

Responsabilidad Social Empresarial en cadenas hoteleras en Cuba y su influencia en la imagen de marca

*Corporate Social Responsibility in hotel chains in Cuba and its influence
on the brand image*

MSc. Yeilan Ivette González-Odio^I, ivetodio@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7478-0754>;

Ing. Oscar Sosa-Piedra^{II}, arthoskar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1696-4723>;
MSc. Eddy Soria-Leyva^{III}, eddysoria@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0001-9999-5850>

^I Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; ^{II} Universidad de Oriente, Cuba;
^{III} Iberostar Hotels & Resorts de La Habana, Cuba

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia en la Imagen de Marca de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de tres cadenas hoteleras internacionales que operan en Cuba, así como cuáles han resultado más beneficiosas para este fin. Se utilizó una metodología mixta basada en el estudio de casos, analizando e interpretado la data mediante la metodología propuesta por Spiggle (1994) para el análisis de contenidos y utilizando como base para la codificación las dimensiones aportadas por Holcomb et al. (2007) y Kucukusta et al. (2013). El estudio brinda las áreas de la RSE que mayormente influyen en la imagen de marca de las empresas, además de una visión estratégica del impacto beneficioso de la misma en el aumento de su valor contribuyendo a los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Cadenas Hoteleras, Imagen de Marca.

Abstract

The objective of this research is to analyze the influence on the Brand Image of the Corporate Social Responsibility (CSR) strategies of three international hotel chains that operate in Cuba, as well as which ones have been most beneficial for this purpose. A mixed methodology based on case studies was used, analyzing and interpreting the data using the methodology proposed by Spiggle (1994) for content analysis and using the dimensions provided by Holcomb, Upchurch, and Okumus (2007) and Kucukusta, Mak, and Chan (2013) as a basis for coding. The study provides the areas of CSR that most influence the brand image of companies, as well as a strategic vision of its beneficial impact in increasing its value, contributing to strategic decision-making processes.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Hotel Chains, Brand Image.

Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha constituido un tema de estudio por más de seis décadas evolucionando hasta la aceptación generalizada como un componente valioso de la gestión de los Stakeholders (Liu *et al.*, 2014), adquiriendo una mayor prominencia en las agendas corporativas e impulsado no solo internamente sino que es un reflejo de fuerzas más amplias (Henderson, 2007).

El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes y de más rápido crecimiento en el mundo, beneficiando a destinos y comunidades (UNWTO, 2017) y si bien todavía queda mucho por hacer, comportarse de manera socialmente responsable ha recibido una mayor atención durante la última década por parte de las organizaciones y asociaciones de hotelería y turismo; este énfasis alcanzó escala internacional a través de la implementación de la Agenda 21 que estableció pautas internacionales relativas al turismo sostenible (Holcomb *et al.*, 2007).

No obstante, gran parte de la literatura se ha concentrado en las industrias manufactureras, dejando atrás al sector de los servicios entre ellos el Turismo, que, de todos los sectores industriales examinados por la práctica de RSE del Grupo del Banco Mundial, es el menos desarrollado en términos de códigos de conducta e iniciativas (Graci & Dodds, 2008), no ha contado con la suficiente supervisión de las mismas y se ha utilizado más como estrategias de mercadotecnia que como políticas reales (Higham, 2007); a pesar de su importancia para las economías globales y locales y su impacto en el medio ambiente natural. De hecho, el número de estudios relevantes en esta área es bastante limitado y la mayoría de ellos llevados a cabo en un contexto occidental (la mayoría en Estados Unidos y Europa) (Kucukusta *et al.*, 2013).

Como parte de la industria del turismo, el sector del alojamiento también ha realizado un esfuerzo considerable en los programas de RSE, muchos hoteles han hecho de la RSE parte de su marketing o incluso herramientas estratégicas (Kucukusta *et al.*, 2013). Numerosos investigadores han estudiado cómo los programas de RSE benefician diferentes aspectos de las operaciones hoteleras como la creación de una reputación positiva, la mejora del compromiso y productividad de los empleados y el incremento de la imagen de marca de un hotel, lo que fortalece la lealtad y satisfacción de los clientes (Kucukusta *et al.*, 2013), pero como plantean Holcomb *et al.* (2007) la investigación debe incluir estudios más profundos sobre la presentación de informes sobre cuestiones de RSE por parte de empresas de turismo y hotelería y además, existe una brecha entre la actitud y la acción en la industria hotelera (Graci & Dodds, 2008).

A su vez, la marca es una de las tendencias más importantes de la industria hotelera mundial y los conceptos de imagen de marca y lealtad han ganado una atención considerable por parte de académicos y profesionales en los últimos años (Martínez et al., 2014). Como se ha planteado anteriormente la RSE incrementa la imagen de marca (Liu et al., 2014; Martínez et al., 2014), por lo que los programas de RSE como un componente en la construcción de valor de marca se ha convertido en una estrategia importante para muchas empresas pero sin embargo, existe una investigación limitada que vincule las actividades de RSE y la construcción de marca (Liu et al., 2014).

En un esfuerzo por generar beneficios de marca, las corporaciones integran cada vez más los programas de RSE en sus estrategias comerciales (Liu et al., 2014) y se han llevado a cabo investigaciones que así lo demuestran. No obstante, estas investigaciones se han centrado en corroborar solo la influencia general de las Estrategias de RSE en la Imagen de Marca en la industria hotelera a través la percepción de los consumidores mediante estudios cuantitativos como es el caso de Liu et al. (2014) y Martínez et al. (2014) sin profundizar cuáles de las dimensiones o acciones de la estrategia resultan más efectivas en influir en la imagen de marca; y por otra parte existen estudios que valoran las estrategias de RSE de cadenas hoteleras pero sin medir entonces su repercusión en la Imagen de Marca como es el caso de Holcomb et al. (2007) y Henderson (2007); además, Kucukusta et al. (2013) sugieren en su investigación de la RSE en Hoteles cuatro y cinco estrellas que se deben realizar más estudios cualitativos que aborden estos temas.

Dadas las razones antes expuestas se asumen como preguntas de investigación: cómo la responsabilidad social empresarial influye en la imagen de marca de grandes cadenas hoteleras y qué líneas de acción de la Responsabilidad Social Empresarial de estas entidades ejercen la mayor influencia en la imagen de marca.

Para poder dar respuesta a estas preguntas, la investigación se desarrolla con base en el contexto Latinoamericano, específicamente en Cuba donde se pretende analizar las estrategias de RSE de cadenas hoteleras internacionales que operan en la Isla y compararlas, para poder establecer no solo la influencia en la Imagen de Marca de estas estrategias, sino cuáles han resultado más beneficiosas que otras en determinados contextos; se utilizará para ello el método cualitativo de Estudio de Caso recolectando información a través de análisis de contenido. Esto es debido a que el sector turístico en estas áreas geográficas representa un porcentaje relevante de su producto interno bruto (Martínez et al., 2014).

Esta investigación pretende contribuir a la literatura existente al encontrar que no todas las actividades de RSE son igualmente efectivas. A su vez, la investigación contribuye a la gestión de las empresas de hotelería, ya que el conocimiento de la RSE y la imagen de marca son aspectos clave en el contexto latinoamericano que puede permitir desarrollar estrategias de branding más eficaces (Martínez *et al.*, 2014). Además, este estudio proporciona a los gestores de turismo una idea clara de qué áreas de actividad de RSE mejorarían realmente la imagen de marca de sus empresas, además, proporciona una visión estratégica del impacto beneficioso de la RSE en el aumento del valor de la empresa y contribuye a los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Fundamentación teórica

Responsabilidad Social Empresarial y Turismo

La responsabilidad social empresarial (RSE) como la conocemos hoy día se inició en 1953 con la publicación de Bowen: “Responsabilidades sociales del empresario” (Inoue & Lee, 2011). Existen actualmente diferentes definiciones de la RSE, siendo una de las más citadas la delineada por Carroll en 1979 afirmando que “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales (filantrópicas) que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (Holcomb *et al.*, 2007, p. 462), enfatizando cuatro tipos principales de responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas (Liu *et al.*, 2014). A su vez, la Comisión de las Comunidades Europeas define en 2001 la RSE como “un concepto mediante el cual las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en su interacción con las partes interesadas de forma voluntaria (Kucukusta *et al.*, 2013). Por último, Higham (2007, p. 217) argumenta que la RSE puede verse como “el compromiso de una empresa de operar de una manera económica, social y ambientalmente sostenible, al tiempo que reconoce los intereses de sus partes interesadas”

Las actividades de RSE pueden tomar muchas formas todas relacionadas con algunas de las dimensiones o tipos principales de responsabilidades (Liu *et al.*, 2014); a su vez, divididas en medio ambiente, sociedad y partes interesadas abarca disímiles categorías: en medio ambiente incluyen prevención de la contaminación, conservación de energía y producción/servicio ecológico, con respecto a la sociedad (incluye la filantropía) incluyen las contribuciones al bienestar público, la promoción de la cultura y el desarrollo sostenible y con respecto a las partes interesadas incluyen la rentabilidad para los inversores, tratamiento de los empleados, alcance y desarrollo de la comunidad,

seguimiento e influencia de los comportamientos de los proveedores y, en general, las obligaciones de la organización con todas las partes interesadas (Liu *et al.*, 2014).

Holcomb *et al.* (2007) realizaron un estudio que utilizó el análisis de contenido para identificar y describir patrones de responsabilidad social en sitios web, informes anuales e informes de RSE de las diez principales empresas hoteleras enumeradas en la revista *Hotels*, estos patrones forman parte de la teoría utilizada para poder establecer los códigos de los instrumentos a utilizar para la colección de los datos necesarios para esta investigación junto a los brindados por Hughes and Scheyvens (2016) y el estudio realizado por Kucukusta *et al.* (2013). A su vez, Inoue and Lee (2011) incluyen la adopción de programas avanzados de gestión de recursos humanos, la reducción de sustancias peligrosas para el medio ambiente, la producción de productos que integran atributos sociales y el apoyo a las empresas locales.

Todas estas investigaciones en su mayoría operacionalizaron la RSE utilizando una medida unidimensional agregando las actividades antes mencionadas, sin embargo para otros académicos la RSE consta de múltiples dimensiones (Inoue & Lee, 2011).

En los últimos años, la importancia de la RSE para las industrias relacionadas con el turismo ha aumentado aún más, viéndose como una forma de sostenibilidad, ya que para poder responder a las demandas de los clientes han debido adoptar diversas actividades socialmente responsables, dado a que los mismos cuentan con mayor conciencia social (Inoue & Lee, 2011).

La industria hotelera tiene actividades de RSE únicas, Holcomb *et al.* (2007) clasificaron estas prácticas de RSE en hoteles en cinco dimensiones o categorías: comunidad, medio ambiente, visión y valores, mercado y fuerza laboral. Si bien la investigación de Holcomb *et al.* (2007) arrojó que Hilton Hotels Corporation, Marriott Hotels y Accor recibieron la mayor frecuencia de incidencias de informes de RSE, no trabaja sobre otras compañías hoteleras como las españolas quienes presentan además, la mayor presencia en los destinos turísticos del Caribe.

En Cuba, la adopción de la RSE en el contexto empresarial es incipiente (Ferrales, 2018); a pesar de existir nuevos escenarios que reclaman mayor preocupación por aspectos ambientales, sociales y económicos de manera integrada o no, por parte de las empresas y organizaciones; como es el caso de la Estrategia Ambiental Nacional y el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático conocido como “Tarea Vida”. El estudio realizado por Leyva and Parra (2021) demuestra que de las compañías hoteleras cubanas

analizadas ninguna comunicaba su estrategia o su compromiso medioambiental a través de su sitio web oficial.

Actualmente existen también normas que regulan la gestión de los diferentes sistemas que integran las empresas y organizaciones, sin embargo, estas resoluciones no establecen procedimientos ni toman en cuenta indicadores que determinen la realización de la RSE (Ferrales, 2018).

Responsabilidad Social Empresarial e Imagen de Marca

Los clientes, al tomar decisiones de compra se pueden ver influidos por atributos tangibles como el precio y la calidad y por productos intangibles como asociaciones de marca, imagen de marca o reputación corporativa; de hecho, entre más basada sea una marca en valores emocionales más probabilidades presenta de ser duradera y menos propensa a sufrir erosión competitiva (Martínez *et al.*, 2014).

La imagen de marca ha sido reconocida como uno de los conceptos más importantes del marketing; según Herzog (1963 citado por Kucukusta *et al.*, 2013), imagen de marca significa la impresión general formada por los clientes hacia una marca; a su vez, Bauerle (1983) y Costa (1987 citados por Ferreira, 2011) presentan el concepto de imagen de marca como una representación mental en la memoria colectiva de un estereotipo o un conjunto de atributos que pueden influir y cambiar el comportamiento del consumidor.

Es reconocido que la preferencia por la marca resulta virtualmente idéntica a la intención de compra por lo que constituye un buen indicador de la compra y se usa ampliamente para medir el efecto del valor de marca (Liu *et al.*, 2014). En el caso de la industria hotelera, numerosos estudios muestran que existe una relación positiva entre la imagen de marca y la RSE, ya que la misma, constituye un aspecto emocional de la imagen de marca y la lealtad, convirtiéndose en una fuente importante de ventaja competitiva sostenible (Martínez *et al.*, 2014). Al vincular una marca con cuestiones éticas y sociales, se refuerza el vínculo con la misma transmitiéndose un carácter distintivo, mostrando respeto hacia los clientes y aumentando la lealtad a la empresa (Martínez *et al.*, 2014).

En la actualidad, estudios anteriores como los llevados a cabo por Kucukusta *et al.* (2013), Liu *et al.* (2014) y Martínez *et al.* (2014) han demostrado una relación positiva entre la imagen de marca y las estrategias de RSE, ante estos resultados, se confirma el papel de la RSE como herramienta para generar imagen de marca funcional y afectiva y fidelización de marca del cliente. Además se ha demostrado que mejora y fortalece la legitimidad de la empresa, construye o mantiene la reputación, otorga credibilidad (Kucukusta *et al.*, 2013), presenta beneficios comerciales y un papel importante a la hora

de explicar el comportamiento y las actitudes del cliente hacia la marca (Martínez *et al.*, 2013), todo esto siempre y cuando se comunique de manera eficaz. Por último, se encontró que la imagen de marca ecológica (respetuosa con el medio ambiente) de una empresa se asocia positivamente con la satisfacción de los consumidores (Liu *et al.*, 2014).

Sin embargo, estos estudios no analizaron que actividades dentro de las dimensiones analizadas resultaron más efectivas en función de la imagen de marca y se basaron además en la percepción del consumidor, pero sin profundizar las causas o analizar los contextos debido a que fueron investigaciones cuantitativas. La intención queda fundamentada a partir de la conclusión del estudio de Liu *et al.* (2014) de que es más probable que se obtenga una ventaja competitiva mediante el empleo de las estrategias de RSE adecuadas ya que no se garantiza que una marca socialmente responsable produzca una ventaja competitiva sin analizar este enfoque.

Metodología

Como se menciona anteriormente, no ha existido a lo largo de los últimos años una forma única de medir las actividades de RSE, esto dependerá en gran medida de la industria en cuestión y de la operacionalización o marco teórico que se utilice para investigar la RSE. Tema que es reforzado por la investigación de Martínez *et al.* (2013) al aseverar que la RSE tiene fuertes características contextuales, provocando que sus dimensiones estén determinadas por las características particulares de las empresas de cada industria y el contexto en el que operan.

La presente investigación utiliza una metodología mixta comparativa basada en el método de estudio de caso, que según Yin (2009, citado por Matarrita *et al.*, 2010), son óptimos cuando se busca responder al “por qué” y al “cómo” se toman determinadas decisiones y se han utilizado cada vez más en la investigación turística. Dado a que el estudio de caso es una estrategia de investigación centrada en la comprensión de la dinámica presente en entornos individuales, pueden combinar métodos de recopilación de datos y junto con el análisis dentro de cada caso, se encuentra la búsqueda de patrones entre casos (Eisenhardt, 1989; Perry, 1998).

El estudio se desarrolla en dos fases. La primera fase, analiza y compara tres grandes cadenas hoteleras internacionales que operan en Cuba: Grupo Accor, Meliá Hoteles Internacional y Grupo Iberostar (citadas según el grado de importancia y relevancia internacional) (Weinstein, 2020). Como argumentan Eisenhardt (1989) y Perry (1998), la

clave para una buena comparación entre casos es contrarrestar estas tendencias observando los datos de muchas formas divergentes.

Los datos para este estudio se recopilaron, analizaron e interpretaron a través de la técnica de análisis de contenido de sitios web, reportes anuales, informes de gestión, cuentas anuales, comunicados de prensa y artículos de noticias con el objetivo de transcribir patrones y poder establecer cuáles han resultado más beneficiosas que otras en determinados contextos para las empresas hoteleras identificadas y la influencia de estas estrategias en la Imagen de Marca.

El análisis de contenido puede definirse como “una técnica de investigación para hacer inferencias replicables y válidas a partir de textos (u otra materia significativa) a los contextos de su uso” (Bengtsson, 2016, p. 9). Además, es un método de investigación que proporciona un medio sistemático y objetivo para hacer inferencias válidas a partir de datos verbales, visuales o escritos con el fin de describir y cuantificar fenómenos específicos (Downe, 1992, p. 314).

La validez de nuestro esquema de categorías fue apoyada por investigaciones y literatura relevantes previas. Se seleccionaron las dimensiones aportadas por Holcomb *et al.* (2007) y antes mencionadas, agregando la dimensión política utilizada en la investigación de Kucukusta *et al.* (2013) a la cual se le asignaron subcategorías que explicaran y midieran la estrategia de RSE en estas cadenas hoteleras, seleccionadas de las investigaciones de Inoue and Lee (2011) y Hughes and Scheyvens (2016). Como resultado se obtuvieron seis dimensiones y 28 subcategorías (Figura 1) para luego buscar similitudes, diferencias, buenas prácticas e insuficiencias. Se utilizó la metodología propuesta por Spiggle (1994) para el análisis de contenidos por etapas.



Figura 1: Dimensiones y subcategorías a analizar.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico analizado

Como parte del proceso de ponderar y evaluar estas dimensiones con sus correspondientes subcategorías; primeramente, se procedió a recopilar toda la información mediante la etapa de inmersión. Luego se categorizaron los datos a través de la codificación axial, para integrar conceptos similares o relacionados en las subcategorías y para explorar relaciones entre estas (Wondirad *et al.*, 2020). Por último, se le otorgó una ponderación a cada subcategoría en cada cadena hotelera a través de escala de Likert de 0 a 3 siendo 0 inexistencia y 3 fuertemente aplicada. Como resultado se obtuvieron aquellas dimensiones y subcategorías pertenecientes a las estrategias de RSE que más se aplican, las que menos se tienen en cuenta, así como la compañía con la mejor implementación. En la segunda fase se procedió a establecer cuál de estas resulta más efectiva en función de la Imagen de Marca; para lo que se analizaron los comentarios, opiniones y observaciones que el público hace en referencia a estas dimensiones de las marcas estudiadas así como su visibilidad en tres sitios claves: canal de Youtube de la Compañía, página oficial de Facebook y Sitio Web Oficial (en español para las compañías españolas y en inglés para Accor); además, se analizaron métricas específicas para cada sitio (Figura 2). En general se evaluó la actividad o interacción del público con los contenidos de RSE publicados en la web por las marcas, el interés que muestran por ellos, el grado en que los comparten y las emociones que despiertan.



Figura 2: Indicadores de interacción del público con los contenidos de RSE. Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico analizado

Resultados

Categorías de RSE por Cadena Hotelera estudiada

Programa Central y características generales: Cada cadena hotelera estudiada cuenta con un programa central en Función del Desarrollo Sostenible y el medio ambiente en General.

Grupo Accor

Fue fundado en 1967 y cuenta con 4 900 hoteles en 110 países y 39 submarcas registradas. El 40 % de los hoteles son clase económica, 34 % midscale y 26 % luxury. Accor, presenta una estrategia activa de Responsabilidad Social Corporativa titulada “Planet 21-Acting Here” desde 2015 con seis compromisos globales y se sustenta en cuatro de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, en respuesta directa a los desafíos sociales y ambientales identificados por el grupo (ACCOR, 2020). Como parte de esta estrategia cuentan con el programa “Heartist”, símbolo de su identidad y cultura y que promueve los valores del grupo a través de su equipo de trabajo. Promueve en total: Medio Ambiente, lucha contra la explotación infantil, alimentación sana, diseño ecológico, diversidad y organopónicos urbanos. Si bien contemplan el cuidado de sus empleados como parte de sus compromisos y desafíos sociales no lo contemplan como parte de su programa de RSE, sino que es analizado como parte de otras variables de la compañía, al igual que el trabajo con los proveedores.

Meliá Hotels Internacional

Consolidada en 1987 por Gabriel Escarrer Julià, renovó y diferenció su portafolio en 2011 bajo la marca Meliá Hotels International. Es líder absoluta del mercado español tanto en

el segmento urbano como en el vacacional y se encuentra presente en 30 países con más de 33 000 empleados, dirige en Cuba más de 20 hoteles (Meliá Hotels International, 2019). Contemplan la RSE desde una perspectiva holística a través de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y medioambiental con 21 indicadores o acápites. Toda la estrategia se encuentra alineada a cinco objetivos de desarrollo sostenible, sin embargo, no presenta un programa central que reúna toda la estrategia, lo que dificulta su análisis y su valoración a pesar de encontrarse muy bien implementada.

Grupo Iberostar Hotels & Resorts

Multinacional española 100 % familiar con más de 60 años de historia en el turismo. Su portfolio supera los 100 hoteles de 4 y 5 estrellas en 16 países y está formado por un equipo global de más de 26 000 personas de 88 nacionalidades. Se ha convertido en un referente internacional al promover un modelo de negocio turístico más responsable que se centra en el cuidado de las personas y del entorno. El movimiento “Wave of Change” refleja este compromiso específico de la compañía con el medioambiente y los océanos, y el esfuerzo por compartirlo con toda la sociedad. El grupo sitúa la economía circular en el centro de su estrategia y trabaja una Agenda 2030 propia para que no genere nada de residuos en 2025, sea neutral en emisiones de carbono en 2030, 100 % responsable en la cadena de suministro de productos del mar en 2025, y mejore la salud de los ecosistemas que rodean sus hoteles (Iberostar, 2020). Presenta cinco compromisos directamente vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible y ajustados a las legislaciones de los lugares donde opera. A pesar de mostrar en sus cuentas e informes anuales que su programa cubre todas las áreas de RSE, no se visibiliza de esta forma en su sitio web oficial separando el tratamiento al colectivo laboral y a los proveedores.

Ponderación y evaluación de las dimensiones

Los datos obtenidos se clasificaron a través de las 28 subcategorías antes seleccionadas para luego ponderarlas según su aplicación. De las 6 dimensiones estudiadas, las que más se aplican basado en el cálculo promedio de sus correspondientes categorías son: Visión y Valores, Stakeholders, Fuerza Laboral y Políticas, en ese orden. Del mismo modo, las de menor promedio fueron: Medio Ambiente y Comunidad (Gráfico 1).

Promedio general por dimensiones



Gráfico 1: Promedio general de aplicación por dimensiones estudiadas. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y ponderación de contenidos

De las 28 subcategorías analizadas, las que más se han aplicado son: capacitación, comportamiento ético y diversidad de proveedores con la máxima puntuación además de donaciones y subsidios, tratamientos de desechos y del agua, código de conducta y colaboración con actores locales. Por otro lado, las subcategorías que menos se trabajan son: integración arquitectónica, reciclaje y proporcionar un producto de valor (Gráfico 2).

Puntuación General de las Cadenas por Dimensiones

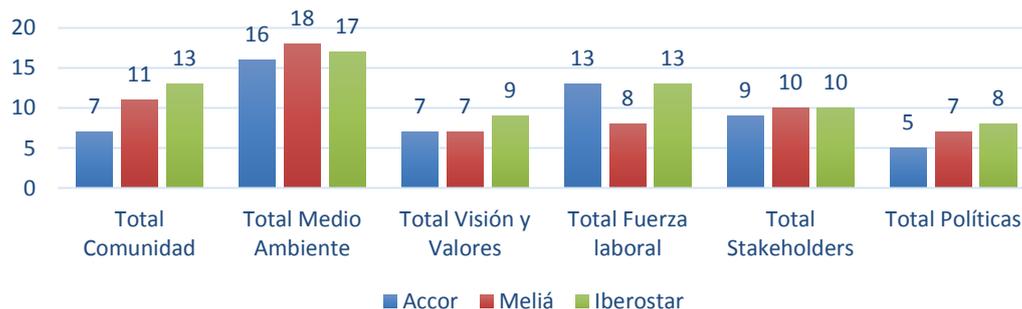


Gráfico 2: Aplicación general de las dimensiones por caso de estudio. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y ponderación de contenidos

De manera general, la cadena hotelera que mejor implementa su Estrategia de RSE es Iberostar (Gráfico 3), seguido de Meliá y por último Accor, posiciones que se contraponen al ranking internacional de cadenas hoteleras.



Gráfico 3: Puntuación general por caso de estudio

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y ponderación de contenidos

Análisis de la RSE en función de la Imagen de Marca por Caso de Estudio

Se analizó el contenido de RSE de los canales de Youtube, la página oficial de Facebook y el sitio Web Oficial de cada caso de estudio, arribándose a las siguientes conclusiones:

Grupo Accor:

Youtube

Se analizaron dos canales: ALL_AccorLiveLimitless y Accor (cuenta oficial verificada) con 13 300 y 2170 suscriptores respectivamente. El primer canal constituye el programa de fidelización de estilo de vida de Accor, una de sus listas de reproducción “ALL at Home” expone contenido exclusivo como recetas, rutinas de ejercicios y videos interactivos para poder disfrutar y seguir viviendo desde casa y se destina a atender a sus huéspedes más fidelizados, es un canal abierto desde 2012 con 11 329 723 de visualizaciones en total, pero no tiene enlace a su sitio web oficial.

El canal oficial cuenta con 122 666 visualizaciones abierto desde 2019. En la opción de descripción no muestra ninguna explicación de su Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. No presenta ningún canal de RSE, sin embargo, cuenta con dos listas de reproducción asociadas a RSE: Acting For Good con una última actualización de siete días y Empowered Talent.

Acting For Good proporciona videos, con las etiquetas: #actinghere #sustainability y #planet21. La lista explica el programa de desarrollo sostenible de Accor Planet21 y cuenta con nueve videos con un promedio de 446 visualizaciones y 9 me gusta. Empowered Talent, proporciona videos sobre el equipo de trabajo de Accor con ocho videos (dos de ellos ocultos) bajo las etiquetas de #AllHeartist #AccorCares y #StayHome con un promedio de 1373 visualizaciones y 27 me gusta, un comentario del video más destacado expresa: “Acabo de hacer mi entrenamiento de heartist hoy 🖐️❤️😊 me encantó”. Recientemente el 21 de octubre salió el primer episodio de

#LocalVoicesGlobalStories, comenzando con voces LGBTQ en Brasil; el video destaca los desafíos que enfrenta la comunidad y cómo la #hospitalidad del mañana debe ser #inclusiva para todos.

En sentido general las subcategorías más efectivas en función de la Imagen de marca en esta plataforma fueron las relacionadas al equipo de trabajo y su valor para la compañía.

Página Web

Se accede al programa de Planet 21-Acting Here a través de la página principal en un link de Desarrollo Sostenible ubicado al final de la página a la izquierda del internauta. El mismo, presenta los principales logros de la compañía en cuanto a: Medio Ambiente, lucha contra la explotación infantil, alimentación sana y diseño ecológico; presenta además sus hoteles emblemáticos. No se considera de fácil acceso la información. Solo cuenta con un enlace a video institucional sobre desarrollo sostenible pero no presenta dentro de esta página interacción directa con la audiencia.

Resultó particularmente llamativo su programa de Accesibilidad Web. Programa que se basa en mejorar la accesibilidad del sitio web para brindar una experiencia que sea inclusiva para todos los usuarios. La accesibilidad web abarca todas las discapacidades que afectan el acceso a la web, incluidas: discapacidades visuales, auditivas, físicas, del habla, cognitivas y neurológicas. Además, su concepto de "Smart Room". Contempla el mismo principio.

Facebook

La página oficial de la compañía presenta un total de 240 757 personas que les gusta la página y la siguen 246 294. Cuenta con 8 publicaciones de contenidos correspondientes a RSE, de ellas, las que han generado mayor interacción con el público son tres, sobre:

- Huellas ecológicas y el objetivo de la neutralidad de carbono con video incluido que generó 126 reacciones entre “Me gusta” y “Me encanta”, a pesar de no contar con comentarios fue 16 veces compartido.
- Presencia de Accor en África, incluyendo las oportunidades y los desafíos con video, obtuvo 83 “me gusta”, fue 6 veces compartido y obtuvo 6 comentarios positivos.
- Éxito del Grupo en 2018: apasionados talentos y nuestro compromiso con la RSE. Obtuvo 56 reacciones entre “Me gusta” y “Me encanta”, fue 20 veces compartido y obtuvo 3 comentarios positivos.

Meliá Hotels Internacional:

Youtube

El canal oficial verificado es Meliá Hotels International con 5090 suscriptores, abierto desde 2006 con 494 496 visualizaciones. No presenta ningún canal destinado a RSE o a una dimensión, sin embargo, tiene listas de reproducción vinculadas a este tema como: “Belonging begins here” (en función del capital humano y su valor) y “Positive Impact” (encaminado al empoderamiento de la mujer, el impacto medioambiental de la cadena, colaboración con fundaciones de protección animal y atención a niños con discapacidades).

“Belonging begins here” presenta cuatro videos con un promedio de 656 visualizaciones y 8 me gusta, mientras que “Positive Impact” presenta 15 videos con un promedio de 2214 visualizaciones y 18 me gusta. Sus videos más vistos y con más me gusta son sobre el hotel más sostenible, tratamiento a emigrantes y promoción de talento y colectivos vulnerables. En este caso fueron más representativos e influyentes para la imagen de marca los temas relacionados a sostenibilidad hotelera y tratamiento a emigrantes.

Página Web

Se accede al programa de “Responsabilidad Corporativa” a través de la página principal en un link ubicado abajo a la izquierda del internauta como parte del menú central de “Meliá Hotels International” del perfil de la compañía. Este link lleva a un enlace sobre “Reputación y Sostenibilidad”. El contenido de la página refleja: valores, responsabilidad corporativa, ética y Derechos Humanos y producto y suministro responsable. Resultó relevante el enlace para proveedores basado en un modelo de confianza, respeto y beneficio mutuo que cuenta con un Código Ético del Proveedor. No presenta grandes enlaces a videos sobre sus campañas de responsabilidad corporativa, la página para proveedores si presenta recursos web como documento con código ético para proveedores y videos explicativos. No se considera de fácil acceso a la información y no presenta interacción con el usuario a través de estos enlaces.

Facebook

La página oficial de la compañía presenta un total de 210 967 personas que les gusta la página y la siguen 215 777. La página cuenta con 29 publicaciones de contenidos correspondientes a RSE, de ellas, las que han generado mayor interacción con el público son:

- Punto de referencia internacional para la sostenibilidad con video incluido que ha alcanzado 344 “Me Gusta”, 4 comentarios y fue 18 veces compartido.

- Actividad socio-cultural Taller de Pintura, la publicación tiene 650 “Me Gusta”, 5 comentarios positivos todos y fue 25 veces compartido.
- Orgullosos de anunciar que nuestro Meliá Castilla de #Madrid ha sido galardonado con el 2º Premio de #Sostenibilidad, publicación que alcanzó 174 “Me Gusta” con 19 comentarios positivos.

Iberostar Hotels & Resorts

Youtube

La página oficial fue creada en 2006, cuenta con 7420 suscriptores y 2 222 510 de visualizaciones. La descripción proporcionada por la compañía en el canal es escueta, sin embargo, menciona en la misma al turismo responsable. No tiene destacado ningún otro canal vinculado a este, por lo que no presenta ningún canal destinado a RSE o a una dimensión, sin embargo, tiene listas de reproducción vinculadas a este tema: “Wave of Change” (iniciativa pionera para reducir plásticos, consumo responsable de mariscos y pescados y cuidado de los ecosistemas submarinos), con más de 20 videos asociados en dos idiomas (español e inglés) y un promedio de 1608 visualizaciones y 18 me gusta. El video del cuidado de los océanos con 4550 visualizaciones es el más visto y gustado, por lo que resultó más representativo su programa de cuidado del medio ambiente, en particular su programa de los océanos.

Página Web

Se accede al programa de “Wave of Change” a través de la página principal en un link del mismo nombre ubicado arriba a la derecha del internauta fácilmente visible. El link lleva a una página alternativa con un menú interactivo a la derecha del usuario que contiene las novedades, características generales del programa, líneas de acción (economía circular, pesca responsable y estado de las costas con enlaces a videos), hoja de rutas, iniciativas globales y actuar. Además, contempla el enlace al programa de desarrollo sostenible en redes sociales y suscripción al boletín de noticias. Se considera de fácil acceso y navegación y cuenta con interacción directa con el usuario.

Facebook

El grupo cuenta con 2 páginas principales: Iberostar Foundation (Fundación Iberostar) e Iberostar Hotels & Resorts. En particular la página Iberostar Hotels & Resorts presenta un total de 998 354 personas que les gusta la página y la siguen 1 002 812 personas. Cuenta con 6 publicaciones de contenidos correspondientes a RSC (otras 50 se encuentra en la página Iberostar Foundation), de ellas, la que ha generado mayor interacción con el público es sobre “Buscar alternativas al plástico de un solo uso es una de nuestras

iniciativas”, cuyo video alcanzó 335 reacciones entre “Me gusta” y “Me encanta”, fue 116 veces compartido y obtuvo 48 comentarios entre el público y respuestas dadas por la compañía, muestra de que existe iteración entre el público y la cadena hotelera.

Conclusiones de RSE e Imagen de Marca

Se concluye que las dimensiones más efectivas en función de la imagen de marca son Medio Ambiente seguida de Stakeholders. En particular las subcategorías referidas a control de la contaminación, desarrollo sostenible y aquellos referidos a turismo inclusivo y el valor del trabajador. En estos últimos casos cabe destacar que a pesar de agregarlo como parte de la dimensión de Stakeholders, no se tuvieron en cuenta en la propuesta inicial de subcategorías, por lo que como parte del propio proceso de análisis de contenido surgieron como categorías de Grounded Theory. Este resultado coincide con la investigación de Liu et al. (2014) de que la imagen de marca se asocia positivamente con la satisfacción de los consumidores.

En cuanto a la comparación entre los casos de estudio, se encontró que la estrategia de RSE más efectiva para la imagen de marca es la de la cadena Iberostar, seguida por Meliá y Accor, lo que concuerda con el resultado de la comparación entre estrategias.

Análisis de las mejoras prácticas (benchmarking)

Como parte de la investigación, se recopilaron aquellas prácticas que resultaron llamativas y de fácil implementación en la industria turística local divididas por dimensiones.

Tabla 1: Buenas Prácticas de RSE de las compañías seleccionadas

Dimensiones	Accor	Meliá	Iberostar
Comunidad	Soporte a organizaciones locales Donaciones de productos alimenticios poco usados Campaña de Bien Social: Protegiendo a los niños del abuso	Programa de reciclado de jabón: “Jabón para la Esperanza”	Campaña contra la prevención del maltrato infantil Proyecto Destinos: colaboración con proyectos sociales de diferentes países (dos en Camaguey)
Medio Ambiente	Pertenece al programa “Business for Nature”	Gestión de riesgos asociado al cambio climático Economía circular Amenities con productos libres de parabenos y compuestos naturales	Certificación de turismo responsable Clientes conocedores del movimiento Wave of Change como parte de su política Proyecto de restauración de manglares
Visión y Valores	Programa «Heartist»	Comité de Responsabilidad Corporativa	
Fuerza Laboral	40% de los directores ejecutivos son mujeres	Plataforma de formación online eMeliá Red Social Meliá Careers Programa de Seguridad Salud y Bienestar	Proyecto de desarrollo directivo y promoción interna: Iberostar Talent

		Meliá Eres Tú: Programa enfocado al desarrollo e impulso del perfil de líder de Melia	
Stakeholders	Programa de Asesoramiento en RSE para proveedores Priorizan a proveedores con productos ecofriendly Programa para el conocimiento de las diferentes necesidades alimenticias Programa de Accesibilidad Web y "Smart Room"	Participa en Foros de interés con los Stakeholders Política de relaciones con grupos de interés Política de compra y contratación de servicios responsables	Campaña Anti Covid-19: How We Care. Proveedores locales: Con el fin de reducir la huella ecológica asociada al transporte y distribución de los productos
Políticas		Sistema de Gestión Certificados: ISO 50001 y 14001	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de contenidos

Conclusiones

1. De las 6 dimensiones estudiadas, las que más se aplican son: *Visión y Valores, Stakeholders, Fuerza Laboral y Políticas, en ese orden. Del mismo modo, las de menor promedio fueron: Medio Ambiente y Comunidad.*
2. De las 28 subcategorías analizadas, las que más se han aplicado son: *capacitación, comportamiento ético y diversidad de proveedores con la máxima puntuación además de donaciones y subsidios, tratamientos de desechos y del agua, código de conducta y colaboración con actores locales. Por otro lado, las subcategorías que menos se trabajan son: integración arquitectónica, reciclaje y proporcionar un producto de valor.*
3. La cadena hotelera que mejor implementa su Estrategia de RSE es *Iberostar, seguido de Meliá y por último Accor, lugares que mantienen al analizar la estrategia de RSE más efectiva para la imagen de marca.*
4. Las dimensiones más efectivas en función de la imagen de marca son *Medio Ambiente seguida de Stakeholders. En particular las subcategorías referidas a control de la contaminación, desarrollo sostenible y aquellos referidos a turismo inclusivo y el valor del trabajador.*
5. Como parte del propio proceso de análisis de contenido surgieron como categorías de *Grounded Theory: exigencia de cumplimiento de estándares de RSE por parte de los proveedores, turismo inclusivo y el valor otorgado al capital humano, todas pertenecientes a la dimensión de Stakeholders.*

Referencias bibliográficas

1. ACCOR, S. A. (2020). *2020 Integrated Report*. www.group.accor.com
2. Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
3. Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/07399339209516006>
4. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research *Academy of Management Review*, 14(4), 532-.
5. Ferrales Arias, Y. (2018). *Metodología para determinar la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y los resultados económicos en Instalaciones Hoteleras* Universidad de Oriente]. Santiago de Cuba.
6. Ferreira-Lopes, S. D. (2011). Destination image: Origins, Developments and Implications. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 305-317.
7. Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(2), 251-270. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13032917.2008.9687072>
8. Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *Hospitality Management*, 26, 228-239. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
9. Higham, J. (2007). *Critical Issues in Ecotourism: Understanding a complex tourism phenomenon* (J. Higham, Ed. First edition ed.). Elsevier Ltd.
10. Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596110710775129>
11. Hughes, E., & Scheyvens, R. (2016). Corporate social responsibility in tourism post-2015: a Development First approach. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14616688.2016.1208678>
12. Iberostar. (2020). *Memorias de Sostenibilidad Grupo Iberostar 2020*.
13. Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(790-804). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>
14. Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
15. Leyva, E. S., & Parra, D. P. (2021). Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*, 3, 100050. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sfr.2021.100050>
16. Liu, M. T., Wong, I. A., Shi, G., Chu, R., & Brock, J. L. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181-194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0171>
17. Martínez, P., Pérez, A., & Bosque, I. R. d. (2013). Measuring Corporate Social Responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365-385. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.784154>
18. Martínez, P., Pérez, A., & Bosque, I. R. d. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 267-283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-12-2013-0190>
19. Matarrita-Cascante, D., Mark Anthony, B., & Luloff, A. E. (2010). Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 735-756. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09669581003653526>
20. Meliá Hotels International. (2019). *Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2018*.
21. Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9), 785-802. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03090569810232237>
22. Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
23. Unwto, W. T. O. (2017). *Measuring Sustainable Tourism: A Call for Action*.

24. Weinstein, J. (2020). *Hotels annual 325 ranking*. hotelsmag.com.
25. Wondirad, A., Tolkach, D., & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries. *Tourism Management*, 78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>