoy en día la competencia no está entre los productos o servicios, la verdadera diferencia radica en los modelos de negocios.

Para la revista Soy Entrepreneur, los modelos de negocios son marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará, por lo que lo define de la siguiente manera:

Un modelo de negocios es una herramienta que se refiere a la forma cómo la empresa va a lograr obtener sus ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor (Soy Entrepreneur, 2010).

De acuerdo con Peter Drucker un buen modelo de negocios es aquel que responde a preguntas como: ¿Quién es el cliente?, ¿cuál es el valor para el cliente?, ¿cómo obtener dinero de un negocio?, ¿cuál es la lógica económica que explica el que podamos entregar valor al cliente a un costo apropiado? Por lo tanto para Drucker un modelo de negocios exitoso representa un camino entre diferentes alternativas (Salas, 2012).

Otros autores como Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), sugieren que un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocios de una

empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

Para esta investigación se toma como base la definición de Soy Entrepreneur, que ayuda a tener una idea clara de lo que se esperaría como resultado final de esta tesis, por lo que se decide recuperar esta definición.

### **2.3. Cadena de valor**

La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas (Quintero y Sánchez, 2006). Para Porter (1986), la cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía (Jiménez, 2013).

Quintero y Sánchez (2006), señalan que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.

## **2.4. Sector hotelero**

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, a cambio de un pago (Soler, 1999).

En este sentido la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM), define a los establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios (AMHM, 2012).

De acuerdo con Magaña (2009), en México el número de establecimientos que ofrecen sus servicios en el sector turístico creció aceleradamente al inicio de la década de 1960, resultado de las políticas por parte del Estado para brindar los apoyos necesarios y crear habitaciones para atender a la demanda creciente; así como a la internacionalización del puerto de Acapulco en el estado de Guerrero, lo que posteriormente se extendió a otros centros turísticos de sol y playa en estados como Sinaloa, Baja California y Yucatán por mencionar algunos destinos turísticos que se han visto beneficiados de las políticas gubernamentales en materia de turismo.

### ***2.4.1. Clasificación de los establecimientos hoteleros***

Resulta difícil hablar de una única clasificación de los establecimientos hoteleros puesto que no todos los países disponen de una clasificación oficial y si la tienen no se aplican los mismos criterios (Sánchez, 2002).

En este sentido, un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas de manera temporal y que permite a los visitantes su desplazamiento (WorldTravel&Tourism Council, 2013). En su mayoría

los hoteles brindan servicios adicionales como restaurante, piscina, gimnasio, guardería, salas para conferencias, etc.

La definición de un hotel generalmente se presenta acompañada de las características que éste posee y a su vez proporciona la categorización del mismo. A partir de tal clasificación se integran las generalidades del sector. De acuerdo con la síntesis metodológica del Programa de Monitoreo de la Ocupación en Servicios Turísticos de Hospedaje de la SECTUR (2008, p.14), en el caso de México los hoteles se clasifican en cinco categorías, mismas que se describen en la tabla 2.3.

Tabla 2.3.

*Categorización de los hoteles según la SECTUR*

<b>Gran Turismo</b>	Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 hrs., áreas recreativas o centro ejecutivo dependiendo de su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español) y perfectamente uniformado, personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs., mobiliario decorado, instalaciones y suministros de diseño exclusivo.
<b>Clase Especial</b>	Establecimientos que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se pueden encontrar establecimientos de Clase Especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, considerados Monumentos Coloniales, o en su caso, establecimientos que en su conjunto ofrecen un mayor número de servicios que los contemplados en la categoría de Gran Turismo.
<b>5 Estrellas</b>	Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas salón de banquetes y convenciones, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español), personal de

	servicioperfectamente uniformado con atención al huésped las 24 horas del día, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta.
<b>4 Estrellas</b>	En esta categoría se considera a los establecimientos que proveen alimentación en restaurantes-cafeterías, cuentan con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial.
<b>3 Estrellas</b>	En esta categoría se considera a los establecimientos que proveen al huésped de alojamiento, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p.m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario. En algunos casos el personal es bilingüe.
<b>2 Estrellas</b>	En esta categoría se considera a los establecimientos que proveen al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de blancos y toallas diario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza en cuartos y recepción del huésped.
<b>1 Estrella</b>	En esta categoría se considera a los establecimientos que proveen al huésped de alojamiento únicamente. Sus servicios se limitan a cambio de blancos, limpieza de la habitación diariamente, baño privado en cada habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.

Fuente: Programa de Monitoreo de la Ocupación en Servicios Turísticos de Hospedaje de la SECTUR. 2008, p.14

En este sentido de acuerdo con la Secretaría de Turismo federal, en las últimas dos décadas existió un incremento del 86.46% en la oferta de cuartos de alojamiento en todas las categorías a nivel nacional (ver tabla 2.4). Lo anterior da cuenta de cómo ha sido el avance del turismo tan solo en la última década, producto de las políticas gubernamentales en esta materia, ya que como se mencionó anteriormente, en el

sexenio del presidente Vicente Fox y Felipe Calderón se comenzó a impulsar más el turismo alternativo - sustentable y hacia el interior del país.

Tabla 2.4.

*Oferta de cuartos de alojamiento por categoría 1990 y 2009*

<b>Categoría</b>	<b>1990</b>	<b>2009</b>	<b>% Incremento de ocupación</b>
<b>Total habitaciones</b>	333,547	621,946	<b>86.46%</b>
<b>5 estrellas</b>	49,496	164,771	232.90%
<b>4 estrellas</b>	44,827	120,842	169.57%
<b>3 estrellas</b>	43,433	104,544	140.70%
<b>2 estrellas</b>	44,875	59,957	33.61%
<b>1 estrella</b>	32,896	52,969	61.02%
<b>Sin categoría</b>	118,020	118,863	0.71%

Fuente: INEGI México en un vistazo(2013).

## 2.5. Definición de turismo

La SECTUR (2012), define al turismo como la actividad humana cuya esencia la constituye el ocio y el tiempo libre, y que además de involucrar desplazamientos y la recepción de quienes se trasladan, se sustenta en el uso de recursos y la prestación de servicios generando repercusiones diversas.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2012), el turismo es:

La suma de los fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de turistas, proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitrionas en el proceso de atraer y alojar a estos turistas y otros visitantes. Por lo tanto, el turismo es una combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje. En este sentido es posible describir el turismo como una industria mundial de viajes, hoteles, transportes y todos los demás componentes que atienden a las demás necesidades y deseos del viajero.

Al respecto la OMT (2012), menciona que turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos (OMT, 2012).

En la Cuenta Satélite del Turismo de México (INEGI, 2012), se define al turismo como: el desplazamiento momentáneo que realizan las personas, así como las acciones que efectúan durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual.

Al respecto, existe coincidencia entre algunas definiciones respecto a que el turismo sea cual sea su modalidad implica el desplazamiento de las personas o residentes de un lugar (llámese país, región, ciudad, localidad, etc.) hacia otro, implicando un intercambio forzoso en aspectos sociales, culturales y económicos.

*Turista:* por lo tanto para la Organización Mundial de Turismo (2012), un turista se define como la persona visitante, que permanece por al menos 24 horas, pero no más de un año en el lugar que visita y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Placer, distracción, vacaciones, deporte;
- b) Negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.

De acuerdo con el INEGI, de 1990 al 2010 el número de turistas internacionales tuvo un incremento apenas del 30.41% en las últimas dos décadas, así mismo, el turismo de internación presentó un ligero aumento del orden del 9.98% respecto a 1990. Finalmente en términos generales el total de visitantes internacionales a

México disminuyó en -2.68% respecto a 1990, debido a la disminución de excursionistas internacionales y del turismo fronterizo, ver tabla 2.5.

Tabla 2.5.

*Visitantes Internacionales a México*

(Miles de personas)	1990	2010	Variación de turistas internacionales
<b>Total</b>	82,101	79,901	<b>-2.68%</b>
<b>Turistas internacionales</b>	17,172	22,395	30.42%
<b>Turismo de internación</b>	6,393	12,775	99.83%
<b>Turismo fronterizo</b>	10,779	9,620	-10.75%
<b>Excursionistas internacionales</b>	64,929	57,506	-11.43%

Fuente: INEGI, México en un vistazo,(2013).

En contraste a la disminución del número de turistas extranjeros en -2.68% durante dicho periodo, por el contrario los ingresos de divisas por concepto de visitantes internacionales a México presenta un incremento importante del orden del 114.84%, cercano a los \$11,872 millones de dólares, como se muestran en la tabla 2.6.

Tabla 2.6.

*Ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales a México*

(Millones de dólares)	1990	2010	Variación del ingreso de divisas
<b>Total</b>	5,526	11,872	<b>114.84%</b>
<b>Turistas internacionales</b>	3,934	9,894	151.50%
<b>Turismo de internación</b>	3,401	9,357	175.12%
<b>Turismo fronterizo</b>	533	537	0.75%
<b>Excursionistas internacionales</b>	1,593	1,978	24.17%

Fuente: Tomado de INEGI,(2013).

En este sentido con información del INEGI (2011), en la tabla 2.7, se muestra la ocupación hotelera por la llegada de turistas a centros turísticos y municipios del

estado de Oaxaca, siendo la ciudad de Oaxaca, la de mayor ocupación hotelera, seguida de Santa Catarina Juquila y los destinos de sol y playa como las Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. Mientras que la Ciudad de Huajuapán de León no destaca significativamente, solo aporta el 1.8% sobre la ocupación hotelera del estado.

Tabla 2.7.

*Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje*

Centro turístico y municipio	Total	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella
<b>Total en el Estado</b>	<b>4 207 420</b>	<b>238 633</b>	<b>553 371</b>	<b>612 594</b>	<b>815 774</b>	<b>452 022</b>
<b>Centros turísticos</b>	<b>1 577 893</b>	<b>238 150</b>	<b>457 951</b>	<b>324 920</b>	<b>380 494</b>	<b>176 378</b>
Bahías de Huatulco	376 701	184 182	82 216	68 806	41 497	0
Oaxaca capital	897 565	51 374	316 021	193 259	199 518	137 393
Puerto Escondido	198 728	2 594	37 770	49 551	86 088	22 725
Tuxtepec	104 899	0	21 944	13 304	53 391	16 260
<b>Municipios (con hoteles)</b>	<b>2 629 527</b>	<b>483</b>	<b>95 420</b>	<b>287 674</b>	<b>435 280</b>	<b>275 644</b>
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	75 838	0	20 414	17 101	17 442	11 189
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	215 352	0	58 188	37 045	66 165	30 358
Santa Lucía del Camino	51 171	0	0	16 907	12 183	0
San Sebastián Tutla	22 183	0	0	7 734	2 811	0
San Pedro Pochutla	153 572	483	0	9 931	22 290	6 017
Santa Catarina Juquila	916 248	0	0	166 401	246 916	202 337
Santiago Pinotepa Nacional	75 674	0	0	18 706	34 439	0

NOTA: No se incluyen todos los municipios, solo los que se consideraron de mayor interés.

Fuente: INEGI. 21. Turismo. 21.6. Llegada de turistas a establecimientos, por centro turístico y municipio según categoría turística del establecimiento,(2011).

Finalmente es interesante la siguiente estadística de la tabla 2.8, que muestra la procedencia de los turistas a los diferentes lugares que se visitan con más frecuencia. Se nota claramente que el 95.95% de turistas que llegan al estado de Oaxaca son residentes del país. Siendo la capital del estado y las Bahías de Huatulco las que captan la mayor cantidad de visitantes extranjeros, el 8 y 9% respectivamente.

Tabla 2.8.

*Llegada de turistas según su residencia*

Centro turístico y municipio	Total	Residentes en el país	% Residentes	No residentes en el país	% No Residentes
<b>Estado</b>	<b>4,207,420</b>	<b>4,036,981</b>	<b>95.95%</b>	<b>170,439</b>	<b>4.05%</b>
<b>Centros turísticos</b>	<b>1,577,893</b>	<b>1,456,839</b>	92.33%	<b>121,054</b>	7.67%
Bahías de Huatulco	<b>376,701</b>	345,312	91.67%	31,389	<b>8.33%</b>
Oaxaca a/	<b>897,565</b>	812,441	90.52%	85,124	9.48%
Puerto Escondido	<b>198,728</b>	194,255	97.75%	4,473	2.25%
Tuxtepec	<b>104,899</b>	104,831	99.94%	68	0.06%
<b>Municipios</b>	<b>2,629,527</b>	<b>2,580,142</b>	<b>98.12%</b>	<b>49,385</b>	<b>1.88%</b>
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	<b>75,838</b>	75,810	99.96%	28	0.04%
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	<b>215,352</b>	202,563	94.06%	12,789	5.94%
San Pedro Pochutla	<b>153,572</b>	148,701	96.83%	4,871	3.17%
Santa Catarina Juquila	<b>916,248</b>	916,185	99.99%	63	0.01%
Santa María Huatulco	<b>124,187</b>	122,402	98.56%	1,785	1.44%

a/ se refiere a la ciudad de Oaxaca.

INEGI. 21. Turismo. 21.6. Llegada de turistas a establecimientos, por centro turístico y municipio según categoría turística del establecimiento,(2011).

**2.5.1. Desarrollo del turismo en el mundo**

Después de la Segunda Guerra Mundial, el turismo en el mundo comienza a tener un nuevo enfoque, los gobiernos ven en este sector un elemento importante que ayudaría en la recuperación económica de las naciones que a consecuencia de la guerra estaban en un bache económico, por lo que la misión de los gobiernos era buscar los mecanismos para reactivar sus economías.

En Europa por ejemplo, se comienzan a crear leyes y programas gubernamentales que ayudaran a impulsar este sector que a su vez ayudaría a impulsar la economía, tal es el caso de España, que de acuerdo con Magaña (2009), en 1951 crea el Ministerio de Información y Turismo y en 1954 crea el Convenio

Internacional sobre Turismo, mismo que entra en vigor en 1958. También en esos años se continúa con la política de construcción de Paradores Nacionales de Turismo mediante los cuales se intentaba aproximar el turismo a lugares poco frecuentados y de escaso interés para la iniciativa privada.

Fue en la década de los 60 cuando que en España se producen notables mejoras en los medios de transporte e infraestructuras, especialmente en lo que al automóvil y al avión respecta, lo cual permite una mayor libertad de movimientos por parte de los turistas (Sánchez, 2002).

Así mismo en 1963 se crea la Empresa Nacional del Turismo (ENTURSA) y el Instituto de Estudios Turísticos, organismo por medio del cual se impulsó la formación turística gracias a la creación de la Escuela Oficial de Turismo (Sánchez, 2002). En este sentido, el Estado se convirtió en *empresario*, gestionando los transportes, agencias de viajes y alojamientos a través de la Red de Paradores y de ENTURSA (Sánchez, 2002). En este sentido se denota que el Estado Español tiene gran participación en la vida económica, en un primer momento tuvo que convertirse en empresario aunque posteriormente privatizara algunas empresas del sector.

Gracias a los importantes avances que España había logrado en materia de turismo, en el año 1974 nace la Organización Mundial de Turismo (OMT), con sede en Madrid, España. Cabe destacar también que es en esos años cuando se publican tres planes de *modernización hotelera*, el primero en 1974, el segundo dos años más tarde y el tercero en 1979 (Magaña, 2009).

En 1985 se creó el Instituto de Promoción del Turismo (INPROTUR), como organismo autónomo cuya denominación fue modificada en 1990 por el de Instituto de Turismo de España, con el fin de potenciar la promoción turística exterior pública

así como fomentar las iniciativas y actividades del sector privado en aras de alcanzar el mismo objetivo de promoción.

El uso de las Tecnologías de la Información ha sido de gran ayuda para el sector turístico español, lo que de acuerdo con Magaña (2009), ha ayudado al incremento del turismo en España. A este respecto Sánchez (2002), menciona que en los años 60 el número de visitantes a España era poco más de 6 millones de personas, para 1974 ya eran más de 30 millones de turistas y para el año 2000 rebasaban los 76 millones de visitantes. Lo que se traduce en un ingreso de más de 30 millones de dólares en divisas para este último año(Sánchez, 2002).

El caso de Inglaterra es otro ejemplo, del fuerte impulso que se ha dado al turismo, con la creación de leyes y reformas constitucionales en materia de turismo con fuerte enfoque en el beneficio social (Magaña, 2009). En fechas recientes en el Reino Unido se modificó la legislación para contar con un ministro de responsabilidad social, con lo que se espera que el sector turístico sea uno de los beneficiados.

### ***2.5.2.Desarrollo del turismo en México***

En el caso de México, de acuerdo con Magaña (2009), el desarrollo del turismo moderno mexicano en relación con el internacional se pueden identificar tres periodos: el primero, después de 1945 al final de la segunda Guerra Mundial hasta la introducción de la aviación comercial en 1958; el segundo comprende de 1959 a 1970, momento crítico para el turismo mexicano, pues comienza la planeación de los centros turísticos; y el tercero a partir de 1973, cuando comienza la operación de estos centros y se observan los primeros resultados (Magaña, 2009).

Miguel Alemán Valdés (1946-1952) se convirtió en el primer presidente de México que identificó al turismo como un fenómeno económico, vio que por medio de éste se podían obtener las divisas que permitirían financiar la industria de la transformación en México. Durante su campaña en 1946 presentó la *Declaración Turística o Carta Turística*, en la que resaltaba que el turismo nacional y extranjero serían útiles para desarrollar muchas zonas del país (Jiménez, 1993). Fue entonces que se comienza a dar impulso al turismo como un generador de divisas y motor del desarrollo económico. Creando los primeros polos turísticos con destinos como: Acapulco, Manzanillo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Cabo San Lucas, Cozumel, Isla Mujeres, Veracruz, Mérida, Guadalajara y la ciudad de México (Magaña, 2009).

Para hacer llegar el turismo a estos destinos, los gobiernos subsecuentes comienzan a dotarles de infraestructura carretera y portuaria, se impulsa al sector hotelero, se crean centrales de autobuses y se operan líneas aéreas internacionales (Jiménez, 1993).

En 1962 se crea el primer Plan Nacional de Desarrollo Turístico, en el que se considera seguirlos dotando de infraestructura turística ahora al interior del país. Durante el gobierno del presidente José López Portillo (1976-1982) se identificó la importancia del turismo como fuente generadora de divisas. Se insistió en mejorar la infraestructura, sobre todo el transporte y las comunicaciones, así como abrir posibilidades a la inversión privada nacional y extranjera. En el mismo periodo se crea el Fideicomiso Obrero para el Turismo y el Banco Nacional de Turismo, con la intención de fortalecer la unión familiar, es así como de acuerdo con Magaña (2009), nace el llamado *turismo social*. En contraste, en 1978 la constitución española concibe al turismo como un *hecho social*.

En el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se promueve el tianguis turístico con el programa nacional de turismo 1984-1988. Sin embargo, hasta entonces no existía una política para formar a los empresarios y trabajadores de este sector en un contexto de visión estratégica. Mientras que en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se fortaleció la promoción del turismo en Estados Unidos y Europa. En las políticas turísticas se puso de manifiesto este interés, en el que nuevamente se apoya una ampliación de las inversiones en infraestructura y se impulsaron varios megaproyectos, con el objeto de ampliar la oferta turística y generar empleos. Mientras que el gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000), se orientó a fortalecer la competitividad y la sustentabilidad de los productos turísticos mexicanos. Siendo en este gobierno cuando se comienza a dar fomento al desarrollo regional (Magaña 2009).

En el gobierno de Vicente Fox Quesada (2000-2006), con el Plan Nacional de Turismo (PNT), se confirma que la actividad turística se puede considerar uno de los factores decisivos para aumentar las oportunidades, mejorar la distribución del ingreso y utilizar –mediante un concepto de sustentabilidad– los recursos naturales y culturales. Además, se puso énfasis en una nueva política turística cuyo propósito es revertir las inercias que han limitado el potencial de este sector, la cual sería un agente de cambio y transformación, una fuente verdadera de riqueza económica y desarrollo social para México. Esta administración se comprometió a hacer del turismo una prioridad nacional y convertirlo en un país líder en esta actividad.

En el gobierno de Felipe Calderón (2006-2012), mediante el PND denominado *Visión México 2030*, se buscaba lograr una economía nacional competitiva y hacer de México un país líder en la industria turística a través de la diversificación de los mercados, productos y destinos turísticos. Como bien lo señala

Magaña (2009), hasta el momento ningún plan referente al turismo ha contemplado de manera concreta un proyecto de capacitación y entrenamiento a empresarios para que adquieran competencias y trabajen en pro de la sustentabilidad y la competitividad.

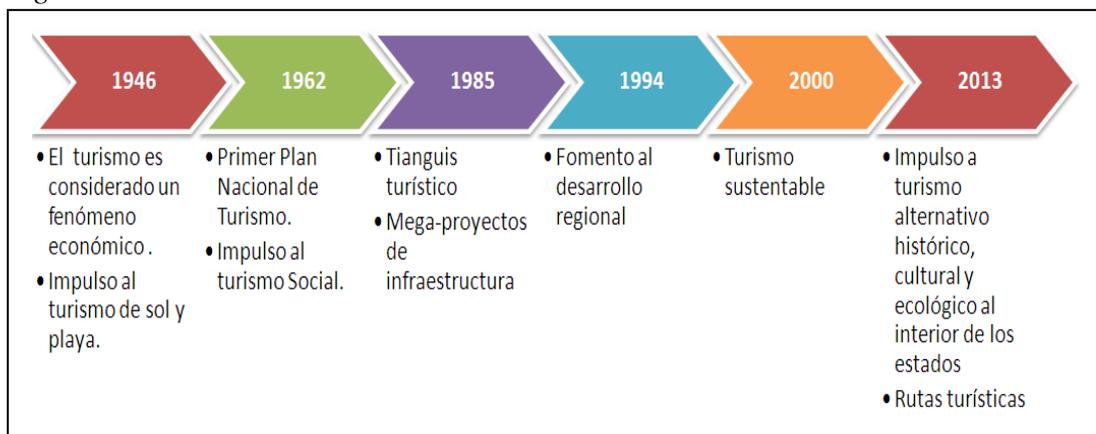
Actualmente el gobierno de Enrique Peña Nieto (2013-2018), considera que se debe dar mayor impulso al turismo alternativo, refiriéndose a este como turismo ecológico, histórico y cultural al interior de las regiones de cada estado (PND, 2013-2018). Se observa que en poco más de medio siglo el impulso al turismo en México ha logrado importantes resultados, hoy en día es considerado como el quinto sector estratégico en la economía debido a su importante contribución al Producto Interno Bruto del país.

A continuación se presenta una breve cronología con los principales indicadores sobre los avances en materia de turismo (ver Figura 2.9), que van desde la primera declaratoria de Miguel Alemán al considerar que México tenía potenciales turísticos que ayudarían a captar divisas e impulsar la industria de la transformación, hasta llegar a fechas recientes, donde la finalidad es impulsar el turismo en regiones y comunidades al interior de los estados. Donde el gobierno (federal y estatal) están apostando al impulso de un turismo alternativo, en el que la cultura, la historia, el folklor, la gastronomía y la religión; se conviertan en fuertes atractivos para los turistas nacionales y extranjeros.

En Oaxaca, el gobierno está haciendo lo propio al impulsar el turismo por medio de lo que se ha denominado *Rutas Turísticas*, como la Ruta del Mezcal, la Ruta de los Alebrijes y el Barro Negro, la Ruta de la Tlayuda y la recién conformada Ruta de la Mixteca.

En México la participación del Estado, la iniciativa privada y sociedad civil han logrado consolidar el sector turístico como un motor importante de la economía, mediante el aprovechamiento de la riqueza cultural, tradiciones, gastronomía y los recursos naturales (playas, cenotes, selvas, cascadas, ríos, etc.), sin embargo también es obligación de estas partes interesadas el generar los programas adecuados para lograr la sustentabilidad de todos los recursos empleados. Dicha participación tripartita (gobierno, iniciativa privada y sociedad) se observa en la mayoría de productos turísticos que se ofertan en México como son: playas principalmente, destinos culturales como: la Guelaguetza, el Festival Cervantino, Humánitas, el Festival Internacional de Cine de Morelia, la Feria de San Marcos y Conciertos en diferentes ciudades del país.

*Figura 2.9. Evolución del turismo en México*



Fuente: Elaboración propia.

### ***2.5.3. Desarrollo del turismo en Oaxaca***

La investigación que presenta Ballesteros (1996), respecto al tema del turismo en el estado de Oaxaca sirve para comprender cómo los trabajos coordinados entre gobierno, iniciativa privada y sociedad han dado buenos resultados con el paso de los

años, quizá no han sido los esperados, sin embargo, han sido buenos esfuerzos en el afán de brindar mejores oportunidades para la economía y la sociedad del estado.

A continuación se recupera una reseña que presenta Ballesteros (1996), sobre los principales momentos por los que ha atravesado el estado de Oaxaca en materia de turismo. Es importante considerar que la mayoría de las acciones y momentos han estado influenciadas por las tendencias mundiales en esta materia.

Tabla 2.9.

*Desarrollo del turismo en el estado de Oaxaca*

1928 y 1932	Inicia la actividad turística contemporánea en Oaxaca a raíz de los descubrimientos en las zonas arqueológicas de Mitla y Monte Albán, respectivamente.
1936	Se filmó por primera vez la festividad del Lunes del Cerro.
1937	Se fundó la primera oficina de turismo en Oaxaca.
1940	Se realizan vuelos a Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca, en una avioneta denominada taxi aéreo de Oaxaca.
1947	El licenciado Eduardo Vasconcelos Gobernador del estado de Oaxaca de 1947 a 1950, impulsó la promoción de la ciudad de Oaxaca con la participación de un auto en la Carrera Panamericana.
1970-1980	En la década de los 70 el turismo adquiere una gran dimensión debido al crecimiento en infraestructura y equipamiento urbano: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se creala Casa de la Cultura y el Museo Rufino Tamayo.</li> <li>▪ El auditorio Guelaguetza.</li> <li>▪ El Museo Regional de Antropología e Historia.</li> <li>▪ Se declara el centro de la ciudad de Oaxaca como zona de monumentos históricos.</li> </ul>
1984	Dan inicio las obras del proyecto Bahías de Huatulco.
1987	La región de los Valles Centrales y específicamente la Ciudad de Oaxaca es declarada por la UNESCO como <i>Patrimonio Cultural de la Humanidad</i> .  En este mismo año se incrementaron vuelos de las líneas aéreas nacionales, así como el aumento de corridas de las líneas de autobuses de pasajeros y la entrada en operación, del tren turístico

	<i>El Oaxaqueño.</i>
1994	Se termina la supercarretera Oaxaca-México, con lo que se impulsa más al desarrollo turístico del Estado.
2006	Se inaugura el Centro de las Artes de San Agustín Etlá.
2007	Recibe mayor impulso el turismo alternativo como el turismo cultural, religioso, histórico, ecoturismo y de aventura en las comunidades al interior del estado que pudieran contar con riqueza de este tipo y se pudiera ofertar a viajeros y turistas (SECTUR, 2008).
2008	Se designa como pueblo mágico a Capulálpam de Méndez, una comunidad de la Sierra Juárez, como parte de la nueva estrategia de los gobiernos: federal, estatal y municipal para desarrollar el turismo en las comunidades del interior del estado (SECTUR, 2008).
2010-2013	Se da mayor impulso a rutas turísticas aledañas a la capital del estado como:  Ruta del Mezcal.  Ruta de la Tluyada.  Ruta de los Alebriges y el Barro Negro.  Ruta Montealban – Santa María Atzompa.
2013	Se integra la Ruta de la Mixteca, con la participación de 9 municipios mixtecos, con ello tendrán las bases, fundamentos y recursos, para promover sus atractivos turísticos, al igual que sus costumbres y tradiciones.  Los 9 municipios que se distinguen por albergar el patrimonio cultural, por contar una amplia gama de costumbres y tradiciones, son: Santo Domingo Yanhuitlán, San Pedro y San Pablo Teposcolula, San Juan Bautista Coixtlahuaca, Santiago Apoala, Villa de Tamazulapam del Progreso, Huajuapán de León, Tlaxiaco, Asunción Nochixtlán y San Pedro Yucunama (Presidencia Huajuapán, 2013).

Fuente: Elaboración propia con información de Ballesteros, (1996).

Oaxaca cuenta con un gran potencial turístico sujeto de aprovechamiento, sin embargo, es hasta finales de los 70 e inicios de los 80 que se da un fuerte impulso al desarrollo turístico de las Bahías de Huatulco, zona en donde la actividad turística ha tenido ventajas comparativas respecto al impulso de otras actividades.

Tomando en cuenta las ventajas anteriores, podemos considerar al turismo como la más sólida alternativa para generar empleos, elevar los niveles de bienestar social, y al mismo tiempo rescatar y proteger el patrimonio natural y cultural, que constituyen la mejor herencia para las generaciones futuras (Ballesteros , 1996).

En este sentido las tendencias internacionales del turismo señalan que sin descuidar los mercados potenciales de sol y playa, también se puede continuar desarrollando otro tipo de turismo, en específico el turismo alternativo como el ecoturismo, de aventura, cultural y religioso (PND 2013-2018 y PED 2011-2016). Dado que se ha comprobado que el turismo es la principal industria mundial, generadora de divisas, empleos y desarrollo, se considera que estos beneficios se pueden aterrizar al interior de las comunidades.

La participación del sector hotelero es fundamental para generar una mayor derrama económica y con ella una serie de beneficios indirectos. En los años 90 el sector hotelero comenzó con una campaña estratégica para incrementar la afluencia turística en el estado, mediante un programa que prolongara una noche más la estadía del visitante (*una noche más a mitad de precio y en algunos casos era gratis*). Su impacto se vio reflejado en un incremento del 75% en la ocupación hotelera y por ende se generó mayor derrama económica en restaurantes, mercados, agencias de viajes y empresas de transporte (Ballesteros, 1996).

## **2.6. El ejercicio de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero**

El sector hotelero está tomando especial interés en el ejercicio de la RSE debido a que al ser clave dentro de la cadena de valor de la industria turística juega, un papel de especial relevancia en este tema, de tal manera que se está preocupando por el uso

responsable de los recursos con los que opera, lo cual puede contribuir a la creación y mejora de ventajas competitivas para los hoteles (Fernández y Cuadrado, 2011).

Erdogan y Baris (2007), ven a los establecimientos hoteleros como los claros candidatos para beneficiarse de la implementación de políticas ambientales, sociales y económicas (producto de la RSE) en la industria turística. Para lograrlo primeramente es necesario involucrar a los directivos de los hoteles y que estos muestren interés en el tema.

Aun cuando queda de manifiesto que las empresas hoteleras pueden beneficiarse y beneficiar a la comunidad y al medioambiente, Fernández y Cuadrado (2011), mencionan que los pocos estudios publicados acerca de la RSE en las empresas hoteleras se han centrado en investigar aspectos relacionados con el tema del ecoturismo o el impacto tecnológico dentro del turismo y su relación con los hoteles. En dichos estudios se justifica ampliamente la relación existente entre la actividad hotelera y el medio ambiente, siguiendo esta línea dichos autores señalan que existe una gran brecha entre la teoría y la práctica en todo el campo de la RSE, debido a que las empresas impulsan iniciativas que revierten en forma directa las consecuencias producidas por el cumplimiento de sus objetivos económicos, distorsionando así los principios de la RSE.

En relación a la interrogante de por qué las empresas hoteleras deciden o no adoptar políticas de RSE, Ayuso (2006), menciona que existe una confusión entre los directivos de los hoteles a este respecto, así como un desconocimiento generalizado del impacto que sus decisiones tienen sobre el entorno cultural, social, económico y ambiental. Este autor afirma que esto se debe en parte al nivel de conocimiento y experiencia de cuestiones éticas, principios y valores de quien toma

las decisiones. Al respecto Ayuso (2006), argumenta que el conocimiento y la experiencia no son un motivo por si solos para la implantación de políticas de RSE, menciona que existen otras razones por las cuales los hoteles llegan a implantar políticas con enfoque de RSE, sin embargo no se trata en su totalidad de Responsabilidad Social, sino que es una respuesta a normas y reglamentos previos como son:

- ✓ La estructura del sector.
- ✓ Legalidad vigente.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa o evitar relaciones publicas negativas.
- ✓ Ahorro en costos.
- ✓ Obligación moral.

A pesar de lo mencionado por Fernández y Cuadrado (2011), en la actualidad existen avances sobre el tema de la RSE en el sector hotelero, aún cuando no todos estén documentados y publicados. Desafortunadamente para México son pocas las empresas que llevan a cabo la RSE, a diferencia de otros países latinoamericanos como el Salvador, Colombia, Argentina y Brasil por mencionar algunos, donde el tema de la RSE en el sector hotelero tiene mayor realce y difusión. Lo anterior lo sustentan los datos del CEMEFI, quien al momento de reconocer a las empresas que trabajan bajo los principios de RSE menciona que a la fecha esta distinción solo ha sido obtenida por 3 hoteles, los cuales pertenecen a cadenas hoteleras mundiales que en otros países la incorporación de la RSE lleva trabajándose varios años. Esas empresas han incorporado la RSE como parte de sus modelos de negocios y algunas ya cotizan en bolsas de valores con el índice bursátil de sustentabilidad lo que le brinda mayor valor a la empresa.

Sin embargo el tema de la RSE y la sustentabilidad ambiental están íntimamente ligados, por lo que es conveniente hacer algunos comentarios al respecto. La RSE incluye aspectos de sustentabilidad y sostenibilidad, a pesar de ello, muchas empresas hoteleras están realizando acciones de RSE, sin contar con un plan estratégico de trabajo, lo que provoca que no se lleve a cabo una coordinación y consecución de las acciones realizadas que solo se convierten en apoyos o acciones aisladas con fines de filantropía pero que no forman parte de su estrategia de negocios.

De acuerdo con Baltazar (2011), la empresa internacional Imagine TourismConsulting, realizó un estudio donde se muestra que solo el 25% de empresas hoteleras entrevistadas (6 de 25 firmas internacionales con operación en México) consideran que la RSE sí es un componente básico en su estrategia de negocios. El anterior estudio destaca la necesidad y a la vez oportunidad del sector hotelero de México y de otros países del mundo, de trabajar sus modelos de negocios retomando los principios fundamentales de la RSE, para estar acorde con las nuevas tendencias administrativas.

## **2.7. Modelos de negocios con aplicación de la responsabilidad social empresarial**

### *2.7.1. Modelo 1. Propuesto en base a la norma ISO 26000*

En el mundo existen diversas propuestas de modelos de negocios que están incorporando la RSE. A continuación se muestran algunos modelos RSE y sus principales características.

La Norma ISO 26000:2010 hace énfasis en que el desempeño de una organización ante la sociedad y en relación con su impacto hacia el medio ambiente

será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz (Romero, 2010).

La norma ISO 26000 fue diseñada para proporcionar información de orientación para las empresas y organizaciones sobre los principios y materias fundamentales de Responsabilidad Social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización, sea ésta perteneciente al sector privado, público o social. Esta guía afirma que la norma ISO 26000 puede ser aplicable a toda organización o empresa independientemente de si es grande, mediana o pequeña y de que operen en países desarrollados o en países en desarrollo (Romero, 2010).

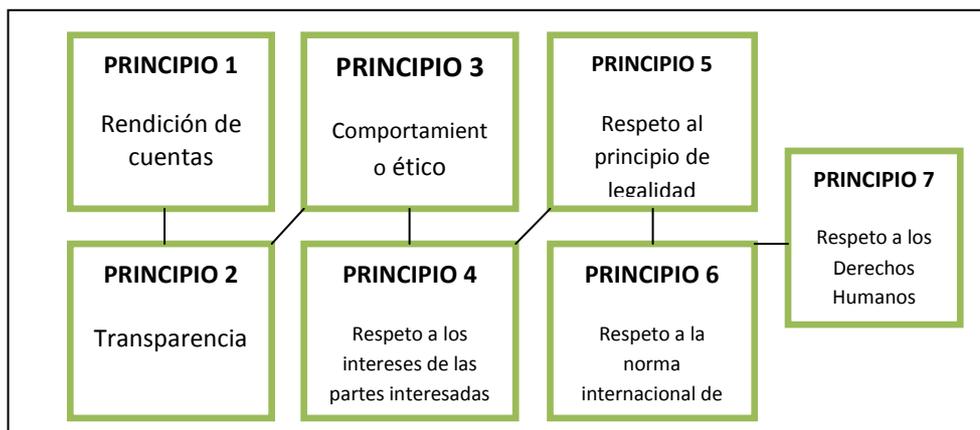
El modelo planteado por la norma ISO 26000, sugiere una serie de principios. De acuerdo con esta norma, las empresas interesadas en incorporar y trabajar con Responsabilidad Social deberán tomarlos en consideración, analizarlos e implementarlos para lograr así un mejor desempeño integral en toda la organización, no importando la actividad o tamaño de la empresa.

Para que las empresas puedan trabajar bajo los lineamientos que dicta la RSE, la norma ISO 26000 sugiere que como mínimo se deben considerar siete principios fundamentales, los cuales se describen a continuación.

Además de establecer los principios fundamentales con los que una empresa socialmente responsable debe trabajar, la norma ISO 26000 también establece siete materias fundamentales de Responsabilidad Social como parte del alcance que debe tener una organización.

En la tabla 2.10 se presentan las siete materias fundamentales que deberá tener presente una organización que quiere trabajar en el marco de la RSE de acuerdo a la ISO 26000 (Romero, 2010).

Figura 2.10. Principios de la Responsabilidad Social



Fuente: Guía de Responsabilidad Social, ISO 26000. 2010

Tabla 2.10.

*Materias Fundamentales de la RSE*

Gobernanza de la Organización	La gobernanza de la organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades.
Derechos Humanos	Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Existen dos categorías de derechos humanos: a) La categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye el derecho al trabajo, a la alimentación, a la salud, a la educación y a la seguridad social.
Prácticas Laborales	Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.
Medio Ambiente	Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente de donde se ubiquen. La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos; por ello, es un aspecto muy importante de la responsabilidad social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

Prácticas justas de operación	Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.
Asuntos de consumidores	Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. Las organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre su uso, reparación y disposición final.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos.

Fuente: Elaboración propia en base a la Guía de Responsabilidad Social, norma ISO 26000:2010.

### ***2.7.2. Modelo 2. Propuesto por la organización red puentes México***

La organización Red Puentes Internacional (RPI), es una alianza de organizaciones de la sociedad civil y expertos en RSE cuya misión es contribuir al desarrollo sustentable al impulsar cambios que armonicen la realización plena de los derechos humanos, contribuir en la erradicación de la pobreza, velar por una producción agrícola que no sea agresiva con el ambiente, procurar la equidad social y fortalecer la democracia.

Mientras que para Hans Kröder, director general de Learn2improve (organismo dedicado a la divulgación e implementación de la norma ISO 26000 para el desarrollo sustentable), afirmó que las compañías de 50 empleados o menos requieren de una versión simplificada de la norma para cumplir con los objetivos que esta establece (Valenzuela y Aguilar, 2011).

Como parte de las acciones que lleva a cabo RPI y con la intención de seguir promoviendo la RSE en las organizaciones, su filial en México denominada Red Puentes México, en el año 2011 diseñó una herramienta de RSE que incorpora la norma ISO 26000, respondiendo al contexto de las empresas de América Latina y en particular de México. Finalmente logró desarrollar un modelo adecuado probado en el contexto mexicano, aplicable en las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector. Desde sus inicios a este modelo se le concibió para ser de fácil acceso y confiable. Es importante destacar que este modelo es fruto de un trabajo colegiado, interdisciplinario, con sustento académico y probado en la práctica.

Este modelo sigue una estructura similar a la propuesta por la ISO 26000. El resultado es una estructura que analiza cinco aspectos principales. Primeramente todo lo referente a los principios de la RSE en la empresa, de esta manera se espera que la organización comprenda el significado e identifique el grado de integración de ésta en sus propias estrategias y acciones diarias.

Las siguientes etapas se enfocan a identificar el grado de entendimiento y adopción de las cuatro prácticas fundamentales de la RSE y tienen que ver con lo siguiente:

- ✓ La identificación e involucramiento de las partes interesadas.
- ✓ El reconocimiento de la responsabilidad social de la organización.
- ✓ Análisis de los asuntos pertinentes e importantes dentro de las siete materias fundamentales y las expectativas de la sociedad al respecto.
- ✓ La integración de la responsabilidad social en sus estrategias, sistemas, estructuras, políticas y procedimientos.

Este modelo por su flexibilidad, permite que la organización determine el orden y la profundidad con la que desea efectuar el diagnóstico en función de su grado de madurez, experiencia y nivel de conocimiento de los temas de la RSE. En la tabla 2.11 se presenta el modelo de Red Puentes México.

Tabla 2.11.

*Modelo propuesto por Red Puentes México*

<p><b>1. Principios de la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendición de cuentas.</li> <li>•Transparencia.</li> <li>•Comportamiento ético.</li> <li>•Respeto a los intereses de las partes interesadas.</li> <li>•Respeto al principio de legalidad.</li> <li>•Respeto a la normativa internacional de comportamiento.</li> <li>•Respeto a los derechos humanos.</li> </ul>
<p><b>2. Identificación e Involucramiento de las Partes Interesadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificación de las partes interesadas.</li> <li>•Involucramiento con las partes interesadas.</li> <li>•Comunicación con las partes interesadas.</li> </ul>
<p><b>3. Reconocimiento de la RSE de la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocimiento de la Esfera de Influencia.</li> <li>•El proceso de Debida Diligencia.</li> <li>•Determinación de la Pertinencia, Importancia y Prioridad de los asuntos.</li> </ul>
<p><b>4. Materias Fundamentales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gobernanza.</li> <li>•Derechos Humanos.</li> <li>•Prácticas laborales.</li> <li>•Medio Ambiente.</li> <li>•Prácticas justas de operación.</li> <li>•Asuntos de consumidores.</li> <li>•Participación activa y desarrollo de la comunidad.</li> </ul>
<p><b>5 Integración de la RSE en la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento de conciencia y creación de competencias.</li> <li>•Establecimiento del rumbo hacia la RSE.</li> <li>•Aumento de la credibilidad.</li> <li>•Revisión de mejora.</li> <li>•Participación en iniciativas de RSE.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.7.3. Modelo 3. Propuesta RScat para las PyMES**

La Red para la Responsabilidad Social en las PyMES de Cataluña (RScat) es una red formada por varios departamentos del gobierno de Cataluña (departamentos de Economía y Finanzas, Trabajo, Medio Ambiente y Vivienda y Diputación de Barcelona), por las cámaras patronales de la pequeña y mediana empresa, los sindicatos, bajo la coordinación de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).

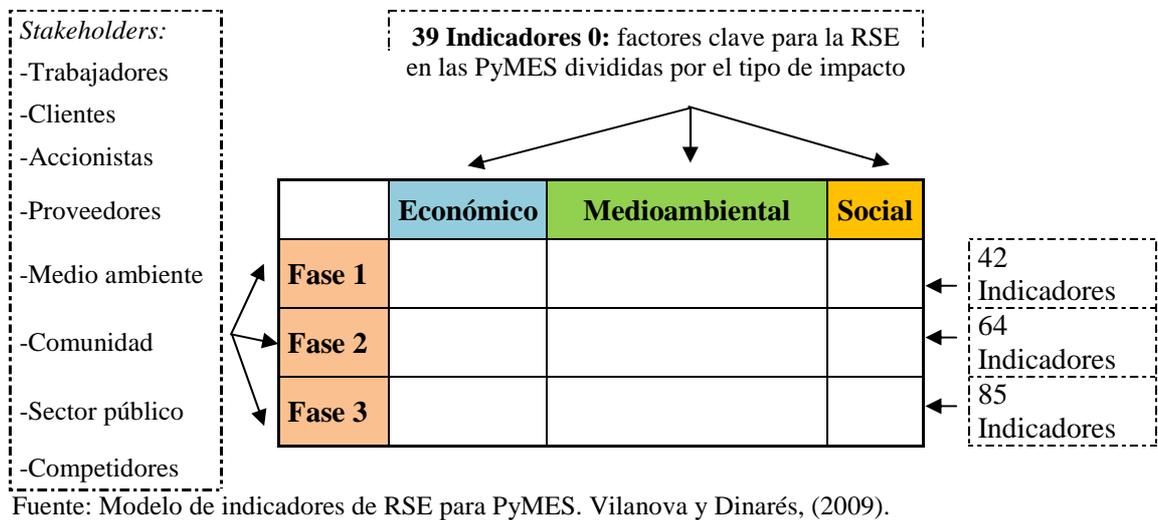
El objetivo es crear mecanismos para integrar la responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas de Cataluña. La aportación principal es la gestión del *modelo de la RSE en las PyMES*, que pone a disposición de las pequeñas y medianas empresas un instrumento realizado a su medida para analizar y gestionar la estrategia y la política de responsabilidad social y medioambiental (Vilanova y Dinarés, 2009, p. 9).

Vilanova y Dinarés (2009), mencionan que este modelo es elaborado en base al Global Reporting Initiative (GRI), el Global Compact (GC) y el modelo del Instituto Ethos (Brasil), a pesar de que este modelo es aplicado en el 2007, tres años antes de la aparición oficial de la norma ISO 26000, es un modelo completo en el que se incluyen aspectos que después se incluirían en la norma ISO 26000. Además, este modelo fue probado en 15 PyMES con resultados satisfactorios.

Es importante destacar que este modelo fue pensado para que los diferentes ámbitos de actuación de la RSE sean independientes entre sí, lo que indica que dicho modelo muestra flexibilidad para que la empresa gestione en diferentes de manera independiente. Es decir, la empresa puede realizar pocas acciones en determinados

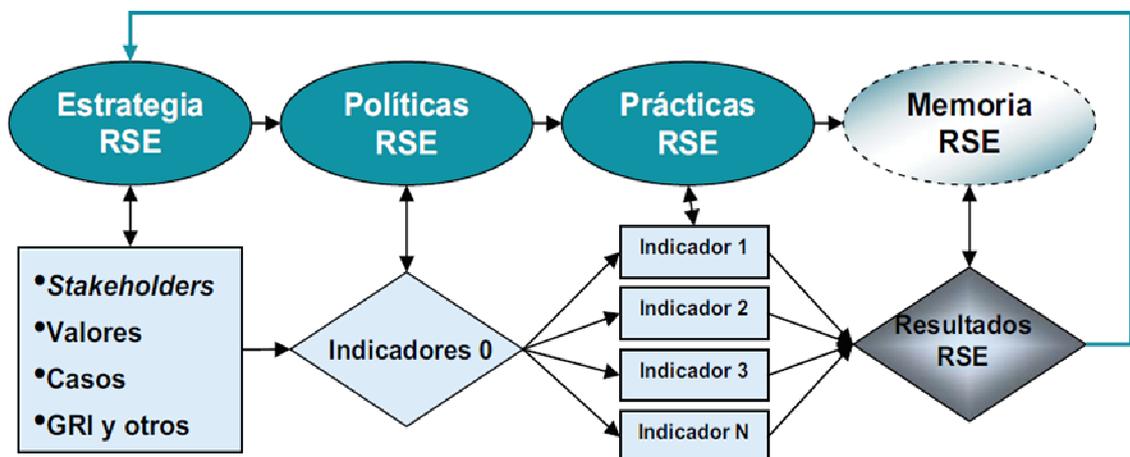
ámbitos pero destacar y abundar en otros. La Figura 2.11 muestra los componentes del modelo de RSE para PyMES propuesto por Vilanova y Dinarés (2009).

Figura 2.11. Componentes del modelo de RSE para PyMES



A continuación se presenta la Figura 2.12 que muestra las etapas del modelo.

Figura 2.12. Diagrama descriptivo del modelo de RSE para PyMES



Fuente: Modelo de indicadores de RSE para PyMES. Vilanova y Dinarés (2009)

De acuerdo con Vilanova y Dinarés (2009), en primer lugar, se propone un marco que permite a las empresas definir una estrategia concreta de RSE. Se trata de un marco desarrollado a partir de los principales referentes internacionales de gestión de la RSE.

En segundo lugar, con apoyo de los 39 indicadores de Vilanova y Dinarés (2009), divididos por cada stakeholder afectado y por el tipo de impacto (social, económico o medioambiental), permiten a la empresa identificar los ámbitos en los que es necesario desarrollar políticas concretas de RSE.

En tercer lugar Vilanova y Dinarés (2009), proponen que los indicadores específicos tienen un objetivo muy concreto: ayudar a medir y a gestionar las prácticas concretas de RSE en la empresa. En cuarto lugar, los indicadores específicos permiten que la empresa pueda ver cuáles son los resultados obtenidos a través de la aplicación de las políticas de RSE y, sobre esta base, modificar la estrategia seguida.

Por último, la empresa puede utilizar los resultados para elaborar una memoria de RSE y/o contestar a los cuestionarios de diversas organizaciones, así como obtener retroalimentación y contar con un proceso de mejora continua.

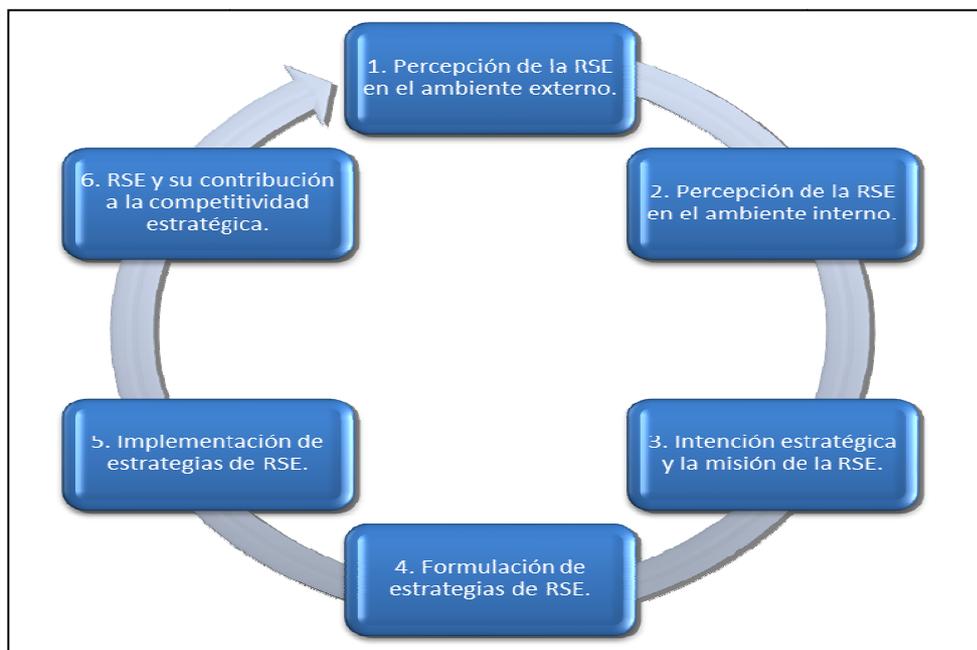
Parte de la experiencia que comparten las empresas que experimentaron la puesta en marcha de este modelo se resumen en las siguientes líneas. La mayoría de las empresas consideran que el mero hecho de implantar este modelo las motiva a observar lo que hacen, con lo cual se permiten reflexionar e identificar puntos en los que no habían reparado antes y que a partir de ello incorporaran en las prácticas de RSE.

#### ***2.7.4. Modelo 4. Propuesta tomando como base la integración estratégica de la RSE en los modelos de negocios***

Este modelo busca integrar la RSE en los modelos de negocios de las empresas y fue propuesto por Dentchev (2005), profesor investigador de la facultad de economía en

negocios en la UniversiteitGent, Holanda. La integración de este modelo se ha planteado seis etapas (ver Figura 2.13).

Figura 2.13. Etapas del modelo de integración estratégica de la RSE



Fuente: Elaboración propia con información de Dentchev, (2005).

A continuación se desarrollan cada una de las etapas del modelo propuesto por Dentchev (2005).

*La percepción de la RSE en el entorno externo.* Primeramente la empresa participa en una consulta de las partes interesadas externas. Estos grupos externos incluyen las comunidades locales, los organismos de la industria, funcionarios de gobierno en los distintos niveles (local, nacional e internacional), competidores, socios comerciales, clientes, organizaciones no gubernamentales, académicos y líderes de opinión. Por medio de la consulta las partes interesadas externas procuran hacer llegar información a la empresa respecto a su desempeño. En relación con las expectativas que se espera cumpla la empresa, estas consultas son de vital importancia ya que contribuyen en gran medida a la toma de decisiones de las empresas.

*La percepción de la RSE en el ambiente interno.* En esta etapa se recaba información referente a los trabajadores para conocer su percepción sobre el comportamiento de la empresa para con ellos y con la sociedad. Esta etapa se lleva a cabo mediante mesas de trabajo, dinámicas grupales o encuestas a los empleados en todos los niveles.

*La intención estratégica y la misión de la RSE.* La intención estratégica y la misión con respecto a la RSE se articulan en la definición de las actividades clave del negocio y en la política de responsabilidad social que defina. Su propósito es expresar el compromiso corporativo con el liderazgo y la mejora continua. Otro desafío al que se pueden encontrar las empresas es que, a menudo las mejoras actuales en RSE se convierten en normas futuras y por lo tanto las expectativas de los grupos de interés pueden llegar a ser cada vez más exigentes.

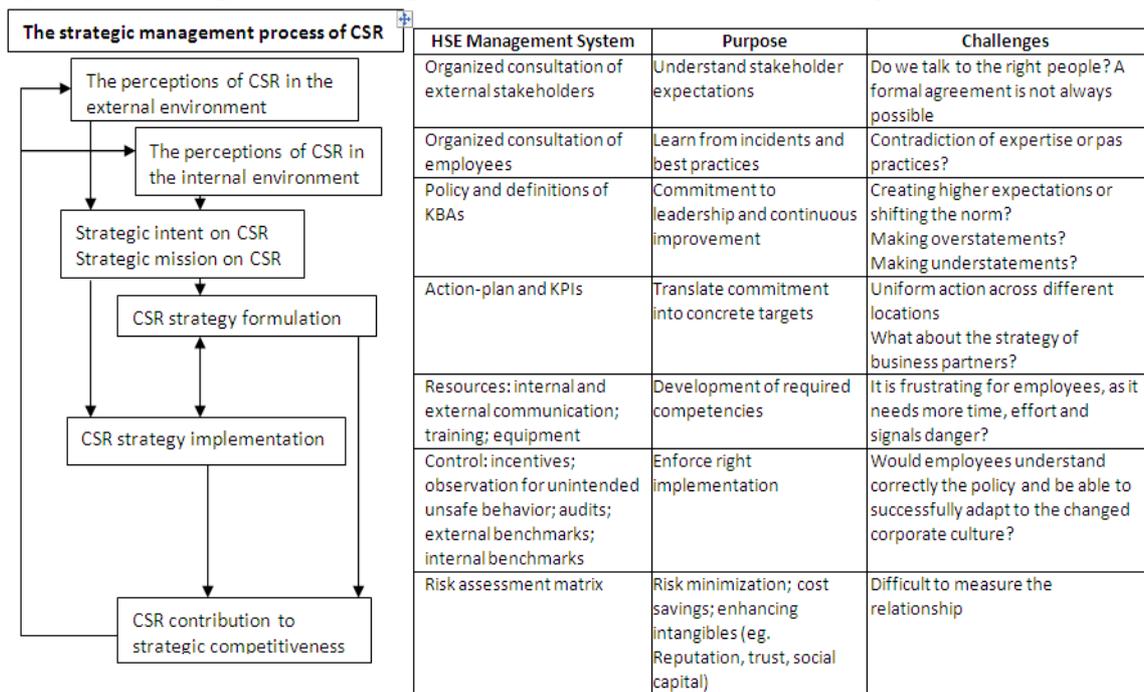
*La formulación de estrategias de RSE.* Consiste en desarrollar un plan riguroso en el que se articulen compromisos de RSE a través de objetivos concretos, traducidos en acciones que mejoren el rendimiento en cada unidad de producción.

*La implementación de estrategias de RSE.* Es preciso tener precaución sobre las estrategias que se implementarán, cuidando sobre todo que sean adecuadas y que la empresa provea a sus empleados de las herramientas y capacitación necesaria para evitar frustraciones.

*La RSE y su contribución a la competitividad estratégica.* La RSE puede ayudar a la competitividad de las organizaciones al mejorar la lealtad de los clientes, las compras futuras, la introducción o desarrollo de nuevos productos, la penetración de nuevos mercados, así como el aumento en la productividad.

Como parte de otras contribuciones se considera que la incorporación de la RSE en la empresa puede aumentar la motivación de los empleados, facilitar la atracción de nuevos empleados y mejorar las relaciones con grupos tales como contratistas, inversores, accionistas, funcionarios del gobierno y de la comunidad local.

Figura 2.14. Integración estratégica de la RSE en los modelos de negocios



Fuente: Dentchev, (2005).

### 2.8. Casos de éxito de aplicación de la RSE en el sector hotelero

Existe evidencia en los artículos de revistas especializadas y notas periodísticas sobre el tema de la RSE en el sector hotelero, así como una gran cantidad de publicaciones que emiten los hoteles de todo el mundo en sus portales de Internet sobre las acciones que realizan en materia de RSE.

Es importante mencionar que el tema de la RSE siempre causará polémica y debate, ya que algunos estudiosos juzgan las acciones de RSE que realizan algunas empresas hoteleras como negativas o simples pantallas para cubrir el resto de

operaciones donde su responsabilidad se pondría en duda, por ende tienden a menospreciar la información que éstas emiten sobre sus trabajos y logros en materia de RSE. Argumentando que más bien se tratan de acciones aisladas con enfoque de RSE o de algo más cercano a la filantropía y/o cuidado del medioambiente. Sin embargo, existe una serie de principios y normas fundamentales que se han desarrollado con el propósito de darle un mejor valor a la RSE, para lo cual la norma ISO 26000, menciona que la RSE no se trata de algo que se pueda certificar y cuya incorporación en las empresas es totalmente voluntario. Por lo tanto resulta de gran valor para este trabajo, conocer la información emitida por aquellas personas y empresas que han destinado tiempo y esfuerzo a reportar las acciones, los logros y los beneficios alcanzados por las empresas hoteleras en la aplicación de los principios de la RSE.

En la tabla 2.12 se presenta una lista de algunos hoteles que han puesto en práctica acciones de RSE.

Tabla 2.12.

*Hoteles con RSE*

<b>Hotel</b>	<b>Página de Internet</b>
NH Hoteles	<a href="http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad">http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad</a>
HolidayWorld	<a href="http://www.holidayworld.es/es/ba/acercadenosotros/responsabilidadsocialcorporativa">http://www.holidayworld.es/es/ba/acercadenosotros/responsabilidadsocialcorporativa</a>
Moreno Hotel Buenos Aires	<a href="http://www.morenobuenosaires.com/pages/responsabilidad-social">http://www.morenobuenosaires.com/pages/responsabilidad-social</a>
Villa Serena	<a href="http://www.hotelvillaserena.com.sv/responsabilidad-social/responsabilidad-social">http://www.hotelvillaserena.com.sv/responsabilidad-social/responsabilidad-social</a>
Panamericano	<a href="http://www.hotelespanamericano.com/es/rse">http://www.hotelespanamericano.com/es/rse</a>
Hoteles Catalonia	<a href="http://www.hoteles-catalonia.com/es/responsabilidad-social-corporativa/index.jsp">http://www.hoteles-catalonia.com/es/responsabilidad-social-corporativa/index.jsp</a>
The Blue Pearl	<a href="http://www.thebluepearl.com.mx/esp/go_green.cfm">http://www.thebluepearl.com.mx/esp/go_green.cfm</a>
Diestra Hotels&Resorts	<a href="http://www.mdcmagazine.com/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;id=163:diestra-hotels-resorts-expertos-en-viajes-de-nego..">http://www.mdcmagazine.com/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;id=163:diestra-hotels-resorts-expertos-en-viajes-de-nego..</a>

Accor Hoteles	<a href="http://www.accorhotels.com/es/sudamerica/index.shtml">http://www.accorhotels.com/es/sudamerica/index.shtml</a>
ChoiceHotels International	<a href="http://www.choicehotels.com/es/responsibility">http://www.choicehotels.com/es/responsibility</a>
Fairmont Hotels& Resorts	<a href="http://www.fairmont.mx/corporate-responsibility/">http://www.fairmont.mx/corporate-responsibility/</a>

Fuente: Elaboración propia.

En el listado anterior se nombran algunos hoteles que han tenido éxito incorporando la RSE, de igual manera se incluyeron otros que directamente publican en sus portales de Internet los trabajos y programas sobre RSE que llevan a cabo. Al acceder a los sitios web de estas empresas se puede encontrar información sobre el trabajo que han realizado hasta el momento, mismo sería de utilidad para aquellas empresas del sector que desean involucrarse en el tema. Cabe señalar que la mayoría de los hoteles pertenecen a cadenas hoteleras con operaciones en diferentes países, por lo que cuentan con importante infraestructura, capacidad operativa y recursos para potencializar la RSE en sus empresas.

No hay duda que en México existe una gran cantidad de hoteles que realizan acciones de RSE, sin embargo ante una falta de difusión es prácticamente imposible saber de ellas y lo que están realizando. Es por ello que las estrategias de difusión, transparencia y marketing también deben estar alineadas con la RSE.

A continuación se mencionan algunas acciones de RSE que han realizado las empresas hoteleras antes mencionadas:

- ✓ Colaboración con la causa de la Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que realizan acciones de filantropía como médicos sin fronteras o médicos del mundo, mediante la colecta de fondos en una urna instalada en el lobby del hotel y a través de formularios de donación dispuestos en todas las habitaciones.

- ✓ Donación de ropa de cama y prendas abandonadas por los huéspedes.
- ✓ Programa de reducción de lavado de toallas a voluntad del huésped.
- ✓ Reutilización de hojas impresas para la confección de archivos internos.
- ✓ Utilización de cartuchos de tonner reciclados.
- ✓ Instalación de la aplicación “Black Pixel Project” en todas las computadoras del hotel, para favorecer el ahorro de energía.
- ✓ Reemplazo de lámparas de iluminación regulares por tecnología de bajo consumo.
- ✓ Mención de causas de conciencia ambiental en las redes sociales del hotel.
- ✓ Programa de Estadía Neutra de Carbono (cero emisión de bióxido de carbono durante la estadía del huésped).
- ✓ Igual que el anterior los monitores de PC, controles para las TV, teléfonos y recipientes hechos de papel, plástico, aluminio y cartón se entregan a empresas de reciclaje.
- ✓ Todos los restos de pintura y otros residuos son entregados para ser manejados como residuos peligrosos.
- ✓ Programa de re-utilización de sábanas que permite a los huéspedes la opción de re-utilizar sus sábanas y toallas un día más y así contribuir con el medio ambiente.
- ✓ En todas las habitaciones, así como en áreas del personal, se utilizan vasos y platos de vidrio o cerámica en lugar de desechables.
- ✓ Utilización de productos de limpieza amigables con el medioambiente.
- ✓ Dar cursos en escuelas locales para promover el reciclaje y las acciones "verdes".
- ✓ Los productos hechos con papel se elaboran en lo posible con papel reciclado siempre y cuando cumplan ciertos estándares de calidad.

- ✓ En las oficinas se favorece el uso de papel y cartón reciclados, así como la reducción al mínimo de impresiones.
- ✓ Utilización de dispositivos para controlar el flujo del agua en las cocinas y baños.
- ✓ Donación de blancos y enseres de cocina a asilos para niños y personas de la tercera edad.
- ✓ Apoyo a programas de conservación como el de las tortugas marinas.
- ✓ Apoyo a la educación mediante "bibliotecas verdes con libros y juegos para niños y adultos, así como información sobre la flora y fauna local y cómo proteger a especies en peligro como los corales y tortugas marinas.
- ✓ Reforestación de ambientes con especies locales.
- ✓ Promoción y conservación de la cultura del lugar donde operan.
- ✓ Rescate de la gastronomía local y regional.
- ✓ Recaudación de donativos de los clientes para destinarlas a la compra de medicamentos para comunidades y zonas necesitadas.

## **2.9. Beneficios de la aplicación de modelos de negocio basado en la RSE**

Según la norma ISO 26000 la RSE puede otorgar una serie de beneficios potenciales a una organización si esta decide incorporar la RSE en su modelo de negocios. Los beneficios son los siguientes:

- ✓ Impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en un mejor entendimiento de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo mejor administración de los riesgos legales) y los riesgos que implica no ser socialmente responsable.
- ✓ Mejorar las prácticas de gestión de riesgos de la organización.

- ✓ Aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública.
- ✓ Mejorar la competitividad de la organización con respecto a sus competidores, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de “socio preferencial”.
- ✓ Mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas y su capacidad para la innovación, a través de la apertura a nuevas perspectivas y el contacto con una variada gama de partes interesadas.
- ✓ Aumentar la lealtad y moral de los empleados, a través de mejoras en la seguridad y la salud de mujeres y hombres e incidir positivamente en la capacidad de una organización para atraer, motivar y retener a sus empleados.
- ✓ Obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y la eficiencia de los recursos, a la disminución del consumo de energía, agua, a la reducción de la producción de desechos, a la recuperación de subproductos valiosos y al aumento de la disponibilidad de materias primas.
- ✓ Aumentar la confiabilidad y equidad de las transacciones a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción.
- ✓ Prevenir o reducir los conflictos potenciales con los consumidores sobre productos o servicios.
- ✓ Contribuir a la viabilidad a largo plazo de la organización mediante el fomento de la sostenibilidad de los recursos naturales y los servicios medioambientales.

De manera clara, la norma ISO 26000 establece que la adopción de la RSE como estrategia de negocios (o como modelo de negocios), implica un aumento de la competitividad empresarial, que se traduce en los siguientes siete beneficios (Vincular, 2012):

1. *Facilita la identificación y aprovechamiento de oportunidades:* la adopción de la RSE en la estrategia de negocios de la empresa, implica realizar un análisis del desempeño de la empresa en todos sus procesos, lo que permite vincularlos de un modo más integrado y estratégico; así como identificar y aprovechar mejor las oportunidades.
2. *Mejora la gestión de riesgos:* al realizar una revisión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar riesgos actuales o potenciales (ambientales o sociales), lo que facilita la adopción de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis.
3. *Incentiva la innovación:* al realizar una revisión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que repercutan sobre los resultados.
4. *Mejora la eficiencia operacional:* la introducción de mejoras en la gestión puede facilitar el acceso a nuevos mercados, el ahorro en materias primas y suministros, el aumento de productividad, etc., mejorando la eficiencia de la empresa.
5. *Facilita la atracción y retención de clientes y consumidores:* la introducción de buenas prácticas de RSE permite satisfacer los requerimientos de los clientes que empiezan a gestionar estratégicamente sus cadenas de aprovisionamiento y

acceder a nuevos consumidores, especialmente en los mercados exteriores que demandan estas prácticas.

6. *Mejora la atracción, retención y productividad de los recursos humanos:* la inversión en mejoras en la calidad de vida laboral y en la reputación de la empresa, repercute favorablemente sobre su capacidad para atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas.
7. *Mejora la imagen y reputación de la empresa:* la calidad y el precio ya no son suficientes para crear ventajas competitivas y fidelizar a consumidores y clientes. La responsabilidad social y ambiental son atributos intangibles de los productos, cada vez más apreciados.

Para Vincular (2012) el modelo de gestión de RSE permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, lo que genera beneficios en diversos ámbitos como:

- ✓ Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- ✓ Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- ✓ Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
- ✓ Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder los requerimientos socio ambiental de los consumidores.
- ✓ Eficiencia operacional, mediante la aplicación de eco eficiencia, reducción de materias primas y residuos.

Al respecto, la Guía de Buenas Prácticas de RSE (2011), señala que las empresas pequeñas y medianas pueden obtener las siguientes ventajas:

Tabla 2.13.

*Ventajas de la RSE para las PyMES*

<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
Mejor clima laboral	Mejores relaciones comerciales con grandes empresas y multinacionales ya practicantes de la RSE
Mayor productividad	Premios y etiquetas distintivas
Mayor sentido de pertenencia	Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación/notoriedad empresarial
Mayor rentabilidad	Diferenciación frente a la competencia
Mayor atracción y retención del talento	Posibles ventajas fiscales
Mejora de la calidad	Preferencia en la obtención de créditos y microcréditos de entidades financieras
Mayor control y gestión del riesgo	Preferencia en la adjudicación de contratos públicos
Mayor ahorro de costos y gastos	Mayor fidelización de clientes

Fuente: Guía de buenas prácticas de RSE, (2011).

### **CAPÍTULO 3. EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

En este capítulo se analiza el ejercicio de la RSE en el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para conocer las acciones que las empresas pertenecientes a este sector, están llevando a cabo en las tres áreas fundamentales que contempla la RSE: con sus empleados, con el medio ambiente y con la comunidad. A partir de ese conocimiento se pretende proponer otras acciones que ayuden a estas empresas a mejorar su desempeño con ayuda de la RSE.

Posteriormente en este capítulo también se analizan los planes de desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal *en materia de turismo*, con los siguientes objetivos:

1. Conocer las principales problemáticas que en ellos se examinan y las acciones y estrategias propuestas para darles solución, 2. Analizar en qué medida la necesidad del sector hotelero de recibir apoyos económicos y/o en especie por parte del gobierno ha sido contemplada dentro de la problemática que se plantea en estos planes y qué apoyos se tienen previstos.

Con el fin de conocer las principales características del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 16 empresarios del sector hotelero en el periodo comprendido entre el 5 de abril y el 15 de mayo del 2013 (ver anexo 3). Basado en las entrevistas, a continuación se presenta un panorama con las principales características del sector, el perfil de los empresarios hoteleros, su percepción

respecto a la RSE y las acciones que actualmente están llevando a cabo en relación con la RSE.

### **3.1. Características del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

El sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, tuvo periodos de ocupación hotelera constante debido al impulso de los destinos turísticos de México por parte del gobierno federal (Magaña, 2009). Esto ocasionó que empresas de algunas ciudades como México o el Estado de México organizaran *tours* tanto a la Ciudad de Oaxaca de Juárez, como a las Playas del estado. En ambos casos el paso y descanso en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, era frecuente, lo que trajo como consecuencia la estabilidad y en algunos casos crecimiento de las empresas del sector hotelero (Magaña, 2009). Este panorama mostraba que invertir en el sector hotelero era atractivo, por lo que siguieron surgiendo más empresas de este tipo.

La situación del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, cambió en 1994 cuando se inauguró la autopista México - Oaxaca, lo que ayudó a incrementar la afluencia turística en la Ciudad de Oaxaca de Juárez y en contraste se inició una crisis en el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (Estrada, 2013). Esto debido a que los transportistas, comerciantes, turistas y demás personas que viajaban por motivos diversos de la Ciudad de Oaxaca a la Ciudad de Puebla, Morelos o México y de regreso, ya no tuvieron la necesidad de pasar ni hospedarse en la ciudad, por ello el nivel de ocupación disminuyó de manera importante. Desde entonces los hoteles

tienen una ocupación mínima, por ello no se ha dado una mejoría en sus instalaciones ni en su forma de operar.

En la actualidad la actividad económica del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se encuentra fortalecida respecto al panorama predominante cuando se dio la creación de la autopista México-Oaxaca, debido principalmente al crecimiento empresarial, ya que se han establecido diversas empresas nacionales y una transnacional. Estas empresas envían a sus representantes para que lleven a cabo tareas administrativas y financieras. Para realizar estas tareas los agentes de ventas o representantes empresariales deben hospedarse por uno o dos días, por ello actualmente son los principales clientes del sector hotelero.

### ***3.1.1. Características de la oferta***

De acuerdo con la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2013), la oferta hotelera actual del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se encuentra estructurada de la siguiente manera, hay un total de 21 hoteles, que van desde las 4 estrellas hasta aquellos hoteles sin categoría. El 72.4% de la ocupación hotelera en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, está concentrada en cinco hoteles, los cuales son: García Peral (cuatro estrellas), Casa Blanca (tres estrellas), María Luisa (tres estrellas), Valladolid (dos estrellas) y Colón (dos estrellas) (INEGI, 2011).

El 85.7% de los hoteles se encuentra ubicado en la zona urbana del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y el resto en colonias cercanas a no más de 15 minutos del centro de la ciudad. El 100% de los hoteles son empresas familiares, de las cuales el 25% ha llevado a cabo al menos un relevo generacional.

Mientras tanto, más del 50% del sector hotelero presenta problemas de gestión administrativa para poder incorporar cambios y nuevas formas de gestión.

### ***3.1.2. Características de la demanda***

Como se mencionó anteriormente, los principales clientes del sector hotelero en la última década son aquellos relacionados con el comercio, sin embargo, los empresarios afirmaron que atienden a otros grupos de visitantes, principalmente: 1. Familias que visitan la ciudad para asistir a eventos sociales o religiosos (bodas, XV años, bautizos, entre otras); 2. Personas que asisten a las festividades religiosas (festividad del *Señor de los Corazones*); 3. Familiares y amigos de estudiantes de nivel medio superior y superior, que visitan la ciudad para asistir a las ceremonias de graduación.

Sin embargo, manifestaron que la estancia de estos grupos no se prolonga debido a la falta de oferta turística estructurada y articulada para generar en los visitantes el interés para quedarse más días o regresar en fechas posteriores y así lograr una mayor derrama económica en la ciudad.

De igual forma la mayoría de los empresarios entrevistados reconocieron que en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, hay más de 10 lugares para visitar y que pueden ser utilizados para hacer más promoción del municipio y atraer más visitantes. También mencionaron que desafortunadamente los sitios arqueológicos, históricos, religiosos y ecológicos están descuidados.

Otro de los empresarios entrevistados, mencionó que desafortunadamente el interés para apostar al turismo en el municipio, ha sido mínimo. Muestra de ello es que en algunas ocasiones él con sus propios medios ha traído pequeños grupos desde

la capital del estado y debido a que ha organizado recorridos atractivos, el hospedaje ha sido por más de tres noches, brindando recorridos por diversos lugares como el Cerro de las Minas, la Casa de Pólvora, la Catedral, el MUREH, la Presa de Yosocuta, la Sabinera, el Boquerón y el museo Geológico, además de que en el municipio se cuenta con diversas zonas para acampar, con balnearios, para caminatas, también hay lugares que brindan hospedaje en cabañas.

A continuación se cita textualmente uno de sus comentarios al respecto:

“El detalle no es que en Huajuapán tengamos mucho o poco, lo esencial radica en cómo ese que tenemos se presenta de manera atractiva y organizada a la vista del visitante. La idea es que el cliente se vaya satisfecho, porque ese turista es una persona que seguramente recomendará no solo el hotel, sino a todo Huajuapán de León” (M. Herrera, entrevista personal realizada el 8 de abril de 2013).

### ***3.1.3. Organización del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca***

En las entrevistas realizadas a los empresarios del sector hotelero, se planteó como un aspecto importante la organización de este sector. Actualmente no hay una asociación en la que converjan y donde se busque solución a sus problemas, se planeen actividades conjuntas y se tomen decisiones consensuadas que les permita trabajar de manera coordinada y lograr el desarrollo del sector.

La mayoría de los entrevistados manifestaron que si estuvieran integrados en una cámara o asociación, tendrían mayores posibilidades para acceder a recursos económicos que destina el gobierno a sectores como el turístico. Estos recursos servirían para mejorar su infraestructura, brindar capacitación a sus empleados, promocionar lugares y sitios de interés en el municipio, fortalecer la cadena de valor del sector turístico, cuidar los recursos naturales, etc.

En este sentido, es importante mencionar los beneficios que pueden obtener los hoteles al estar organizados e integrados en una asociación de empresas hoteleras, como ha sido el caso de las siguientes agrupaciones: Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco, A.C., Asociación de Hoteles de Tulum, A.C., Asociación de Hoteles de Jalisco, A.C. entre otras asociaciones del país. Los beneficios que obtienen los hoteles al pertenecer a estas asociaciones son los siguientes:

1. Asesoría jurídica, contable, fiscal, laboral y financiera.
2. Capacitación profesional.
3. Participación en ferias turísticas.
4. Apoyos para publicidad y promoción.
5. Vínculos empresariales.
6. Gestión de recursos económicos de programas federales.
7. Certificaciones, como en el caso de Huatulco que gracias al sector hotelero se ha convertido en el primer destino turístico sustentable del Continente Americano.

De igual forma, los empresarios del sector hotelero manifestaron que desafortunadamente los vínculos de comunicación entre ellos y las autoridades municipales no han sido los mejores, por lo que perciben una falta de interés de ambas partes para establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño del sector y su relación con la comunidad.

Los empresarios del sector hotelero también señalaron que al no existir una asociación de hoteleros en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las autoridades municipales muestran un mínimo interés en este sector ya que solamente se enfocan en aquellos hoteles donde se brinda el servicio de

restaurante y la única ocasión en que lo hacen es en el mes de octubre para promocionar el mole de caderas y otras actividades relacionadas y el vínculo se da fundamentalmente por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

La CANIRAC es un buen ejemplo de trabajo en equipo que ha generado resultados favorables en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y les ha permitido a sus afiliados obtener apoyos para la capacitación del personal, con programas para mejorar la calidad de los servicios como Moderniza (Distintivo M) y de Higiene en la preparación de los alimentos (Distintivo H), apoyos para la promoción de la gastronomía del municipio y apoyos para mejorar la infraestructura.

Como resultado de la investigación, se detectó que cinco empresas hoteleras del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, presentan ciertas características comunes que a continuación se enumeran: un mayor grado de profesionalización, estructura organizacional definida y manuales administrativos. Además siguiendo la clasificación de tamaño, son pequeñas empresas ya que cuentan con más de 10 empleados, brindan capacitación a su personal y ofrecen servicio de restaurante. Los hoteles con estas características son: Hotel García Peral, Hotel Casa Blanca, Hotel María Luisa, Hotel Valladolid y Hotel Colón.

Las once empresas hoteleras restantes no tienen una estructura administrativa definida, su grado de profesionalización es mínimo, no cuentan con manuales administrativos, son microempresas que no planean sus actividades ni sus finanzas, emplean a miembros de la familia a quienes no brindan prestaciones legales ni capacitación, sus instalaciones están descuidadas y no cuentan con servicio de

restaurante. La razón por la que este grupo de empresas se encuentra en esta situación es por la falta de interés para mejorar por parte de los empresarios.

### **3.2. Perfil de los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

Las entrevistas realizadas a los empresarios del sector hotelero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, fueron la base para integrar un perfil de estos empresarios, que se describe a continuación:

Los empresarios del sector hotelero son originarios de la región mixteca, que en su momento vieron la oportunidad de brindar servicios de hospedaje a los viajeros que pasaban por la ciudad para dirigirse a la Ciudad de México, al Estado de México, Oaxaca de Juárez y sus playas entre otras entidades.

El 68.75% de los empresarios tienen estudios de nivel secundaria o bachillerato y se han visto en dificultades para lograr la profesionalización de sus empresas principalmente porque ellos mismos no han tenido interés.

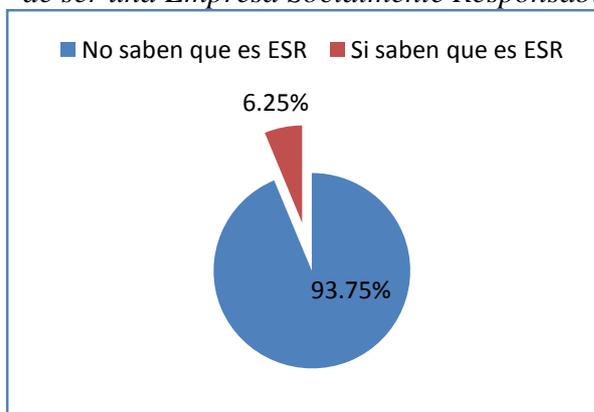
De los empresarios entrevistados el 31.25% cuenta con estudios de licenciatura y maestría relacionados con la administración de empresas y tienen estructuras administrativas definidas. Los empresarios que tienen esta característica comentaron que su formación profesional ha sido determinante para que sus empresas sean competitivas. Este grupo de empresarios mostraron plena apertura para incorporar nuevas formas de gestión empresarial.

### 3.3. Percepción y ejercicio de la responsabilidad social empresarial por parte de los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

A continuación se presentan los resultados relacionados con: el conocimiento del concepto, la percepción de los beneficios de ser una ESR, el ejercicio de la RSE en el sector hotelero y la disposición para incorporar la RSE como modelo de negocios sus empresas.

Con la finalidad de saber el nivel de conocimiento que tienen los empresarios hoteleros sobre la Responsabilidad Social Empresarial, se les planteó la pregunta *¿Sabe usted qué es una Empresa Socialmente Responsable (ESR)?*, los resultados se muestran en la Figura 3.1

Figura 3.1. *Conocimiento sobre el significado de ser una Empresa Socialmente Responsable*



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

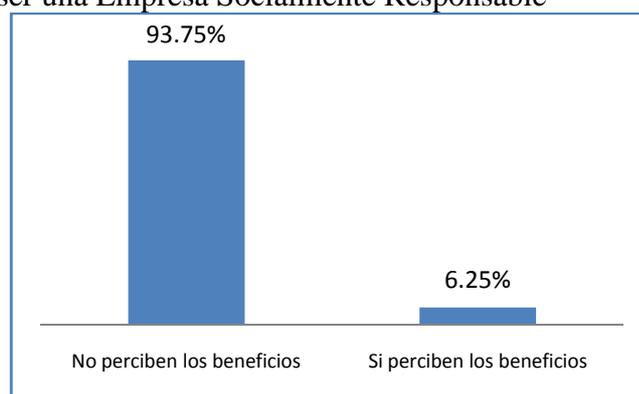
Quince de los empresarios entrevistados dijeron no saber qué es una Empresa Socialmente Responsable lo cual indica, que para que ellos puedan implementar acciones de RSE, primeramente se les deberá brindar capacitación sobre los aspectos básicos del tema en relación a: las características, implicaciones, beneficios,

indicadores, casos de éxito, etc. por lo que las sesiones de inducción a la RSE serán fundamentales.

Posteriormente, al brindarles información sobre la RSE, se les pidió a los entrevistados que relacionaran el término con alguna de las opciones propuestas. La mitad de ellos la relacionó como una forma de colaborar con la sociedad, mientras que el 31.25% manifestó que podría tratarse de una retribución a la sociedad por el consumo que se hace de los productos o servicios y el 18.75% señaló que se trata de un acto que algunas empresas realizan para enmendar algunas acciones con la sociedad y el medio ambiente.

Una de las preguntas que se realizó a los entrevistados tuvo como objetivo conocer si sabían que sus empresas podrían alcanzar beneficios siendo ESR. La pregunta fue la siguiente: *¿Sabe usted que su empresa puede tener beneficios siendo una Empresa Socialmente Responsable?* Los resultados se muestran en la Figura 3.2.

**Figura 3.2** Percepción de los beneficios al ser una Empresa Socialmente Responsable



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

Existe una relación directa entre el desconocimiento de los términos RSE o ESR y los beneficios que se pueden tener como empresas al ser socialmente responsables. Podría decirse que prácticamente todos los empresarios de este sector desconocen la

importancia de la RSE y por lo tanto de los beneficios que se logran trabajando bajo estos principios. Después de haber realizado las preguntas de la entrevista (anexo 3), se consideró importante explicar a los empresarios aspectos como: que es la RSE, los beneficios que pueden obtenerse y lo que implica ser una ESR. Finalmente, conocer la disposición y el interés en incorporar la RSE en las empresas fue una de las preguntas más importantes para ir conformando esta investigación y por ende el modelo de negocios. Entonces se les pregunto si *¿Estarían en la disposición de integrar la RSE en sus modelos de negocios?*, a lo que los empresarios contestaron que sí estarían en disposición de integrar la RSE, luego de conocer los beneficios que se pueden obtener.

Es importante señalar que a pesar de que todos los empresarios mostraron interés al percibir beneficios de ser una ESR, debido al grado de profesionalización que se requiere como punto de partida para incorporar a la RSE en el modelo de negocios de una empresa, posteriormente se analizarán los requisitos mínimos que requieren las empresas para integrar la propuesta de modelo de negocios.

Aunado al desconocimiento de la RSE y de los beneficios que se pueden obtener de su incorporación al modelo de negocios, al realizar la investigación sobre este tema, es posible notar que aún sin que los empresarios tengan el conocimiento sobre lo que es la RSE, los empresarios realizan algunas acciones de beneficio social (pero que no puede considerarse como RSE, debido a que son realizadas a título personal y de forma esporádica).

Ante la pregunta: *¿Realiza alguna acción de beneficio social?*, el 93.75% de los empresarios entrevistados mencionaron que ante la falta de ingresos económicos (derivado de la poca afluencia de huéspedes) no les es posible destinar un rubro

específico para la filantropía, de una manera constante, por tanto las acciones que llegan a realizar son esporádicas.

En la entrevista realizada a los empresarios del sector hotelero también se contemplaron preguntas específicas relacionadas con los tres ámbitos de acción de la RSE: con los empleados, con la comunidad y con el medioambiente. A continuación se muestran los resultados.

### ***3.3.1. Acciones de RSE en relación con los empleados***

Retomando la clasificación expuesta anteriormente en la que se identificaron dos grupos de empresas pertenecientes al sector hotelero de acuerdo con su grado de profesionalización, se pudo notar que las acciones de RSE pueden clasificarse también en dos grupos que a continuación se presentan:

En un primer grupo referente a las empresas con un mayor grado de profesionalización se pueden identificar diversas acciones de RSE que realizan algunas empresas al cumplir con sus obligaciones legales como son: salarios mínimos de acuerdo a la zona, vacaciones, seguridad social, capacitación y algunas prestaciones adicionales. Además de las acciones anteriores que son determinadas por la Ley Federal del Trabajo (LFT), en este primer grupo de empresas, si el empleado lo solicita se le otorgan permisos para continuar estudiando y se les apoya económicamente o con permisos si presentan alguna contingencia familiar. Además en estas empresas otorgan salarios ligeramente por encima de los salarios mínimos como una forma de compensación hacia los empleados y han implementado mecanismos para recompensar un buen desempeño de algunos empleados.

En el segundo grupo que corresponde a las empresas con un menor grado de profesionalización se pudo notar que no cumplen formalmente con las prestaciones

mínimas de ley, es decir, que si bien pagan un salario mínimo, no se les respeta un horario de ocho horas, no se les da ningún otro incentivo ni pagos extraordinarios aún cuando trabajan horas extras. Tampoco se les otorgan vacaciones, aguinaldo, no tienen acceso a ningún tipo prestaciones de seguridad social y no se les capacita. En la mayoría de los hoteles pertenecientes al segundo grupo, las personas que allí trabajan son miembros de la familia (hijos, esposo (a), sobrinos), a los cuales no se les asignan salarios y tampoco se les brindan demás prestaciones de ley (aguinaldo, vacaciones, prima dominical, pago de horas extras).

### ***3.3.2. Acciones de RSE del sector hotelero en relación con la comunidad***

En cuanto al cumplimiento de compromisos con la sociedad, en ambos grupos se observa que no se tienen definidas políticas que fomenten la participación de las empresas hoteleras en actividades que tengan un impacto social relevante. Solamente realizan acciones relacionadas con la filantropía, ya que más del 80% de los entrevistados manifestaron que en algún momento han contribuido con la sociedad, de las acciones realizadas han sido las siguientes:

- ✓ Seis hoteles dijeron haber apoyado a la Cruz Roja Mexicana en forma económica en las colectas que realiza.
- ✓ Dos hoteles han brindado recursos a escuelas primarias y jardines.
- ✓ Un hotel ha donado pintura para dos aulas en una escuela primaria de una comunidad rural.
- ✓ Dos hoteles han apoyado a equipos deportivos de basquetbol con el patrocinio de balones y uniformes.
- ✓ Un hotel donó una computadora a una escuela primaria.

Un 43.75% de los empresarios entrevistados tienen la percepción de que por el hecho de generar empleos están cumpliendo con su responsabilidad social, lo que deja claro que les hace falta un mayor compromiso con la comunidad. Además pudo apreciarse que no perciben que tienen la posibilidad de generar propuestas que no solo les beneficien a ellos sino a la comunidad.

### ***3.3.3. Acciones de RSE del sector hotelero en relación con el medio ambiente***

Como parte de los esfuerzos por cuidar el medio ambiente, algunas empresas llevan a cabo acciones relacionadas con este objetivo, instalando focos y lámparas ahorradoras de energía de baja incandescencia, dispositivos para hacer eficiente el uso del agua en sanitarios y lavabos, calentadores eléctricos para el agua de regaderas y evitar desperdiciar grandes cantidades de agua, dos hoteles realizan cuenta con una campaña a favor del reuso de sábanas y toallas si los clientes se hospedan más de una noche y así reducir el uso del agua y detergentes. Cabe agregar que entre las acciones que están siendo implementadas no solo en hoteles del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, sino en los ubicados en otras ciudades, se encuentran algunas que al mismo tiempo que contribuyen al cuidado del medio ambiente (el cuidado de algunos recursos como el agua, la reducción de la emisión de gases que contribuyen al efecto invernadero, el ahorro de energía) también impactan directamente en la reducción de sus costos de operación. A continuación se presentan algunos comentarios de los empresarios hoteleros vertidos durante las entrevistas en relación con el cuidado del medio ambiente y que dejan ver su interés y preocupación por estos temas:

*“El trabajo para con la sociedad y el medio ambiente se tiene que hacer; estamos entrando a una nueva etapa donde los recursos naturales como el agua y el aire limpio son cada vez más escasos y de menor calidad”*

*“Estamos terminando con la flora y la fauna y parece que son pocas las personas hacen algo”*

*“Tanto autoridades como empresas y sociedad en general deben trabajar para conservar el hábitat y los recursos naturales”*

*“Es buena idea que como empresas que ocupamos una gran cantidad de agua comencemos por ahorrar este vital liquido”*

#### **3.4. Análisis de los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal en materia de turismo y las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

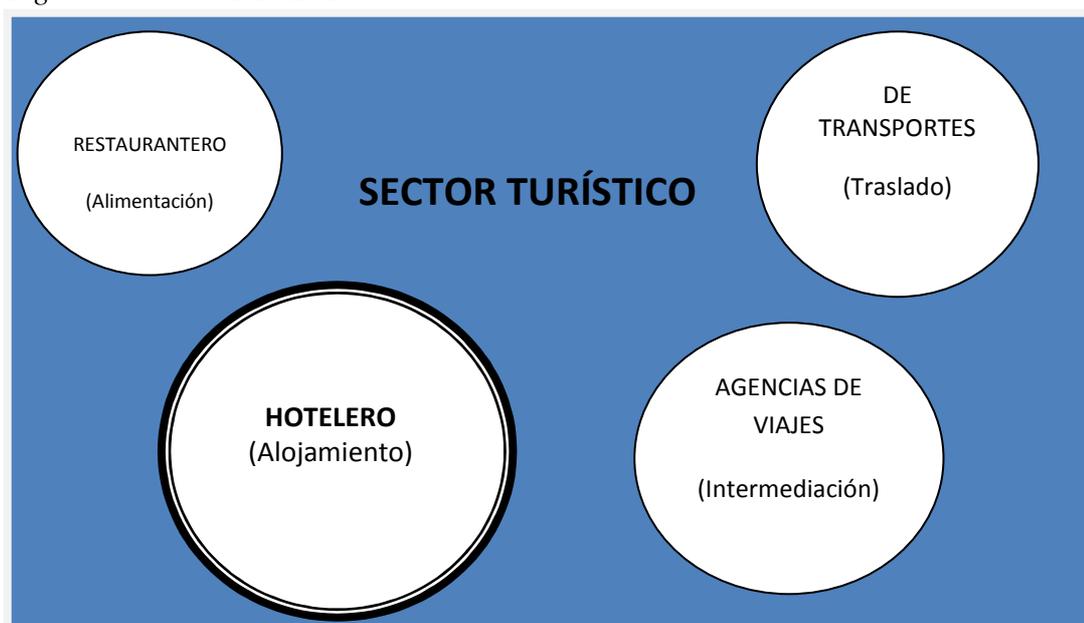
A continuación se presenta el análisis de los diferentes planes de desarrollo nacional, estatal y municipal en materia de turismo. El sector turístico de acuerdo a la SECTUR (2013, párr. 3), es aquel que *ofrece productos y servicios para atender a la demanda de turistas a través de diversas empresas y organizaciones públicas y privadas, que brindan servicios de: alojamiento, alimentación, información e intermediación (agencias de viajes) y traslado*(Ver Figura 3.3).

Por lo tanto en los planes de gobierno únicamente se hace referencia al sector turístico, no se menciona al sector hotelero, restaurantero, a las agencias de viajes o de transporte de manera particular, por lo que los planes de desarrollo al contemplar acciones hacia alguno de estos sectores lo hacen refiriéndose al sector turístico.

A pesar de que los planes de desarrollo no especifican acciones particulares hacia el sector hotelero, es relevante destacar la importancia de este sector ya que es

considerado como el elemento clave de la infraestructura turística, como se menciona en el capítulo uno de esta tesis (Fernández y Cuadrado, 2011). En relación a las contribuciones de los diferentes autores y de la SECTUR (2013), se puede subrayar que las acciones emprendidas a favor del sector hotelero tendrán repercusiones en el sector turístico y viceversa.

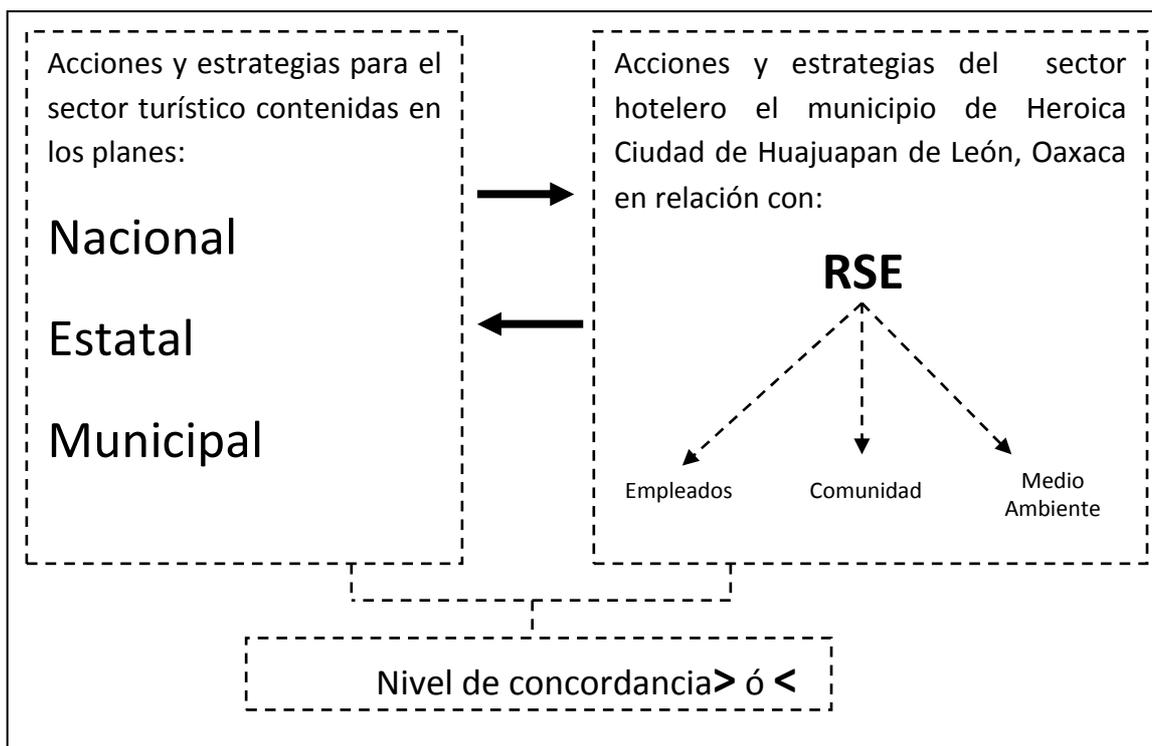
*Figura 3.3. Sector Turístico*



Fuente: Elaboración propia con información de Cordeiro, Cordeiro y Dutra. 2011; Magaña. 2009; Fernández y Cuadrado. 2011

Primeramente se analizó la problemática del sector turístico, posteriormente las acciones y estrategias que los gobiernos plantean para darles solución. Así mismo, como parte del análisis se pretende determinar el nivel de concordancia entre las acciones y estrategias incluidas en los planes de los gobiernos en sus tres niveles y aquellas acciones y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que lleva a cabo el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en relación con las tres áreas principales que contempla la RSE: empleados, comunidad y medio ambiente (ver Figura 3.4).

*Figura 3.4. Concordancia entre el sector hotelero y los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal*



Fuente: Elaboración propia

### **3.4.1. Análisis del plan nacional de desarrollo 2013-2018**

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2013-2018), se considera necesario impulsar al turismo para desarrollar al país, considerándolo como un sector estratégico para mejorar las oportunidades de las comunidades, ya que las empresas que integran este sector, tienen posibilidades de crear empleos, incrementar los mercados donde operan las pequeñas y medianas empresas, ayudar a preservar la riqueza natural, cultural, histórica, arquitectónica, etc. y a disminuir los índices de pobreza de las comunidades.

Como parte del análisis del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), en el objetivo 4.11 denominado *Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país*, se establece que es necesario impulsar la

innovación de la oferta turística, elevar su competitividad, fomentar el flujo de inversiones y financiamiento, así mismo, señala que se debe impulsar un turismo en el que se promueva la sustentabilidad de los recursos naturales y que los ingresos generados por el turismo deberán ser fuente de bienestar social.

Los objetivos del PND (2013-2018), establecen claramente lo que se requiere implementar en el sector turístico, por lo que al mejorar las prácticas de RSE y volver más competitivo al sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se estará fortaleciendo a un sector de *empresas que brindan los servicios de alojamiento*.

Al mejorar el sector hotelero del municipio, las demás empresas que brindan servicios de transporte, alimentación, traslado e información e intermediación que conforman el sector turístico, serán necesariamente parte de los cambios y beneficios implementados ya sea directa o indirectamente, lo que probablemente genere en ellos una reacción positiva y comiencen a realizar innovaciones o mejoras que ayuden a seguir fortaleciendo al sector turístico.

De acuerdo con el PND (2013-2018), México posee diversas ventajas y fortalezas que podrían ser aprovechadas por el sector turístico para mejorar e impulsar el desarrollo del país, a continuación se mencionan las principales características y oportunidades para hacer de México un país con potencial turístico:

- ✓ México posee una amplia riqueza cultural y natural que implica oportunidades para actividades turísticas que no se han desarrollado cabalmente.
- ✓ Se debe aprovechar el auge de los sistemas de información para destacar la riqueza turística que ofrece el país.

- ✓ Se debe garantizar que el crecimiento del sector turístico respete los entornos naturales, culturales y sociales. Al igual que la OMT el PND promueve la realización de un turismo sustentable.
- ✓ Se debe buscar el desarrollo de un turismo basado en la riqueza de México, aprovechando la cultura, la diversidad climática, la belleza orográfica, la fauna y flora endémica y las tradiciones y costumbres de las comunidades.
- ✓ El papel del gobierno radica en crear las condiciones para el desarrollo de infraestructura y de servicios e incluir aquellos aspectos orientados a proveer de capacidades a la población local. Sólo de esta forma puede consolidarse una mejoría en el bienestar de las poblaciones locales que les permita ser participes plenos del proceso de desarrollo.

En la tabla 3.1 se muestran los objetivos, estrategias y líneas de acción del PND (2013-2018), que el gobierno federal ha establecido para mejorar y fortalecer al sector turístico, a través de la creación de infraestructura, mejorar la calidad de los servicios, impulsar la colaboración con el sector privado principalmente con el sector hotelero e impulsar el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural del país, entre otras acciones y estrategias que a continuación se mencionan.

Tabla 3.1.

*Objetivos, estrategias y líneas de acción sobre turismo del PND 2013-2018*

<b>Objetivo 4.11.</b>	<b>Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.</b>
<b>Estrategia 4.11.1.</b>	<b>Impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar el marco normativo e institucional del sector turístico.</li> <li>✓ Promover la concurrencia de las acciones gubernamentales de las entidades federativas en materia de turismo, con las del Gobierno Federal.</li> <li>✓ Alinear la política turística de las entidades federativas a la Política Nacional Turística.</li> <li>✓ Impulsar la transversalidad presupuestal y programática de las acciones gubernamentales, coordinándolas hacia los objetivos de la</li> </ul>

	Política Nacional Turística.
<b>Estrategia 4.11.2.</b>	<b>Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico.</li> <li>✓ Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.</li> <li>✓ Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos.</li> <li>✓ Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además de los de sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros.</li> <li>✓ Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad.</li> <li>✓ Desarrollar agendas de competitividad por destinos.</li> <li>✓ Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios.</li> <li>✓ Imprimir en el Programa Nacional de Infraestructura un claro enfoque turístico.</li> </ul>
<b>Estrategia 4.11.3.</b>	<b>Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turístico y la promoción eficaz de los destinos turísticos.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar y promover esquemas de financiamiento al sector con la Banca de Desarrollo.</li> <li>✓ Incentivar las inversiones turísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>✓ Promover en todas las dependencias gubernamentales de los tres órdenes de gobierno los esquemas de simplificación y agilización de trámites para la inversión.</li> <li>✓ Elaborar un plan de conservación, consolidación y replanteamiento de los Centros Integralmente Planeados (CIP), así como la potenciación de las reservas territoriales con potencial turístico en manos del Estado.</li> <li>✓ Detonar el crecimiento del mercado interno a través del desarrollo de nuevos productos turísticos, para consolidarlo como el principal mercado nacional.</li> </ul>
<b>Estrategia 4.11.4.</b>	<b>Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear instrumentos para que el turismo sea una industria limpia, consolidando el modelo turístico basado en criterios de sustentabilidad social, económica y ambiental.</li> <li>✓ Impulsar el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural del país.</li> <li>✓ Convertir al turismo en fuente de bienestar social.</li> <li>✓ Crear programas para hacer accesible el turismo a todos los mexicanos.</li> <li>✓ Promover el ordenamiento territorial, así como la seguridad integral y protección civil.</li> </ul>

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo. 2013-2018

### 3.4.2. Análisis del plan estatal de desarrollo 2011-2016

Como parte de la revisión que se realizó al Plan Estatal de Desarrollo (PED) (2011-2016), para esta investigación se destaca el *apartado 5* denominado *Crecimiento Económico, Competitividad y Empleo*, en este se establece que el sector turístico debe ser un tema prioritario para el gobierno. En la tabla 3.2 se presentan las estrategias y líneas de acción del PED (2011-2016), en relación al sector turístico.

Tabla 3.2.

*Objetivo, estrategias y líneas de acción del PED 2011-2016*

<b>Objetivo 1</b>	<b>Posicionar a Oaxaca como uno de los principales destinos turísticos del país en los ámbitos nacional e internacional, mediante la aplicación de una política integral de promoción que permita aprovechar al máximo el potencial del sector, de manera sustentable y con respeto a la diversidad cultural de la entidad, ofreciendo a los visitantes productos turísticos competitivos para contribuir con el desarrollo económico y social del estado.</b>
<b>Estrategia 1.1.</b>	<b>Impulso de reformas normativas en materia turística acordes con las necesidades actuales del sector.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa de ley en materia turística, promovida ante el Congreso del Estado, que permita orientar las acciones del gobierno, facultándolo en materia de regulación, control, vigilancia y sanciones administrativas, para el desarrollo y fomento de la actividad turística.</li> <li>✓ Convenios de descentralización gestionados ante la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal, para facultar al Estado el llevar a cabo los procesos de vigilancia y verificación de las operaciones de los prestadores de servicios turísticos.</li> </ul>
<b>Estrategia 1.2.</b>	<b>Impulso a la competitividad de los productos y servicios turísticos del estado.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios de benchmarking y de mejores prácticas en materia de servicios turísticos, tanto para los mercados amplios como para los especializados.</li> <li>✓ Clusters turísticos promovidos y fortalecidos, a través del impulso a la diversificación y complementación de la oferta, la formación y densificación de las redes empresariales y el escalamiento en las cadenas de valor.</li> <li>✓ Esquemas de desarrollo de proveedores implementado para vincular a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas con los grandes prestadores de servicios turísticos del estado.</li> <li>✓ Acciones y programas de certificación, planificados estratégicamente aplicados en los destinos turísticos del estado (Distintivos “M” y “H”, “Punto Limpio”, Blue Flag, Green Globe, y Pueblos Mágicos, entre otros), que eleven y garanticen la calidad de los servicios.</li> <li>✓ Desarrollar y promover un programa integral de</li> </ul>

	<p>profesionalización a prestadores de servicios turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenios y mecanismos de vinculación establecidos entre las instituciones públicas y privadas de educación media y superior con las organizaciones y empresas del sector turístico, para la formación y capacitación de prestadores de servicios turísticos de alto nivel.</li> <li>✓ Programas de señalética, atención y auxilio turístico instrumentados, para brindar seguridad e información adecuada y oportuna sobre servicios y atractivos a los visitantes.</li> <li>✓ Programa de financiamiento, asistencia técnica y capacitación implementado para pequeños proyectos turísticos, priorizando los de pueblos y comunidades indígenas, así como los encabezados por grupos de mujeres en mercados especializados.</li> </ul>
<b>Estrategia 1.3.</b>	<b>Fomento a la sustentabilidad del desarrollo turístico en el estado.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyectos sustentables de turismo de naturaleza, desarrollados para diversificar la oferta turística.</li> <li>✓ Acuerdos con los tres niveles de gobierno y la sociedad civil, establecidos para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales de los sitios turísticos.</li> <li>✓ Estudios de impacto ambiental realizados en los diferentes destinos para establecer actividades turísticas adecuadas.</li> <li>✓ Sitios turísticos certificados como destinos sustentables a través de la difusión de sus beneficios potenciales entre los destinos turísticos del estado, tomando como referencia casos de éxito en el país y en la entidad.</li> </ul>
<b>Estrategia 1.4.</b>	<b>Impulso a la diversificación de la oferta de productos y proyectos turísticos para segmentos tradicionales y nueva creación.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura y servicios turísticos ampliados y mejorados en los pueblos tradicionales, santuarios religiosos y rutas turísticas del estado, para incrementar el flujo turístico y la derrama económica en estos sitios.</li> <li>✓ Infraestructura y servicios de apoyo de alto nivel propuestos para brindar soporte eficiente al turismo de reuniones, convenciones y negocios.</li> <li>✓ Rutas turísticas diseñadas para integrar un portafolio de opciones diferenciadas, atractivas y seguras, a través de incentivos, mejores prácticas, información y capacitación.</li> <li>✓ Proyectos promovidos en regiones con potencial y ventajas no explotadas, especialmente en municipios rurales e indígenas, para extender geográficamente la oferta de servicios y actividades complementarias.</li> <li>✓ Actividades turísticas alternativas desarrolladas en torno de la riqueza cultural de los pueblos y comunidades indígenas y del patrimonio natural en sus territorios como sanación tradicional, convivencia intercultural, ecoarqueología, entre otros– con pleno respeto a su identidad y valores.</li> </ul>
<b>Estrategia 1.5.</b>	<b>Promoción del estado a nivel nacional e internacional como un destino atractivo de turismo cultural, de naturaleza, rural, playa y religioso.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios de mercados aplicados para identificar los productos y servicios turísticos más rentables.</li> <li>✓ Programa de marketing efectivo e innovador implementado, centrado en las ventajas y atractivos diferenciadores del estado, diseñado para acceder tanto a mercados más amplios como a</li> </ul>

	<p>otros de nicho o especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marca “Oaxaca”, diseñada a partir de los elementos representativos de los productos turísticos estatales.</li> <li>✓ Programa de famtrips con representantes de medios masivos de comunicación, agencias de viajes y operadoras turísticas, aplicados para darles a conocer nuestro estado y sus atractivos.</li> <li>✓ Programa de incentivos a operadoras mayoristas, ejercido para mejorar la comercialización del producto turístico estatal.</li> <li>✓ Esquemas de coordinación entre prestadores de servicios turísticos, aplicados para maximizar los alcances de las acciones de promoción.</li> <li>✓ Calendario de actividades culturales, ecoturísticas, recreativas y comerciales, elaborado para su difusión oportuna en medios locales, nacionales e internacionales.</li> <li>✓ Catálogo del patrimonio cultural, arqueológico, gastronómico, artístico y de naturaleza, creado para facilitar la promoción local, nacional e internacional.</li> <li>✓ Estudios y proyectos sobre patrimonio tangible, planeado para fomentar el rescate y la preservación de la imagen urbana tradicional de las comunidades.</li> <li>✓ Actividades de internación a las regiones y localidades cercanas para visitantes de Bahías de Huatulco y la Ciudad de Oaxaca.</li> </ul>
<b>Estrategia 1.6</b>	<b>Mejorar la conectividad hacia los destinos turísticos del estado.</b>
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio sobre infraestructura estratégica, con la finalidad de identificar las necesidades de conectividad entre los destinos turísticos y los mercados emisores.</li> <li>✓ Accesos carreteros ampliados y modernizados desde los estados vecinos hacia los principales destinos turísticos y de estados hacia las regiones de la entidad.</li> <li>✓ Servicios complementarios a la transportación terrestre proveídos y mejorados, como terminales de autobuses, módulos de atención, señalización, paradores turísticos, entre otros.</li> <li>✓ Plan de negociaciones con empresas transportadoras nacionales e internacionales, diseñado y aplicado para incrementar la densidad de conexiones aéreas, terrestres y marítimas hacia el estado desde los principales mercados.</li> <li>✓ Fideicomiso Oficina de Congresos y Visitantes (OCV) creado con recursos provenientes de impuestos al hospedaje, orientados a la promoción turística.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información del PED 2011-2016

### **3.4.3. Análisis del plan municipal de desarrollo 2011-2013**

En la revisión del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) (2011-2013), del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se observa que a diferencia del PND (2013-2018) y en el PED (2011-2016), el PMD (2011-2013), no contempla objetivos y estrategias específicas para el impulsar al sector turístico en el municipio, únicamente se menciona lo siguiente:

En el *objetivo general 3 Retomar el control del proceso de urbanización con tendencia a ciudad y reorientarlo hacia un aprovechamiento racional de largo plazo de los recursos naturales y del capital territorial para el desarrollo sustentable del municipio*(PMD, 2011-2013. p. 103), señala lo siguiente:

- 1) *Creación de parques urbanos y ecológicos con proyectos recreativos y eco turísticos,*
- 2) *Llevar a cabo proyectos integrales de mejora y mantenimiento del centro de la ciudad, mediante la gestión urbana, la coordinación interinstitucional y la participación de los ciudadanos, a fin de redensificarlo para la vivienda y los servicios, convirtiéndolo en un importante atractivo turístico y cultural.*

Por lo que se puede señalar que el PMD (2011-2013) no guarda relación con las acciones y estrategias del PND (2013-2016) y el PED (2011-2016) en materia turística.

#### ***3.4.4. Concordancia entre los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal en materia de turismo y las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca***

Como resultado del análisis de los ejes de desarrollo, de los objetivos, de las acciones y de las estrategias establecidas en el PND (2013-2018), en el PED (2011-2016) y en el PMD (2011-2013), para el sector turístico, se puede mencionar que el nivel de concordancia entre las acciones y estrategias contenidas en el PND (2013-2018) y en el PED (2011-2016), en materia turística es bueno, ya que las acciones y estrategias establecidas en el PED (2011-2016) tienen fuerte relación con sus similares del PND (2013-2018), debido a que fueron diseñadas considerando las necesidades del país y en particular las del estado de Oaxaca. Así mismo, las

acciones y estrategias del plan estatal en materia turística fueron diseñadas tomando como base las establecidas en el plan federal. Ambos planes consideran las tendencias mundiales que rigen al sector turístico.

Sin embargo, el PMD (2011-2013), no contempla acciones y estrategias específicas que permitan impulsar al sector turístico del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en éste plan únicamente se hace mención del aspecto turístico al considerar 1) acciones de reordenamiento y de redensificación de la ciudad y, 2) creación de parques urbanos/ecológicos y eco turísticos con el objetivo de generar mayor atractivo turístico.

El objetivo de las acciones y estrategias del PMD (2011-2013), donde se menciona al sector turístico es fortalecer la infraestructura y mejorar la imagen del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con esas acciones el sector turístico podría tener algún beneficio indirecto al hacer uso de los parques, espacios públicos y demás infraestructura. Es importante señalar que en el PMD (2011-2013), no se plantearon acciones y estrategias para mejorar al sector turístico, únicamente se mencionan como complemento de otras estrategias.

La vinculación del plan municipal con el estatal y el federal es mínima en aspectos como el turístico, redundando en la falta de apoyos económicos para el sector turístico del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. A pesar de esa situación algunos empresarios hoteleros han realizado acciones para mejorar, innovar y fortalecer a sus empresas, lo que les ha permitido ser más competitivos. Por ejemplo, mediante la implementación del programa moderniza (Distintivo M) y de higiene en la preparación de los alimentos (Distintivo H), se han logrado alinear

las acciones del sector hotelero de esta ciudad con el objetivo del PND (2013-2018) *de fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios turísticos.*

Esto les ha permitido a un grupo de empresas hoteleras alcanzar un mayor grado de profesionalización, ya que como parte de los requisitos para obtener los distintivos han tenido que elaborar sus manuales de organización, que a su vez les han ayudado a definir mejor su estructura organizacional, sus puestos de trabajo, sus funciones, sus responsabilidades y han alcanzado cierta estandarización de sus procesos. Es importante mencionar que aun cuando existe desconocimiento sobre la RSE, algunas empresas han realizado acciones de filantropía y ayuda a la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

A continuación se listan las acciones que de forma aislada y esporádica llevan a cabo algunos hoteles:

- ✓ Dos hoteles brindan capacitación continua a sus empleados (tres veces al año).  
Tres hoteles lo hacen al menos una vez al año y el resto no brindan capacitación.
- ✓ Tres hoteles dijeron brindar todas las prestaciones de ley a sus empleados.
- ✓ Cuatro hoteles mencionaron brindar permisos para estudiar a sus empleados.
- ✓ Seis hoteles cuenta con horarios de trabajo flexibles.
- ✓ Un hotel paga horas extras a sus empleados.
- ✓ 16 hoteles brinda trabajo a mujeres.
- ✓ Cuatro hoteles separan la basura y uno cuenta con composta.
- ✓ Cinco hoteles cuentan con focos ahorradores de energía en todas sus instalaciones.
- ✓ Un hotel cuenta con sistemas solares para calentar el agua de las regaderas.

Una vez analizados los tres planes de desarrollo y las acciones que llevan a cabo las empresas hoteleras del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en materia turística, se responden algunas de las preguntas de investigación, por lo que se puede comentar lo siguiente:

A pesar de los esfuerzos para mejorar, las empresas del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, han realizado acciones que se encuentran alineadas de forma parcial con las acciones y estrategias establecidas en los planes nacional y estatal de desarrollo, no así con lo que establece el PMD (2011-2013), debido a que en él no se contempla algún apartado específico para el sector turístico.

En este sentido, una de las principales razones por las que en el PMD (2011-2013), no se contemplan acciones y estrategias concretas para desarrollar al sector turístico se debe a que las necesidades del municipio son diversas y requieren de un importante monto de recursos para ser atendidas, mientras que los recursos económicos son limitados para atender todas esas demandas. Por lo tanto, las autoridades municipales en turno consideraron prioritario atender otras necesidades y dejaron de lado necesidades como las del sector turístico.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

### **4.1. Importancia de incorporar la RSE en el modelo de negocios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

Cada día son más las empresas que están incorporando acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el mundo, también en países de América Latina esta tendencia ha ido creciendo en la última década. Las empresas mexicanas no ha quedado al margen de la RSE, en el año 2001, se otorgaron 17 *distintivos* a las Empresas Socialmente Responsables (ESR) reconociendo sus buenas prácticas en la materia. Para el año 2013 ya eran 774 las empresas con tal distintivo (CEMEFI, 2013).

En México cada vez hay más instituciones como el CEMEFI, ALIARSE, la Universidad Anahuac, Red Puentes México (RPM) entre otras organizaciones que están promoviendo la incorporación de la RSE en empresas y organizaciones públicas y privadas. El trabajo de esas organizaciones ha tenido como resultado que en México sean cada vez más las empresas que están realizando acciones de responsabilidad social con sus empleados, con la comunidad y con el medio ambiente. Generando beneficios económicos para la empresa y para la sociedad, mejorando el nivel de vida de las personas y cuidando mejor los recursos naturales como el agua y el aire.

Una de las organizaciones que ha realizado investigaciones sobre el ejercicio de la RSE es Red Puentes México (RPM), que se dedica al estudio, difusión, promoción y fortalecimiento de la cultura de la responsabilidad social en el sector público y

privado. RPM participó en la elaboración de la norma ISO 26000 y a raíz de los trabajos realizados en 2011 y 2012, generó una herramienta para complementar la norma ISO 26000, que contempla las particularidades de la micro y pequeña empresa mexicana.

Es importante señalar la recomendación que RPM indica (en su calidad de experto en la aplicación de la RSE): para implementar la RSE en alguna empresa se debe analizar su entorno e incorporar ese contexto.

#### **4.2. Presentación de modelo de negocios**

En esta investigación el objetivo central es desarrollar un modelo de negocios basado en la Responsabilidad Social Empresarial para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que permita mejorar su desempeño, contribuir al desarrollo de la comunidad y se preocupe por el cuidado del medio ambiente.

La importancia de implementar la RSE en las empresas hoteleras del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, radica en que pueden mejorar de manera voluntaria la calidad de sus servicios, por medio de acciones que generen en el empleado mayor cohesión y compromiso con la empresa, además de contribuir al desarrollo de la comunidad.

El modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, fue elaborado tomando en consideración diferentes modelos de RSE así como la información recabada en el diagnóstico realizado al sector hotelero. Cada uno de los modelos consultados hacen énfasis en alguna etapa, el caso de Red Puentes México enfatiza la importancia de

realizar un estudio previo del contexto que engloba a la empresa. La norma ISO 26000 establece las materias fundamentales sobre las cuales se deberán formular acciones de RSE. El modelo de Responsabilidad Social para las empresas en Cataluña (RScat) facilita una serie de indicadores que ayudan a idear el instrumento de diagnóstico que, a su vez, puede emplearse para evaluar los avances del modelo. El modelo propuesto por Dentchev (2005), destaca la importancia de realizar una consulta con los grupos de interés (internos y externos) sobre cuál debería ser la RSE de la empresa. Las aportaciones de estos autores (de los modelos anteriores), fueron la base para el desarrollo del modelo de negocios basado en la RSE, el cual se desarrolló tomando como base el diagnóstico del sector hotelero, por lo tanto, la aportación principal consistió en diseñar un modelo acorde a las características, necesidades, contexto social y ambiental del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Las ventajas de implementar el modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, son las siguientes:

1. Se trata de un modelo diseñado en función a las características del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
2. El modelo contempla acciones específicas para cuidar el medio ambiente, contribuir al desarrollo de la comunidad y mejorar el desempeño del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
3. Se anexa una guía de fácil comprensión que ayudará a las empresas a introducirse en el mundo de la RSE.

4. Se diseñó un instrumento para que las empresas hoteleras conozcan sus avances y/o su situación actual en torno a la RSE.
5. Se recomiendan acciones específicas de RSE que podrán incorporar las empresas hoteleras en su plan de RSE.

En la figura 4.1 se presenta el modelo de negocios basado en la RSE para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que permitirá mejorar su desempeño al brindar servicios de calidad a sus clientes, contribuir con la comunidad y cuidar el medio ambiente, conformado de siete etapas.

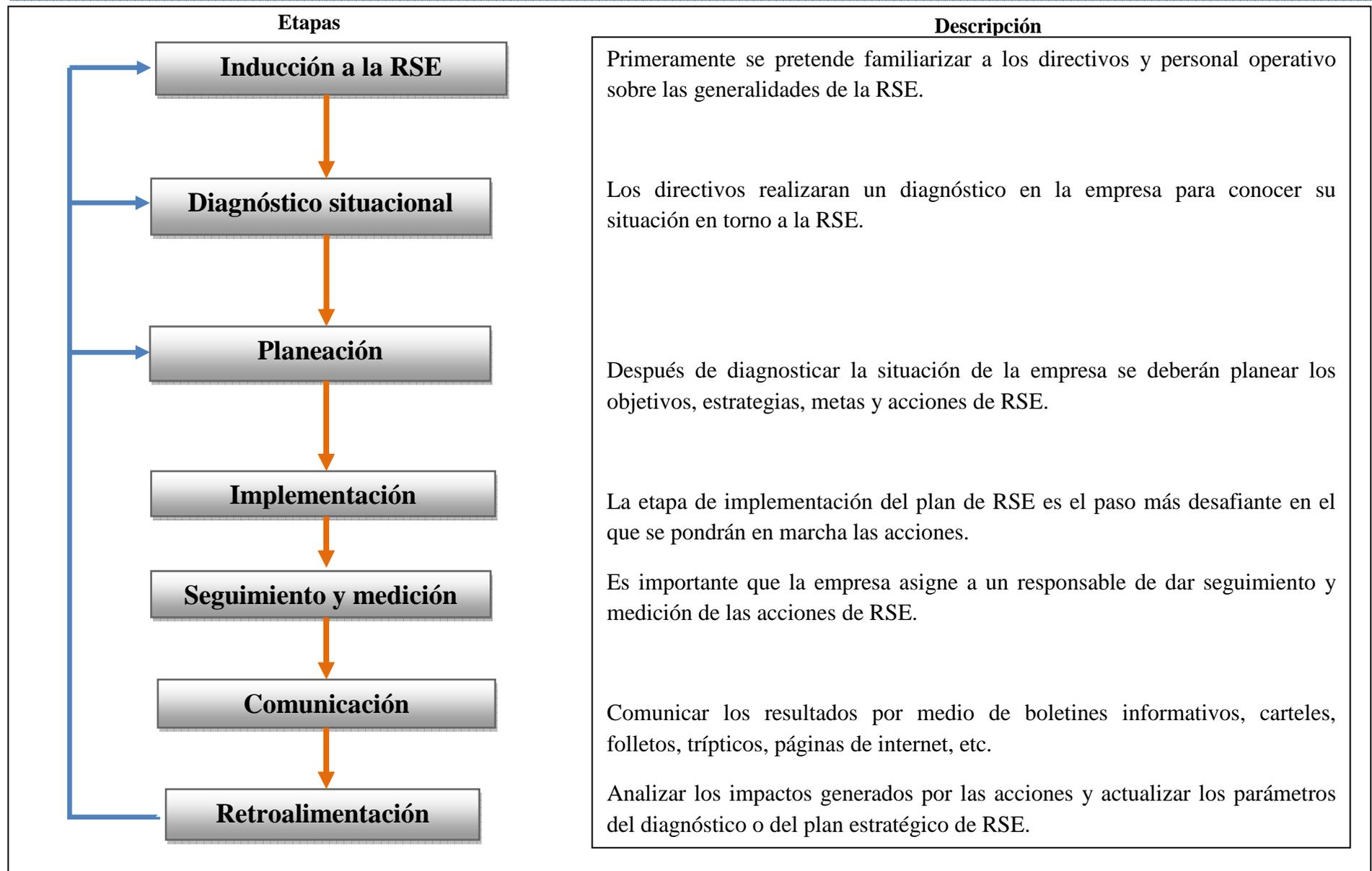
### **4.3. Etapa de inducción a la RSE**

La primera etapa se incorpora como resultado del diagnóstico realizado al sector hotelero (recomendado por RPM), en el que se detectó que los empresarios desconocen sobre el tema de la RSE, por lo tanto se consideró necesario integrar una guía para familiarizarlos en el tema (anexo 4).

El objetivo de la etapa de inducción es familiarizar a los dueños de las empresas sobre el concepto, las ventajas, los beneficios y las características de la RSE.

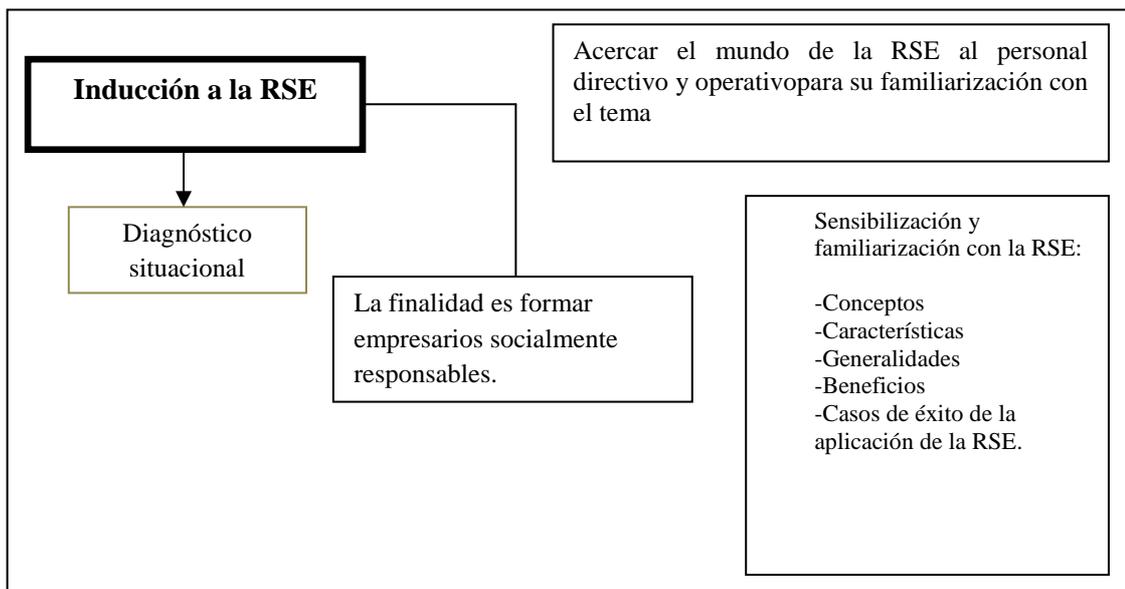
En el anexo 4, se presenta una *introducción a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, con la que se pretende que los dueños y sus empleados den los primeros pasos hacia la integración de la RSE en sus empresas. El anexo de *introducción a la RSE* es una forma fácil para familiarizarse con la RSE, en la que las personas que la consulten podrán responder preguntas como: ¿Qué es la RSE?, ¿Qué beneficios se obtiene?, ¿Cómo surgió la RSE en México?, ¿Quién la promueve? y ¿Quiénes han tenido éxito en la implementación de la RSE?

Figura 4.1. Modelo de negocios basado en la rse para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2. Etapa de inducción



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Etapa de diagnóstico situacional

Es necesario que las empresas conozcan su situación en aspectos esenciales como:

- ✓ Ética y valores de la empresa.
- ✓ Cumplimiento de los derechos laborales
- ✓ Relaciones con sus clientes.
- ✓ Relaciones con sus proveedores.
- ✓ Compromiso social.
- ✓ Compromiso medioambiental.

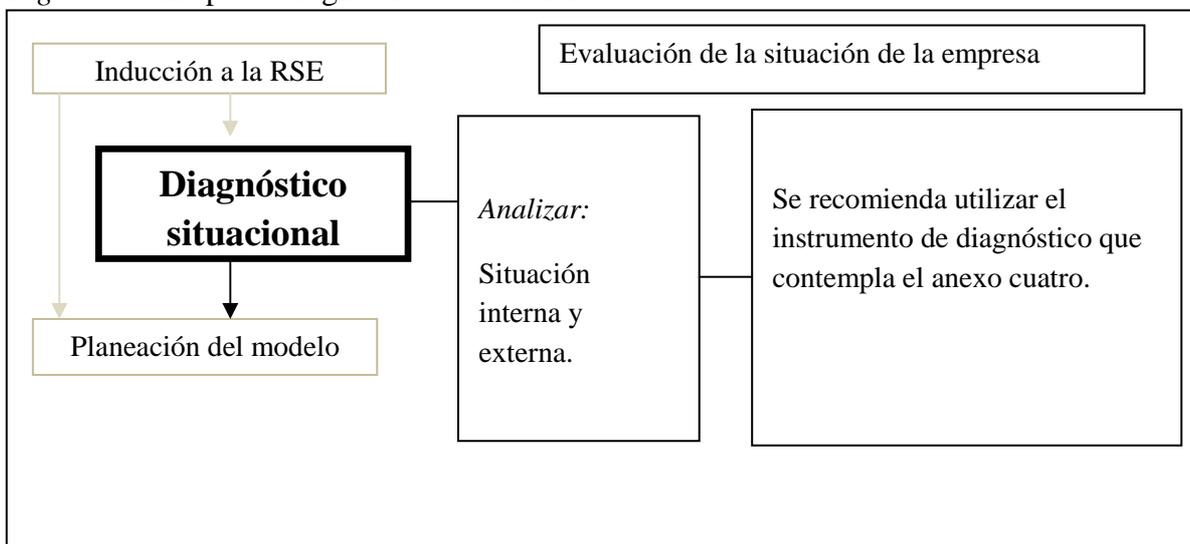
La segunda etapa de este modelo consiste en realizar un diagnóstico sobre la situación de la empresa en los aspectos antes mencionados.

Debido a que en el año 2013 ya se realizó un diagnóstico en el sector hotelero en materia de RSE, lo que permitió conocer su situación al respecto, para este año 2014 se recomiendan acciones relacionadas con las primeras cinco preguntas de cada

categoría, contenidas en el instrumento de diagnóstico (anexo cuatro). Por lo tanto, puede pasar a la etapa tres del modelo para conocer las acciones de RSE.

Si se trata de una empresa de nueva creación o que empezó a operar a partir del año 2014, se recomienda que lleve a cabo un ejercicio de diagnóstico en materia de RSE con ayuda del instrumento contenido en el anexo cuatro y al término de su evaluación si resulta que su empresa no lleva a cabo acciones que respondan afirmativamente a las primeras cinco preguntas de cada categoría, la recomendación es la siguiente: deberá incorporar las primeras cinco acciones que se recomiendan en la siguiente etapa de esta tesis. Si en su evaluación resultó que su empresa cumple con las cinco primeras preguntas, usted deberá poner en marcha el resto de acciones que aún no realiza y que en la evaluación resultaron negativas además de responder a la pregunta ¿qué otra acción de RSE podría realizar?

Figura 4.3. Etapa de diagnóstico situacional



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Etapa de planeación

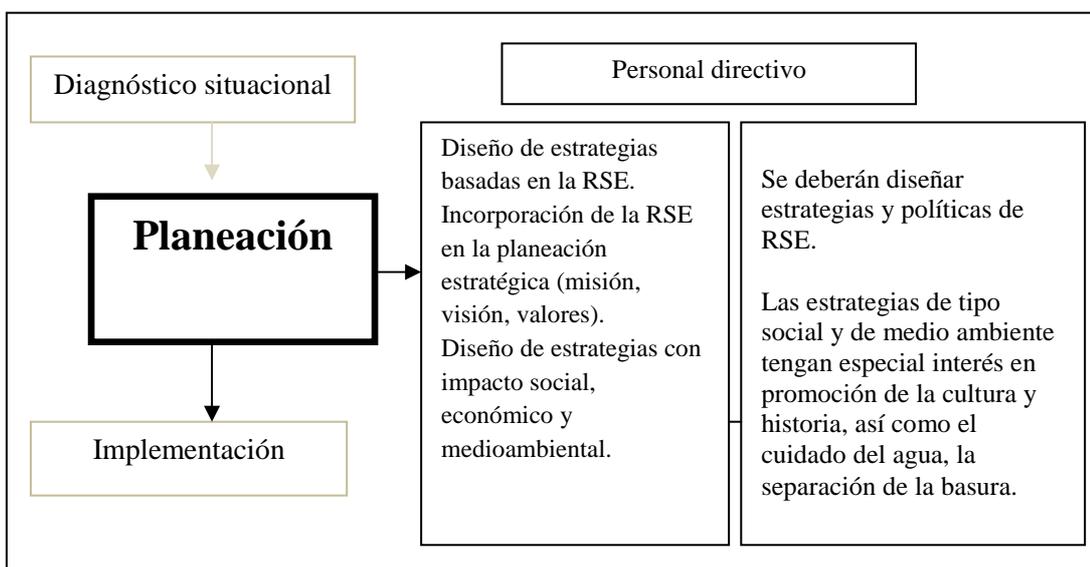
La etapa de planeación es una etapa importante en la que el personal directivo de la empresa tiene la tarea de planear los objetivos, estrategias, metas y acciones de RSE que deberá implementar la empresa para ser considerada como empresa socialmente responsable.

Primeramente la empresa deberá hacer una revisión de la misión, visión y valores organizacionales para incorporar en ellos la RSE, misma que será traducida en sus objetivos, estrategias, metas y acciones (Figura 4.5).

Como parte del anexo cuatro se brindan ejemplos de misión y visión de empresas socialmente responsables para que los directivos tengan una referencia sobre cómo pueden integrar las consideraciones de RSE en la misión y visión de sus empresas.

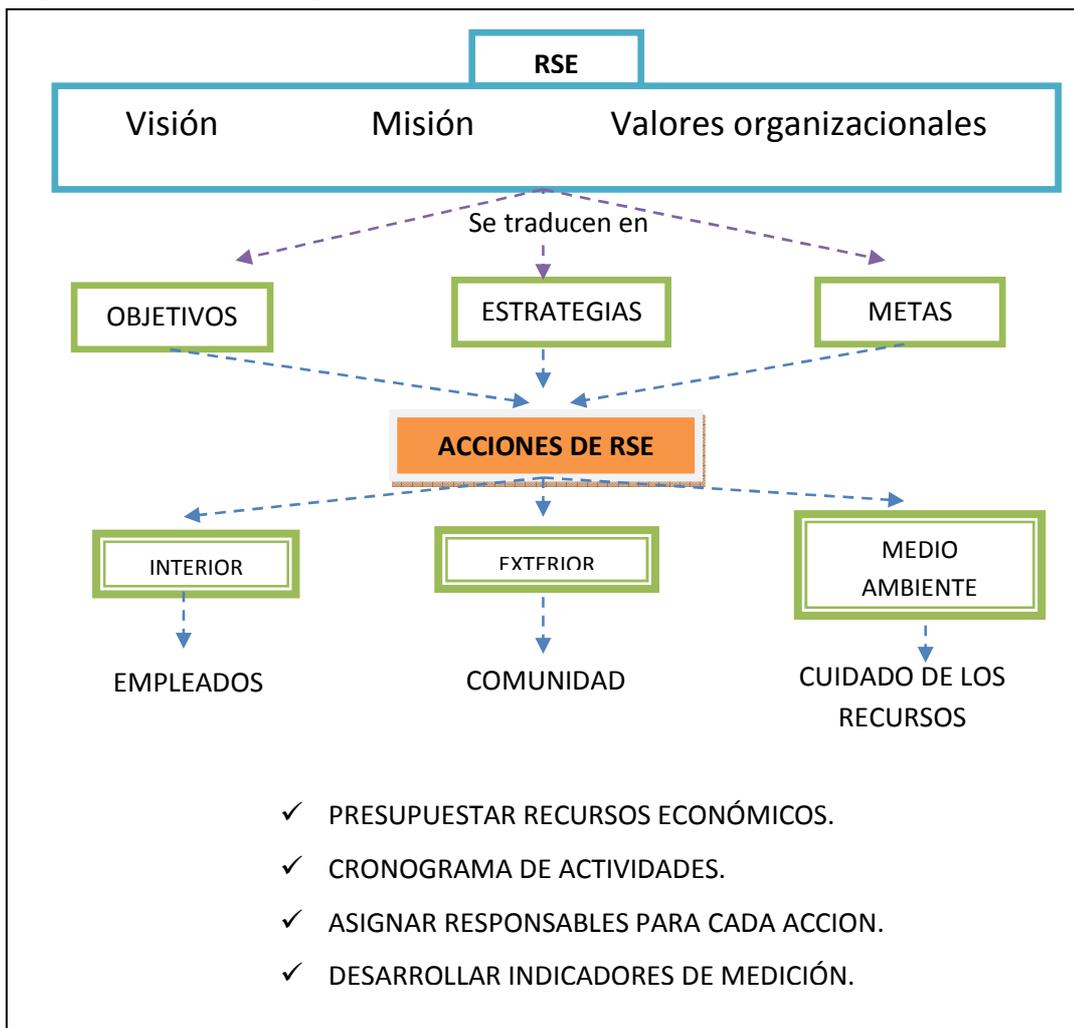
Los resultados de la etapa de diagnóstico son de utilidad para identificar el estatus que presentan en las áreas evaluadas y permita una mejor planeación.

Figura 4.4. Etapa de planeación



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.5. Proceso de planeación de acciones de RSE



Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico que realicen las empresas apoyándose en el anexo cuatro será importante para que las empresas desarrollen su plan de RSE, debido a que como resultado del diagnóstico tendrán un panorama general sobre los avances en materia de RSE.

A continuación se recomiendan acciones de RSE específicas, basadas en el diagnóstico realizado al sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en relación con:

- 1) Interior.

2) Exterior.

3) Medio ambiente.

Se considera que las primeras cinco acciones de cada categoría son importantes para que las empresas incorporen en el primer año y así al paso del tiempo puedan incorporar otras acciones que implican emplear más recursos pero como ya las empresas tendrán bases de RSE les serán más fácil de llevar a cabo.

*a. Acciones al interior de la empresa*

1. Definir la misión, visión y valores incorporando consideraciones sobre cuidado del medio ambiente, trato justo a los empleados y respeto a la comunidad.
2. Respetar los derechos laborales como son: realizar el pago de salarios en tiempo y forma, brindar las prestaciones de seguridad social, brindar lugares y condiciones dignas de trabajo, días de descanso, horarios de acuerdo a la ley.
3. Informar a los trabajadores de forma periódica sobre la situación financiera de la empresa para generar mayor compromiso de su parte.
4. Establecer un código de ética, documento en el cual la empresa define políticas y reglas en relación con:
  - a. El trato a sus empleados, clientes, proveedores y con la comunidad y asegure el cumplimiento de las leyes.
  - b. Prohibición del trabajo infantil en la empresa y lo relacionado a la cadena de valor.

- c. Acciones en contra de la discriminación de personas por color de piel, lugar de procedencia, credo, preferencias sexuales y cualquier tipo de discriminación.
5. Brindar capacitación continua a los empleados de todas las áreas.
6. Promover la igualdad laboral y la no discriminación en los procesos de reclutamiento y selección dentro y fuera de la empresa. Brindar oportunidades laborales a personas en situación de vulnerabilidad como son: personas en rehabilitación por alcoholismo y drogadicción, enfermos de VIH-SIDA, personas con capacidades diferentes, entre otras situaciones. Establecer líneas de acción específicas contra el acoso (sexual y psicológico).
7. Tomar en consideración las opiniones de los trabajadores de todos los niveles al momento de integrar algún plan. Incentivar a los trabajadores para que aporten nuevas ideas sobre el mejoramiento de la empresa.
8. Establecer políticas para apoyar a los empleados que tengan deseos de seguir estudiando. Brindando facilidades para asistir a cursos durante el horario de trabajo o subsidiar algún costo que genere su formación, entre otros gastos.
9. Antes de tomar alguna decisión de reducción de personal (despidos), evaluar la reducción de costos involucrando a los empleados en la generación de ideas para evitar en la medida de lo posible los despidos, como ejemplo, en lugar de realizar despidos, preferible reducir jornadas de trabajo. Ser flexible con los empleados ante necesidades personales que requieran de su presencia.
10. Promover hábitos de higiene en el trabajo que permita fomentar una mejor cultura de salud.

*b. Exterior*

1. Fomenta el consumo de productos elaborados por personas o empresas del municipio.
2. Contar con políticas claras en el cobro de los servicios ofrecidos.
3. Promover la riqueza cultural, gastronómica e histórica del municipio en los hoteles y en ferias empresariales a las que asistan.
4. Brinda oportunidades de trabajo a personas de la tercera edad, personas con capacidades diferentes, personas en rehabilitación o personas en situación de vulnerabilidad.
5. Realizar donación de sábanas, cobijas, toallas y muebles que por el desgaste ya no utilicen pero que pueden ayudar a cubrir necesidades en centros de ayuda humanitaria.
6. Realizar acciones que beneficien a la sociedad tales como: promover el voluntariado para apoyar a centros de rehabilitación, casas hogar o Cruz Roja. Con acciones como lectura a los enfermos y enseñanza a personas adultas con problemas de analfabetismo.
7. Generar vínculos con otras empresas y organizaciones civiles, para realizar diversas obras sociales que solos no podrían realizar, como son: pavimentación de calles, rehabilitación de espacios públicos, compra de mobiliario para escuelas, señalamientos viales, por mencionar algunas necesidades que tiene la población.

8. Analizar la posibilidad de optar por implementar un programa comunitario específico, podría ser: capacitar a un grupo de mujeres artesanas de comunidades cercanas para que comercialicen mejor sus productos, impulsar proyectos productivos.
9. Promover una cultura anticorrupción en todos los niveles de la empresa y en todo el sector: empleados, clientes y sociedad.

*c. Medio ambiente*

1. Establecer políticas específicas de compras que permitan cuidar el medio ambiente como: evitar el uso de bolsas de plástico, comprar productos que se puedan rehusar evitando así los desechables, comprar productos amigables con el medio ambiente y evitar aquellos productos tóxicos, comprar productos reciclados.
2. Procurar el uso de cristalería y porcelana, prohibiendo el uso de vasos y platos desechables en las instalaciones del hotel. Esta cultura podría irse expandiendo en las familias de los trabajadores.
3. Diseñar y dar seguimiento a un plan de separación de labasura en la empresa(orgánicos, cartón, aluminio, PET y pilas). Como parte del plan pueden coordinar sus esfuerzos con el Ayuntamiento Municipal y organizaciones como ENACTUS-UTM que ya han iniciado con proyectos similares. Por lo que las empresas hoteleras pueden ayudar en la difusión de la cultura de separación de la basura mediante el patrocinio de folletos, trípticos, lonas, carteles informativos en sus empresas, anuncios en la radio, apoyos a escuelas que promuevan la separación y otras actividades que ayuden a promover esta acción. Como parte del seguimiento a estas acciones (y de su responsabilidad social) exigir a las

autoridades municipales para que cumplan con su plan de separación de la basura en todo el municipio.

4. Como parte del programa de separación de la basura deberán cuidar que los desechos de aceites de cocina no sean vertidos en el drenaje y sean recolectados por empresas que puedan dar el tratamiento adecuado a estos desechos. La vinculación con el gobierno municipal será necesario para que el camión recolector de basura cuente con un contenedor para este desecho.
5. Establecer un programa que promueva una cultura integral para el cuidado del agua, ya que la zona mixteca es una zona árida, en la que el agua es escasa y de difícil acceso para muchas comunidades y colonias del municipio. La cultura por el cuidado del agua incluye desde mensajes colocados cerca de los lavabos en las habitaciones y en fregaderos de los restaurantes (para los hoteles que tienen restaurante), mensajes como: *“cierra la llave mientras te enjabonas o si te lavas los dientes”*, *“mientras te enjabonas cierra la llave”*, así como de otras acciones como: proporcionar recipientes para captar el agua fría que normalmente se desperdicia al esperar que salga el agua caliente de las regaderas y pueda ser utilizada para regar jardines y plantas, promover el uso del mismo juego de sábanas y toallas de baño cuando sean estancias prolongadas, regar los jardines y lavar pisos con el agua de salida de las lavadoras.
6. Promover una cultura para el uso racional de la energía eléctrica, incorporando sistemas solares para iluminar las habitaciones, calentar el agua de las regaderas, con lo que se evitaría quemar combustibles fósiles como diesel o gas natural, con lo que se contribuye a la disminución del calentamiento global y efecto invernadero. Al igual que en el cuidado del agua, se deberá desarrollar una

campaña para concientizar a los empleados y a los clientes sobre el uso racional de focos, lámparas, aire acondicionado, televisión, ventiladores y secadoras.

7. Desarrollar un programa en el que se vinculen las empresas con autoridades municipales para aprovechar el agua de las lavadoras (aguas del ciclo de enjuague), evitando se vayan al drenaje y puedan ser recolectadas para regar plantas de jardines públicos o para regar los arboles de las zonas en reforestación.
8. Promover con los empleados el uso racional de los recursos que generan desechos inorgánicos.

Todo este conjunto de acciones formaran una cultura de RSE a favor del medio ambiente, de la cual las empresas obtienen beneficios por la reducción de sus costos.

*Figura 4.6.* Planeación de la RSE

Planeación de acciones de RSE				
	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE
<b>Interior</b>				
Llevar a cabo un trabajo basado en la ética				
Plan de capacitación continua				
Relaciones con los empleados				
Criterios de selección y evaluación de proveedores				
Relaciones en las cadenas de proveedores				
Salud, seguridad y condiciones laborales				
Compromiso con el desarrollo profesional				
<b>Exterior</b>				
Política de apoyo a la comunidad				

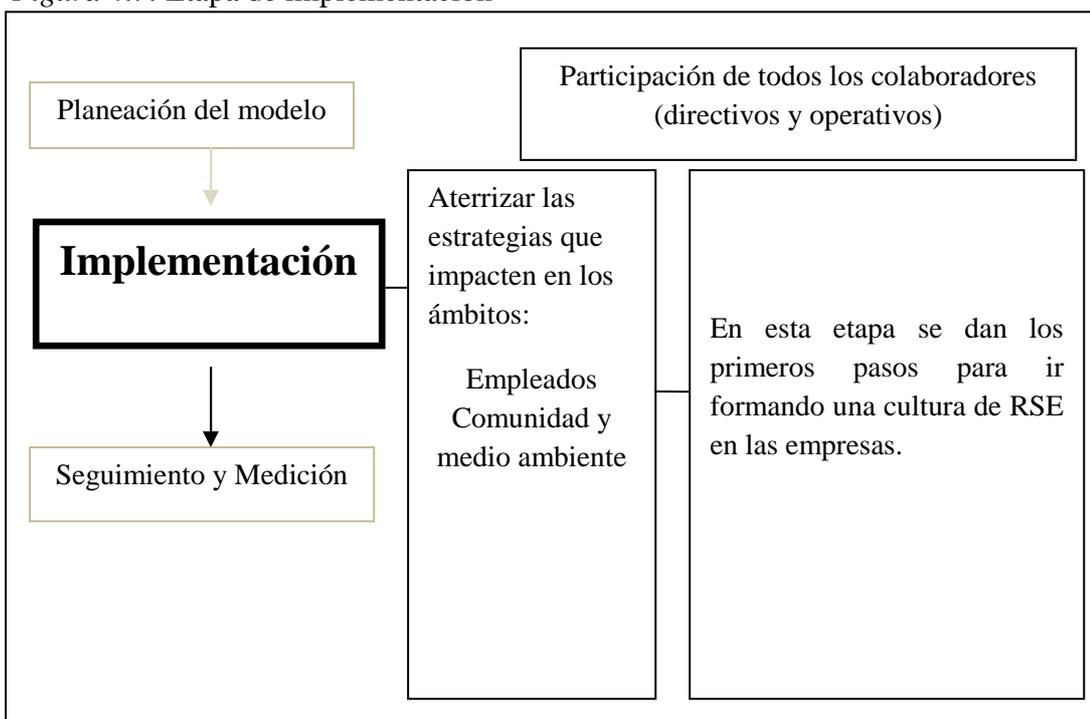
Consideración de la opinión del cliente				
Promoción de la cultura, historia y gastronomía				
Prácticas anticorrupción				
<b>Medio ambiente</b>				
Prácticas de cuidado del medio ambiente				
El medio ambiente como compromiso empresarial				
Impacto medioambiental				

Fuente: elaboración propia

#### 4.6. Etapa de implementación

Esta etapa consiste en poner en marcha los objetivos, estrategias, metas y acciones planeadas. Para llevar a cabo esta etapa se requiere del compromiso de todos los involucrados para llevar a cabo la implementación de estrategias con mayor eficiencia.

Figura 4.7. Etapa de implementación



Fuente: Elaboración propia.

Esta etapa puede que las empresas se encuentren con cierta resistencia al cambio, por lo que se recomienda que las acciones se implementen paulatinamente ya que en algunos casos podrían realizarse adecuaciones no contempladas.

Es interesante recuperar las palabras de Rodolfo Elizondo, Secretario de Turismo en el Gobierno de Felipe Calderón, sobre el papel que desempeña el gobierno para lograr el beneficio social a través del turismo y la RSE:

Es necesario hacer del turismo una prioridad nacional que propicie el conocimiento de la diversidad cultural porque tiene un gran potencial, ya no sólo en sol y playa, sino también en turismo cultural, gastronómico, de naturaleza, alternativo y sustentable.

También señala que la *responsabilidad social del turismo* debe contemplarse desde dos grandes perspectivas: pública y privada. Desde el sector público, se le contempla como efecto multiplicador, como generador de riqueza y bienestar, y la preocupación gira alrededor de la dificultad de que los países en vías de desarrollo puedan defender su escenario de desarrollo en el ámbito industrial, ya que en el turismo se da la mayor fuente de progreso, porque *si destruimos nuestro entorno cultural, social y ambiental, destruimos nuestro producto, riqueza, nuestro futuro.*

En este sentido se han seguido las políticas del actual gobierno, señalan que se trata de generar un turismo responsable y sustentable, por lo tanto, la oferta deberá ir en este mismo sentido. Por lo tanto guarda relación estrecha con la RSE de las empresas hoteleras al ser el principal actor en la industria turística.

#### **4.7. Etapa de seguimiento y medición**

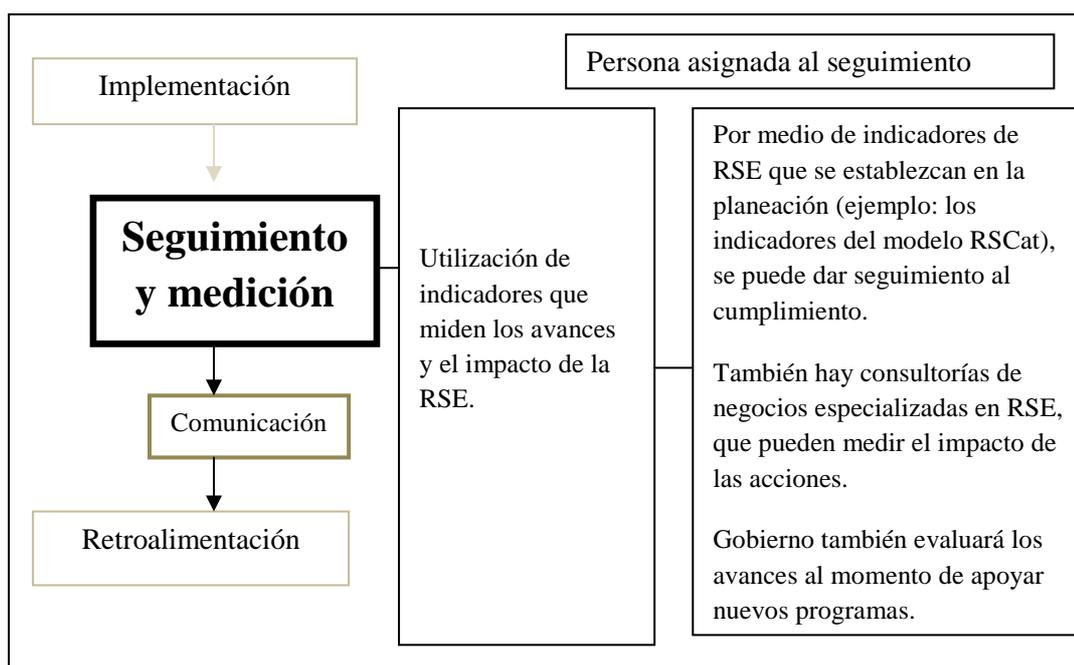
La finalidad de esta etapa es conocer los avances de las acciones para obtener resultados que servirán para retroalimentar el modelo y permita realizar mejoras a las diferentes etapas. Se recomienda que la empresa realice la medición de los resultados de manera anual, aunque también dependerá del tipo de acción a evaluar, dicha evaluación también puede ser bimestral.

Las empresas pueden utilizar el anexo cuatro que contempla un esquema que servirá de guía para que desarrolle el propio y pueda medir sus avances y contrastarlos con su planeación.

En la actualidad, las organizaciones, universidades, investigadores académicos e inclusive las bolsas de valores más importantes del mundo, están monitoreando los avances en materia de RSE y generan indicadores de medición que ayudan a evaluar el desempeño de las empresas socialmente responsables. El índice Dow Jones con su *Dow Jones Sustainability* o el *FTSE4Good Index* se están utilizando en muchas empresas para guiar sus avances en materia de RSE, ya que son evaluaciones generales para diferentes industrias en todo el mundo, por lo tanto constituyen un buen parámetro de referencia.

También existen indicadores como los del Global Reporting Initiative (GRI), el Modelo de Indicadores de RSE propuesto por Vilanova y Dinares (2009), para el Instituto de Innovación Social de la ESADE Business School y los Indicadores de RSE del CEMEFI.

Figura 4.8. Etapa de seguimiento y medición



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. Etapa de comunicación

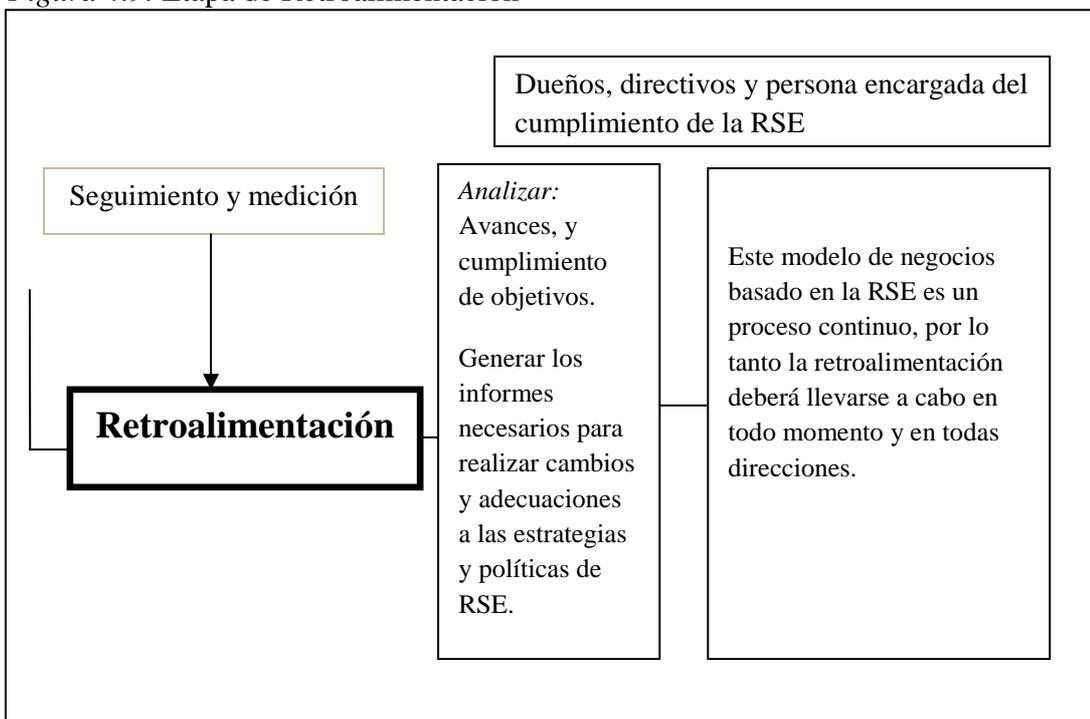
Esta etapa es la que muestra la cara de la RSE de las empresas, por lo que en todos los modelos se destaca su importancia, debido a que a través de la comunicación de los resultados, las empresas muestran a sus grupos de interés su preocupación por mejorar la vida de la comunidad y del medio ambiente.

Los reportes de comunicación sobre las acciones de RSE que llevan a cabo las empresas, no necesariamente tienen que ser reportes tan extensos, muchas empresas se encargan de emitir trípticos, folletos, carteles informativos o cuadernillos de lectura rápida. Un aspecto importante que deben cuidar las empresas es el enfoque, es decir, dependerá del público al que se quiera informar sobre los avances de las acciones de RSE, una clasificación puede ser un enfoque de cliente interno (trabajadores) y externo (comunidad, clientes y proveedores).

#### 4.9. Etapa de retroalimentación

El análisis de los resultados se deberá realizar con la finalidad de mejorar los objetivos, estrategias, metas y acciones que las empresas se han fijado, además es importante llevar a cabo este ejercicio de retroalimentación al finalizar alguna acción o cuando se haya concluido determinada estrategia para evaluar el cumplimiento de objetivos, estrategias y acciones en relación con los resultados alcanzados (ver Figura 4.9). Esta etapa podrá aplicarse en diferentes momentos como se mostró en la Figura 4.6.

Figura 4.9. Etapa de Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.10. Comentarios respecto al modelo de negocios basado en la RSE, presentado a empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

En ocasiones se realizan investigaciones que desafortunadamente quedan plasmadas solamente en documentos sin llegar a contrastarlas con la realidad o presentar los resultados ante un público que se interese en el tema.

En el caso de esta propuesta donde se aplica la RSE como modelo de negocios una vez terminada, fue presentada ante un grupo de empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para conocer su opinión y obtener la retroalimentación necesaria que permitió enriquecer la propuesta. La presentación se realizó en el mes de junio del 2013, en las instalaciones del Centro de Estudios Estratégicos de la Empresa (CEESEM) de la Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Cabe recordar que como resultado del diagnóstico realizado al sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se clasificó al sector hotelero en dos grupos:

a) un primer grupo (de cinco hoteles) con un mayor grado de profesionalización que ya cuenta con organigrama, manuales administrativos, planeación de sus actividades, controles administrativos y presupuestales, capacitación continua y en términos generales puede verse en ellos un deseo de mejorar tanto la administración de la empresa, como el servicio que prestan.

b) un segundo grupo constituido por hoteles que no cuentan con ninguno de los elementos anteriores es decir, que no se han profesionalizado.

Finalmente a la presentación del modelo de negocios solamente acudieron los cinco empresarios del primer grupo. Debido a la falta de asistencia por parte de los empresarios del segundo grupo, los asistentes mencionaron lo siguiente: "somos casi siempre los mismos los que asistimos a las capacitaciones que brinda la SECTUR, el Ayuntamiento Municipal y la CANIRAC; somos siempre los mismos quienes estamos dispuestos a mejorar y a cambiar, ya hasta nos conocemos".

*La participación de empresarios fue enriquecedora para este modelo de negocios y lo más importante de sus comentarios, tanto de la situación que priva en el sector hotelero como del modelo en sí, se presenta a continuación(ver anexo 8):*

- ✓ Por parte de las autoridades no existe apoyo para el fortalecimiento del sector hotelero.
- ✓ Las autoridades municipales no han tenido el interés de integrar (realizan acciones aisladas) a todo el sector turístico (incluyendo a los hoteles), lo que origina que no se logre beneficiar a todo el sector.
- ✓ Hace más de 20 años los hoteleros estaban organizados, conformaron una organización y se afiliaron a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. (AMHM) sin embargo, la falta de liderazgo originó la desintegración de la misma. Actualmente la actitud del total de los hoteleros puede dividirse en dos grupos: uno que desea mejorar sus empresas y reorganizarse como sector; otro grupo de hoteleros que tienen indiferencia o poca disposición para realizar un trabajo conjunto, inclusive cuando se les ha tratado de coordinar se nota que ni siquiera hay la disposición para realizar sus aportaciones económicas o asistir a cursos de capacitación promovidos por el ayuntamiento aun cuando los cursos son gratuitos. Hasta la fecha no se ha podido integrar nuevamente una asociación

de empresas hoteleras, a pesar de existir un grupo de empresas del sector con deseos de mejorar.

- ✓ Reconocen los empresarios hoteleros que la asistencia a cursos de capacitación e incorporación a los programas como Moderniza (Distintivo “M”) y de higiene en la preparación de los alimentos (Distintivo “H”), no son del interés de las empresas con menor grado de profesionalización (hoteles de una estrella y sin categoría), por ello no asisten a los cursos.
- ✓ La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), es la organización que integra a parte de la cadena de valor del sector turístico y frecuentemente busca mecanismos para que sus miembros reciban capacitación en diferentes temas, además de gestionar apoyos para el sector restaurantero y realizar diversas actividades para fortalecer los vínculos de comunicación y amistad entre las empresas y sus empleados, por medio de convivencias para festejar juntos el día de las madres, el día del niño, así como convivencias navideñas, por mencionar algunas.
- ✓ La falta de interés de las empresas con menor grado de profesionalización (hoteles de una estrella y sin categoría), muchas veces se debe a que los dueños son personas de la tercera edad y se rehúsan a un cambio generacional que les ayude a elevar su grado de profesionalización.
- ✓ Se reconoce que si bien es cierto que las autoridades municipales no han realizado acciones en pro del turismo, también se debe a la falta de iniciativa por parte de este sector para presentar un proyecto de reactivación hotelera y turística.

- ✓ Resulta difícil la gestión de apoyos estatales, principalmente por la falta de una organización que integre al sector hotelero, así como al poco interés por parte de las autoridades municipales.
- ✓ Para poder obtener mayores apoyos de los gobiernos, federal, estatal y municipal sería necesario que todo el sector hotelero funcionara de manera conjunta y formara una asociación de hoteleros del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- ✓ Se reconoce que en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y sus alrededores existen atractivos turísticos.

*Al presentar el modelo a los empresarios, éstos fueron haciendo preguntas y al término del mismo, aportaron algunas sugerencias para hacerlo más claro y facilitar su comprensión en cada una de las etapas que lo componen. Los comentarios específicos fueron los siguientes:*

- ✓ Los empresarios manifestaron su inquietud en conocer cuáles serían los aspectos que deberían evaluar en sus empresas como parte de la etapa de diagnóstico situacional y a partir de dicha inquietud se decidió incorporar a esta tesis un formato que les servirá de apoyo en la etapa de diagnóstico situacional para poder evaluar mejor los diferentes aspectos que contempla la RSE.
- ✓ Los empresarios sugirieron que sería favorable para el modelo abundar más en las acciones de RSE que podrían llevar a cabo en relación con los empleados, con la comunidad y con el medio ambiente, por lo que en la etapa de planeación se consideró esta sugerencia y se amplió la información a este respecto.
- ✓ En la formulación del modelo de negocios se había integrado la etapa de comunicación como una parte de la etapa de retroalimentación, sin embargo en

opinión de los empresarios sería más claro que estos procesos se llevaran a cabo por separado, es decir, en dos etapas diferentes.

*Los comentarios respecto a la puesta en práctica del modelo de negocios basado en la RSE en los que coincidieron todos los asistentes fueron los siguientes:*

- ✓ Respecto a la claridad y entendimiento, los empresarios manifestaron que la propuesta del modelo les pareció clara, que se trata de una propuesta práctica y sencilla para ser incorporada en sus empresas. Además observaron que se habían analizado las características del sector hotelero así como las necesidades que tienen sus empresas, mismas que se veían traducidas en estrategias y recomendaciones, lo que muestra claramente cómo les permitiría mejorar su desempeño.
- ✓ Los empresarios comentaron que es una propuesta novedosa y vanguardista, acorde a los tiempos y necesidades del presente y futuro, en la que se recomienda hacer y aportar más para mejorar la vida de los empleados, de la sociedad y para cuidar el medio ambiente. Así mismo expresaron estar conscientes cuál será su participación como actores principales en la implementación de este modelo y conocieron los beneficios que pueden obtener sus empresas si incorporan la RSE como parte de sus esquemas de trabajo.
- ✓ Los empresarios mencionaron que debido al mayor grado de profesionalización y estructura administrativa con que cuentan sus empresas, sí están en posibilidades de implementar el modelo de negocios basado en la RSE, ya que han trabajado con programas como el Distintivo “M” y “H”, lo que les ha servido para mejorar diversos aspectos administrativos y de organización. En este sentido, cabe aclarar que las empresas hoteleras que cuentan con el Distintivo M y/o H, han mejorado notablemente en aspectos como calidad humana, satisfacción del cliente y

estandarización de procesos, ambos distintivos centran sus esfuerzos en mejorar actividades hacia el interior de la empresa. Por lo tanto al presentarles el modelo de negocios basado en la RSE, comentaron que el modelo contempla aspectos que no considera el Moderniza o el de Higiene, como son: contribuir en el desarrollo de la comunidad, participar en actividades sociales y filantrópicas y realizar acciones para cuidar el medio ambiente. Asimismo, reconocieron que este modelo puede servir de base para que las empresas de otros giros también se preocupen en contribuir a la sociedad y realicen acciones para cuidar el medio ambiente.

- ✓ Los cinco empresarios a los que se les presentó el modelo de negocios basado en la RSE mostraron interés y disposición para integrar nuevas estrategias de trabajo como las que se plantean en la propuesta de modelo de negocios presentada.
- ✓ Comentaron que al sector le hacen falta más propuestas para mejorar, y que hace muchos años que no habían recibido alguna propuesta para su sector. Por ello agradecieron el interés de la Universidad Tecnológica de la Mixteca que por medio de sus estudiantes y docentes se preocupan por el desarrollo del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- ✓ Estuvieron de acuerdo en que se trata de un ejercicio ganar-ganar, en el que para que puedan recibir beneficios será necesario realizar algunas aportaciones, pero ya lo han hecho antes con otras estrategias que les han sido propuestas y han visto resultados positivos, por lo que manifestaron su interés en el modelo.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En primer lugar se debe destacar que el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe implicar un compromiso amplio de toda la organización, más allá del mero cumplimiento de la ley. En este sentido, la RSE integrada a un modelo de negocios deberá considerarse desde la planeación estratégica, es decir, incorporarse directamente en la misión, visión, valores y principios de la organización.

Esta investigación se llevó a cabo en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, ubicado en la región de la mixteca oaxaqueña, donde los sectores comercial y de servicios constituyen las actividades más importantes, mismas que generan la mayor cantidad de empleos en la región. El sector hotelero y restaurantero ocupan el tercer lugar en importancia dentro de la actividad económica del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (INEGI, 2012).

Debido a que la RSE es una nueva forma de hacer negocios que se puede adecuar a cualquier empresa y cualquier sector, con esta investigación se pretende que la RSE permee en el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con la ayuda de un modelo de negocios que permita a este sector mejorar su desempeño y estar acorde con las demandas actuales a las que está sujeto.

El primer objetivo específico de esta investigación fue analizar la relación entre las acciones del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y los objetivos que se contemplan en los planes nacional, estatal y municipal en esta materia. Cabe aclarar que en la revisión de los diferentes planes de

gobierno únicamente se hace referencia al sector turístico en general, y todo lo que está relacionado con este sector incluyendo agencias de viajes, hoteles, empresas de transporte y restaurantes no se menciona de manera específica, porque en la definición misma de lo que comprende el *sector turístico*, se encuentran automáticamente implicados todos estos tipos de empresas. Por lo tanto todas aquellas acciones que se tienen contempladas para impulsar al sector turístico implican apoyos para las empresas que lo integran. Además como se ha mencionado en esta tesis, el sector hotelero es uno de los elementos más importantes en la cadena de valor del sector turístico.

En relación con el primer objetivo se concluye que las acciones que realiza el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en materia de turismo no guardan relación directa con los objetivos, estrategias y líneas de acción que contemplan los planes nacional, estatal y municipal de desarrollo en esta materia. Solamente se realizan de forma esporádica, algunas actividades de promoción de la oferta turística del municipio mediante el uso de imágenes y fotografías colocadas en salas de espera, pasillos y habitaciones de los hoteles. En algunas ocasiones cuando los clientes lo solicitan, se les otorgan copias de trípticos diseñados por el Ayuntamiento Municipal.

En relación al segundo objetivo específico que consistió en determinar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, que llevan a cabo las empresas hoteleras del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se concluye que el desconocimiento de la RSE se traduce en el hecho de que los empresarios apoyen a la sociedad de manera mínima y con acciones que están más relacionadas con la filantropía, realizadas de forma esporádica y a título personal.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas ninguna empresa lleva a cabo la planeación de las acciones relacionadas con el ámbito de la RSE a lo largo del año, es decir, que únicamente se realizan acciones aisladas. A continuación se listan las acciones de filantropía que realizan los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca:

- ✓ Dos hoteles brindan capacitación continua a sus empleados (tres veces al año).
- ✓ Tres hoteles lo hacen al menos una vez al año y el resto no brindan capacitación.
- ✓ Tres hoteles dijeron brindar todas las prestaciones de ley a sus empleados.
- ✓ Cuatro hoteles mencionaron brindar permisos para estudiar a sus empleados.
- ✓ Seis hoteles cuenta con horarios de trabajo flexibles.
- ✓ Cuatro hoteles separan la basura y uno cuenta con composta.
- ✓ Cinco hoteles cuentan con focos ahorradores de energía en todas sus instalaciones.
- ✓ Un hotel cuenta con sistemas solares para calentar el agua de las regaderas.

El tercer objetivo específico consistió en conocer la situación actual del sector hotelero, determinar su demanda, oferta y conocer el impulso que se le ha dado al turismo. A este respecto se concluye que el sector hotelero se constituye de 21 hoteles, que van desde las 4 estrellas hasta aquellos hoteles sin categoría. El 72.4% de la ocupación hotelera en el municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, está concentrada en cinco hoteles, los cuales son: García Peral (cuatro estrellas), Casa Blanca (tres estrellas), María Luisa (tres estrellas), Valladolid (dos estrellas) y Colón (dos estrellas) (INEGI, 2011).

La mayor demanda del sector hotelero está determinada por representantes de diversas empresas que visitan la ciudad por cuestiones de negocios, ya sean promotores, repartidores, y agentes de ventas. La ocupación hotelera es mayor

fundamentalmente de lunes a viernes, y en verano incrementa la demanda debido al turismo religioso que arriba a la ciudad. Sin embargo, los empresarios afirmaron que atienden a otros grupos de visitantes, principalmente los tres siguientes: 1. Familias que visitan la ciudad para asistir a eventos sociales o religiosos (bodas, XV años, bautizos, entre otras), 2. Visitantes que se hospedan en la ciudad en el mes de julio cuando se realiza la festividad principal y se celebra al *Señor de los Corazones* y 3. Familiares y amigos de estudiantes de nivel medio superior y superior, que en los meses de junio y julio visitan la ciudad para asistir a las ceremonias de graduación.

En cuanto al cuarto objetivo específico centrado en determinar el interés de los empresarios del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para poner en marcha el modelo de negocios basado en la RSE. Este modelo se presentó luego de haber entregado invitaciones personales a los 21 empresarios que integran el sector hotelero, sin embargo a la presentación solamente asistieron cinco empresarios, los cuales pertenecen al grupo de empresas con mayor grado de profesionalización. En opinión de los asistentes a la presentación los hoteles con un menor grado de profesionalización tampoco asisten a las capacitaciones de la SECTUR y del Ayuntamiento Municipal, a pesar de ser gratuitas.

Con relación al cuarto objetivo, los empresarios que asistieron a la presentación dijeron estar interesados y tener las condiciones para que este modelo de negocios sea implementado en sus empresas ya que se trata de una propuesta que seguramente les ayudara a mejorar y elevar su competitividad, además de tratarse de un modelo que tiene un enfoque integral al considerar acciones para con sus empleados, con la comunidad y con el medio ambiente.

Es importante mencionar que las empresas que asistieron a la presentación son las empresas que han mostrado deseos de mejorar la calidad de sus servicios, prueba de ello es que ya cuentan con distintivos como el M y el H, lo que muestra su interés en superarse y ser más competitivos.

Mientras que el resto de empresas que no asistieron a la presentación, tampoco tienen el tiempo y la disposición para asistir a las capacitaciones que brinda la SECTUR y el Ayuntamiento Municipal, lo que redundaría en su falta de interés para poner en marcha un modelo de negocios basado en la RSE, por las siguientes razones que se mencionaron en el capítulo anterior.

La falta de interés de algunas empresas para asistir a cursos, capacitaciones o reuniones de información, como la presentación del modelo de negocios basado en la RSE se debe a las siguientes causas:

1. La edad de los dueños de este grupo de empresas supera los 58 años de edad, factor propicia la resistencia al cambio y apertura a nuevas ideas administrativas.
2. No han logrado concretar el primer relevo generacional, lo que se traduce en problemas administrativos como la toma de decisiones por parte de los sucesores. Tres empresarios esperan vender sus hoteles en los próximos años. La falta de un miembro de la familia (hijos principalmente) que quiera asumir el mando es la principal causa.
3. Debido a la falta de relevo generacional, en cinco empresas, los familiares que se encuentran administrando el hotel no tienen la autoridad suficiente para tomar decisiones que trasciendan en las operaciones del mismo, debido a que se encuentran sujetos a las decisiones de los dueños.

4. Cuatro empresarios construyeron su hotel como una oportunidad de negocios, sin embargo los ingresos que este genera son ocupados para cubrir compromisos de pago del empresario, por lo que únicamente destinan lo necesario para cubrir los costos de mantenimiento y no en aspectos que mejoren el hotel.

5. En la mayoría de estos hoteles persiste la administración centralizada en una persona que desempeña múltiples funciones, por lo tanto la delegación de funciones y responsabilidades es prácticamente nula. La disposición de tiempo para asistir a reuniones y capacitaciones es prácticamente inexistente debido a que en diversas ocasiones no se tiene a quien dejar al frente del negocio.

6. La exigencia de la SECTUR para que incorporen programas como Moderniza, los cuales requieren cierta inversión por parte de las empresas (considerado como gastos), para mejorar, adecuar y remodelar sus instalaciones, por lo que algunos empresarios deciden no asistir y seguir operando como usualmente lo han hecho y las mejoras que se requieran en sus empresas, las van realizando poco a poco.

7. Como parte de la observación efectuada en las instalaciones al momento de realizar las entrevistas se pudo notar la falta de mantenimiento en cuanto a pintura y limpieza de algunas áreas, por lo que las empresas tienen que trabajar primeramente en mejorar aspectos básicos.

En cuanto al objetivo general de esta investigación que fue desarrollar un modelo de negocios basado en la Responsabilidad Social Empresarial, que permita mejorar el desempeño del sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, éste se terminó de desarrollar en el mes de junio de 2013 y fue presentado ante un grupo de empresarios para conocer sus opiniones.

En relación con el objetivo general de esta tesis se concluye que este se cumplió al haberse desarrollado el modelo de negocios, aunque en este momento algunas empresas no tienen las condiciones para ponerlo en marcha, debido a que presentan problemas administrativos generados por la falta de relevo generacional, resistencia al cambio y falta de interés en mejorar. Sin embargo, hay un grupo de empresas que tienen el interés y las condiciones para ponerlo en marcha. Para poner en marcha el modelo de negocios se requiere que las empresas cumplan con las siguientes condiciones:

1. Contar con un administrador general con conocimientos sobre el proceso administrativo.
2. La empresa deberá contar con manuales administrativos, llevar a cabo la planeación de sus actividades, presupuestar sus gastos, verificar y controlar sus actividades planeadas, entre otras actividades relacionadas con la administración.
3. Haber brindado capacitación a su personal en el último año (independientemente de los temas abordados).
4. Haber implementado procesos de mejora continua en los últimos dos años.
5. Disposición para rediseñar la misión, visión y valores de la organización y disposición a realizar una nueva planeación estratégica.
6. Los dueños del hotel deberán tener voluntad y deseos de emprender un conjunto de acciones de RSE que ayuden a elevar el nivel de vida de sus trabajadores, que mejoren las condiciones de la sociedad y cuiden el medio ambiente.

7. La mentalidad de los empresarios deberá ser propositiva, abierta, capaz de diseñar e implementar cambios voluntarios en sus empresas, incorporarlos en su visión y traducirlos en objetivos, estrategias y acciones que beneficien al interior y al exterior de la empresa así como al medio ambiente.
8. Disponibilidad de la empresa para destinar recursos económicos que aseguren el cumplimiento de su plan de RSE. Cubrir gastos de papelería, mobiliario, pasajes, comidas, viáticos, mano de obra, estímulos, entre otros gastos.
9. Compromiso voluntario y consciente por parte de sus dueños, directivos y personal operativo para trabajar mediante un plan de RSE.

Después de haber realizado la presentación del modelo de negocios basado en la RSE ante el grupo de empresas hoteleras con mayor grado de profesionalización, se concluye que el interés, la disposición y las condiciones para incorporar este modelo de negocios se encuentra en este grupo de empresas.

El modelo consta de siete etapas y posee una estructura sencilla que facilita su comprensión y aplicación. En la primera etapa se contempla familiarizar a los empresarios, personal directivo y operativo sobre los conceptos, características y beneficios de la RSE. La segunda etapa implica realizar un diagnóstico sobre la situación del hotel en materia de RSE, que a su vez le servirá a la empresa para contar con mayor conocimiento de su entorno y le permitirá planear mejor las acciones de RSE con sus empleados, con la comunidad y con el medio ambiente. La tercera etapa es una de las etapas más importantes en la que el personal directivo de la empresa tiene la tarea de realizar la planeación de los objetivos, estrategias, metas y acciones que requiere la empresa para que su modelo de negocios funcione,

considerando la RSE como una base importante del modelo, que les permitirá mejorar su desempeño. Posteriormente en la cuarta etapa se deberá implementar las acciones y estrategias que se desarrollaron en la etapa de planeación. La quinta etapa es para dar seguimiento a las acciones emprendidas y medir los resultados alcanzados. La sexta etapa consiste en hacer públicos los resultados de los trabajos en materia de RSE tanto hacia el interior (empleados y directivos) como al exterior de la empresa (clientes, proveedores, gobierno, comunidad). En la séptima etapa de retroalimentación es importante que las empresas analicen sus resultados con la finalidad de encontrar los aciertos y las fallas antes de plantear las siguientes estrategias, metas y acciones.

Finalmente cabe mencionar que los resultados de esta investigación constituyen un avance en la generación de conocimiento y representan un aporte a las investigaciones en materia de turismo en general. Así mismo, se trata del primer modelo de negocios basado en la RSE propuesto para un sector de empresas del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León. La utilidad e importancia de poner en práctica este modelo fue reconocida ampliamente por los empresarios, pero también hubo interés de parte de las autoridades municipales recién electas por conocer este modelo y una vez que se les presentó han decidido incorporar los lineamientos generales que en ella se plasman para integrar las principales líneas de acción del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 en materia de turismo.

## REFERENCIAS

- Alcántara, R. y Goytortúa, C. (2013). Responsabilidad Social Empresarial en los hoteles del estado de Hidalgo. UAEH.
- ALIARSE (2012). Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial. La Responsabilidad Social en México. Consultado el 10 junio de 2013. Recuperado de <http://www.aliarse.org.mx>.
- AMHM (2012). Sitio Oficial de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles. Consultado del 27 de noviembre de 2012. Recuperado de <http://blogamhm.blogspot.mx/2012/11/sintesis-turistica-27-de-noviembre-de.html>
- Asociación de Empresarios Cristianos. (2009). Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación de RSE para PyMES. Asunción Paraguay.
- Ayuso, S. (2006). Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels». Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 207-220.
- Ballesteros, R. (1996). *La integración de nuevos productos y mercados turísticos del estado de Oaxaca, como alternativa para captar otros tipos de turismo y prolongar la estancia del turismo actual*. (Tesis inédita de maestría). Instituto Tecnológico de Oaxaca. Oaxaca México.
- Baltazar, E. (2011). Un estudio con las principales cadenas hoteleras, revela que aún son pocas las que ven la tendencia como una estrategia. Revista Altonivel.

Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/11411-piden-al-sector-turistico-fortalecer-practicas-socialmente-responsables.html>

Barroso, F. (2008). *La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán*. Contad. México. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018610422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422008000300005)

Benito, H. y Esteban, S. (2008). *Aplicación de los principios de responsabilidad social en las empresas de participación de menos de diez empleados*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, pp. 7-26. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/367/36711202001.pdf>.

Cajiga, F. (2013). Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI. México. pp. 35. Recuperado de: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador. (2009). Responsabilidad Social Empresarial. Cámara Española promueve Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Negocio. Recuperado el 13 de febrero de 2013 de: <http://rse.camaco.es/pages/viewfull.asp?CodArt=94>

Carroll, A (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. Recuperado de: <http://academic.research.microsoft.com/Paper/3947815>.

Carroll, A. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. Business & Society. Recuperado de:

[http://www.academia.edu/419517/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](http://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct).

CEMEFI (2013). Centro Mexicano para la Filantropía. Consultado el 5 enero de 2013. Recuperado de <http://www.cemefi.org/>.

Chávez, F. (2012). *Análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que llevan a cabo las MIPyMES comerciales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca México.

Comisión Económica Europea. (2012). Síntesis de la legislación de la UE. Derechos y organizaciones de trabajo. Recuperado de [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm)

Cordeiro, B. Cordeiro, J. y Dutra, P. (2011). La contribución del sector de eventos a la hotelería de João Pessoa (Paraíba - Brasil). Estudios y perspectivas en turismo, vol. 20, núm. 6. Buenos Aires Argentina.

Dentchev, N.(2005). Integrating corporate social responsibility in business models. Universiteit Gent.

Elliott, J. (1997). *Tourism politics and public sector management*, Routledge,

*Londres*. Recuperado de:

[http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=iZGoPIUjWjUC&oi=fnd&pg=PR8&dq=Elliott,+J.+%281997%29.+Tourism+politics+and+public+sector+management,+Routledge,+%09Londres&ots=IsraknYw2L&sig=QrkQzBGf3dXwAJve5lf\\_GVdChVU#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=iZGoPIUjWjUC&oi=fnd&pg=PR8&dq=Elliott,+J.+%281997%29.+Tourism+politics+and+public+sector+management,+Routledge,+%09Londres&ots=IsraknYw2L&sig=QrkQzBGf3dXwAJve5lf_GVdChVU#v=onepage&q&f=false)

Equipo Verde Huatulco. (2013). Equipo Verde Huatulco. Consultado el 10 de septiembre de 2013. Recuperado de: <http://www.evh.org.mx/earthcheck.php>

- Erdogan, N. y Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, pp. 604- 614.
- Estrada, M. (2013). Entrevista realizada a regidor electo para el periodo 2014-2016 del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Fernández, M. y Cuadrado, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, Universidad de Murcia. No. 28. pp. 47-57.
- Fundación Televisa (2013). Fundación Televisa. Responsabilidad Social. Consultado el 18 de noviembre de 2013. Recuperado de : <http://www.fundaciontelevisa.org/wp-content/uploads/2013/10/informe-2013-baja.pdf>
- Garduño, M. Guzmán, C. y Zizumbo, L. (2009). Reflexión crítica sobre el consumo turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18, pp. 691-706.
- Guía de Buenas Prácticas de RSE. (2010). ISO 26000, Herramienta de Auto diagnóstico. Presentación de la norma por Red Puentes Internacional.
- Grupo Bimbo. (2011). Informe Anual Integrado. Construyendo juntos el liderazgo global. Consultado el 10 de Marzo de 2013. Recuperado de: [http://www.bimbo.com.mx/uploads/media\\_items/informe-2011.original.pdf](http://www.bimbo.com.mx/uploads/media_items/informe-2011.original.pdf)
- Grupo Bimbo. (2013). Comunicación social de grupo Bimbo. Grupo Bimbo Verde. Recuperado de: <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-verde/comunicados-verdes.html>.
- INEGI (2010). Censos y Conteos de Población y Vivienda. Consulta en línea realizada el 20 de noviembre de 2013.

INEGI (2011). Ocupación hotelera, llegada de turistas a establecimientos de hospedaje por centro turístico y municipio según categoría turística del establecimiento.

INEGI-SECTUR (2012). Cuenta Satélite del Turismo de México.

Jiménez, A. (1993). *Turismo. Estructura y desarrollo*, McGraw Hill, México.

Jiménez, J. (2013). La cadena de valor. Consultado el 8 de mayo de 2013.

Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/151233877/La-Cadena-de-Valor>

Libro Verde (2002). Libro Verde de la Comisión Europea. ESADE. Consultado en mayo de 2013.

Recuperado de

[http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)

López, F. (2004). La gestión pública del turismo en Cataluña – organización política y turística de la administración autonómica. España, Núm. 034, pp. 5.27.

Magaña, I. (2009). La política turística de México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, vol. IX, núm. 30. pp. 515- 544.

Millan, M. López, T. y Agudo, E (2006). El Turismo Rural como Agente Económico: Desarrollo y Distribución de la Renta en la Zona de Priego de Córdoba. *Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*. Núm. 055. Valencia España. pp. 167- 192.

ManpowerGroup. (2014). Talento y liderazgo. Consultado el 13 de febrero de 2014, recuperado de:

[http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento\\_y\\_Liderazgo.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf)

- Mozas, M. y Puentes, R. (2011). *La Responsabilidad Social Corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas*.Revesco. Revista de Estudios Cooperativos. Recuperado de: <<http://redalyc2.uaemex.mx/articulo.oa?id=36715601004>>.
- Nel-Lo, M. (2008). Organización y características del turismo rural comunitario en Costa Rica. *Anales de Geografía*. Vol. 28, núm. 2. pp. 167-188. ISSN: 0211-9803.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación del management. *Universia Business Review*. pp. 28-38.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2009). ¿Qué es RSC?. Consultado el 14 de mayo de 2013. Recuperado de [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)
- OMT (2012). Organización Mundial del Turismo. Acerca de la OMT. Consultado del 27 de noviembre de 2012. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AssociationforInformationSystems*. pp 751- 775.
- PED (2011-2016). Plan Estatal de Desarrollo del estado de Oaxaca, 2011-2016
- PMD (2011-2018). Plan Municipal de Desarrollo, Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, 2011-2013.
- PND (2013-2018). Plan Nacional de Desarrollo, México 2013-2018.
- Presidencia Huajuapán. (2013). Comunicado del 8 de octubre de 2013. Huajuapán integra la *Ruta de la Mixteca*, antes *Ruta Dominica*. Consultado el 9 de octubre de 2013.

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del sector estratégico. *Telos*, vol. 8, núm. 3, pp. 377-389.

Red Puentes México, (2012). Herramienta de diagnóstico para ISO 26000. Recuperado el 23 de mayo de 2013 de: <http://redpuentes.org/index.php/amigos01>

Romero, M. (2010). Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización. Global Standards Certification. Recuperado de: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.camarco.org.ar%2Ffile%2FgetFile%3Fid%3D1118&ei=vrDeUptgrTbBYqzgTg&usq=AFQjCNH5vSj39JKvn7G78-HuqGpyRbm3Q&sig2=7QdOqngZvlbAMhGWqT8kQ&bvm=bv.59568121,d.b2I>

Tercer Informe de Gobierno Municipal 2013. Informe de Gobierno del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Salas, R. (2012). Entrevista a Peter Drucker: Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación. Consultado el 15 de octubre de 2013. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/06/16/entrevista-a-peter-drucker-las-empresas-deben-liderar-el-cambio-no-la-innovacion/>

Sánchez, E. (2012). *Primera feria hotelera sobre la Responsabilidad Social Empresarial*. Nicaragua. Consultado el 3 de diciembre de 2012. Recuperado [http://www.el19digital.com/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=23:nacionales&id=39942:primera-feria-hotelera-sobre-responsabilidad-social-empresarial&Itemid=12](http://www.el19digital.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=23:nacionales&id=39942:primera-feria-hotelera-sobre-responsabilidad-social-empresarial&Itemid=12).

Sánchez, M. (2002). La propuesta A.B.C. (Activitybasedcosting) aplicada al sector hotelero. Universitat Rovira i Virgili. Departament de Gestió d'Empreses. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/8805>.

Sandoval, P. (2002). *La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca México.

SECTUR. (2008). Boletín 031. Declaran Pueblo Mágico a Capulálpam de Méndez, Oaxaca. Consultado el 3 de septiembre de 2013. Recuperado de: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Boletin\\_031\\_Declaran\\_Pueblo\\_Magico\\_a\\_Capulalpan](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletin_031_Declaran_Pueblo_Magico_a_Capulalpan).

SECTUR (2012). Secretaría de Turismo. Home SECTUR. Operación turística. Productos turísticos. Consultado el 27 de noviembre de 2012.

SECTUR (2012). Secretaría de Turismo. Programa sectorial del turismo 2007- 2012. Tendencias internacionales en materia de desarrollo, competitividad, medio ambiente, participación social, justicia y democracia, y su vinculación con el turismo.

Soler, J (1999): Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona.

SoyEntrepreneur (2010). *Revista de negocios. Ocho claves para definir tu modelo de negocios*. Recuperado el 9 de febrero de 2013 de: <http://www.soyentrepreneur.com/8-claves-para-definir-tu-modelo-de-negocios.html>.

Steiner, G. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

- Valenzuela, H. y Aguilar, A. (2011). ISO 26000 gana terreno. El economista.mx. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/07/05/iso-26000-gana-terreno>.
- Vilanova, M. y Dinarés, M. (2009). Modelo de indicadores de RSE para PyMES. Manual de uso. Instituto de Innovación Social. ESADE Business School. Universitat Ramon Llull. pp. 66
- Vincular (2012). Serie de colección – Documentos dedicados a la RSE. Recuperado de [http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Modelo\\_de\\_gestion\\_de\\_RSE.pdf](http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Modelo_de_gestion_de_RSE.pdf).
- World Travel & Tourism Council (2013). The Authority on World Travel & Tourism. Consultado el 15 de septiembre de 2013. Recuperado de: <http://www.wttc.org/news-media/news-archive/2013/wttc-announces-call-entries-2014-tourism-tomorrow-awards/>
- Zimat (2013). Zimat consultores. Consultado el 8 de enero de 2014. Recuperado de <http://www.zimat.com/practicas/conci/>.

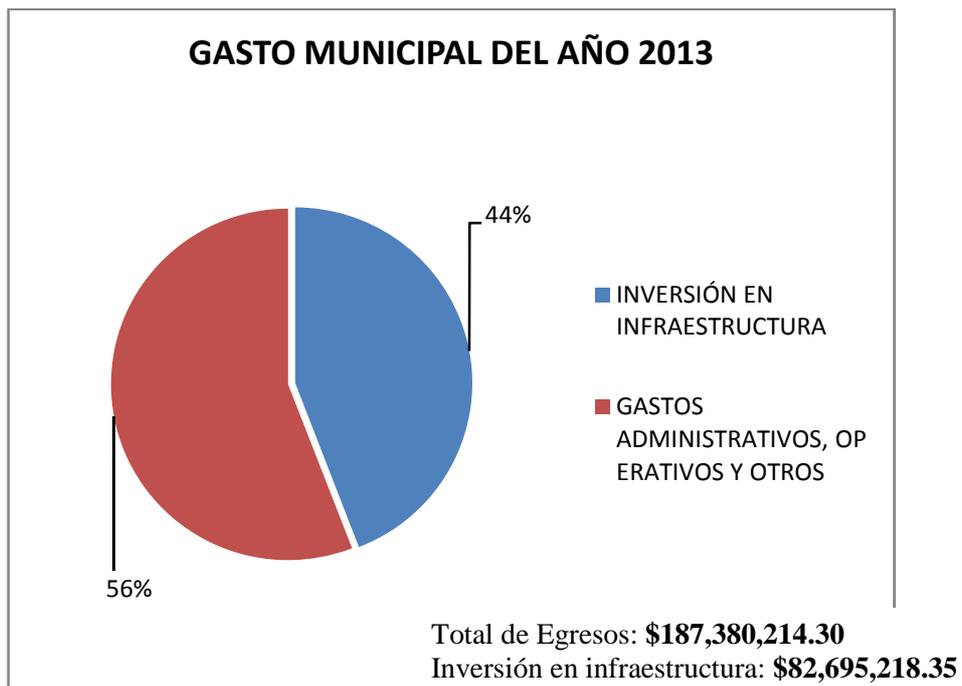
## ANEXOS

Anexo I. Ejercicio Presupuestal del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca en el año 2013

EJERCICIO PRESUPUESTAL DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA EN EL AÑO 2013		
<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS MUNICIPALES</b>		<b>\$223,141,338.52</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>\$187,380,214.30</b>
<b>INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$82,695,218.35</b>	
RED DE AGUA POTABLE	\$11,451,009.43	
PAVIMENTACIÓN Y GUARNICIONES	\$17,028,128.37	
DRENAJE Y ALCANTARILLADO	\$14,485,950.79	
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$9,738,732.97	
REENCARPETAMIENTO	\$7,756,403.55	
PUENTE VEHICULAR	\$5,610,727.82	
REHABILITACIÓN DE PUENTE PEATONAL	\$118,448.71	
SERVICIOS SANITARIOS	\$1,726,454.88	
BARDA PERIMETRAL Y MUROS DE CONTENCIÓN	\$950,218.34	
AULAS Y ANEXOS	\$2,335,516.82	
SALA DE USOS MÚLTIPLES	\$1,152,636.77	
ACCESOS	\$253,095.46	
CELDA DE CONFINAMIENTO	\$1,305,311.96	
REHABILITACIÓN DE RELLENO SANITARIO	\$396,504.70	
TECHADOS	\$597,280.52	
CONSTRUCCIÓN DE AUDITORIO	\$3,298,308.82	
RESCATE DE ESPACIOS PÚBLICOS	\$3,862,000.00	
OBRAS DIVERSAS	\$179,719.89	
<b>SALDO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2013</b>		<b>\$35,761,124.22</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Tercer Informe de Gobierno del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (2013).

## Anexo 2. Gasto municipal, ejercicio 2013



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3.Formato de entrevista realizada a los empresarios

<b>Nombre del entrevistado</b>			
<b>Nombre del hotel</b>			
<b>Razón Social</b>	<b>Lugar de entrevista:</b>		
<b>Ubicación</b>			
<b>Teléfonos</b>			
<b>Página web/ email</b>			
<b>Núm. Habitaciones</b>		<b>Tipo #:</b>	<b>Sencillas ( ) Dobles ( ) Suits ( )</b>
<b>Categoría (estrellas)</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Bar( ) Restaurante/Cafetería( ) Agencia de viajes( ) Piscina( ) Gimnasio( ) Estacionamiento( ) wifi( ) Tv-cable( ) Otros: _____</b>		
<b>Reconocimientos</b>		<b>Fecha de entrevista</b>	

1. ¿Están integrados los empresarios del sector hotelero en alguna cámara de comercio o asociación que los represente? ¿Reciben algún beneficio al estar afiliados? ¿Cuáles?
2. ¿Existe integración y comunicación entre los empresarios del sector hotelero de la ciudad? ¿O/y con otras ciudades y poblaciones cercanas?
3. ¿Llevan a cabo acciones coordinadas con otros hoteles, autoridades municipales, restaurantes, agencias de viajes etc. para ofrecer en conjunto otros servicios además del hospedaje?
4. ¿Considera que existe trabajo en equipo entre los empresarios y autoridades?, ¿O al menos entre empresarios del sector?
5. ¿Sabe usted qué es una Empresa Socialmente Responsable?
6. ¿Qué entiende por el término ESR? Contribución con la sociedad \_\_\_\_ Retribución a la sociedad por el consumo \_\_\_\_ Acto de caridad \_\_\_\_ Oportunidad para promocionar el negocio \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_
7. ¿Realiza acciones de tipo social? \_\_\_\_\_¿Cuáles?
8. ¿Sabe que su empresa puede obtener beneficios al ser una ESR?
9. Para que brinde seguridad social a sus trabajadores, ¿Cuánto tiempo tienen que haber laborado en su empresa?
10. ¿Otorga periodos vacacionales a sus empleados?
11. ¿Cuántos turnos de trabajo hay en su empresa?
12. ¿Cómo se considera el pago del tiempo extra?
13. ¿Qué tipo de capacitación brinda a sus empleados?
14. ¿A sus proveedores les exigen algún estándar o que cumplan con algunas acciones en específico para poder establecer una relación comercial?
15. ¿Cómo enriquece la estancia del cliente en cada visita que hace al hotel?
16. ¿En los últimos diez años como ha sido la afluencia de huéspedes en el hotel?
17. ¿Su hotel es considerado dentro de la clasificación de estrellas?, ¿O es categorizado de diferente manera?
18. ¿De qué forma reducen sus gastos de consumo de agua y luz, jabón, papel etc.?
19. ¿Estaría dispuesto a realizar un replanteamiento de sus políticas y estrategias para dar un nuevo enfoque en el servicio a sus clientes como la incorporación de un nuevo modelo de negocios basado en la RSE?
20. ¿Ha invertido recursos para dar un mayor realce a algún lugar o monumento histórico-cultural? ¿Por qué lo ha hecho?
21. ¿Otorgan apoyos a algún grupo social u organización que ayude a grupos vulnerables?
22. Además de brindar un buen servicio de hospedaje, ¿Qué servicios o experiencias adicionales brinda a sus clientes y visitantes?
23. ¿Ofrece algún tipo de guía turística a sus clientes?
24. ¿Mencione los factores (de fortaleza) por los cuales su hotel es visitado?
25. ¿Cuáles son las formas o acciones que lleva a cabo para atraer más clientes o turistas?
26. ¿Qué tipo de cliente lo visita con más frecuencia?
27. ¿Qué acciones lleva a cabo desde su empresa para promover el turismo?
28. ¿Ha existido interés por parte de las autoridades para generar estrategias que permitan impulsar su a este sector?Desde su perspectiva, ¿qué considera que podría ayudar al sector hotelero para salir adelante?

## La Responsabilidad Social Empresarial



La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica la participación activa y voluntaria por parte de la empresa para lograr el mejoramiento de la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

M.A.N. Fidel José Chávez García

---

## INTRODUCCIÓN

Esta *introducción a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* ha sido elaborada con el propósito de colaborar en la orientación y el desarrollo de la RSE en el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El objetivo de este instrumento es acercar al empresario al mundo de la RSE, a través de un breve resumen de las etapas que conforman el modelo de negocios basado en la RSE (capítulo 4 de esta tesis), con la finalidad de que el lector se familiarice rápidamente con el modelo.

En las páginas siguientes se presenta un panorama general de la RSE en el que se incluyen conceptos de RSE, sus precursores, beneficios que se obtienen con la RSE, casos de éxito en el ejercicio de la RSE, así mismo, se resumen las etapas del modelo de negocios.

## CONTENIDO

### **Etapa 1. Inducción a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

- ✓ Concepto de RSE
- ✓ Surgimiento de la RSE en México
- ✓ Beneficios de la RSE
- ✓ Casos de éxito en la aplicación de la RSE
- ✓ Organizaciones que promueven el ejercicio de la RSE.

### **Etapa 2. Diagnóstico situacional**

- ✓ Instrumento de auto diagnóstico en materia de RSE.

### **Etapa 3. Planeación**

- ✓ Ejemplos de misión y visión de empresas socialmente responsables.
- ✓ Acciones específicas de RSE.

### **Etapa 4. Implementación**

### **Etapa 5. Seguimiento y medición**

### **Etapa 6. Comunicación**

### **Etapa 7. Retroalimentación**

## Etapa 1. Introducción

### ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución activa y voluntaria que llevan a cabo las empresas para el desarrollo de la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

Es una nueva forma de hacer negocios considerando que la empresa debe ser sustentable en los ámbitos: económico, social y medioambiental, preocupándose en reconocer las necesidades y expectativas de empleados, clientes, proveedores, sociedad y gobierno, procurando la preservación de los recursos naturales para las generaciones futuras.

El Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI) -como la principal institución dedicada a promover el ejercicio de la RSE en México- define la RSE como *el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente y contribuyendo así a la construcción del bien común.*

### ¿Cómo surgió la RSE en México?

El surgimiento de la RSE tiene sus inicios a mediados del siglo XX, pero cobra mayor importancia a partir de algunos acontecimientos suscitados a finales de éste, como el sismo ocurrido en la Ciudad de México en 1985, donde la organización de la sociedad civil y algunos empresarios que mostraron preocupación y solidaridad para ayudar a la población afectada a salir adelante, fueron cruciales y marcaron el inicio de la RSE en México.

Posteriormente en 1998 se crea el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI), como la principal institución encargada de promover y reconocer el

ejercicio de la RSE en México. En el año 2001 se perciben los primeros resultados del trabajo del CEMEFI al reconocer a las primeras 17 empresas socialmente responsables y en el año 2013 ya eran más de 700 las empresas reconocidas por sus buenas prácticas en materia de RSE.

El ejercicio de la RSE va en ascenso, debido a que cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que están adoptando esta nueva visión al incorporar la RSE en sus modelos de negocios, además del surgimiento de nuevos proyectos y nuevas empresas que implícitamente incorporan en sus modelos de negocios su preocupación por el cuidado del medio ambiente, la sustentabilidad de los recursos naturales y un mayor compromiso social.

## ¿Quiénes promueven la RSE?

El ejercicio de la RSE lleva años forjándose en todo el mundo, es promovido por diversas instituciones y organizaciones a nivel mundial, en América Latina, destaca la participación de Brasil, México y Colombia. A continuación se nombran algunas de las principales organizaciones e iniciativas que promueven el ejercicio de la RSE.

### *A nivel mundial*

- La Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- La Organización Internacional del trabajo (OIT).
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- El Pacto Global de las Naciones Unidas (GP).
- La Global Reporting Initiative (GRI).
- La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- La Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Transparencia Internacional (TI).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP).
- El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

### *En América latina*

- El Instituto Ethos.
- Forum Empresa.
- DERES.

*En México*

- El Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI).
- La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE).
- La Universidad Anáhuac.
- Red Puentes México.

## **¿Que obtendrá una empresa si decide ser socialmente responsable?**

Son muchos los beneficios que obtienen las empresas al incorporar como parte de su modelo de negocios a la RSE, estos beneficios y logros los señalan las mismas empresas en sus reportes de comunicación y sustentabilidad, también los mencionan las organizaciones como el CEMEFI en sus memorias de RSE de las empresas galardonadas como Empresas Socialmente Responsables (ESR). Algunos ejemplos son:

- ✓ Ahorros en consumo de energía eléctrica.
- ✓ Disminución del consumo de agua.
- ✓ Ahorros en insumos (papel, tinta y útiles de oficina).
- ✓ Disminuir los gastos de reclutamiento y selección, producto de la disminución en la rotación del personal.
- ✓ Mejorar la imagen y reputación del hotel ante los clientes.
- ✓ Atraer a profesionales de calidad, capacitados y que logren comprometerse con su empresa.
- ✓ Mejorar la comunicación entre los trabajadores y la empresa, lo que se traduce en un mejor lugar para trabajar y a su vez contribuye a una mejor productividad.
- ✓ Incrementar la satisfacción de sus trabajadores.
- ✓ Empleados más capacitados, por lo tanto más productivos.
- ✓ Incrementar la productividad de los empleados lo que se traduce en clientes más satisfechos y mayores ingresos para el hotel.
- ✓ Satisfacción personal de los colaboradores, debido a que están realizando acciones que ayudan a cuidar y a mejorar el medio ambiente.

## ¿Quién más ha aplicado la RSE?

La RSE ha sido aplicada por más de 700 empresas en el último año, las cuales han logrado obtener el distintivo ESR que año con año otorga el CEMEFI. A continuación se presenta una lista de hoteles que han incorporado el ejercicio de la RSE en México y en el mundo. Se invita al lector a visitar las páginas de internet de los hoteles socialmente responsables y conocer las acciones de RSE que han puesto en marcha, así como los beneficios que han obtenido.

Hotel	Página de Internet
NH Hoteles	<a href="http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad">http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad</a>
HolidayWorld	<a href="http://www.holidayworld.es/es/ba/acercadenosotros/responsabilidadsocialcorporativa">http://www.holidayworld.es/es/ba/acercadenosotros/responsabilidadsocialcorporativa</a>
Moreno Hotel Buenos Aires	<a href="http://www.morenobuenosaires.com/pages/responsabilidad-social">http://www.morenobuenosaires.com/pages/responsabilidad-social</a>
Villa Serena	<a href="http://www.hotelvillaserena.com.sv/responsabilidad-social/responsabilidad-social">http://www.hotelvillaserena.com.sv/responsabilidad-social/responsabilidad-social</a>
Panamericano	<a href="http://www.hotelespanamericano.com/es/rse">http://www.hotelespanamericano.com/es/rse</a>
Hoteles Catalonia	<a href="http://www.hoteles-catalonia.com/es/responsabilidad-social-corporativa/index.jsp">http://www.hoteles-catalonia.com/es/responsabilidad-social-corporativa/index.jsp</a>
The Blue Pearl	<a href="http://www.thebluepearl.com.mx/esp/go_green.cfm">http://www.thebluepearl.com.mx/esp/go_green.cfm</a>
Diestra Hotels&Resorts	<a href="http://www.mdcmagazine.com/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;id=163:diestra-hotels-resorts-expertos-en-viajes-de-nego..">http://www.mdcmagazine.com/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;id=163:diestra-hotels-resorts-expertos-en-viajes-de-nego..</a>
Accor Hoteles	<a href="http://www.accorhotels.com/es/sudamerica/index.shtml">http://www.accorhotels.com/es/sudamerica/index.shtml</a>
ChoiceHotels International	<a href="http://www.choicehotels.com/es/responsibility">http://www.choicehotels.com/es/responsibility</a>
Fairmont Hotels&Resorts	<a href="http://www.fairmont.mx/corporate-responsibility/">http://www.fairmont.mx/corporate-responsibility/</a>

Estos hoteles han mostrado un desempeño exitoso en la aplicación de la RSE, lo que les ha permitido ser acreedores al galardón ESR e incluso han sido señaladas como casos de éxito para algunas revistas especializadas en negocios.

## Etapa 2. Diagnóstico situacional

### **¿Qué deberá realizar primero?**

Debido a que en el año 2013 ya se realizó un diagnóstico en el sector hotelero en materia de RSE, lo que permitió conocer su situación al respecto, para este año 2014 se recomienda que usted ponga en marcha las acciones relacionadas con las primeras cinco preguntas de cada categoría, contenidas en el instrumento de diagnóstico que a continuación se presenta. Por lo tanto, puede pasar a la etapa tres de esta guía para conocer las acciones de RSE o regresar al capítulo cuatro de esta tesis en la etapa de planeación para conocer cómo se pondrán en marcha en su hotel.

Si se trata de una empresa de nueva creación o que empezó a operar a partir del año 2014, se recomienda que lleve a cabo un ejercicio de diagnóstico en materia de RSE con ayuda del instrumento que a continuación se presenta y al término de su evaluación si resulta que su empresa no lleva a cabo acciones que respondan afirmativamente a las primeras cinco preguntas de cada categoría, la recomendación es la siguiente: deberá incorporar las primeras cinco acciones que se recomiendan en el capítulo cuatro de esta tesis o pasar a la etapa tres de esta guía. Si en su evaluación resultó que su empresa cumple con las cinco primeras preguntas, usted deberá poner en marcha el resto de acciones que aún no realiza y que en la evaluación resultaron negativas para responder a la pregunta ¿qué otra acción de RSE podría realizar?

<b>EVALUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>
1	¿La empresa tiene definidas su Misión, Visión y Valores por escrito?		
2	¿En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre cuidado del medio ambiente, trato justo a los empleados y respeto a la comunidad?		
3	¿La empresa brinda las prestaciones mínimas de seguridad social a todos los empleados?		
4	¿Se brinda capacitación continua a todos los empleados?		
5	¿Se preocupa por erradicar la discriminación entre los empleados de la empresa?		
6	¿La empresa invierte utilidades en: infraestructura, mejora de las condiciones de trabajo, programas de capacitación y mejora de las prestaciones laborales?		
7	¿Se promueve la participación de los trabajadores al momento de realizar la planeación de actividades de sus áreas y se les involucra en el seguimiento de lo planeado?		
8	¿La empresa mide la satisfacción laboral de sus empleados?		
9	¿Se brinda retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y en relación a los aspectos generales de la empresa?		
10	¿Se brinda oportunidad de crecimiento laboral a personas de sexo femenino para ocupar puestos directivos o de confianza?		

<b>EVALUACIÓN AL EXTERIOR DE LA EMPRESA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿La empresa fomenta el consumo de productos elaborados por personas o empresas del municipio?		
2	¿Es clara la forma de cobro por servicios y productos ofrecidos a los clientes? ¿Se respetan y actualizan los precios de los servicios y de los productos?		
3	¿La empresa tiene flexibilidad de horarios con los empleados para que continúen sus estudios?		
4	¿La empresa brinda oportunidades de trabajo a personas de la tercera edad, personas con capacidades diferentes o personas en rehabilitación?		
5	¿La empresa brinda apoyos económicos o en especie de manera periódica a alguna organización que ayude a la sociedad (Cruz Roja, Banco de Alimentos, casas hogar, etc.)?		
6	¿La empresa se preocupa de que sus acciones no puedan ser malinterpretadas como prácticas de corrupción?		
7	¿Se mide la satisfacción de los clientes y proveedores?		
8	¿Participa la empresa con el gobierno para realizar obras de mejora en el municipio?		
9	¿La empresa promueve y apoya las actividades deportivas?		
10	¿Se promueven el voluntariado de los empleados con la sociedad?		
11	¿Ha pensado qué otra acción puede realizar la empresa para contribuir a la solución de problemas de la comunidad?		

<b>EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE</b>		Si	No
1	¿Se clasifica y separa la basura (orgánicos, cartón, aluminio, PET y pilas)?		
2	¿La empresa utiliza productos amigables con el medio ambiente (ejemplo: detergentes biodegradables, utiliza bolsas de papel, hojas recicladas)?		
3	¿La empresa promueve el cuidado del agua en clientes y empleados mediante anuncios, etiquetas, trípticos, folletos colocados en lugares estratégicos?		
4	¿Se promueve la reducción en el consumo de energía eléctrica en las habitaciones?		
5	¿Se difunde entre los clientes información para cuidar el medio ambiente y los recursos naturales?		
6	¿La empresa promueve el reuso de hojas de papel utilizándola por ambos lados?		
7	¿La empresa ha participado en campañas de cuidado del medio ambiente como la plantación y cuidado de arboles?		
8	¿Ha pensado qué otra acción puede realizar la empresa para cuidar el medio ambiente?		

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda que esta evaluación se realice anualmente, ya que también le ayudará en su etapa de seguimiento y evaluación para la posterior toma de decisiones.

### **Etapa 3. Planeación**

Todas las empresas que decidan unirse en llevar a cabo una contribución activa y voluntaria para el mejoramiento de la RSE, deberán llevar a cabo acciones que se plantean en el capítulo cuatro de esta tesis. Para ello es importante partir de una planeación de lo que se quiere hacer.

## **¿Qué es la planeación?**

Consiste en determinar los objetivos, estrategias y acciones que una empresa va a seguir para lograr lo que desea. Así como de los recursos a utilizar para lograr sus fines.

## ¿Porqué realizar planeación?

Es importante plasmar por escrito todo lo que una empresa desea realizar, los recursos que utilizará y cómo logrará sus objetivos, de esta manera se podrá asignar tiempos, recursos y responsables para su cumplimiento.

## ¿Cómo realizar la planeación?

El siguiente esquema resume la forma cómo se puede llevar a cabo la planeación de las acciones de RSE y en la página 120 de esta tesis se presenta un esquema general de planeación.

Acciones	Responsables/ participantes	Fecha probable
<i>Acción 1</i>		
<i>Acción 2</i>		

Para que una empresa pueda ser considerada como socialmente responsable, en esta tesis se recomiendan como primer punto de la etapa de planeación la incorporación de aspectos relacionados con la RSE en la misión y visión de la empresa, por lo tanto a continuación se presentan algunos ejemplos de misión y visión de algunas empresas hoteleras donde ya se incorpora la RSE.

## ¿Cómo elaborar la misión y visión?

**Visión:** Es el camino que sigue la empresa para lograr un objetivo en el largo plazo y a su vez sirve de orientación para tomar decisiones estratégicas para su crecimiento.

**Misión:** Es la razón por la que una empresa existe, lo que pretende cumplir o hacer.

La misión y visión deberán contemplar aspectos relacionados con el respeto a los derechos laborales, el cuidado del medio ambiente y su preocupación en contribuir a la solución de problemas de la comunidad, así como lo han hecho las empresas consideradas como socialmente responsables. A continuación se mencionan algunos ejemplos de empresas que en su misión y visión han integrado la RSE.

*Hoteles NH.*

## Misión

Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

## Visión

Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

*Hoteles Playa Mazatlán*

## Misión

Somos la empresa pionera de la Familia turística Mazatleca y siempre con mucho gusto innovamos el gran servicio que nos mantiene en la preferencia de nuestros clientes amigos.

## Visión

Establecernos como la empresa turística pionera de más alto impacto en el turismo para todos en nuestro puerto; ofreciendo el servicio de mayor calidad y calidez dentro de la opinión de nuestros clientes amigos y a su vez ofrecer oportunidades de empleo estables con la oportunidad de crecimiento personal, espiritual y profesional.

*Procter & Gamble*

## Visión

Proveemos productos de marcas de calidad y valor superior que mejoren la vida de los consumidores hoy, y de las generaciones que vienen. Como resultado, los consumidores nos compensarán con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo a nuestra gente, nuestros clientes y las comunidades en las que vivimos trabajamos prosperen.

## Misión

Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio, en el mundo.

*Grupo Bimbo*

## Misión

Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.

## Visión

## Bimbo Visión 2015:

Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores. El proveedor preferido de nuestros clientes. Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro. Una empresa financieramente sólida. Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

## ¿Qué acciones deberá contemplar el plan de RSE?

Para este año 2014 se recomienda que usted ponga en marcha las siguientes acciones de RSE:

- ✓ Respetar los derechos laborales de los trabajadores, al otorgar las prestaciones legales.
- ✓ Brindar capacitación continua a sus trabajadores.
- ✓ Fomentar la igualdad laboral y la no discriminación laboral.
- ✓ Consumir productos elaborados o comercializados por empresas o productores locales.
- ✓ Fomentar la cultura, historia y gastronomía del municipio.
- ✓ Fomentar la venta de artesanías de la región.
- ✓ Realizar acciones de beneficio social como la donación de colchas, sábanas y toallas en buen estado a organizaciones que ayudan a la comunidad como la Cruz Roja o casas hogar.
- ✓ Separar y clasificar la basura.
- ✓ Diseñar una campaña permanente sobre el cuidado del agua.
- ✓ Contar con políticas de compra de productos que no dañen el medio ambiente.

Estas y otras acciones se encuentran más detalladas en el capítulo cuatro de esta tesis en la etapa de planeación.

#### Etapa 4. Implementación

### ¿Qué es la implementación?

Es importante que las empresas den continuidad a su plan de RSE, por lo tanto, implementar las acciones de RSE será una etapa muy importante debido a que todo esfuerzo (de planeación) debe reflejarse como la puesta en marcha de las acciones y estrategias de RSE en la empresa, en la comunidad y en el cuidado del medio ambiente.

#### Etapa 5. Seguimiento y medición

### ¿Cómo dar seguimiento y medición?

Es importante para las empresas conocer el avance de las acciones de RSE, lo que le permitirá contar con información para tomar nuevas decisiones. A continuación usted puede apoyarse de este formato para ir evaluando el cumplimiento de las acciones de RSE.

ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO PROBABLE	SE REALIZÓ		DARÁ CONTINUIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
MISIÓN Y VISIÓN	JUNIO 2014					
SEGURIDAD SOCIAL	AGOSTO 2014					
CLASIFICACIÓN Y SEPARACIÓN DE BASURA	JULIO 2014					

## **Etapa 6. Comunicación**

### **¿Cómo comunicar los avances y acciones de RSE?**

Dar a conocer a los clientes, empleados, proveedores y público en general las acciones de responsabilidad social que está llevando a cabo la empresa es parte de la responsabilidad que debe cumplir la empresa socialmente responsable, lo cual se puede hacer por medio de trípticos, carteles, folletos y anuncios en las instalaciones del hotel.

## **Etapa 7. Retroalimentación**

### **¿Cómo realizar la retroalimentación?**

El ejercicio de retroalimentación se deberá realizar con la intención de mejorar alguna etapa del modelo o realizar los ajustes necesarios en las acciones de RSE. Este ejercicio de retroalimentación deberá realizarse máximo al finalizar un año a partir de la implementación de las primeras acciones de RSE y se deberá llevar a cabo entre la dirección y los responsables del cumplimiento de las acciones de RSE.

Anexo 5. Formato de evaluación del modelo de negocios con RSE propuesto a empresarios hoteleros del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Bienvenido a la presentación de la **Propuesta de un Modelo de Negocios basado en la Responsabilidad Social Empresarial para el sector hotelero del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**, su opinión es muy importante, por favor coméntenos en relación con los siguientes aspectos:

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. ¿De qué empresa nos visita? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es su puesto? \_\_\_\_\_
4. ¿Le pareció claro el planteamiento del modelo? \_\_\_\_\_
5. ¿Considera que la puesta en práctica de este modelo le traería beneficios a su empresa? Si No ¿Porque? \_\_\_\_\_
6. ¿Considera que con este modelo de negocios se mejorará la situación de sus trabajadores, de la sociedad y del medio ambiente?
7. ¿Considera que la puesta en práctica de este modelo le traería beneficios al municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca? Si No ¿Por qué? \_\_\_\_
8. ¿Está usted dispuesto a incorporar este modelo de negocios en su empresa?\_\_
9. ¿Cree usted que necesitaría asesoría para la puesta en práctica de alguna de las etapas de este modelo de negocios? ¿En qué fase necesitaría asesoría? \_\_\_\_\_
10. ¿Estaría usted dispuesto a trabajar de manera conjunta con los demás empresarios del sector hotelero para solicitar apoyo a nivel estatal o federal para hacer mas promoción del municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca? Si No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Gracias por su participación*