

# Hacia un turismo responsable y sostenible

El deterioro de lugares que son de interés por su patrimonio natural y cultural, así como de cualquier espacio público, hace más vulnerables a las compañías del sector turístico. En este sentido, el ejercicio responsable de las empresas de esta industria se refleja en una diversidad de modelos de negocio, determinados por elementos como la reputación, el valor del producto o la competitividad

---

## Jordi Ficapal

Director del Observatorio Reset de Turismo Responsable y profesor de TSI-Turismo Sant Ignasi (Universitat Ramon Llull). Copresidente de la 7.ª Conferencia Internacional sobre Turismo Responsable en Destinos: Barcelona-Catalunya, que tendrá lugar entre los próximos días 1 y 4 de octubre ([www.rtd7.org](http://www.rtd7.org))

## Harold Goodwin

Director del International Centre for Responsible Tourism y catedrático de la Leeds Metropolitan University. Copresidente de la 7.ª Conferencia Internacional sobre Turismo Responsable en Destinos: Barcelona-Catalunya





**E**n 1994, el señor Colin Marshall, presidente de British Airways, reveló en el lanzamiento de los Tourism for Tomorrow Awards uno de los principales retos para la industria turística: “Asegurar que los ambientes en que viven otras personas, ya sea una línea de costa, una ciudad, una cadena de montañas o la selva, se mantengan frescos e inmaculados no sólo para mañana, sino para el mañana”. Sus comentarios se recuerdan por la advertencia que contenían, en la línea de que el sector empresarial apostara por la sostenibilidad del turismo, aunque fuera por interés propio. Las empresas turísticas son vulnerables cuando los lu-

gares de interés del patrimonio natural y cultural, así como el espacio público, se deterioran. Éste, precisamente, es el reto del turismo sostenible, y, como veremos, resulta una parte importante de los motivos de negocio que hay para comprometerse con los desafíos de la sostenibilidad.

Lo que dijo sir Colin Marshall inmediatamente antes de exponer el argumento del egoísmo ilustrado es probablemente más significativo aún, puesto que describió la industria del turismo como “... esencialmente, el alquiler por períodos cortos de los entornos de otras personas...”. Es el sector de los viajes y el turismo el que recoge la mayor parte de las rentas >>>

## CUADRO 1

## CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO RESPONSABLE

(DECLARACIÓN DE CIUDAD DEL CABO 2002)

- Minimiza los impactos económicos, ambientales y sociales negativos.
- Genera mayores beneficios económicos para la población local y mejora el bienestar de ésta, las condiciones de trabajo y el acceso a la industria.
- Involucra a la población local en las decisiones que afectan a sus vidas y sus oportunidades de vida.
- Contribuye positivamente a la conservación del patrimonio natural y cultural y al mantenimiento de la diversidad del mundo.
- Proporciona experiencias más agradables para los turistas a través de conexiones más significativas con la población local, así como una mayor comprensión de los aspectos culturales, sociales y ambientales locales.
- Facilita el acceso a personas con movilidad reducida.
- Es culturalmente sensible, promueve el respeto entre turistas y anfitriones y contribuye al orgullo y la confianza local.

►►► que pagan los turistas por la experiencia que tienen en casa de otras personas, en la vida cotidiana de la población local, en sus plazas, parques y edificios religiosos, y a menudo en los museos y galerías de arte que son gratuitos tanto para los turistas como para los lugareños. En este sentido, ni los turistas ni las empresas turísticas pagan a menudo lo suficiente

para cubrir los gastos de limpieza y mantenimiento del espacio público. Las empresas de turismo y viajes argumentan que ingresan sus impuestos al igual que otras compañías, y que todas las empresas hacen uso del espacio público, con la única diferencia de que ellas lo ofrecen como parte de su producto principal. En la mayoría de los destinos, la calidad del espacio público es importante o muy valiosa. Pero, ¿cómo mantener la calidad de dicho espacio público cuando un turista independiente viaja, por ejemplo, a Barcelona y utiliza las playas, avenidas, calles históricas, plazas y parques, y no paga por este privilegio?

### La sostenibilidad y la responsabilidad: la diferencia

El turismo responsable aborda el mismo problema que el turismo sostenible. Una de las formas de entender la diferencia entre ambos conceptos es que el turismo sostenible y la idea de la sostenibilidad afirman la importancia de la triple cuenta de resultados (J. Elkington, 1997): sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental. En cambio, el turismo responsable consiste en asumir la responsabilidad por aquellos elementos de la agenda de la sostenibilidad que una empresa concreta puede tener que afrontar en el lugar o en los lugares en que opera. Es decir, la responsabilidad es la encarnación de la sostenibilidad en un tiempo y un territorio concretos, y con unos *stakeholders* también determinados. Para identificar los problemas a los que la empresa debe hacer frente hay tres cuestiones que es necesario abordar: a) ¿Qué importancia tiene el problema para el lugar, la comunidad local y el medio ambiente en el que el negocio opera?; b) ¿Es un tema al que la empresa pueda hacer frente?; y c) ¿Existe alguna ventaja empresarial, como una ventaja competitiva o una reducción de costes, para abordar el tema en particular? Bajo criterios empresariales responsables, la cuestión "c" es menos importante que la "a" o la "b".

Las empresas tienen que seleccionar los problemas a los que hacer frente en función de la importancia que éstos tienen para los lugares donde operan, de las prioridades locales, de que cuenten con posibilidad de acción o en virtud de dónde se pueda marcar la diferencia. Y, entonces, las empresas han de considerar cómo lograr una ventaja competitiva a través de sus prácticas responsables.

El turismo responsable consiste en aceptar la obligación de hacer todo lo posible por dejar el mundo en buenas condiciones para las futuras generaciones. Y no son las empresas las que toman estas decisiones. Las tomamos las personas. Somos nosotros quienes asumimos la responsabilidad o actuamos irresponsablemente. Y no existe un solo modelo de negocio. Hay una serie de razones por las que asumir la responsabilidad tiene sentido para las empresas.

### EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

La industria del turismo tiene una amplia gama de impactos positivos y negativos que afectan a los tres elementos de la sostenibilidad (socioculturales, económicos y ambientales). Las actividades de los turistas generan algunos impactos negativos, como los residuos y la congestión, o el desgaste en los parques nacionales y los bienes del patrimonio cultural.

El concepto de turismo responsable se originó en los escritos de Jost Krippendorf, y fue oficialmente aprobado en la Declaración de Ciudad del Cabo en el año 2002. Krippendorf, en el año 1987, pronosticó que los turistas que él calificaba como "manipulados" serían "reemplazados por turistas crecientemente más informados, críticos y maduros; personas que responden, reaccionan y participan". Y concluyó que "las órdenes y las prohibiciones no harán el trabajo, ya que no es la mala conciencia la que necesitamos promover, sino la experiencia positiva; no el sentimiento de obligatoriedad, sino el de la responsabilidad".

El turismo responsable parte de una premisa diferente, preguntándose primero por los impactos negativos que el turismo genera en el entorno, en las comunidades locales y en su cultura, y planteándo-

se después qué efectos positivos tiene y cómo éstos pueden maximizarse. E incluso de qué manera se pueden añadir nuevos impactos positivos mediante, por ejemplo, cambios en las prácticas de empleo, formación y desarrollo laboral, o contribuyendo a que se mantenga el patrimonio local, así como promoviendo la conservación de una especie en particular.

Para el concepto de turismo responsable es fundamental la premisa de que todas las formas de turismo pueden comprometerse con la responsabilidad, así como organizarse de una manera cada vez más responsable. Es un tipo de turismo que reconoce la diversidad de las culturas, los hábitats y las especies del mundo, a la vez que concibe la diversidad del patrimonio natural y cultural como la materia prima de la industria turística. A consecuencia de esta diversidad, cualquier solución única o modelo exclusivo para lograr un turismo responsable es poco probable. La responsabilidad se ejercerá, pues, de un modo distinto en diferentes lugares por los diversos grupos de interés. Por ello, el objetivo del turismo responsable es que todos los actores asuman la responsabilidad de aquello que les atañe y adopten las medidas a su alcance para hacer del turismo una actividad más sostenible. El objetivo consiste en crear mejores lugares para vivir y visitar. Es decir, mejores lugares para los anfitriones y los invitados. Esto se logrará de manera distinta en diferentes lugares, y los viajeros, los operadores turísticos y otras partes de la industria serán más o menos responsables según las circunstancias de cada destino. En el cuadro 1 se exponen las características principales del turismo responsable, tal y como aparecen indicadas en la Declaración de Ciudad del Cabo.

### EL MODELO DE NEGOCIO DE LA RESPONSABILIDAD

La diversidad del turismo responsable se ve claramente reflejada en sus modelos de negocio. No existe un único modelo de negocio para el turismo responsable, sino muchos. Las razones para asumir la responsabilidad del turismo sostenible también son múltiples, aunque están interrelacionadas. Este hecho se hace cada vez más evidente a medida que las empresas líderes en el sector apuestan por el modelo y los valores de la responsabilidad. Es el caso de Thomson y First Choice en el Reino Unido, ambas empresas de TUI, que, en junio de 2010, lanzaron su campaña “Holidays Forever”, consistente en 20 compromisos de turismo sostenible debidamente planificados y temporalizados, que iban desde reducir las emisiones de carbono de estas empresas a tener a todos sus proveedores acreditados por el programa de certificación en turismo sostenible de Travelife



**El valor de la marca en turismo y hotelería reside en lo que los clientes esperan de los empleados y proveedores de las empresas del sector: ser tratados con la coherencia de quienes se preocupan de que las anheladas vacaciones no se vean empañadas por la aparición de problemas**

en un plazo de cinco años. Mostrando de esta forma su compromiso con el turismo sostenible, Thomson y First Choice (y con ellas TUI) escogieron una estrategia de diferenciación frente a sus competidores que les ha dado excelentes resultados.

En el sector del turismo activo y de aventura, por ejemplo, el valor del turismo responsable como elemento diferenciador ha sido evidente desde el principio. Una vez que algunos operadores tuvieron la confianza suficiente como para arriesgar y destacaron del “rebaño”, otros les siguieron, y la responsabilidad se convirtió en un área de competición e innovación que ha superado la simple reducción de costes, para ser un medio que sirve con tal de diferenciar y enriquecer la experiencia de los viajeros y generar, de este modo, fidelidad. >>>

## Sostenibilidad: más allá de la cuestión ambiental

En la Cumbre de la Tierra celebrada en Río en 1992, las principales empresas e instituciones mundiales comenzaron a centrarse en el reto del desarrollo sostenible. La relación que tenemos como especie con nuestro planeta se abordó por primera vez en una conferencia internacional de Naciones Unidas en 1972, cuando la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED). La Comisión Brundtland, como se conocía popularmente a la WCED, promovió los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible, y subrayó la importancia de asegurar que el disfrute de un medio ambiente de calidad y el acceso a los recursos naturales estuvieran disponibles para las generaciones futuras. El principio fundamental es que la actividad económica debe basarse en los recursos naturales renovables o reemplazables, de modo que la base de recursos a disposición de los seres humanos y otras especies en el futuro no esté agotada. El informe *Brundtland* definió el desarrollo sostenible como el que “busca satisfacer las necesidades y aspiraciones de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las del futuro”.

Esta aspiración vinculada al medio ambiente y los recursos se convierte, a menudo, en el principal objetivo de la sostenibilidad, ensombreciendo otros retos fundamentales del desarrollo sostenible, como la equidad inter e intrageneracional. La equidad intrageneracional se refiere a cómo ahora toda la población mundial puede alcanzar un nivel de vida aceptable que sea igual al de aquellos que viven en los países desarrollados. Por otra parte, la equidad intergeneracional tiene que ver con la forma en que podemos lograr un desarrollo económico y una mayor igualdad material, dentro de las limitaciones de un mundo finito, legando a nuestros hijos un planeta lo suficientemente rico en recursos como para satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones futuras. Sin duda, el desafío clave para el desarrollo sostenible es equilibrar la necesidad de un desarrollo económico y social y la necesidad de preservar el medio ambiente, en una situación en la que las generaciones futuras también puedan prosperar.

La sostenibilidad es ampliamente considerada como un principio que debemos abrazar. El problema es que el concepto es vago, resulta muy amplio. Muchos grupos con intereses diferentes ya se han acogido a la idea de la sostenibilidad como argumento para desarrollar una arquitectura vernácula, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero o la contaminación por carbono. El viejo dicho del ámbito de la gestión que reza que “si no se puede medir, no se puede gestionar” es muy pertinente en este ámbito. Sólo establecer objetivos claros para abordar cuestiones concretas y medir el progreso respecto a las metas planteadas permite, precisamente, hablar de progreso. Los destinos turísticos y sus empresas necesitan fijarse objetivos para, sin ir más lejos, aumentar el número de proveedores locales de frutas y verduras, y beneficiar así a los agricultores de la zona; o para reducir el consumo de agua con tal de que disminuyan, de esta manera, los costes y/o conflictos que pueden existir con las comunidades en relación a los suministros de agua cercanos. Otros irán aún más lejos, y crearán infraestructuras para que sus vecinos tengan acceso al agua potable.

El primer problema de la sostenibilidad es entonces su gran atractivo y su imprecisión, por lo que, en gran medida, resulta un concepto inoperativo y muy difícil de aplicar. El segundo problema es que su agenda ha sido capturada por los ambientalistas. Demasiado a menudo, la sostenibilidad se ha reducido a los programas ambientales, cuando, de hecho, ésta no se refiere solamente a lo “verde”. La Cumbre de la Tierra de Río trató en el año 1992 sobre el medio ambiente y el desarrollo, pero el foco principal se descompensó desde el inicio, y se concentró rápidamente en lo medioambiental. Veinte años después, la idea de los objetivos de desarrollo sostenible se ganó el apoyo de la cumbre Río +20, celebrada en 2012, que de nuevo unió con firmeza los retos de la conservación del medio ambiente con el logro del desarrollo humano.

## ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO DEL TURISMO RESPONSABLE

Todos los elementos que destacamos a continuación están interconectados (e incluso algunos de ellos se solapan entre sí) en una red de razones que justifican la adopción del turismo responsable, la cual constituye el modelo de negocio. Algunos de estos elementos son confianza, reputación y lealtad del consumidor; valor del producto; buena vecindad (ciudadanía corporativa) y licencia para operar; marketing y relaciones públicas; valor para el inversor y el accionista y gestión de riesgos; anticipación a la regulación gubernamental; ahorro en costes, mejora de márgenes y competitividad, además de moral de la plantilla y retención del talento.

### ► Confianza, reputación y lealtad del consumidor.

La confianza siempre ha sido esencial para el éxito de las empresas, especialmente en los mercados internacionales, en los que la exigencia de cumplir el contrato por la vía legal se hace muy compleja, por lo que los consumidores buscan productos de empresas en las que puedan confiar. Mientras que algunos elementos de las vacaciones de las que los consumidores quieren disfrutar están garantizados por el contrato (los aspectos económicos) y por las normativas vigentes (servicios, salud y seguridad, además de algunos aspectos de calidad), muchos otros elementos sólo pueden asegurarse mediante el compromiso de la empresa de proporcionar una experiencia de calidad, y con la intención de que los usuarios vuelvan a viajar con ellos y animen a otros a hacer lo mismo. Sobra decir lo importantes que son hoy en día para las empresas las repeticiones y referencias (tanto cuando son positivas como negativas) y el enorme valor económico asociado a lo intangible que representa la reputación.

Tal y como afirma M. Kohn (2008), la confianza está íntimamente relacionada con el riesgo. El fracaso en la entrega de lo prometido genera desconfianza y sentimientos de indignación y traición. Se puede asegurar una indemnización por incumplir el contrato, y quizá alguna compensación por las vacaciones arruinadas, pero la mayoría de los aspectos intangibles vinculados a la expectativa que tenía el cliente no pueden recompensarse, incluyendo la posesión más preciada de todas, el tiempo libre de éste, que se habrá perdido irremediablemente. Basta recordar algunos episodios más o menos recientes de agencias y compañías aéreas que abandonaron a su suerte a sus clientes en destinos lejanos, o incluso cuando estaban a punto de embarcar.

Al utilizar los servicios de un intermediario de confianza, como un agente de viajes o un opera- ►►►



►►► dor con relaciones continuadas a largo plazo en el destino, el riesgo se reduce considerablemente. Quizá conocemos y confiamos en nuestra agencia de viajes local, y a menudo tendemos a confiar en una marca, pero la marca no será suficiente si no se sustenta en las acciones de su personal y en la experiencia que ofrece. Esperamos de los empleados y los proveedores de la empresa que nos traten con la coherencia propia de aquellos que realmente se preocupan de que nuestras merecidas y anheladas vacaciones no se vean empañadas por problemas. En este hecho reside el valor de la marca en turismo y hotelería.

En algunos casos, como el de las empresas especializadas o de nicho, la marca llega a crear algo pa-

mente, porque explicitan en su discurso empresarial los valores que apuntalan sus productos y la experiencia servida. Haciendo esto muestran su carácter distintivo (su *ethos*), ayudan a los consumidores hambrientos de conocimiento a elegir con información y consiguen nuevos clientes, además de nuevas repeticiones y recomendaciones. En este sentido ya sabemos que, cada vez más, los consumidores se fían tanto de las opiniones de otros consumidores (o incluso en una mayor medida) como de la marca.

► **Valor del producto.** El turismo responsable puede incrementar la calidad de la experiencia del turista aportando incluso una ventaja competitiva. Cuando

Las empresas turísticas pueden contribuir a mejorar el entorno local de los destinos, por ejemplo, al colaborar con los ayuntamientos, a fin de promover negocios complementarios alrededor de los hoteles o 'resorts'

recido a una atmósfera de club: define a los clientes, sus intereses y preferencias de viaje. En este ejemplo, el grupo comparte algunos valores y expectativas sobre cómo es un buen viaje, y viajar con compañeros afines es parte del mismo. Las personas que adquieren estos productos presentan puntos de vista similares acerca de cómo quieren viajar y expectativas parecidas en cuanto a lo que la empresa les va a ofrecer. En este sentido, Explore! y Exodus, en el Reino Unido; también el club de viajes Tarannà y Agrotravel Turismo Responsable, en España; o Rainforest Expeditions e Inkaterra, en Perú, son algunos buenos y diversos ejemplos acerca de cómo la construcción de la confianza es, además de un valor añadido, una parte significativa del producto en sí mismo.

La confianza, como la reputación, se tiene que trabajar. Demostrar y ejecutar la política de turismo responsable de la compañía a través de la marca es un importante reto de gestión. Especialmente, porque incluye numerosos intangibles sobre los que la empresa no tiene control, entre los que se encuentran las conductas de los ciudadanos locales y de otros viajeros. A pesar de la dificultad que representa, existen empresas, como las antes mencionadas, que, integrando el turismo responsable en su negocio de viajes, se mantienen como líderes, precisa-



el precio, la calidad y la disponibilidad entre operadores para un destino o experiencia son similares, entonces, alguno de los aspectos éticos o de responsabilidad puede muy bien ser el que desempate. Además, debe tenerse en cuenta que no competir por el precio es mejor para los márgenes de beneficio. Los operadores responsables indican que allí donde existía una gran igualdad en el resto de criterios, sus prácticas de turismo responsable marcaron la diferencia a su favor "casi siempre" (H. Goodwin y J. Francis, 2003).

La motivación, el precio y la disponibilidad configuran la elección del consumidor, y los elementos de

turismo responsable de una experiencia o producto en particular pueden ser solamente una parte del conjunto de criterios que se tienen en cuenta en una decisión de compra concreta. Existe una relación, un balance, entre la economía y las aspiraciones de los operadores y las de los turistas, de modo que estos últimos buscan productos que ofrezcan una buena relación calidad-precio y que ellos se puedan permitir. Por su parte, los *tourop operadores* se ven constreñidos por sus recursos y la necesidad de generar beneficios. En este sentido, el producto de turismo responsable tiene una ventaja sobre muchos otros productos éticos. Y es que el consumidor, generalmente, puede experimentar la diferencia. Una



visita al mercado local o al taller del artesano para comprar *souvenirs*; un *tour* a pie por la finca de un productor de café o de vino, para terminar con un almuerzo y una degustación en la misma propiedad; una excursión por el bosque o la selva para gozar de la biodiversidad, acompañados por guías residentes; o la posibilidad de alojarse en un hotel que ponga en valor la gastronomía y los productos locales mediante una política de proveedores de kilómetro 0. Todas estas experiencias, por comentar algunos ejemplos de diferente complejidad, mejoran el producto y benefician tanto a los residentes como a los turistas.

► **Buena vecindad y licencia para operar.** La buena vecindad es importante para todos aquellos negocios en que los clientes visitan los locales en que se encuentra la empresa, o cuando la confianza puede verse influida por la ubicación física del negocio, es decir, por su dirección. Pero es especialmente importante para las compañías de turismo y viajes. El vecindario, la zona que está alrededor del hotel y las personas que residen, trabajan y se divierten en ella constituyen, generalmente, una parte fundamental del producto sobre la que, por otra parte, el operador apenas tiene, normalmente, control. La mayoría de los productos turísticos se extienden hasta el espacio público: el sendero, la playa, la catedral, el museo o las calles de la ciudad son el vecindario del alojamiento. Incluso allí donde la compañía controla ampliamente el destino (como sería el caso de un *resort* todo incluido o un parque de atracciones como Disneyland o Port Aventura), la experiencia del turista incluye también los controles de inmigración en el aeropuerto, así como lo que se ve desde el autocar o el coche de nuestro *transfer*. Aparte, cada vez hay un mayor número de turistas que esperan explorar, de forma independiente, más allá de los confines de su hotel.

Los hoteles son activos inmovilizados, y, por tanto, resultan particularmente vulnerables a los cambios en el vecindario cuando crecen los índices de criminalidad o se dan dinámicas de degeneración socioeconómica o medioambiental. Las empresas turísticas y todos aquellos que envían turistas a un destino pueden contribuir a mejorar el entorno local, el vecindario, colaborando con su ayuntamiento para reducir molestias y promover negocios locales complementarios alrededor de los hoteles y los *resorts*. Es paradigmático el caso de hoteles como ►►►

Con la mejora del desempeño medioambiental, las organizaciones pueden lograr grandes ahorros en costes. En este sentido, los rendimientos de las inversiones realizadas en tecnología ecológica tienden a incrementarse con el tiempo



►►► el The Goring, en Londres, cercano a Victoria Station, que es miembro del Programa Business Improvement District, y que trabaja para mejorar la calidad del espacio público, regenerar negocios en la zona y promover beneficios sociales y económicos para hacer de Victoria un nuevo destino por derecho propio. O el caso del Hotel Duquesa de Cardona, en Barcelona, implicado en primera línea en un proyecto para la necesaria puesta al día y revitalización del sur del barrio Gótico de la ciudad, con la labor de la asociación de comerciantes de la zona y estableciendo un diálogo con los demás grupos de interés del barrio. Ambos son buenos ejemplos de trabajo inteligente por el propio interés, con costes privados y beneficios que resultan públicos y privados.

► **Márketing y relaciones públicas.** Además de para generar experiencias e historias que alimenten las repeticiones y recomendaciones, la agenda del turismo responsable puede ser utilizada para darse a conocer en el mercado y concitar la atención de los medios de

Los hoteles han mejorado en higiene, salud y seguridad durante las últimas décadas.

La sostenibilidad representa la siguiente etapa en el proceso de elevar los estándares de los negocios

comunicación. Otro beneficio es que los atributos experienciales y de turismo responsable de unas vacaciones proporcionan a los periodistas de viajes material sustancioso sobre el que escribir. Las empresas han usado el turismo responsable como herramienta para generar comunicados de prensa, proveer de noticias a las redes sociales y ser recordadas por los clientes, así como para promover las repeticiones y recomendaciones sin tener que hacer *mailings* masivos.

Un par de ejemplos. El Hotel Lancaster London estuvo haciendo muy bien sus deberes en cuanto a gestión de agua, residuos y consumo energético durante muchos años. Pero, al final, fue su campaña de relaciones públicas, destacando los panales que el hotel tenía en la azotea para proveer de miel a las mesas del desayuno, la que atrajo la atención de los medios nacionales e internacionales en 2009 y 2010.

La Agencia Catalana de Turismo (ACT), organismo dependiente de la Generalitat de Catalunya,

lleva años trabajando y realizando avances en la configuración de un modelo que ponga el turismo al alcance de todo el mundo, con destinos turísticos de alta accesibilidad. El organismo ha logrado, en los últimos cinco años, duplicar el número de recursos y servicios adaptados hasta los 1.200 actuales (y sigue creciendo). Hace unos meses se produjo un importante salto de visibilidad para la Agencia Catalana de Turismo, cuando en el evento World Travel Market se otorgó a los responsables del organismo la distinción del World Responsible Tourism Day por el proyecto integral “Turismo accesible. Turismo para todos”, debido al impulso y el fomento de los principios del turismo responsable.

► **Valor para el accionista y el inversor y gestión de riesgos.** En sectores como el turismo y la hotelería, el valor de las acciones está fuertemente vinculado al valor de la marca y a la reputación pública. El grupo Thomas Cook y TUI Travel, en el Reino Unido, son empresas activamente involucradas en la rendición de cuentas a través de sus memorias de responsabilidad social. Como también lo están la mayoría de los grupos hoteleros, puesto que el rendimiento en sostenibilidad, o RSE, de la empresa es significativo para cualquier inversor que busque un retorno superior a la media.

Es obligado aquí hacer referencia a la investigación de J. L. Nicolau (2008), en la que el autor concluye que existe una correlación positiva entre el anuncio de un evento de RSE (ya sea una actividad, un acuerdo de colaboración, la puesta en marcha de un programa, la adopción de una nueva política concreta, la presentación de un informe, una memoria anual, etcétera) y retornos significativamente positivos al día siguiente en el mercado de valores, en el caso de las dos compañías hoteleras estudiadas (Sol Meliá y NH). Esta evidencia avala lo que sería, en palabras del autor, la mayor consecuencia del estudio: “Que actuar como ciudadano responsable no es incompatible con la obtención de beneficios económicos”. En este sentido, Intercontinental Hotel Group (IHG) ha hecho de los informes sobre turismo responsable para accionistas y potenciales inversores una de sus cuatro prioridades *How we win*, junto con la experiencia del cliente, los resultados económicos y la inversión en el personal, y ve cómo la responsabilidad social estratégica induce a la innovación y la colaboración. De hecho, en su propio informe de responsabilidad social (IHG, 2010), el grupo alerta sobre los riesgos de dañar su reputación a los que se expondría de no actuar según los principios del turismo responsable, sobre todo teniendo en cuenta cómo ha ido aumentando la



vigilancia sobre el comportamiento de las empresas por parte de la sociedad civil (desde las ONG a los activistas, *watchdogs*, el público en general, etcétera) y los propios *stakeholders* de cada compañía.

► **Ahorro en costes, mejora de márgenes y competitividad.** Se pueden conseguir importantes ahorros en costes a través de la mejora del desempeño medioambiental, y, dado que el coste de los recursos se incrementa constantemente, los rendimientos de las inversiones en tecnología verde y en eficiencia medioambiental aumentan significativa-

mente. Los hoteles son empujados a mejorar su desempeño medioambiental por el incremento de los costes de los combustibles fósiles y del agua, los costes de la gestión de los residuos y la presión del propio consumidor, y, a menudo, de otras corporaciones que presionan a sus propios proveedores. Por poner alguna cifra como ejemplo, podemos mencionar el 7,8% de reducción de consumo energético por habitación, dato aportado por Accor en 2010 respecto a sus propios consumos del año 2006; o bien la reducción entre el 6 y el 10% en el período 2010-2012 del consumo energético por habitación disponible y noche (una especie de RevPAR del ahorro energético) de la cadena Intercontinental (parte de IHG).

Asumir la responsabilidad y gestionar los impactos negativos crea valor para la empresa, ya sea por la vía de una gestión más eficiente de los recursos, que aumenta la resiliencia de la organización o del destino, o por la vía de anticiparse a normas y regulaciones gubernamentales o de certificación, puesto que esta anticipación suele redundar en costes de adaptación y conformidad más bajos.

► **Moral de la plantilla y retención del talento.** Aunque se pueda considerar como relativamente menor, no deja de ser una buena razón para el compromiso con la agenda de la responsabilidad. Es conocida la anécdota que acaeció en la primera sesión de formación en turismo responsable para directores y propietarios de la Association of Independent Tour Operators (AITO), cuando uno de los asistentes explicó que se puso a buscar información sobre el turismo responsable porque, en unas recientes entrevistas de selección, el candidato preferido les había preguntado si la empresa tenía, o no, una política de esta clase. Hay muchas otras evidencias anecdóticas que sugieren que la agenda de la responsabilidad genera orgullo en las empresas y ayuda a atraer y retener a personal leal. Que disminuya la rotación de personal puede suponer un beneficio significativo para la empresa, al reducir los costes de reclutamiento y formación en una industria que depende, de forma muy notable, de los conocimientos y habilidades de su personal.

Las razones por las que una empresa en particular adopta un enfoque responsable dependerán del entorno cultural y medioambiental en el que la compañía en cuestión opere; de la relevancia que den sus clientes, individuales y corporativos, a la agenda de la responsabilidad; y de las actitudes y decisiones estratégicas de los líderes de la empresa. Existe, tal y como hemos ido describiendo, un importante abanico de razones que utilizamos para explicar por qué las empresas asumen la responsabilidad. En todo caso, vivimos en un mundo diverso, y aquellos que se comprometen a trabajar con empresas que promueven la responsabilidad necesitan también ser conscientes de la interpretación que de ésta y de la ética hacen aquellos a los que se unen.

#### **LA RELACIÓN ENTRE EL TURISMO RESPONSABLE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

Algunos ven el turismo responsable como la responsabilidad social de la empresa (RSE) de turismo. Esto depende de la versión del turismo responsable ante la que se está. Las primeras versiones de la RSE se centraban, principalmente, en la filantropía y las relaciones públicas para mejorar la imagen de las ►►►





►►► empresas, y demostrar así que se esforzaban por las comunidades locales, sus empleados y clientes. Pero el turismo responsable no se trata de esto, sino de cómo hacer negocios de manera diferente, así como de llevarlos a cabo de tal forma porque es bueno y ético. Aunque también se trata de hacer cosas con sentido para las empresas. Abordar la agenda de la triple cuenta de resultados es una continuación natural del proceso mediante el que los agentes de viajes y los operadores turísticos trataron antes, a través de sus asociaciones comerciales, el marketing honesto, el cumplimiento contractual, las obligaciones sobre salud y seguridad, la repatriación y, ahora, la sostenibilidad. A medida que las prácticas que se introducían para conseguir una ventaja competitiva ante los consumidores se convirtieron en norma en la industria, la legislación se desarrolló a nivel nacional, y después en toda Europa, para garantizar que todos cumplan, proporcionar un recurso legal y establecer sanciones económicas a las empresas que no se rigen por los estándares mínimos establecidos para la industria. Los hoteles también han mejorado en la higiene, la salud y la seguridad en las últimas décadas,

y la sostenibilidad es la siguiente etapa en el proceso de elevar los estándares de los negocios (también impulsada, en parte, por la presión de la competencia y la sensibilidad del consumidor).

Muchos consumidores están esperando que las empresas se hagan cargo de la sostenibilidad en los viajes y el turismo, así como en otras áreas de su consumo. Como Jane Ashton, por entonces jefa de Responsabilidad Social de First Choice, la mayor empresa de vacaciones en el Reino Unido, dijo en 2006: “El producto que vendemos es la gente y el medio ambiente, por lo que tenemos un interés obvio en la protección de ambos”. Y agregó: “No estamos experimentando una gran demanda por parte del consumidor medio, pero sí creemos que la concienciación es cada vez mayor, y en pocos años deberemos haber integrado estos principios en nuestra cadena de suministro”. Las empresas turísticas y hoteleras que eluden esta responsabilidad lo hacen asumiendo su propio riesgo. ■

“Hacia un turismo responsable y sostenible” .  
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

## Referencias

- 2009 Annual Report. Accor (París), 2010.
- Elkington, J. *Cannibals with Forks*. Capstone Publishing Ltd., 1997.
- Goodwin, H. *Taking Responsibility for Tourism*. Goodfellow Publishers, 2011.
- Goodwin, H. y Francis J. “Ethical and responsible Tourism: consumer trends in the UK”. *Journal of Vacation Marketing*, 2003.
- Kohn, M. *Trust. Self-Interest and the Common Good*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- Krippendorff, J. “Towards New Tourism Policies”. *Tourism Management*, 1982, 135-159.
- Krippendorff, J. *The Holiday Makers. Understanding the impact of leisure and travel*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1984 (en Alemania).
- Nicolau, J. L. “Corporate Social Responsibility: Worth-Creating activities”. *Annals of Tourism Research*, vol. 35, núm. 4, 2008, 990-1.006.