



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**El Papel de la Responsabilidad Social Corporativa
en el Sector Hotelero Mexicano**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Negocios Internacionales

Presenta:

Dánae Izébel Fernández Lara

Tutor:

M.D.G.I. Rogelio Isaac Ramírez Nava
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, febrero de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Debes ser el cambio que deseas ver en el mundo”

-Mahatma Gandhi-

Dedicatoria y agradecimientos

Esta tesis está dedicada a mi madre, por su amor, consejos, comprensión y gran apoyo incondicional, por alentarme a continuar cuando parecía que me iba a rendir. Gracias a ella he alcanzado todas y cada una de mis metas, ha sido un orgullo y privilegio ser su hija.

El planteamiento original de este trabajo se hizo en el año 2015, en su inicio y en diferentes etapas de elaboración participaron directa e indirectamente varias personas a las que deseo expresar mi agradecimiento:

En primera instancia a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme permitido estudiar en tan prestigiosa casa de estudios, adicional a ello me condescendió un intercambio académico a Francia donde pude ampliar mis conocimientos y crecer de manera profesional como personal.

A los sinodales que estudiaron y aprobaron mi tesis y de manera especial al Mtro. Rogelio Isaac Ramírez Nava, tutor del trabajo, quien compartió sus conocimientos conmigo, le agradezco por depositar su confianza en mí, por su apoyo, enseñanza y guía para llevar a buen término esta investigación.

Finalmente agradezco a mis amigos y familiares quienes me acompañaron con gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía mi tesis.

Resumen

El Planeta está enfrentando una serie de problemas ambientales debido al cambio climático, en naciones de todo el mundo se plantean alternativas para disminuir los efectos negativos de este inconveniente global, en el cual la sociedad y el mundo de los negocios son responsables sin importar el giro al que éste se dedique. Por lo anterior, las empresas han adoptado una operación más responsable acorde a sus objetivos pretendiendo no dañar aún más al medio ambiente por medio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Sustentabilidad. La hotelería es un negocio internacional que impacta en gran medida la economía de los países anfitriones, a la población local y al medio ambiente. El objetivo de esta investigación fue analizar a tres grupos hoteleros con amplio dominio del mercado en México, se determinó la influencia y papel de la RSC a lo largo de la cadena de valor como estrategia de negocio para lograr más competitividad. Es una investigación documental en la cual se compararon los reportes financieros y de sostenibilidad de Grupos Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe los cuales arrojaron el rendimiento de cada grupo en las tres dimensiones del desarrollo sustentable (económico, ambiental y social) resultando Hoteles City Express con mejores iniciativas ya que no deja de desarrollar su negocio, su desempeño aunque lento y no ambicioso resultó beneficiar en mayor medida tanto a la sociedad como al medio ambiente.

Palabras clave: *Responsabilidad Social Corporativa – Sustentabilidad – Hotelería – Desarrollo Sustentable – Negocio – Grupo hotelero*

Abstract

The Planet is experiencing a series of environmental problems due to climate change, in nations around the world alternatives are proposed to reduce the negative effects of this global problem, in which society and the business world are responsible regardless of their field of interest which they are dedicated to. Therefore, companies have adopted a more responsible operation according to their objectives, trying not to harm the environment even more through Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability. The hotel industry is an international business that greatly impacts the economy of the host countries, the local population and the environment. The objective of this research was to analyze three hotel groups with broad market dominance in Mexico, the influence and role of the CSR along the value chain as a business strategy to achieve more competitiveness was determined. It is a documentary investigation in which the financial and sustainability reports of Groups Posadas, Hoteles City Express and Grupo Hotelero Santa Fe were compared, which yielded the performance of each group in the three dimensions of sustainable development (economic, environmental and social) resulting City Express Hotels with better initiatives since it continues to develop its business, its performance, although slow and not ambitious, proved to benefit society and the environment to a greater extent.

Keywords: Corporate Social Responsibility - Sustainability - Hospitality - Sustainable Development - Business - Hotel Group

Contenido

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Preguntas de investigación	6
1.4 Hipótesis	6
Principal.....	6
Secundarias.....	6
1.5 Objetivos	6
Principal.....	6
Secundarios.....	6
1.6 Matriz de congruencia.....	7
1.7 Metodología	7
Instrumentos.....	8
1.8 Justificación	8
1.9 Resumen capitular	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Teoría de las Relaciones Humanas	12
2.2 Teoría General de los Sistemas.....	15
2.2.1 Tipos de sistemas.....	16
2.2.2 Propiedades de los sistemas abiertos	17
2.2.3 Premisas de la TGS.....	18
2.2.4 Teoría de los Sistemas	20
2.3 Teorías XY	22
2.4 La estrategia corporativa.....	23
2.4.1 Concepto de estrategia.....	23
2.4.2 Selección de la estrategia.....	26
2.4.3 Planeación estratégica	32
2.4.4 Visión estratégica en el negocio de los servicios.....	36
2.5 Cadena de valor y ventaja competitiva	42
2.5.1 La cadena de valor	42

2.5.2 El diamante de Porter	46
2.5.3 La creación de valor en los servicios	49
2.6 El Desarrollo sustentable	52
2.6.1 Antecedentes.....	52
2.6.2 Escenarios y dimensiones de la sustentabilidad.....	56
2.6.3 Indicadores de sustentabilidad	59
2.6.4 El turismo sustentable	61
2.7 La Responsabilidad Social Corporativa	65
CAPÍTULO 3. GESTIÓN HOTELERA.....	71
3.1 Evolución histórica de la hotelería	71
3.2 Las empresas hoteleras.....	72
3.2.1 La administración en las empresas hoteleras.....	75
3.3 Los grupos hoteleros	77
3.4 Gestión sostenible en el proyecto empresarial	80
3.5 Gestión medioambiental	83
3.6 La sostenibilidad en el sector.....	89
3.6.1 Dimensiones de sostenibilidad hotelera	91
3.6.2 Ventaja competitiva y tecnología	92
3.7 La Responsabilidad Social Corporativa en el sector.....	94
3.7.1 Alianzas	94
3.7.2 <i>Greenwash</i> vs Responsabilidad	94
3.7.3 Integración de la RSC.....	98
CAPÍTULO 4. GRUPOS HOTELEROS MEXICANOS	102
4.1 Grupo Posadas	102
4.1.1 Historia y trayectoria de la cadena.....	102
4.1.2. Actividad principal.....	104
4.1.3 Portafolio hotelero.....	105
4.1.4 Sostenibilidad	107
4.1.5 Próximos proyectos	108
4.1.6 Internacionalización	109
4.2 Hoteles City Express.....	109
4.2.1 Historia y trayectoria de la cadena.....	110

4.2.2 Actividad principal.....	111
4.2.3 Portafolio hotelero.....	111
4.2.4 Sostenibilidad	113
4.2.5 Próximos proyectos	124
4.2.6 Internacionalización	124
4.3 Grupo Hotelero Santa Fe.....	125
4.3.1 Historia y trayectoria de la cadena.....	125
4.3.2 Actividad principal.....	126
4.3.3 Portafolio hotelero.....	126
4.3.4 Sostenibilidad	129
4.3.5 Próximos proyectos	139
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	141
5.1 Participación en el mercado cadenas hoteleras.....	141
5.2 Análisis financiero	143
5.3 Análisis hotelero.....	146
5.4 Análisis en sostenibilidad.....	149
5.4.1 Cadena de valor	149
5.4.2 Indicadores de sostenibilidad para la hotelería.....	158
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	162
6.1 Aportaciones principales.....	162
6.2 Futuras líneas de investigación	166
GLOSARIO	168
REFERENCIAS.....	170
ANEXOS	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla i. Enunciados básicos de las teorías X y Y	22
Tabla ii. Indicadores clave del turismo sostenible	63
Tabla iii. Beneficios para los negocios que adoptan un comportamiento socialmente responsable.....	97
Tabla iv. Portafolio de hoteles, Grupo Posadas	105
Tabla v. Mezcla de hoteles, Grupo Posadas.....	105
Tabla vi. Mezcla de hoteles, Hoteles City Express.....	112
Tabla vii. Temas prioritarios para el desarrollo sostenible, Hoteles City Express	115
Tabla viii. Relevancia para los grupos de interés, Hoteles City Express	119
Tabla ix. Ingresos por región, Hoteles City Express.....	124
Tabla x. Mezcla de hoteles, Grupo Hotelero Santa Fe.....	127
Tabla xi. Pilares de sostenibilidad, Grupo Hotelero Santa Fe	131
Tabla xii. Programas de sustentabilidad y responsabilidad social por hotel.....	137
Tabla xiii. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2016	141
Tabla xiv. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2017	141
Tabla xv. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2018.....	142
Tabla xvi. Tasa de crecimiento por cadena hotelera 2016-2018.....	142
Tabla xvii. Principales indicadores financieros por cadena hotelera correspondientes al periodo 2016-2018	143
Tabla xviii. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Grupo Posadas.....	144
Tabla xix. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Grupo Hotelero Santa Fe..	145
Tabla xx. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Hoteles City Express.....	145
Tabla xxi. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2016	146
Tabla xxii. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2017	147
Tabla xxiii. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2018	148
Tabla xxiv. Indicadores de sustentabilidad por grupo hotelero correspondientes al cierre del año 2016	159

Tabla xxv. Certificaciones y distintivos por grupo hotelero 161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico i. Crecimiento del turismo internacional y la economía mundial (%)	4
Gráfico ii. Matriz de Ansoff	26
Gráfico iii. Ubicación de GP, HCE y GHSF en la Matriz de Ansoff.....	29
Gráfico iv. Sistema de valor	43
Gráfico v. La cadena de valor en la empresa.....	44
Gráfico vi. Diamante de Porter	47
Gráfico vii. Organigrama de grupos hoteleros.....	76
Gráfico viii. Modelo de Eco-ventaja.....	93
Gráfico ix. Integración de la Responsabilidad Social Corporativa	98
Gráfico x. Distribución de hoteles por propiedad, Hoteles City Express.....	112
Gráfico xi. Comité de Sostenibilidad, Hoteles City Express	117
Gráfico xii. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Grupo Posadas.....	149
Gráfico xiii. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Hoteles City Express	151
Gráfico xiv. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Grupo Hotelero Santa Fe	155

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración i. La importancia del turismo	3
Ilustración ii. Objetivos del Desarrollo Sostenible, ONU.....	56
Ilustración iii. Sistema de Clasificación Hotelera, SECTUR	75
Ilustración iv. Certificaciones y distintivos, Grupo Posadas.....	108
Ilustración v. Responsabilidades del Comité de Sostenibilidad, Hoteles City Express	116
Ilustración vi. Modelo de sostenibilidad, Hoteles City Express.....	118
Ilustración vii. Certificaciones y distintivos, Hoteles City Express	123
Ilustración viii. Presencia de hoteles, Grupo Hotelero Santa Fe	127
Ilustración ix. Organigrama Consejo de Sostenibilidad, Grupo Hotelero Santa Fe	133
Ilustración x. Organigrama por hotel Comité Ejecutivo Responsabilidad Social, Grupo Hotelero Santa Fe	134
Ilustración xi. Certificaciones y distintivos, Grupo Hotelero Santa Fe.....	139

EL PAPEL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR HOTELERO MEXICANO

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Durante siglos la principal función de las empresas en el mundo de los negocios tanto nacionales como internacionales, ha sido maximizar sus ganancias. Sin embargo, desde finales del siglo pasado se han elaborado nuevos planteamientos en torno al desarrollo sostenible. Por consiguiente, la sociedad ha hecho un llamado a los todos los sectores para minimizar los efectos negativos que se derivan de su actividad profesional y solicitar que se acaten conductas más responsables que satisfagan las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer a las del futuro.

De lo anterior se derivan los términos *desarrollo sustentable* y *desarrollo sostenible* los cuales, de acuerdo con las Naciones Unidas, la diferencia que existe entre uno y otro es que **sustentable** incluye los procesos de preservar, conservar y proteger sólo los recursos naturales del planeta para el beneficio de las generaciones actuales y venideras. No se tienen en cuenta las necesidades culturales, políticas y sociales del ser humano, mientras que el desarrollo **sostenible** incluye procesos saludables para tratar de satisfacer las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras (Universia México, 2020) . Dicho esto, para efectos de esta investigación se tomarán ambos conceptos de forma indistinta.

Como respuesta a este llamado, algunas empresas han adoptado la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a su administración. En muchos países se ha comprobado que llevada a cabo de manera estratégica impacta la cadena de valor de los bienes y servicios y por consiguiente genera una ventaja competitiva.

La RSC y la sostenibilidad alcanza al marco general de los negocios internacionales donde hoy en día se conciben múltiples iniciativas y documentos con los que se intenta regular la conducta de grandes empresas y establecer lineamientos, pero se cuestiona

si realmente este aporta al desarrollo de la empresa o es mera estrategia para mejorar reputación e imagen pública.

Por su parte, el sector hotelero se encuentra en constante expansión cuyas operaciones están ligadas a la biodiversidad y el desarrollo de las comunidades. Pequeños y grandes hoteles tanto de propiedad nacional como extranjera en territorio mexicano han tomado iniciativas para tener un desempeño más responsable. Por ejemplo, el Hotel Azul Ixtapa es uno de ellos, el cual aparte de ofrecer servicios e instalaciones de primer nivel, atiende algunas necesidades de la comunidad de Ixtapa Zihuatanejo y sus alrededores. Otra muestra de este comportamiento es el nuevo Hotel Xcaret México que brinda comodidad y lujo sin olvidar la sustentabilidad.

Son varias las empresas de alojamiento en el país que ya cuentan con certificaciones internacionales como *Rainforest Alliance*¹, quienes se preocupan por garantizar que su operación no tenga impacto negativo al medio ambiente ni a la sociedad. Cabe destacar que no depende del tamaño, concepto, ubicación, número de cuartos o tipo de propiedad la adopción de esta gestión.

Por lo anterior resulta factible analizar supuestas conductas responsables realizadas por empresas hoteleras mexicanas, identificando el papel que desempeña la RSC en la cadena de valor de este negocio internacional.

La presente tesis es una investigación que tiene como objetivo analizar el desempeño de tres cadenas hoteleras mexicanas en cuestiones de preservación y cuidado al medio ambiente, apoyo y desarrollo de las comunidades a la par de acrecentar el negocio en relación con la Responsabilidad Social Corporativa y sustentabilidad.

La información se obtendrá a partir de los reportes anuales y de sostenibilidad de los años 2016, 2017 y 2018 de las empresas hoteleras publicados en sus páginas de Internet. También se realizarán entrevistas de tipo informal al personal encargado del área de RSC y/o Sustentabilidad de cada una de ellas en caso de que exista.

¹ Programa de certificación basado en la sostenibilidad, protección del medio ambiente, la equidad y la viabilidad económica.

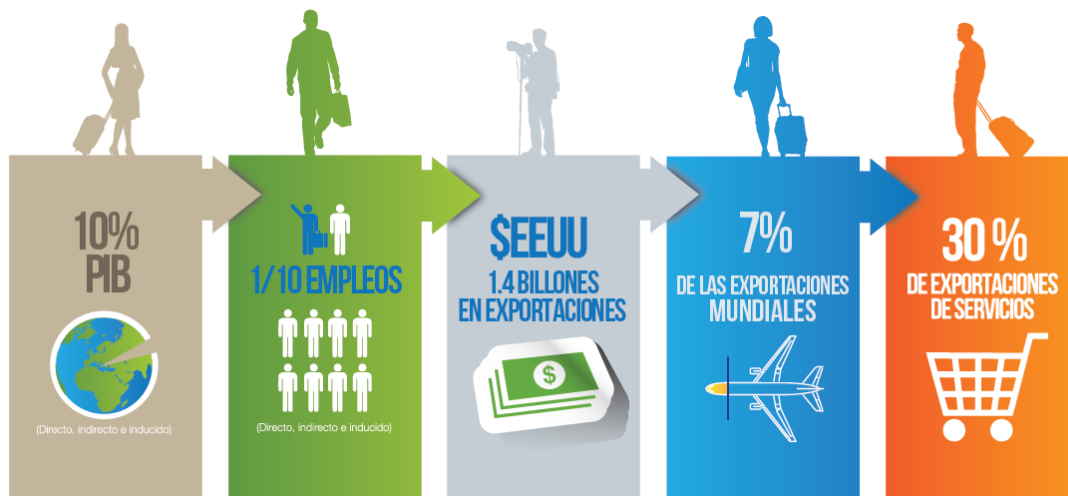
Las fuentes bibliográficas provendrán de libros especializados, artículos de revistas y diarios en materia de Administración, cadena de valor en los servicios, gestión hotelera y desarrollo sustentable.

1.2 Planteamiento del problema

La actividad de los seres humanos tiene una influencia cada vez mayor en el cambio climático. El calentamiento global es un tema que concierne a todas las naciones debido a sus primeros efectos desde hace 20 años. La última década ha sido registrada como la más calurosa y ha manifestado cambios físicos y biológicos muy severos como deshielos, deforestación, heladas, cambios en sistemas de agua, entre otros, que han afectado a todos los ecosistemas del planeta.

El turismo como actividad económica del ser humano es uno de los sectores que crece con más rapidez a nivel mundial. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) es uno de los principales actores del comercio internacional ya que iguala o incluso supera el volumen de exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles.

Ilustración i. La importancia del turismo



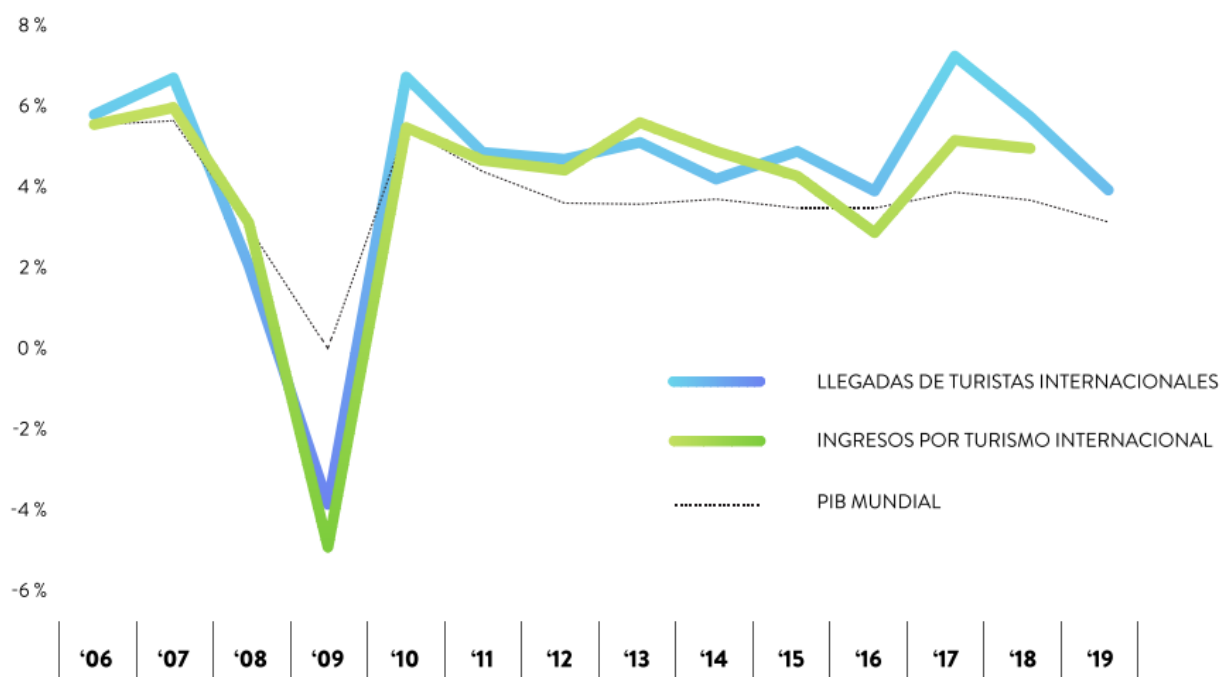
Fuente: ("Organización Mundial del Turismo," 2017.)

Según lo muestra la imagen anterior derivada de las publicaciones de la OMT, el turismo aportó directamente un 10% al PIB, generó uno de cada diez empleos en el mundo y representó el 7% de todas las transacciones de bienes y servicios a escala global en el año 2017, estas cifras no tuvieron variaciones significativas los dos años posteriores.

Durante los años 2018 y 2019 el sector representó entre el 29% y 30% de las exportaciones mundiales únicamente de servicios. Por su parte, el turismo internacional alcanzó entre 1.4 y 1.7 billones de dólares de los EE. UU., lo que refleja la fuerte demanda del sector de los viajes internacionales. Es la mayor fuente de ingresos en países desarrollados como Estados Unidos, China y Alemania.

La siguiente gráfica muestra la trayectoria de crecimiento del turismo internacional respecto a la llegada de turistas internacionales e ingresos por el sector. El crecimiento del turismo va por encima del PIB mundial en la última década. Es importante resaltar el declive de las tres curvas en el año 2009 debido a la gran recesión económica que ocurrió en ese año, la cual dio lugar a la mayor contracción del comercio internacional.

Gráfico i. Crecimiento del turismo internacional y la economía mundial (%)



Fuente: Organización Mundial del Turismo (Turismo, 2020)

Independiente a ello se figura que por diez años consecutivos el crecimiento del sector ha sido constante, entre el 3% y el 7% con miras a que paulatinamente la curva continué ascendiendo. La disminución del año 2019 es consecuencia de la ralentización de la economía global por tensiones geopolíticas y sociales.

Respecto a nuestro país, el turismo es el sector que más contribuye al PIB de acuerdo con un estudio realizado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council), aportó el 17.2% al PIB nacional del 2018 (González, 2019).

Por su parte, la industria hotelera en México continúa expandiéndose, el crecimiento de hoteles en los principales destinos del país cada vez es más notable convirtiéndose en pilar del desarrollo turístico. Sin embargo, el crecimiento desmedido origina fuerte impacto negativo afectando ecosistemas, comunidades y a la sociedad en general.

En contraste, ya existe una conciencia social de respeto al medio ambiente donde los consumidores eligen destinos con prácticas sustentables y cada vez más responsables, principalmente en economías desarrolladas como Alemania, Italia, Irlanda, Francia, Dinamarca, Suiza, entre otros. La sustentabilidad se ha convertido en una tendencia en empresas de diferentes giros para construir una mejor imagen empresarial en un mundo cada vez más diverso y competido.

La Responsabilidad Social Corporativa, la cual se abreviará en la presente investigación con las siglas **RSC**, por un lado, es una alternativa para contrarrestar los efectos negativos al medio ambiente, pero por otro desempeña un papel muy importante ya que, en la búsqueda de obtener buena reputación por parte del consumidor, también se ha convertido en una estrategia para obtener mayores beneficios económicos.

Respecto al consumidor del sector turístico, los turistas se han transformado en viajeros con la necesidad de visitar tantos destinos como les sea posible, por lo que cada vez son más conocedores. Al realizar múltiples viajes han adquirido mayor conocimiento de la situación no sólo ambiental sino también social de los distintos lugares por lo que demandan servicios con iniciativas más responsables y sostenibles a largo plazo.

En México, las razones para llevar a cabo una operación responsable en los grupos hoteleros son muy variadas, ubicándose en diferentes sitios de la cadena de valor. Algunas se enfocan en recursos humanos, otras en mantenimiento, algunas en mercadotecnia y la mayoría más que tener una acción responsable caen en filantropía.

Por lo anterior, la problemática a plantear es elegir cuál método y estrategias son las más apropiadas para agregar valor y competitividad al servicio de alojamiento en México y

cómo esto afecta la expansión al mercado internacional. Por un lado, operar de forma responsable y más consciente por el planeta, y por el otro, ser más competitivo y captar la lealtad tanto de clientes como de inversionistas.

1.3 Preguntas de investigación

A la luz de lo anteriormente planteado se ha formulado la siguiente pregunta, la cual se pretende responder con la siguiente investigación:

1. ¿Qué papel desempeña la RSC en los grupos hoteleros en México?

De esta interrogante se derivan otras, que también se pretenden responder:

2. ¿De qué aspectos depende la integración de la RSC en las cadenas hoteleras?
3. ¿Qué consecuencias se asumen al emplear la RSC en la cadena de suministro del servicio de la industria hotelera en México?

1.4 Hipótesis

Principal

La industria hotelera en México maneja la RSC como estrategia de mercadotecnia, así como para obtener mejor reputación a través de la filantropía.

Secundarias

La implementación de RSC en los hoteles depende de una gran cantidad de inversión inicial para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

La RSC es una estrategia que, empleada correctamente en todos los eslabones de la cadena de suministro del servicio, genera mayor valor y por lo tanto desarrolla una ventaja competitiva difícil de imitar.

1.5 Objetivos

Principal

Analizar la cadena de valor de tres grupos hoteleros mexicanos para determinar la influencia y papel de la RSC.

Secundarios

Identificar los aspectos que determinan la integración de la RSC en los grupos hoteleros.

Reconocer el potencial de la RSC en la cadena de suministro de tres grupos hoteleros mexicanos.

1.6 Matriz de congruencia

Pregunta principal	Objetivo principal	Hipótesis principal
¿Qué papel desempeña la RSC en las cadenas hoteleras en México?	Analizar la cadena de valor de tres grupos hoteleros mexicanos para determinar la influencia de la RSC.	La industria hotelera en México utiliza la RSC como estrategia de mercadotecnia, así como para obtener mejor reputación a través de la filantropía.

Pregunta secundaria	Objetivo secundario	Hipótesis secundaria
¿De qué aspectos depende la integración de la RSC en las cadenas hoteleras?	Identificar los aspectos que determinan la integración de la RSC en los grupos hoteleros.	La integración de la RSC depende de una gran cantidad de inversión inicial para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.
¿Qué consecuencias se asumen al emplear la RSC en la cadena de suministro de la hotelería en México?	Reconocer el potencial de la RSC en la cadena de suministro de tres grupos hoteleros mexicanos.	La RSC es una estrategia que, empleada correctamente en todos los eslabones de la cadena de suministro del servicio, genera mayor valor y, por lo tanto, desarrolla una ventaja competitiva difícil de imitar.

1.7 Metodología

El espacio de estudio de la investigación será en México sobre el tema de Responsabilidad Social Corporativa. Se analizará del año 2016 al 2018 proponiendo conocer cuáles son las prácticas de tres grupos hoteleros mexicanos: Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe a quienes se designará con las siguientes siglas GP, HCE y GHSF, respectivamente, a lo largo de este trabajo.

En la presente investigación se estudiarán a detalle cuestiones relacionadas a cuidado y preservación del medio ambiente, calidad de vida en las empresas, relación con trabajadores, clientes y proveedores y su compromiso con las comunidades en las que operan con el fin de ubicarlas en la cadena de valor de la industria hotelera.

Instrumentos

La investigación documental se basará en la revisión de los Reportes Anuales y Reportes de Sostenibilidad de los años 2016, 2017 y 2018 de dichas empresas mediante el registro de sus páginas electrónicas. Además, se incluirán en el análisis, entrevistas de tipo informal que se realizarán en diferentes momentos a gerentes dentro de cada uno de los corporativos encargados de RSC y Sostenibilidad en caso de que exista tal área. Se tomarán notas de la trayectoria y actividades que se llevan a cabo desde el corporativo y para los hoteles individuales con relación a los rubros antes mencionados.

Con la información plasmada en fichas de contenido, se realizará una comparación de tipo cuantitativa en términos financieros y hoteleros identificando al grupo con mejor desempeño y mayores utilidades.

Por último, con base en indicadores de sostenibilidad para la industria hotelera propuestos por investigaciones internacionales, se establecerá otra comparación entre los tres grupos llegando a un análisis cualitativo más específico de sus acciones y se evaluará el impacto generado en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

1.8 Justificación

Dado que es complicado abarcar todos los grupos hoteleros del país tanto nacionales como internacionales y hacer un estudio exhaustivo en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad, la propuesta está enfocada en el análisis comparativo de tres grupos mexicanos que se encuentran en diferentes puntos de desarrollo del tema.

Se eligieron a estos tres actores por las siguientes razones: 1) Grupo Posadas por ser la cadena más reconocida en territorio mexicano, 2) Hoteles City Express por haber implementado prácticas sostenibles y responsables desde la inauguración de su primer hotel y debido a que hoy en día es la única empresa de la industria que cuenta con el

Índice de Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, el cual será expuesto en el capítulo cuatro correspondiente a dicha cadena y 3) Grupo Hotelero Santa Fe por su reciente adición en ámbitos de RSC y sostenibilidad.

Grupo Posadas cuenta con múltiples certificaciones en construcción sustentable, distintivos en años consecutivos de *Great Place to Work*² y otras certificaciones incluso internacionales que avalan sus buenas prácticas mayormente en cuidado del medio ambiente y calidad de vida de sus colaboradores. Sin embargo, no existe profundización en las problemáticas sociales y económicas de las comunidades donde operan los hoteles de la cadena.

A diferencia de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe cuentan con reportes especificando su política de sostenibilidad y detallando prácticas y actividades que llevan a cabo en cada uno de los pilares: económico, ambiental y social. Cabe destacar que el tamaño, número de hoteles, concepto y otras características de cada organización no se relaciona con su desempeño en RSC y sustentabilidad.

Grupo Posadas y Hoteles City Express cuentan con presencia en el extranjero por lo que el análisis comparativo de las prácticas de estas empresas y de Grupo Santa Fe en México adquiere significado porque su valor compite con otras cadenas internacionales provenientes de países desarrollados en materia de RSC y sostenibilidad.

Las razones por las que las empresas aplican políticas de RSC y sostenibilidad difieren en cada una de ellas, sin embargo, identificando la manera en que impactan en la cadena de valor se podrán aplicar y adecuar estas acciones a otras empresas emergentes no sólo del sector hotelero para alcanzar sus propios objetivos.

Por otro lado, la idea de este tipo de gestión será aún más clara para que gerentes e inversionistas decidan por sí mismos si es conveniente llevarla a cabo o no, si está alineada a sus intereses y que la imagen pública de la competencia que la adopta no interfiera en sus decisiones.

² Es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países. <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>

1.9 Resumen capitular

Este trabajo de investigación está conformado por seis capítulos. En el primer capítulo se da una breve introducción al tema de investigación, se desarrolla el planteamiento del problema, se formulan las preguntas e hipótesis, se define la metodología a utilizar, se determina tanto el objetivo principal como los secundarios, se explica la justificación del tema y se menciona la estructura de la tesis.

En el segundo capítulo se retoma el pensamiento de teóricos como Elton Mayo y su teoría de las relaciones humanas relacionada a la satisfacción de los trabajadores mediante su participación en la toma de decisiones y al logro de una armonía laboral entre obrero y patrón. Con Ludwing Von Bertalanffy y la teoría de los sistemas, se describen las características de los sistemas enfocados a la organización, Katz y Kahn quienes determinan a la organización; como sistema abierto constituido por subsistemas que se relacionan entre sí, y, las teorías X y Y que se confrontan entre sí respecto a la motivación basada en la fuerza laboral según Mc Gregor.

Se determina el concepto del negocio y el vínculo común que según Igor Ansoff conducen a la organización a una planeación estratégica. En el mismo tenor se nombran los tipos de estrategia, la matriz propuesta por el autor como herramienta para estudiar y determinar el plan de acción corporativo y la manera de seleccionar la estrategia más adecuada. Posteriormente, se presentan las características de la planeación estratégica según Russell L. Ackoff y finalmente la visión estratégica enfocada al negocio de los servicios según Christopher Lovelock.

Continuando en el mismo capítulo, se cita al autor Michael Porter y su premisa de la cadena de valor relacionada a la ventaja competitiva con el diamante de Porter, el cual señala los factores que generan valor enfocándolo específicamente a los servicios.

Consecutivamente se desarrolla el concepto de desarrollo sustentable, sus dimensiones, escenarios donde se presenta e indicadores que lo determinan. Por último, se cierra el capítulo con antecedentes y conceptos referentes al turismo sustentable y a la Responsabilidad Social Corporativa.

El tercer capítulo está integrado por todos aquellos conceptos que conforman la gestión del sector hotelero desde sus antecedentes, definición de las empresas y grupos, hasta administración y características. Por otra parte, se indica la gestión de tipo medioambiental que se lleva a cabo en estas empresas, la influencia de la sustentabilidad en su operación y citando al autor Stuart Hart se propone la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en dicho sector.

El cuarto capítulo describe a cada uno de los grupos hoteleros en esta investigación. Se detalla su trayectoria desde la fundación de cada uno, el portafolio de producto turístico con el que cuentan actualmente, los proyectos que tienen en puerta y las actividades respecto a sustentabilidad e internacionalización que llevan a cabo.

El quinto capítulo está compuesto por el análisis cualitativo, cuantitativo y comparativo de los tres grupos hoteleros y en el sexto se exponen las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Teoría que nace en los Estados Unidos hacia la cuarta década del s. XX constituida básicamente como movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica cuyos esfuerzos se concentraban en la tarea (Taylor), estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber) (Oliveira da Silva, 2002, p.199).

George Elton Mayo, psicólogo y sociólogo australiano es el mayor referente como pionero y protagonista de esta escuela, dedicó sus libros a examinar problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada en la industrialización y la tecnología.

Publicó su primer libro en 1933, bajo el título “*Los Problemas Sociales de una Civilización Industrializada*”; comenzó con la tesis sobre la existencia de un problema en la civilización moderna, arraigado profundamente en las relaciones humanas en el lugar de trabajo (“Elton Mayo,” 2018).

Mayo afirmó que la industrialización resolvió el problema de la producción e inició el crecimiento económico, pero no mejoró el estatus social del trabajador. Había una seria tensión entre trabajadores y empleadores que según Mayo, no podía ser resuelta por el socialismo; en su lugar, propuso utilizar conocimientos psicológicos (“Elton Mayo,” 2018).

Para abordar el problema, se encargó de coordinar y realizar los experimentos realizados en la fábrica de Western Electric Co. en el barrio de Hawthorne en Chicago desde 1927 hasta 1932, siendo la investigación más famosa sobre las relaciones de las personas en el trabajo.

Mayo supervisó los estudios realizados por sus asistentes Roethlisberger y Dickinson donde el objetivo era examinar la productividad y las condiciones de trabajo en la fábrica. Llevó a cabo una serie de experimentos buscando formas de mejorar la productividad, por mencionar alguna, cambió las condiciones de iluminación en el lugar de trabajo. En los estudios encontró que cualquier cambio (aumento o disminución) en la luminosidad, variaba también la productividad (la iluminación se redujo a un punto donde la luz era tan

baja que los trabajadores protestaron y la producción cayó dramáticamente) (“Elton Mayo,” 2018).

Los experimentos de Hawthorne tienen gran importancia para la teoría de las organizaciones por las siguientes razones:

- I. Los investigadores percibieron que el trabajo de los grupos, las actitudes y las necesidades de los empleados, afectaban su motivación y su comportamiento.
- II. Se investigó y se puso en evidencia la enorme complejidad del problema de la producción y su relación con la eficiencia (productividad).

De manera general en la investigación de Hawthorne, se descubrió que la satisfacción laboral incrementa a través de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en lugar de otorgarles incentivos monetarios a corto plazo. Mayo concluyó de sus experimentos lo siguiente:

- La satisfacción laboral aumentó a medida que los trabajadores tuvieron más libertad para determinar las condiciones de su entorno de trabajo y establecer sus propios estándares de producción.
- La intensificación de la interacción y cooperación crearon un alto nivel de cohesión grupal.
- La satisfacción y el rendimiento laboral dependían más de la cooperación y sentimiento de mérito que de las condiciones físicas de trabajo.
- Los trabajadores individuales no pueden ser tratados en forma aislada, sino que deben ser vistos como miembros de un grupo.
- Los grupos informales o extraoficiales formados en el trabajo tienen una gran influencia en el comportamiento de esos trabajadores en un grupo. Los gerentes deben ser conscientes de estas "necesidades sociales" y atenderlas para garantizar que los empleados colaboren con la organización en lugar de trabajar en contra de ella (“Elton Mayo,” 2018).

El problema tal como lo percibió Mayo, era que los gerentes pensaban que las respuestas a los problemas industriales residían en la eficiencia técnica, cuando en realidad la respuesta era humana y social. La formalidad de las reglas y procedimientos estrictos

genera enfoques informales y grupos con base en las emociones, sentimientos, problemas e interacciones humanas. El gerente, por lo tanto, debe esforzarse por lograr un equilibrio entre la organización técnica y la humana y, por lo tanto, debe desarrollar habilidades para manejar las relaciones y situaciones humanas. Estos incluyen destrezas de diagnóstico para comprender el comportamiento humano y las interpersonales en el asesoramiento, motivación, liderazgo y comunicación (Library), 2018).

Mayo llegó a comprender que el rendimiento laboral de las personas dependía tanto de los problemas sociales como del contenido del trabajo, mientras que la motivación desempeñaba un papel importante en todo el proceso. Sugirió que una tensión entre la "lógica del sentimiento" de los trabajadores y la "lógica del costo y la eficiencia" de los gerentes lleva al conflicto dentro de las organizaciones, por lo tanto, se debe encontrar un compromiso entre los dos ("Elton Mayo," 2018) .

Un resultado importante del experimento se conoce como el "**Efecto Hawthorne**", que se refiere al aumento en la productividad de los trabajadores que perciben que están siendo estudiados. Mayo y sus asistentes de investigación notaron que en muchos casos la productividad del trabajo aumentaba incluso cuando los niveles de iluminación disminuían o cuando los salarios se reducían. Después de examinar y eliminar todas las variables, Mayo concluyó que la única explicación que quedaba era que su atención y la de sus asistentes les había hecho trabajar más duro. Cuando los trabajadores saben que están siendo observados, tienden a trabajar mejor e invertir más esfuerzo en su trabajo. Por lo tanto, el efecto Hawthorne se convirtió en una información útil para la administración ("Elton Mayo," 2018).

En conclusión, la Teoría de las Relaciones Humanas se originó por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre obrero y patrón (Ramírez Aguirre, 2013). Por lo tanto, tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- a) Estudia a la organización como un grupo de personas.
- b) Se inspira en sistemas de psicología.
- c) Delegación plena de la autoridad.

- d) Autonomía del trabajador.
- e) Dinámica grupal e interpersonal.

La relación entre trabajadores y empleadores juega un papel importante en la productividad de GHSF y HCE donde las condiciones de trabajo se han tomado más en cuenta y en consecuencia la productividad ha aumentado. En otro orden de cosas, la actitud de los trabajadores mejora ya que es mayor su participación en la toma de decisiones lo que aporta a su satisfacción laboral. La estabilidad y confianza que les brindan ambas empresas es suficiente sin ser necesario algún incentivo monetario.

Los altos mandos de los tres grupos hoteleros, en la medida de lo posible y por razones diferentes respectivamente, han pretendido hacer sentir a sus trabajadores como parte de su equipo. Específicamente en el caso de HCE y GHSF quienes involucran desde proveedores, clientes, accionistas, personal directivo y operativo e incluso a universidades dentro de un gran equipo integrado, el cual busca en conjunto el desarrollo del negocio, de la industria como tal y de toda la sociedad.

El detalle del equilibrio entre la organización técnica y humana de tales empresas se encuentra en el capítulo de Resultados en el análisis de sostenibilidad dentro de la cadena de valor.

2.2 Teoría General de los Sistemas

Fue concebida por Ludwing Von Bertalanffy con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. En 1940, realizó estudios de los sistemas generales con base en el metabolismo, los estados estables, el crecimiento y los sistemas abiertos, por medio de conceptos correspondientes a la físico-química, la cinemática y la termodinámica (Oliveira da Silva, 2002, p. 350).

La Real Academia Española define **sistema** como el conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

La Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando

todas las interdependencias de sus partes (Espinosa Osorio, 2009). El hecho de considerar el problema como un todo se llama **visión de sistemas o enfoque de sistemas** (Oliveira da Silva, 2002, p. 350).

2.2.1 Tipos de sistemas

Bertalanffy y otros autores posteriores han definido distintos tipos de sistema en función de sus características estructurales y funcionales (Figueroba, 2018). Las clasificaciones más importantes son:

- a) En función de su nivel de complejidad: **sistema** como totalidad coherente, **suprasistema** como medio que rodea al sistema y **subsistema** como los componentes del sistema.
- b) En función de su entidad: los sistemas **reales** son aquellos que existen físicamente y que pueden ser observados, los sistemas **ideales** son construcciones simbólicas derivadas del pensamiento y del lenguaje y los **modelos** pretenden representar características reales e ideales.
- c) Cuando un sistema depende exclusivamente de la naturaleza, nos referimos a ellos como sistema **natural**. El sistema **artificial** surge como consecuencia de la acción humana; dentro de este tipo de sistema podemos encontrar a las empresas, entre muchos otros.

Los sistemas **compuestos** combinan elementos naturales y artificiales. Cualquier entorno físico modificado por las personas, como los pueblos y las ciudades, es considerado un sistema compuesto.

- d) En función de su grado de interacción: los sistemas **abiertos** intercambian materia, energía y/o información con el entorno que los rodea, adaptándose a éste e influyendo en él. Los sistemas **cerrados** se encuentran teóricamente aislados de las influencias ambientales.

De acuerdo con esta clasificación, las cadenas hoteleras funcionan como un suprasistema real, compuesto (natural - artificial) y abierto debido a su estructura y funciones.

2.2.2 Propiedades de los sistemas abiertos

Las propiedades de los sistemas abiertos resultan más relevantes para las ciencias sociales porque los grupos humanos también forman sistemas abiertos como en las organizaciones (Figueroba, 2018) y son:

- 1) **Totalidad o sinergia:** según el principio de sinergia, el funcionamiento del sistema no puede entenderse sólo a partir de la suma de los elementos que lo componen, sino que la interacción entre estos genera un resultado cualitativamente distinto.
- 2) **Causalidad circular o codeterminación recíproca:** la acción de los distintos miembros de un sistema influye en la del resto, de modo que la conducta de ninguno de ellos es independiente del sistema en su conjunto. Además, se da una tendencia a la repetición (o redundancia) de los patrones de funcionamiento.
- 3) **Equifinalidad:** se refiere al hecho de que varios sistemas pueden alcanzar el mismo estado final, aunque inicialmente sus condiciones sean diferentes.
- 4) **Equicausalidad:** esta se opone a la equifinalidad, sistemas que empiezan siendo iguales pueden desarrollarse de forma distinta en función de las influencias que reciban y de la conducta de sus miembros. Así, Bertalanffy consideraba que al analizar un sistema hay que focalizarse en la situación presente y no tanto en las condiciones iniciales.
- 5) **Limitación o proceso estocástico:** los sistemas tienden a desarrollar determinadas secuencias de funcionamiento y de interacción entre miembros. Cuando esto sucede disminuye la probabilidad de que se den respuestas diferentes a las que ya están consolidadas se llama *limitación*.
- 6) **Reglas de relación:** determinan cuáles son las interacciones prioritarias entre los componentes del sistema y cuáles deben ser evitadas. En los grupos humanos las reglas de relación son normalmente implícitas.
- 7) **Ordenación jerárquica:** se aplica tanto a los miembros del sistema como a las conductas determinadas. Consiste en que algunos elementos y funcionamientos tienen más peso que otros, siguiendo una lógica vertical.

- 8) **Teleología:** el desarrollo y la adaptación del sistema, o proceso teleológico, se produce a partir de la oposición de fuerzas *homeostáticas* (es decir, focalizadas en el mantenimiento del equilibrio y el estado actuales) y *morfogenéticas* (centradas en el crecimiento y en el cambio).

La intención de esta teoría con respecto a las organizaciones es desarrollar un entorno objetivo y comprensible para tomar decisiones; es decir, si podemos proveer una estructura de trabajo explícita dentro del sistema, en el cual los administradores les resultará más fácil la toma de decisiones (Oliveira da Silva, 2002, p.356).

Según la propiedad de causalidad de los sistemas abiertos antes mencionada, las acciones de los miembros que integran las cadenas hoteleras como sistema influyen en las del resto. De modo que, la conducta responsable del sistema en su conjunto depende de la conducta de cada miembro. Los tres grupos hoteleros que estamos analizando han buscado que la conducta de cada uno de los trabajadores se alinee con una actitud responsable para con el medio ambiente y la sociedad.

De acuerdo con el principio de equifinalidad, todos los hoteles pueden llegar a ser Socialmente Responsables en las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable. Aun cuando inicialmente tengan condiciones diferentes, todas las empresas hoteleras en el sector turístico pueden lograr este estado final.

El proceso teleológico de los tres grupos hoteleros se produce a través de fuerzas morfogenéticas ya que están centradas en el crecimiento y en el cambio constante que el mundo globalizado demanda hoy en día.

2.2.3 Premisas de la TGS

La Teoría General de los Sistemas está basada en tres premisas básicas (Espinosa Osorio, 2009):

- I. Los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece.

- II. Presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema.
- III. Hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas (gerencias, departamentos, áreas, divisiones) que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre.

Las funciones de las cadenas o grupos hoteleros como sistemas abiertos dependen de su estructura siendo ésta la dependencia superior a la cual pertenecen los hoteles individuales. Los resultados benefician a todos los miembros del grupo, desde los corporativos y oficinas centrales hasta el personal de cada hotel.

Los elementos de los sistemas son (Espinosa Osorio, 2009) :

- Entradas: son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, además constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Estas pueden ser de tres tipos:
 - a) En serie: son el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
 - b) Aleatoria: representan entradas potenciales para un sistema y en ellas se usa el término “azar” desde un sentido estadístico.
 - c) De retroacción: que se refiere a la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.
- Proceso: este transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora o una tarea realizada por un miembro de la organización.
- Salidas: las cuales son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

- Retroalimentación: es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

2.2.4 Teoría de los Sistemas

Daniel Katz, psicólogo norteamericano y Kahn Robert, ingeniero estadounidense, desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de las Organizaciones.

Katz y Kahn consideran que *“Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia – energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente”* (Murillo Vargas et al., 2007, p.16).

El modelo de organización como sistema abierto de Katz y Kahn presenta cuatro elementos clave:

- **Naturaleza de los sistemas sociales:** los sistemas sociales son idealizados, las personas inventan complejos patrones de comportamiento y proyectan estructuras sociales que los representan (Oliveira da Silva, 2002, p. 359).
- **Componentes del sistema social:** comportamiento de los miembros que propician la integración para lograr la independencia de las funciones, normas que prescriben y restringen estos comportamientos proporcionando una fuerza cohesiva adicional y los valores que entrañan los comportamientos generando la cohesión de los objetivos del sistema.

- **Descripción de los subsistemas:**
 - a) *Productivos*: guardan relación con el trabajo que se realiza.
 - b) *De Apoyo*: para la obtención, disposición y relaciones institucionales.
 - c) *Mantenimiento*: para vincular a las personas con sus papeles funcionales.
 - d) *De Adaptación*: relacionados con el cambio organizacional.
 - e) *Administrativos*: para dirigir, evaluar, y controlar los diversos subsistemas y la estructura (Oliveira da Silva, 2002, p.359).

- **Relación con el entorno:** Katz y Kahn afirman que el funcionamiento de la organización debe ser estructurado en relación con el ambiente. La organización es un subsistema de uno o varios sistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operar o su nivel de actividad. (Oliveira da Silva, 2002, p.359).

Como lo determinan Katz y Kahn, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización. El sector hotelero no marcha como un sistema aislado, induce un efecto tipo homeostático donde la industria aporta e impacta al ambiente (clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, etc.) y viceversa; las empresas hoteleras se estructuran en relación con el ambiente. Los hoteles son un subsistema de uno o varios sistemas mayores, en este caso las cadenas hoteleras, y su vinculación o integración con ellas afecta su modo de operar o su nivel de actividad dentro de las empresas turísticas.

La organización como un sistema abierto

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes (Zamudio Mata, 2005).

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales

subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales (Zamudio Mata, 2005).

2.3 Teorías XY

Encabezada por Douglas McGregor con su obra *“El lado humano de las organizaciones”* en 1960, describe los puntos de vista posibles respecto a las personas frente al trabajo, distinguiendo entre ellos la Teoría X y ya Teoría Y.

Tabla i. Enunciados básicos de las teorías X y Y

Teoría X	Teoría Y
1. Las personas sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.	1. El trabajo es tan natural como el reposo o el juego.
2. Para lograr que trabajen es necesario utilizar coerción y amenazas de castigo.	2. La coerción y las amenazas de castigo no son las únicas maneras de lograr que la gente trabaje.
3. Al individuo le desagrada realmente ser dirigido.	3. En las condiciones adecuadas, los individuos buscan no sólo responsabilidad, sino que están dispuestos a luchar por las metas de la organización.
4. La persona media abriga pocas ambiciones y busca, sobre todo la seguridad.	4. La habilidad para ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de los problemas de la organización está ampliamente distribuida en la población.

Fuente: (Torres Hernández, 2014)

Por un lado, para McGregor, la Teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa. Más bien describe el estado de las organizaciones a causa, posiblemente, de su concepción de las personas frente al trabajo ((Aiteco), 2018). Y, por otro lado, la Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos.

Gran parte de empresas turísticas mexicanas continúan con prácticas de la Teoría X. Podría decirse que la administración tradicional del sector hotelero persigue los enunciados de ésta, son pocos los que como GP, HCE y GHSF sin importar la razón por la que lo hacen, llámese reputación, estrategia o simplemente por filantropía, se apegan más a la Teoría Y.

2.4 La estrategia corporativa

La estrategia corporativa es definida por Bruce Henderson como *“la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”*, mientras que para Michael Porter se trata de *“ser diferente, de seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor”* (Management), 2016).

HCE y GHSF concuerdan con la definición de estrategia de Porter pues han seleccionado una serie de actividades en RSC distintas a otras empresas hoteleras para ofrecer una mezcla única de valor. Es el caso de HCE dirigida a la lealtad de su personal y clientela, y de GHSF quien persigue mayor número de inversionistas.

2.4.1 Concepto de estrategia

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española **estrategia** es el arte trazada para dirigir un asunto. Con esta definición podemos decir que toda empresa busca tener un crecimiento ordenado y rentable por lo que necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos a través de una *estrategia*.

Para ésta parte se cita el libro *“La Estrategia de la Empresa”* del conocido padre de la administración estratégica Igor Ansoff quien establece que se debe partir de la definición de un concepto de negocio que proporcione una guía específica y campo al crecimiento (Ansoff, 1965, p.127), así las empresas comienzan a marcar la pauta de su estrategia. Ansoff menciona otros conceptos que guían a las empresas en la ruta hacia el objetivo final que a continuación se describen.

El **vínculo común** es la relación entre el producto-mercado actual y el futuro que capacitaría a los extraños para percibir hacia dónde se dirige la empresa y a la dirección

interior para guiarla. Una **misión** es una necesidad de un producto existente y un **cliente** es el comprador actual del producto (Ansoff, 1965, p.125).

De tal forma que, al seleccionar una gama útil de misiones para un determinado cliente, una empresa necesita encontrar un vínculo común bien sea en las características del producto, la tecnología, o similitud de las necesidades (Ansoff, 1965, p.126).

La determinación del concepto del negocio y el vínculo común llevan a la empresa a la creación de la estrategia, la cual cuenta con los siguientes componentes:

- **Ámbito producto-mercado:** describe el ámbito de búsqueda, especificará las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición. Tiene la ventaja de enfocar la búsqueda en áreas bien definidas en las cuales se conocen generalmente las estadísticas corrientes y las previsiones económicas (Ansoff, 1965, p.127). Su descripción necesita hacerse en términos de subindustrias que contienen productos-mercados y tecnologías con características similares (Ansoff, 1965 p.128).
- **Vector de crecimiento:** Indica la dirección en que la empresa se mueve respecto a su posición corriente producto-mercado (Ansoff, 1965, p.128).
- **Ventaja competitiva:** Busca identificar las propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva (Ansoff, 1965 p.129).
- **Sinergia:** es la medida de la aptitud de la empresa de alcanzar el éxito en una nueva entrada producto-mercado. Útil como vínculo común en las nuevas áreas de crecimiento donde los límites de la industria están mal definidos y son cambiantes (Ansoff, 1965, p.129).

Son las siguientes razones las que considera Ansoff para la aplicación de una estrategia en una empresa:

1. Ahorro de tiempo, dinero y el talento ejecutivo que se requiere para un análisis estratégico exhaustivo.
2. El campo de oportunidades potenciales no vendrá restringido.

3. La empresa adquiere ventaja sobre el *principio del retraso*, el cual establece que al retrasar el compromiso hasta tener una oportunidad a mano, se puede actuar sobre la base de la mejor información posible (Ansoff, 1965, p.132).

Las estrategias y sus requerimientos difieren en cada clase de empresa, una empresa integralmente operativa necesita una estrategia más amplia ya que debe minimizar las probabilidades de tomar decisiones erróneas (Ansoff, 1965, p.133).

Dentro de la estrategia corporativa de la empresa, podemos distinguir tres subtipos (Management), 2016):

- a) **Estrategia de estabilidad:** empleada cuando la compañía considera que el rendimiento que está desarrollando es satisfactorio, por lo que busca mantener esta situación, o porque la empresa considera que tiene pocas o ninguna opción de crecer. Se caracterizan por ausencia de cambios significativos.
- b) **Estrategia de crecimiento:** el objetivo es aumentar las ventas, los beneficios y la cuota de mercado de la empresa ya sea mediante la diversificación, la internacionalización, la integración vertical, las alianzas estratégicas, las adquisiciones, la creación de licencias o franquicias, etc.
- c) **Estrategia de contracción:** en ese caso, la organización busca reducir la magnitud o diversidad de las operaciones tras la revisión y evaluación de los segmentos que no son rentables o necesarios.

También es posible desarrollar una **estrategia de combinación**, en la que se conciertan varias de las anteriores.

Los tres grupos hoteleros que se están analizando asumen una estrategia de crecimiento pues su objetivo es aumentar las ventas, los beneficios y la cuota de mercado de la empresa, ya sea mediante la diversificación, la internacionalización, la integración vertical, las alianzas estratégicas, las adquisiciones, la creación de licencias o franquicias, etc. según es el caso.

En 1948 John Von Neumann, matemático importante de la historia moderna, y el economista Oskar Morgenstern; elaboraron la Teoría de los Juegos dando dos significados al concepto de estrategia (Ansoff, 1965, p.136):

- a) *Pura*: movimiento o series específicas de movimientos de una empresa tal como el programa de desarrollo del producto en el que se describen claramente los productos y mercados sucesivos.
- b) *Grand o mixta*: regla estadística de decisiones para decidir qué estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación particular.

2.4.2 Selección de la estrategia

Dentro de la estrategia de crecimiento, la cual concierne en esta investigación, es importante conocer la Matriz de Ansoff. Es una herramienta que permite estudiar y determinar el plan de acción corporativo que mejor se adapta a los objetivos y necesidades de la empresa (Management), 2016).

Creada en el año 1957 por Igor Ansoff y explicada en su trabajo “*Strategies for Diversification*”, esta matriz contribuye a la identificación de las oportunidades de negocio en las etapas de expansión corporativa, estructurando el campo de acción de los directivos en cuatro direcciones en función de la relación entre los productos y el mercado (Management), 2016).



Fuente: Igor Ansoff, 1957

Así, la también denominada matriz producto-mercado establece cuatro estrategias de crecimiento (Management), 2016):

- I. Penetración de mercados: la empresa busca el aumento de las ventas sin modificar los productos o servicios ni los mercados en los que opera, sino utilizando para ello acciones de publicidad y marketing con las que fomentar un mayor consumo por los actuales clientes y captar nuevos consumidores.
- II. Desarrollo de nuevos mercados: el objetivo es hacer llegar los productos o servicios actuales a nuevos mercados, ya sean a nivel geográfico como introduciéndose en nuevos segmentos.
- III. Desarrollo de nuevos productos: a diferencia de la anterior, en esta estrategia se mantienen los mercados en los que opera la compañía, pero con una oferta nueva, actualizada o renovada que satisfaga mejor las necesidades del público.
- IV. Diversificación: consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Lo primero que hay que hacer para la selección de la estrategia es componer carteras alternativas de entradas producto-mercado que sean de manera individual lo suficientemente grandes para ser competitivas, que estén mutuamente relacionadas, y que puedan realizarse con los recursos de la empresa (Ansoff, 1965, p.185). Para ello se debe considerar la **masa crítica** la cual Ansoff describe como la participación del mercado que debe tener una empresa para ser completamente competitiva en precios y costo. Las carteras más atractivas serán las resultantes de un compromiso entre los tamaños de las entradas individuales y su número total sujeto a la restricción de la masa crítica (Ansoff, 1965, p.188).

Un procedimiento sugerido por Ansoff para desarrollar carteras de alternativas producto-mercado es:

1. Se seleccionan a criterio varias alternativas o carteras provisionales de producto-mercado.
2. A cada entrada de la cartera se le asigna una masa crítica y un tamaño de entrada provisional.

3. Se comprueba la factibilidad del requisito de recursos totales generados por una cartera producto-mercado, comparándola con los recursos disponibles según se determinan en la evaluación interna.
4. Las alternativas que pasen la evaluación de factibilidad se clasifican según sus propiedades en el vector de crecimiento.
5. El conjunto de carteras definidas y medidas por los objetivos con la ayuda del vector de crecimiento se clasifica según cada objetivo importante. El resultado contiene carteras como entradas en lugar de industrias.
6. Se hacen tres valoraciones de cada cartera para cada uno de los objetivos a corto plazo, a largo plazo y flexibilidad. Cada uno de ellos contribuye en un aspecto diferente a las realizaciones de la empresa.

Debido a que se busca mejorar los procesos decisorios, el autor recomienda aprovechar por todos los medios, todas las oportunidades de seleccionar entre múltiples alternativas, aunque los procesos de elección pueden llegar a ser complejos e imprecisos.

Algunos aspectos útiles de este método de formulación de la estrategia son: el proceso progresivo para ir limitando el campo de alternativas y la asignación de prioridades a los objetivos respectivos. Deberían probarse varios esquemas de ponderación y someterlos luego a pruebas de consistencia para presentarse al ejecutivo responsable de la decisión final (Ansoff, 1965, p.192).

Retomando la Matriz de Ansoff, las empresas estructuran el campo de acción en diferentes direcciones en función de la relación entre los productos y el mercado. Según el análisis de las cadenas hoteleras, estas se ubican en la matriz de la siguiente forma:

Gráfico iii. Ubicación de GP, HCE y GHSF en la Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia con base en información otorgada por las empresas detallada en los capítulos 4 y 5 de esta investigación.

La diversificación en las marcas que opera GHSF no ha limitado el desarrollo sustentable de la cadena, pues al tener una persona responsable en el área, esta monitorea a todos los hoteles sin importar la marca, lo cual puede desencadenar que los hoteles que no pertenecen al grupo, que son de la misma marca vean, copien y adopten también estas iniciativas.

Influencia del riesgo y la incertidumbre

Las expectativas de éxito de la empresa en una determinada industria son criterios de probabilidad. Las proyecciones de las condiciones del negocio en las que se basan estas expectativas son sólo estimaciones de sucesos probables. Las actividades consideradas por la empresa interferirán con las de otras empresas, las cuales pueden reaccionar compitiendo y tratando de minimizar la efectividad de sus acciones. Así pues, las expectativas respectivas de los proyectos de diversificación dependen de tres fuentes de incertidumbre: a) *incertidumbre en la estimación de resultados*, b) *incertidumbre en la proyección del entorno*, y c) *incertidumbre en la reacción competitiva* (Ansoff, 1965, p.193).

Si alguna de las alternativas del ámbito producto-mercado tiene implicaciones competitivas, debería examinarse según el punto de vista de la Teoría de los Juegos, aunque sólo sea para definir y reconocer las contra estrategias que podría emplear la competencia (Ansoff, 1965, p.194).

Algunas de las formas para determinar la elección de la estrategia según Ansoff son:

- a) **Teoría de la decisión:** se refiere a las resoluciones en condiciones de información imperfecta. Se basa en una variedad de lo que W.T. Morris llama *Principios de elección* que son secuencias racionales de la determinación que se imputan al que toma las decisiones. El nivel de aspiración de la regla de decisión establece meramente un nivel de ejecución mínimo requerido de una alternativa. Las alternativas que no llegan a dicho nivel se desechan, aquellas que llegan o que lo sobrepasan se aceptan (Ansoff, 1965, p.195).
- b) **Método de los umbrales-metas:** rechaza las alternativas debajo del umbral y permite enjuiciar la relativa conveniencia de una única oportunidad según su lugar en la zona umbral-meta, así como comparar varias alternativas. La elección más probable tiene interés cuando la probabilidad de alguna condición determinada del entorno es mucho mayor que la de todas las otras (Ansoff, 1965, p.195).
- c) **Método del valor esperado:** todos los que toman decisiones sopesan del mismo modo el riesgo respecto a la ganancia y comparan las alternativas según el producto del resultado por la probabilidad de ocurrencia. La elección de una combinación equivalente riesgo/beneficio se deja al que toma las decisiones y no se supone que tenga que ser forzosamente medido por el producto de los dos (Ansoff, 1965, p.197).

Sin embargo, para elegir la estrategia, Ansoff recomienda un método que es una combinación de ponderación, teoría del juego, regla umbral-meta y valor esperado o puntuación/probabilidad que se lleva a cabo de la siguiente forma:

1. Se aplican los umbrales mínimos para rechazar las alternativas que no cumplen los mínimos establecidos para cada objetivo.

2. Se revisan las puntuaciones y la consecuente clasificación relativa de las alternativas y se ajustan empleando una matriz de juego que contiene posibles contra estrategias de la competencia.
3. Se asignan probabilidades a cada alternativa para cada objetivo. Ésta es una combinación de probabilidades que tienen en cuenta las incertidumbres de la estimación y de la previsión.
4. En la actual selección de la estrategia es muy útil valorar las alternativas de diferentes maneras y presentar al que toma las decisiones la sensibilidad de los resultados a diferentes supuestos.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un aspecto muy importante que debe considerarse en la selección de la estrategia. La empresa en la búsqueda de la misma, debe vigilar las oportunidades individuales prometedoras dentro de su campo, que según Ansoff se pueden identificar de dos maneras: a) en relación con las características de otros productos y mercados, b) a través de las características generales del entorno competitivo (Ansoff, 1965, p.199). De modo que:

- Una gran empresa respaldada por recursos cuantiosos preferirá que el costo de entrada y de salida sea relativamente alto. Una empresa pequeña, por otro lado, puede preferir las ventajas de un menor costo y flexibilidad.
- Buscar de modo consciente una favorable relación demanda-capacidad. Si la capacidad total es igual o excede a la demanda, el entorno competitivo es propicio a sacudidas, aunque la demanda vaya creciendo.
- Por medio del ascendente competitivo que puede obtenerse con la protección de patentes, costo de la entrada, o una participación dominante en el mercado.

Se puede ayudar a la búsqueda de una ventaja competitiva con una clasificación de las oportunidades producto-mercado. De este modo los productos competidores se pueden clasificar en una de las tres categorías siguientes: **un producto innovación, un producto competitivo, un producto mejorado** (Ansoff, 1965, p.201).

El intento de abrir mercados incipientes con productos mejorados o competitivos es el camino más arriesgado y potencialmente el más costoso. La empresa que lo sigue

emprende la ingrata tarea de marcar el camino para que luego otras empresas lo sigan sin lograr sobre ellas ninguna ventaja particular. La ventaja competitiva añade una dimensión a la estrategia en la búsqueda y evaluación de oportunidades (Ansoff, 1965, p.204).

La sinergia en la estrategia

El concepto sinérgico de la estrategia es un acompañante natural de la ventaja competitiva. Esto requiere que las oportunidades a la vista posean características que favorezcan la sinergia (Ansoff, 1965, p.204).

El componente sinérgico y la ventaja competitiva tienen que hacerse compatibles, idealmente uno debería ser la extensión del otro. La ventaja competitiva seleccionada puede requerir oportunidades que utilicen un desplazamiento geográfico en el patrón de demanda, mientras que lo que el componente sinérgico necesita es que las oportunidades se acoplen en los medios actuales de comercialización y distribución (Ansoff, 1965, p.205).

Por lo anterior, se concluye que según Ansoff La Teoría para las Decisiones Estratégicas se basa en una serie de conceptos: **objetivos** (atributos, prioridades, metas), **estrategia** (ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, sinergia, ventaja competitiva), **postura actual** (medida por los pronósticos), **capacidades** (medidas por el perfil de competencia), **potencial** (medido por el potencial económico, costo de la entrada, perfiles de competencia) y **sinergia** (medida por la superposición de perfiles (Ansoff, 1965, p.214).

Sin embargo, dicha teoría estratégica tendría que considerarse como teoría del comportamiento, puesto que trata de decisiones hechas por individuos dentro de una organización (Ansoff, 1965, p. 215).

2.4.3 Planeación estratégica

Continuando con la teoría de Ansoff, este clasifica a las empresas en tres categorías según su reacción a los problemas, entonces a partir de ello se trazará la planeación:

- a) **Reactoras:** que esperan que lleguen los problemas antes de solucionarlos.

- b) **Planificadoras:** que anticipan los problemas.
- c) **Emprendedoras:** anticipan tanto los problemas como las oportunidades. No esperan la señal de partida, sino que siempre están al acecho de oportunidades estratégicas.

Según esta clasificación, se considera que HCE es una empresa emprendedora la cual anticipa tanto problemas como oportunidades, no espera la señal de partida, sino que siempre está al acecho de oportunidades estratégicas.

HCE continúa innovando y desarrollando nuevas estrategias para ser más responsable, busca apoyo y actualización de instituciones internacionales, utilizan a su competencia para mejorar y se adaptan al cambio a la par con el desarrollo de su negocio. Adopta ciertas iniciativas, pero sigue en la búsqueda de más.

Por otro lado, GP y GHSF son empresas reactoras debido a que, por el momento, esperan la llegada de los problemas antes de solucionarlos.

Citando nuevamente el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra **planeación** significa: plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como un desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

El autor Russell L. Ackoff pionero y promotor del enfoque de sistemas y la investigación de operaciones aplicada al campo de las ciencias administrativas, explica que la planeación no es un acto, sino un *proceso*. Es un proceso que idealmente enfoca una solución, pero nunca la alcanza en definitiva por las siguientes razones (Ackoff, 1972, p.15):

1. No existe límite respecto al número de revisiones posibles a las primeras decisiones.
2. Tanto el sistema que se está planeando como el medio donde se ha de realizar, se modifican durante el proceso de planeación, y, por ende, nunca es posible tener en consideración todos los cambios.

La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades (Ackoff, 1972, p.15).

Ackoff concluye como planeación:

“Un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable” (Ackoff, 1972, p.15).

Hablando de planeación de tipo estratégica a continuación se definen las siguientes características:

- Las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles, es una planeación a largo plazo. En general, se interesa sobre el periodo más largo que merezca considerarse (Ackoff, 1972, p.16).
- Tiene una perspectiva amplia.
- Se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Se orienta tanto a los fines, como a los medios (Ackoff, 1972, p.16).

Para la elaboración de un plan estratégico, Ansoff propone los siguientes pasos:

1. Explicación y revisión de objetivos de la empresa.
2. Realizar una **evaluación interna** relacionada con la determinación de las oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa, dentro de su postura actual producto-mercado. El resultado es una especificación del mejoramiento en la ejecución que pretende la empresa, la asignación de recursos a este programa, la determinación de la necesidad de diversificación y la determinación de los recursos que estarán disponibles para este propósito (Ansoff, 1965, p. 221).
3. Efectuar una **evaluación externa** que busca determinar y analizar el campo de oportunidades exteriores que se abre a la empresa. El resultado son una serie de listas de industrias clasificadas según su potencial y una decisión definitiva de la Dirección sobre si la empresa diversificará.

4. Tomar la decisión de si, y hasta qué punto, la empresa variará su estructura organizativa y otros dispositivos administrativos a fin de tener las ventajas del potencial de los efectos mutuos disponibles en varias industrias.
5. Proceso de selección de componentes adicionales estratégicos: el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y el componente de sinergia. Se desarrollan paralelamente para las sub-estrategias de **diversificación y expansión**.
6. Se añaden los dos (diversificación y expansión) para producir la estrategia final del producto-mercado de la empresa. Se toma la decisión de **fabricar o comprar** referente al método preferido de crecimiento y expansión. Las alternativas de adquisición y expansión se consideran a la luz a de los objetivos, la estrategia y los recursos de la empresa (Ansoff, 1965, p.222).
7. Formulación de una **estrategia administrativa** para establecer las reglas de evolución organizativa de la empresa.
8. Se enuncia una **estrategia financiera** que especifique las reglas y medios por los que la empresa buscará la financiación del crecimiento y expansión.

Las estrategias respectivas combinadas con los objetivos se utilizan para crear un presupuesto y un plan estratégico que consiste en (Ansoff, 1965, p.228): los objetivos, las estrategias de producto-mercado, financieras y administrativas y por último el presupuesto estratégico.

Por lo tanto, el plan estratégico es el documento clave que guía y asigna los recursos entre las principales actividades de la empresa. Esto tiene lugar en tres planes subordinados (Ansoff, 1965, p.230):

- *Plan de desarrollo producto-mercado*: plan detallado para el cambio.
- *Plan de desarrollo de recursos*: estructuración y adquisición de recursos.
- *Plan operativo*: plan de la marcha diaria de la empresa.

Dicho lo anterior, sólo HCE lleva a cabo una planeación estratégica, los pasos que ha llevado a cabo la cadena son:

1. Evaluación interna por medio de la determinación de las oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa, dentro de su postura actual producto-

mercado en sus reportes anuales. Determinan la diversificación del producto y los recursos que utilizan para ello.

2. Evaluación externa analizando el entorno donde operan cada uno de sus hoteles y elaborando una estrategia de crecimiento para cada uno de ellos según las necesidades de cada comunidad.
3. Desarrollo de vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia en paralelo con estrategias de diversificación y expansión.
4. Formulación de una estrategia administrativa a partir de un Reporte de Sostenibilidad y RSC.
5. Enunciación de la estrategia financiera destinando cierto presupuesto para el desarrollo del departamento de Sostenibilidad y RSC.

Su plan estratégico resulta ser el Reporte antes mencionado pues se detalla el plan para el cambio, el desarrollo de estructuración y adquisición de recursos; y el plan de marcha diaria dentro del corporativo y en hoteles individuales.

2.4.4 Visión estratégica en el negocio de los servicios

El éxito de una empresa en gran medida depende de líderes humanos que desarrollen una visión y ayuden a ponerla en práctica, ya sea que ésta destaque el establecimiento de normas de calidad del servicio, el inicio de innovaciones importantes, el uso de nuevas tecnologías para obtener una ventaja competitiva, la definición de las condiciones en que otras empresas intentan competir o la creación de un extraordinario lugar de trabajo (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p.35)

De acuerdo con Lovelock se deben establecer los elementos integradores de la visión estratégica del negocio de servicio, éstos proporcionan medios de acción para el marco de referencia establecido como parte de la visión (Lovelock et al., 2004, p.39):

- **Segmentos del mercado meta:** definición del segmento de clientes de donde se obtenga una amplia inteligencia que incluya al mercado, gobierno, competidores, proveedores, servicios sustitutos, dueños y accionistas, así como empleados.
- **Concepto de servicio:** empresas que basan en un concepto de negocio que genere valor para el cliente y se anticipe al mercado en el que participa. Así el

desarrollo de una visión del negocio del servicio se beneficia de la creación de un concepto de servicio.

- **Estrategia operativa:** implica entender que se requiere un conjunto de estrategias que van mucho más allá de aquellas directamente asociadas con la atención al cliente.
- **Sistema de entrega del servicio:** las estrategias planteadas están asociadas a la capacidad que requiere la empresa para poder ejecutarlas adecuadamente. El diseño de todo un sistema de entrega del servicio es fundamental como parte del desarrollo de la visión del negocio. Esto se verá reflejado en las ventajas competitivas que pueda crear la empresa para diferenciarse de las demás.

Hoy en día el servicio se ha convertido en un tema obligado para todo tipo de empresas, y aún las más pequeñas empiezan a reconocer la importancia del servicio. El entendimiento que hoy existe sobre el servicio está basado principalmente en nociones asociadas con atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente o satisfacción del cliente. La visión que aún predomina tiene que ver más con la actitud que con la estrategia del negocio. Es importante que la alta dirección de las empresas avance en su entendimiento del servicio como un auténtico negocio (Lovelock et al., 2004, p.36) .

Para poder llegar a tal entendimiento del servicio como un auténtico negocio, la empresa buscará mediante el posicionamiento de su servicio asegurar que el segmento del mercado al que quiere dirigirse esté integrado por el concepto de servicio que se ha planteado. La generación de valor percibido por el cliente por encima de los costos de la empresa busca asegurar que el concepto de servicio desarrollado esté alineado y sea factible con la estrategia operativa definida por la empresa (Lovelock et al., 2004, p.39)

El desarrollo de la visión del negocio de servicio debe estar fundamentado en la necesidad de crear una empresa de servicio rentable, que produzca utilidades en forma sostenible, trayendo beneficios para sus accionistas, empleados y clientes leales. Es importante que las empresas de servicios avancen del desarrollo de una visión basada únicamente en el servicio del cliente, a una visión centrada en la importancia de la lealtad y rentabilidad de los clientes, es decir, el negocio del servicio (Lovelock et al., 2004, p.39).

Para ello, se debe orientar a diseñar e implementar estrategias que le permitan poner en práctica los diferentes elementos que constituyen una visión de negocio de servicio:

- Estrategias de servicio: ocasionadas por el ambiente de cambio ocasiona que el diseño y la implementación de estrategias busquen lograr el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado les brinda, así como también obtener un sólido posicionamiento de la firma, y la diferenciación efectiva de la competencia (Lovelock et al., 2004, p.40).
- Estrategias para el cliente: de manera que éste pueda ser percibido por el cliente en forma más o menos tangible, personal o estándar, de acuerdo con sus necesidades. Las estrategias de la empresa también podrán ir dirigidas a aspectos asociados con la administración del cliente, buscando formas de relación que modifiquen sus percepciones, comportamiento y participación en la entrega del servicio (Lovelock et al., 2004, p.40)
- Estrategias de operación: que faciliten la creación de valor mediante el uso de los recursos, la tecnología y la ejecución de procesos del servicio. Adicionalmente se requiere definir estrategias encaminadas a integrar el sistema de entrega del servicio, de manera que la estrategia operativa esté alineada eficazmente con las inversiones, activos e instalaciones del negocio (Lovelock et al., 2004, p.40).
- Estrategias de administración: relacionadas con la administración del talento humano de la organización, de manera que la empresa pueda contratar, desarrollar, motivar y retener a los mejores elementos que harán posible el éxito d l estrategias emprendidas en las otras áreas descritas (Lovelock et al., 2004, p.41).

La visión de HCE integra la RSC al servicio, siendo este su auténtico negocio. Está alineada con la estrategia operativa la cual no está ligada únicamente a la atención al cliente, integra estrategias de servicio, para el cliente, de operación y de administración por lo que genera aún más valor para la empresa. Conforme a lo que dicta Lovelock referente a la visión estratégica del negocio de los servicios, la estrategia de RSC trae utilidades de forma sostenible y beneficios para accionistas, empleados y clientes.

Las variables de decisión estratégica que enfrentan los gerentes de las empresas de servicio son:

- a) *Elementos del servicio esencial*: se seleccionan las características tanto del servicio esencial como el conjunto de elementos de servicios suplementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores.
- b) *Lugar, ciberespacio y tiempo*: la entrega de los elementos del servicio a los clientes implica la toma de decisiones sobre el lugar y momento de la entrega, así como de los métodos y canales empleados físicos o electrónicos.
- c) *Proceso*: la creación y la entrega de los elementos del servicio a los clientes requieren el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos del servicio.
- d) *Productividad y calidad*: elementos relacionados entre sí. La productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes. La calidad se refiere al grado en el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseo y expectativas.
- e) *Personal*: las empresas de servicio exitosas dedican una gran parte de su trabajo a reclutar, capacitar, motivar y retener a su personal y también intentan con frecuencia dirigir el comportamiento de sus clientes.
- f) *Promoción y educación*: este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y el consejo necesarios, convencer a los clientes de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos.
- g) *Evidencia física*: ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. En servicios se emplea con frecuencia la publicidad para crear símbolos significativos.
- h) *Precio y otros costos para el cliente*: es el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios de la ejecución del servicio.

Se requiere una sinergia e integración similar entre cada uno de los ocho elementos para lograr el éxito en cualquier empresa de servicio competitiva (Lovelock et al., 2004, p.43) creando y diseñando con ellas estrategias.

Tres procesos de la gerencia desempeñan papeles importantes y relacionados entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes: ***el marketing, las operaciones y los recursos humanos.***

Aspectos estratégicos de la administración de servicios

Dorothy Riddle, estadounidense especialista en desarrollo económico indica que los altos directivos deben entender cuáles son las variables genéricas que permiten posicionar con éxito el negocio del servicio, y aún más importante, cuáles son las variables que están involucradas en la implementación de estrategias competitivas particulares (Lovelock et al., 2004, p.46).

Riddle considera que los aspectos estratégicos que permiten una toma de decisiones efectiva son: *aspectos centrales, aspectos de la entrega del servicio y aspectos de crecimiento interno y externo*, los cuales se interrelacionan y tienen un impacto directo en los procesos de marketing, operaciones, recursos humanos y la estrategia del negocio (Lovelock et al., 2004, p.46).

La interrelación entre los procesos de operaciones y de recursos humanos determinan los aspectos centrales que ilustran el ambiente interno del negocio del servicio. Los aspectos de la entrega del servicio son producto de la interrelación de los procesos de operaciones y marketing, mientras que las circunstancias externas que afectan al negocio del servicio relacionado con el crecimiento externo se originan por las relaciones de los procesos de marketing con la estrategia. De igual forma los nexos de los procesos de estrategia y de recursos humanos dan lugar a aspectos de crecimiento interno asociados con las limitaciones del sistema mismo (Lovelock et al., 2004, p.46).

Mientras una empresa de servicios esté organizada alrededor de líneas funcionales, el logro de la coordinación y la sinergia estratégica necesarias requiere que la alta dirección establezca principios claros para cada proceso (Lovelock et al., 2004, p.55):

- El imperativo de marketing: la empresa seleccionará tipos específicos de clientes a quienes tenga la capacidad de servir y después creará relaciones rentables con ellos por medio de la entrega de un amplio paquete de servicios cuidadosamente diseñado que los clientes deseen comprar.
- El imperativo de las operaciones: la empresa elegirá las técnicas operativas que le permitan cumplir en forma constante las metas orientadas al cliente en cuanto a costos, horario y calidad y además reducir sus costos a través de mejoramientos continuos de la productividad.
- El imperativo de los recursos humanos: la empresa reclutará, capacitará, y motivará a los gerentes, supervisores y empleados para que trabajen bien juntos por un paquete de compensación realista que equilibre ambas metas de satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

Hasta este punto de la investigación es importante recapitular en primera instancia la importancia de la definición de organización que determinan de los autores Katz y Kahn siendo la más acertada para el tema pues integra todos los aspectos. La teoría de Bertalanffy es más una explicación de las características y elementos del sistema.

Dentro de cualquier organización, Elton Mayo integra el equilibrio entre el desarrollo técnico y el humano, el efecto Hawthorne es prueba de ello. Considero que analizando e integrando cada una de estas teorías dentro de las decisiones de una organización, será posible conocerla con mayor profundidad y por consiguiente se tomarán mejores determinaciones para la misma.

En segunda instancia concuerdo con la definición de Porter sin repeler el proceso que proponen Ansoff y Ackoff para la selección, planeación y evaluación de esta, pues es necesario llevarlo a cabo de manera puntual para su éxito.

2.5 Cadena de valor y ventaja competitiva

2.5.1 La cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

Michael Porter es ampliamente reconocido como el padre de la estrategia empresarial moderna, renombrado economista y uno de los pensadores más legendarios del mundo en temas de gestión y competitividad. A lo largo de su carrera en la Universidad de Harvard, Porter ha aplicado conceptos de teoría y estrategia económica a muchos de los problemas más complejos a los que se enfrentan las corporaciones, las economías y las sociedades actuales.

Porter en su libro *“Competitive Advantage”* subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la *Cadena de Valor*. (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2004).

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas (Alonso, 2008).

Según Porter el **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se puedan vender.

El autor establece que la cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes que se denomina **sistema de valor**. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general (Olmedo et al., 2004).

De acuerdo con el concepto de cadena de valor descrito por Porter, extendiéndolo al sistema de valor, nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico iv. Sistema de valor



Fuente: (Olmedo et al., 2004)

- 1) **Las cadenas de valor de los proveedores:** las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación (Quintero & Sánchez, 2006).
- 2) **Las cadenas de valor de los canales:** son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción de este (Quintero & Sánchez, 2006).
- 3) **Las cadenas de valor de los compradores:** que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente (Quintero & Sánchez, 2006).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, como se puede ver en el gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico v. La cadena de valor en la empresa



Fuente: (Olmedo et al., 2004)

El modelo propuesto permite analizar el desempeño de una empresa organizando el análisis en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada una de estas actividades fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación, cuyas interrelaciones permitan lograr un mayor valor diferencial emergente que pueda ser apreciado y reconocido por los compradores, en detrimento de otras ofertas de la competencia (Alonso, 2008).

Margen: es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- a) Actividades primarias: son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en el gráfico.

- b) Actividades de apoyo: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Porter define los **generadores** como un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor (Quintero & Sánchez, 2006). Éstos pueden ser:

- a) Generadores de costos: son las causas estructurales de costo de una actividad en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.
- b) Generadores de valor: son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única. En esta se encuentran: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

La ventaja competitiva en la cadena de valor

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa (Quintero & Sánchez, 2006).

La ventaja competitiva puede ser:

- a) **Externa**: cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso (Quintero & Sánchez, 2006).

- b) **Interna:** cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano (Quintero & Sánchez, 2006).

Por otro lado, Porter señala que las ventajas competitivas pueden ser:

- a) **Por costos:** están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costos de traslado, de espera, de molestias, entre otros).
- b) **Por diferenciación o valor:** basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (dada por la diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica).

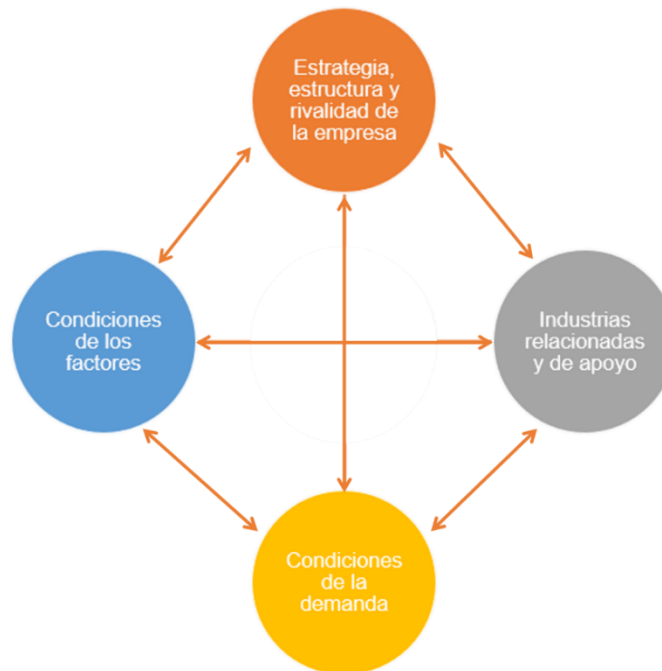
HCE cuenta con una ventaja interna por su costo unitario inferior a la competencia según sus indicadores financieros mientras que Grupo Posadas posee una ventaja competitiva por diferenciación, ya que posee ciertos atributos que son apreciados por el segmento de negocios principalmente. Esta información se encuentra más detallada en el capítulo 5 de resultados de la presente tesis.

2.5.2 El diamante de Porter

Se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivo(a). El diamante de Porter sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.

Los cuatro componentes del diamante se muestran en el gráfico de la siguiente página:

Gráfico vi. Diamante de Porter



Fuente: *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Michael Porter.

- 1) **Condiciones de los factores:** la posición de la empresa en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.

Porter asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son los creados por las propias compañías, contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas.

- 2) **Condiciones de la demanda:** la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen.

Porter asegura que también la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda. Mejor dicho, se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización. De hecho,

las empresas pueden ir un poco más allá y tratar de anticiparse a lo que sus clientes podrían necesitar en un corto o medio plazo.

- 3) **Industrias relacionadas y de apoyo:** la presencia o ausencia de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas.

Se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia.

- 4) **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo genera un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, ayuda a mejorar la calidad del producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad (School), 2018).

Estos determinantes crean el entorno en el cual las empresas nacen y aprenden a competir. Cada punta del diamante –y el diamante como sistema– afecta los ingredientes esenciales para alcanzar el éxito competitivo: la disponibilidad de los recursos y habilidades necesarios para la ventaja competitiva en una industria; la información que determina las oportunidades que las compañías perciben y las direcciones en las cuales despliegan sus recursos y habilidades; las metas de los dueños, ejecutivos y empleados de las empresas; y, lo más importante, las presiones para que las empresas inviertan e innoven (Porter, 2008).

Acorde a lo anterior, se observa que las condiciones de la demanda influyen en la ventaja competitiva de GP y GHSF pues han atendido las solicitudes que sus huéspedes han demandado respecto a RSC y Sostenibilidad, pues con el paso del tiempo la sociedad ha exigido organizaciones cada vez más sustentables, por lo tanto, las cadenas están al

pendiente de los nuevos intereses de los clientes. Por su parte HCE lo ha implementado desde la construcción de su primer hotel.

Prueba de ello son sus informes o reportes de sostenibilidad que año con año no sólo actualizan y mejoran, también son publicados para su consulta. En ellos se encuentran detalladas ampliamente, todas cada una de las actividades realizadas al año y por departamento.

El desarrollo sustentable ya forma parte de las industrias relacionadas y de apoyo del Diamante de Porter, pues a modo de competir o diferenciarse, los hoteles copian de su competencia o de otras industrias la implementación de actividades más responsables.

Respecto a la estrategia, estructura o rivalidad de la empresa dentro del Diamante, en las tres cadenas se ha mejorado la calidad, se han inventado nuevas estrategias de mejora continua dentro y fuera de cada una de las empresas, lo que deriva ventajas competitivas.

2.5.3 La creación de valor en los servicios

Philip Kotler, referente por excelencia en temas de Marketing define **servicio** como: *cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo.*

Según dicho autor existen cuatro características distintivas que deben considerarse en los servicios (Alonso, 2008):

- **Intangibilidad:** el servicio no puede someterse al juicio de ninguno de nuestros sentidos.
- **Inseparabilidad:** el proveedor, cualquiera sea su forma, es parte del servicio que brinda.
- **Variabilidad:** la calidad del servicio depende en todo momento de sus ejecutores, así como de las condiciones del contexto en el cual se presta.
- **Caducidad:** los servicios no se almacenan ni se guardan para después, se extinguen con su prestación.

En el contexto de los servicios, el **valor** se define como la importancia que obtiene una acción específica con relación a las necesidades de un individuo (o empresa) en un momento específico, menos los costos que participan en la obtención de tales beneficios (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p.67).

Las empresas crean valor al ofrecer los tipos de servicios que los clientes necesitan, al presentar con exactitud sus capacidades y entregarlos de modo agradable y conveniente a un precio aceptable. A cambio, las empresas reciben valor de sus clientes, ante todo en la forma del dinero que el cliente pagó para adquirir y usar los servicios en cuestión. Dichas transferencias de valor ilustran uno de los conceptos fundamentales de la empresa de servicio, el del *intercambio*, el cual tiene lugar cuando una parte obtiene valor de la otra a cambio de algo de valor. Estos intercambios no se limitan a la compra y venta, pues un intercambio de valor también ocurre cuando los empleados van a trabajar a una empresa. El patrón obtiene el beneficio del esmero del trabajador y, a cambio, el empleado recibe sueldos, beneficios y quizá experiencias valiosas como la capacitación, la experiencia laboral y el trabajo con colegas amistosos (Lovelock et al., 2004, p.67).

Según lo que establece Lovelock, se determina que al llevar a cabo la RSC en respuesta a las necesidades de los clientes y en general de la sociedad de adquirir productos y servicios más responsables, se adquiere gran valor y no solamente monetario. Por medio de la publicidad de boca en boca que los clientes realizan sin pagar un sólo centavo, así como la confianza a partir de que se está cuidando el medio en el que viven, las empresas logran su lealtad a largo plazo.

Estrategia de competitividad

Sin conocer qué características del servicio son las que interesan a los clientes, es difícil que los gerentes puedan desarrollar una estrategia competitiva adecuada para sus compañías y sus servicios y más difícil aún evaluar el desempeño de un servicio en el mercado (Lovelock et al., 2004, p. 211).

En un entorno muy competitivo existe el riesgo de que los clientes perciban poca diferencia real entre las alternativas en competencia y que, en consecuencia, sus elecciones se basen en el precio. A medida que se intensifica la competencia en el sector

de los servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios se diferencien de manera significativa para los clientes (Lovelock et al., 2004, p.212).

La estrategia competitiva puede tomar diferentes caminos. Como señala George Day: *“La variedad de formas en las que una compañía puede lograr una ventaja competitiva enseguida descalifica cualquier generalización o receta simplista... Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de los atributos que importan a su mercado objetivo”*.

Citando nuevamente a Lovelock, el autor recomienda que, en lugar de competir en un mercado completo, las compañías deben enfocar sus esfuerzos en aquellos clientes a los que pueda atender mejor. En términos de la administración de servicios, **enfoque** significa ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, o sea, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares (Lovelock et al., 2004, p.213).

Según Robert Johnston, el grado de enfoque de una compañía se puede describir en dos dimensiones:

- I. **Enfoque de mercado:** determina si una compañía apunta a uno o varios mercados.
- II. **Enfoque de servicio:** establece si una compañía ofrece pocos o muchos servicios

Las distintas compañías de servicios varían mucho en su capacidad de atender distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercado e identificar los sectores de mercado a los que puede llegar mejor (Lovelock et al., 2004, p.214).

La mayoría de las compañías de servicios tratan de lograr economías de escala al apuntar a todos los clientes de un segmento de mercado específico con una atención similar. Se puede lograr una estrategia de personalización masiva – la oferta de un

servicio con algunos elementos individualizados a una gran cantidad de clientes por un precio relativamente accesible – a través de la oferta de un servicio básico estandarizado que, a la vez, cuente con elementos a medida adicionales para satisfacer los requerimientos individuales de los clientes (Lovelock et al., 2004, p.214)

HCE se enfoca en ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, es decir, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares; por lo que llega a todos sus clientes. GP cuenta con una vasta variedad de producto turístico donde las “iniciativas responsables” se llevan a cabo en sólo algunos de sus hoteles, no alcanzando impacto en todos sus clientes, a la fecha no existe algún Reporte de Sostenibilidad y RSC.

Prácticas insignia como las que plantea tener Grupo Hotelero Santa Fe ayudaría fundaría más competitividad en materia de sostenibilidad y responsabilidad social.

Como se mencionó en la primera parte de este capítulo, es realmente importante conocer muy bien a la empresa como parte de un suprasistema. Porter complementa esta concepción de conocer muy bien a la empresa internamente con la cadena de valor y el entorno con el diamante. Adicional a ello identificando las fuentes potenciales de ventajas competitivas se logra una diferenciación en el mercado, lo cual es el objetivo principal de cualquier organización.

2.6 El Desarrollo sustentable

2.6.1 Antecedentes

Es un concepto que comenzó a configurarse a fines de la década de 1960 cuando el Club de Roma³ convocó a diferentes personalidades entre científicos, académicos, sociólogos y políticos para que analizaran las grandes modificaciones que estaba sufriendo el medio ambiente (Díaz Coutiño, 2011, p.100).

³ Organización internacional no gubernamental fundada en 1968, que agrupa a científicos y personalidades políticas y públicas de muchos países preocupados por mejorar el futuro del mundo a largo plazo de manera interdisciplinar. <http://www.filosofia.org/enc/ros/roma.htm>

Posteriormente en 1971 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, se realizó la Declaración de Estocolmo, la cual tiene siete proclamas y 24 principios (Díaz Coutiño, 2011) . El principio número 1 expresa la convicción de que *“el hombre tiene el derecho fundamental a la libertad, la igualdad y el disfrute de condiciones de vida adecuadas en un medio de calidad tal, que permita llevar una vida digna y gozar de bienestar, y tiene la solemne obligación de proteger y mejorar el medio para las generaciones presentes y futuras”* (Handl, 2012).

En 1983, la ONU estableció la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la cual quedó a cargo de la señora Gro Harlem Brundtland. Las tareas de su grupo de trabajo llamado Comisión Brundtland culminaron en abril de 1987 con la publicación del documento llamado *Nuestro futuro común* o *Reporte Brundtland* (Díaz Coutiño, 2011, p.100).

El documento advierte que la humanidad debe cambiar los modos de vivir y de interacción comercial si no desea el advenimiento de una era con niveles de sufrimiento humano y degradación ecológica inaceptables. Asimismo, indica que está en manos de la sociedad hacer que el desarrollo sea sustentable, es decir, asegurar *que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”*.

El reporte sugiere como conceptos clave en las políticas de desarrollo sustentable los siguientes puntos: la satisfacción de las necesidades básicas de la humanidad; la necesaria limitación del desarrollo impuesta por el estado actual de la organización tecnológica y social; su impacto sobre los recursos naturales; y la capacidad de la biosfera para absorber dicho impacto.

La Comisión propuso siete estrategias para emprender la ruta hacia el desarrollo sustentable:

1. Reactivar el crecimiento.
2. Cambiar la calidad del crecimiento.
3. Satisfacer las necesidades esenciales de empleo, alimentación, energía, agua y sanidad.

4. Asegurar un nivel sustentable de la población.
5. Conservar y mejorar la base de recursos.
6. Reorientar la tecnología y manejar el riesgo.
7. Relacionar el medio ambiente con las decisiones económicas.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida más bien como la “Cumbre de la Tierra” y celebrada en Río de Janeiro en 1992, se afinó aún más el concepto de desarrollo sostenible y se explicitó en la Agenda XXI adoptada por la conferencia. Desde entonces, muchos gobiernos nacionales han adoptado la sostenibilidad como política fundamental de desarrollo ((Organización Mundial del Turismo), 1999b).

Posteriormente, surgió la idea de elaborar un Manifiesto para la Sustentabilidad en el Simposio de Ética y Desarrollo Sustentable celebrado en Bogotá Colombia en el año 2002. ***El manifiesto por la vida. Por una ética para la sustentabilidad*** declara que “*la sustentabilidad se funda en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza, así como la complejidad ambiental, inspirando una nueva comprensión del mundo para enfrentar los desafíos de la humanidad en el tercer milenio*” (Galano, 2002).

Agrega que “*el concepto de sustentabilidad promueve una nueva alianza naturaleza-cultura fundando una nueva economía, reorientando los potenciales de la ciencia y la tecnología, y construyendo una nueva cultura política fundada en una ética de la sustentabilidad que renuevan los sentidos existenciales, los mundos de vida y las formas de habitar el planeta Tierra*” (Galano, 2002).

A lo largo del tiempo se han desarrollado otros acuerdos internacionales en diversos asuntos donde el propósito central ha sido proteger el Medio Ambiente y la salud de las personas, por mencionar algunos se tiene (Data), n.d.):

- ❖ *Convenio de Rotterdam*: responsabilidad compartida y esfuerzos conjuntos de los países parte, en la esfera de comercio internacional de ciertos productos químicos peligrosos.
- ❖ *Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, 1975*: velar que el comercio internacional de especímenes de

animales y plantas silvestres no constituya una amenaza para su propia supervivencia.

- ❖ *Convención RAMSAR, 1975*: conservación y uso racional de los humedales mediante acciones locales y nacionales.
- ❖ *Convenio de Viena sobre Ozono, 1988*: medidas concretas para la eliminación del uso de sustancias que agoten la capa de ozono para evitar daños a la salud y el medio ambiente.
- ❖ *Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, 1992*: proteger el sistema climático en beneficio de las generaciones presentes y futuras, sobre la base de la equidad y de conformidad con sus responsabilidades comunes pero diferenciadas y sus respectivas capacidades (“Tratados internacionales de desarrollo sostenible,” n.d.).
- ❖ *Convenio de Basilea, 1992*: control transfronterizo y eliminación de residuos peligrosos para la salud y el medio ambiente.
- ❖ *Convenio sobre la Diversidad Biológica, 1993*: conservación de la diversidad biológica, utilización sostenible de los componentes de la biodiversidad y la participación justa y equitativa en los beneficios derivados de la utilización de los recursos energéticos.
- ❖ *Protocolo de Kioto, 2005*: reducción de emisiones de gases de efecto invernadero globales (“Tratados internacionales de desarrollo sostenible,” n.d.) .
- ❖ *Convenio de Minamata, 2017*: protección de la salud humana y el medio ambiente de los efectos adversos del mercurio.

Actualmente, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) son los de mayor importancia, fueron adoptados en 2015 y cada objetivo tiene asociadas metas específicas que deben alcanzarse al 2030. Son criterios globales de carácter voluntario, que tienen como propósito erradicar la pobreza, proteger el Medio Ambiente, combatir el Cambio Climático y asegurar la prosperidad para todos, como parte de una nueva agenda de Desarrollo Sostenible (Desarrollo), n.d.).

Los 17 ODS están integrados, ya que reconocer que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social (Desarrollo, n.d.).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo con una posición única para ayudar a implementar los objetivos en 170 países y territorios con soluciones integradas, los cuales se muestran a continuación:

Ilustración ii. Objetivos del Desarrollo Sostenible, ONU



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

2.6.2 Escenarios y dimensiones de la sustentabilidad

La dimensión se entiende como aspecto, del que resulta posible definir una medida física; asimismo, permite describir el concepto de escenario, el cual se asume como el lugar en el que se desarrolla una acción o un suceso o como el conjunto de circunstancias o ambiente que rodean a una persona o situación. El escenario comprende, al menos tres elementos centrales: la gente, el territorio en su dimensión geomorfológica y el tiempo (Díaz Coutiño, 2011, p.102).

Por lo anterior, la sustentabilidad se encuentra en tres escenarios:

- Escenario económico: la unidad que converge en todo escenario de la sustentabilidad se forma con la gente y su comunidad, le sigue el territorio en tanto unidad geomorfológica y como construcción social. En el territorio se descubren las formas diversas en que las comunidades y su gente manejan los recursos de los que disponen para la producción de bienes y servicios. El escenario económico se nutre de los criterios de identidad de la comunidad para estimular cambios productivos. Son el resultado de la manera como las sociedades se organizan para usar los sistemas naturales en los que se apoya su reproducción (Díaz Coutiño, 2011, p.103).
- Escenario sociocultural: se trata de cimentar la democracia y de tender puentes para la inclusión de toda la gente y trascender hacia la equidad social, previo análisis de la realidad socioeconómica de la comunidad. A partir de ello se identifican y se estudian los efectos de las actividades sociales sobre los ecosistemas locales, así como el impacto humano sobre éstos como un factor que hace más compleja y la predicción social (Díaz Coutiño, 2011, p.103).
- Escenario natural: tiene como objetivo estudiar con detalle las perturbaciones ambientales y los factores físicos que determinan el entorno ambiental. Surge de la premisa que sostiene que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar, según su perspectiva a largo plazo, los recursos naturales renovables y su medio ambiente (Estrella & González, 2014).

Por lo tanto el desarrollo sustentable es un enfoque multidisciplinario, a multiescala, con multiperspectiva porque abarca la economía, la cultura, las estructuras sociales, el uso de los recursos, etc. (Díaz Coutiño, 2011, p.107).

A medida que pasa el tiempo, es mayor el número de voces que claman por políticas y estrategias que promuevan el desarrollo de procesos industriales ecológicos, agrícolas, urbanos, así como de nuevos patrones de producción y consumo que reduzcan el flujo de materiales y energía por unidad de la actividad económica (Díaz Coutiño, 2011, p.112).

Un sistema económico se hace globalmente más insostenible a medida que, de manera directa o indirecta, utiliza y degrada cantidades crecientes de energía y materiales extraídos de la corteza terrestre o de los obtenidos de la sobreexplotación de ecosistemas, especies, o recursos considerados renovables. Estos usos dejan una huella de destrucción ecológica observable en el territorio que se requiere para obtener los recursos o depositar o digerir los residuos. Asimismo, el deterioro de la calidad interna de dicho sistema puede acarrear su insostenibilidad, no sólo global, sino también local (Díaz Coutiño, 2011, p.112).

La sustentabilidad se relaciona con la calidad de vida de una comunidad, en la medida que los ecosistemas económicos, sociales, y ambientales que constituyen la comunidad también contribuyan a mantener un nivel significativo de salud y capacidad productiva para los habitantes tanto presentes como futuros (Díaz Coutiño, 2011, p.113).

Cuando a la sociedad, la economía y el medio ambiente se les mira como entidades separadas, como partes de la comunidad no relacionadas, los problemas también se ven como tópicos aislados. Se requiere de un punto de vista en que la comunidad tome en cuenta relaciones entre la economía, el medio ambiente y la sociedad (Díaz Coutiño, 2011, p.114).

La economía se halla dentro de la sociedad, dado que todas las partes de la economía humana requieren de la interacción entre toda la gente. Sin embargo, la sociedad es algo más que economía; también se constituye de amigos, familia, música, arte, religión y valores que son elementos importantes. La sociedad actual existe totalmente dentro del medio ambiente. Nuestros requerimientos básicos vienen el medio ambiente, así como la energía y las materias primas para los hogares, el transporte y los productos de los que dependemos (Díaz Coutiño, 2011, p.114).

Retomando la definición de *dimensión* como aspecto del que resulta posible definir una medida física, las que se encuentran en los escenarios ya mencionados son:

- ***Dimensión económica:*** se centra en mantener el proceso de desarrollo económico por vías óptimas hacia la maximización del bienestar humano, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad del capital

natural. Se piensa en los factores como aspectos complementarios, más que como sustitutos (Díaz Coutiño, 2011, p.114).

- **Dimensión social:** consiste en reconocer el derecho a un acceso equitativo a los bienes comunes para todos los seres humanos, en términos intrageneracionales e intergeneracionales, tanto entre géneros como entre culturas. Es el conjunto de relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad y que tienen como base la religión, la ética y la cultura (Díaz Coutiño, 2011, p.115).
- **Dimensión ambiental:** presta especial atención a la biodiversidad, y sobre todo, a recursos como el suelo, el agua y la cobertura vegetal, que son los factores que en un plazo menos determinan la capacidad productiva de determinados espacios (Díaz Coutiño, 2011, p.115).

2.6.3 Indicadores de sustentabilidad

Los indicadores comúnmente utilizados por la mayoría de los países, como el Producto Nacional Bruto (PNB) o las mediciones de las corrientes individuales de contaminación o de recursos, no dan indicaciones precisas de sostenibilidad. Los métodos de evaluación de la interacción entre diversos parámetros sectoriales del medio ambiente y el desarrollo son imperfectos o se aplican deficientemente (Díaz Coutiño, 2011, p. 107-108).

Un indicador es una variable que, en función del valor que asume en determinado momento, despliega significados que no son aparentes de inmediato y que los usuarios decodificarán más allá de lo que muestran directamente, porque existe un constructo cultural y el significado social que se asocia a él (Díaz Coutiño, 2011, p.108).

Un indicador sea cualitativo o cuantitativo es una señal y reflejo de los juicios de valor de quien los calcula y de quien los interpreta, deben tener la factibilidad de ser analizados además de una metodología de medición fija (Díaz Coutiño, 2011).

Stuart Hart, director de la Iniciativa de la Empresa Sustentable en la Universidad de Carolina, menciona que un indicador es algo que ayuda a entender dónde estás, por cuál camino estás yendo y qué tan lejos te encuentras de donde quieres estar. Un buen indicador alerta de los problemas antes de que éstos sean críticos y ayuda a reconocer

qué necesidades se deben resolver para arreglar el problema (Díaz Coutiño, 2011, p.109).

Los indicadores de sustentabilidad constituyen un sistema de señales que permiten a los gobiernos nacionales, locales, comunidades, empresas públicas y privadas, según sea el caso, evaluar su progreso en la gestión ambiental o respecto del desarrollo sustentable. Permiten que los distintos actores y usuarios puedan compartir una base común de información selecta y procesada, lo que facilita la objetivación de los procesos de decisión, así como su ordenamiento, jerarquización y enriquecimiento mediante el fortalecimiento de la participación ciudadana (Díaz Coutiño, 2011, p.109).

Los recursos naturales proveen los materiales para la producción, de los cuales dependen el empleo, y las utilidades de los accionistas. Los empleos afectan la tasa de pobreza y ésta, a su vez, se relaciona con el crimen. La calidad del aire, el agua y los materiales que se usan en la producción tienen un efecto sobre la salud. Todos ellos también tienen un efecto sobre las utilidades de los accionistas (Díaz Coutiño, 2011, p.110).

De la misma manera, en los problemas de salud, la mala calidad del aire o la exposición a materiales tóxicos tienen un efecto negativo sobre la productividad del trabajador, y esto contribuye a elevar los costos del seguro para los servicios médicos. Los indicadores de sustentabilidad son multidimensionales y muestran las relaciones entre la economía de la comunidad, el medio ambiente y la sociedad (Díaz Coutiño, 2011, p.110).

Existen diversos marcos o estructuras de análisis para la organización de un sistema de indicadores. Son dos los modelos más utilizados y que se basan en el principio de causalidad:

- a) **Modelo PER (presión-estado-respuesta):** desarrollado por la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Supone que las actividades humanas ejercen una presión sobre el medio, que éste, a su vez, registra cambios de estado en función de ellas, y que la sociedad responde mediante la adopción de medidas que tratarían de mantener equilibrios ecológicos que le parecen adecuados (Díaz Coutiño, 2011, p.110).

- b) **Modelo FPEIR (fuerzas motrices-presión-estado-impacto-respuesta):** versión extendida del modelo PER desarrollado por la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA). Supone que las actividades humanas ejercen presión sobre el medio físico, y como consecuencia su estado cambia, lo que produce impactos sobre la salud humana, los ecosistemas y recursos. Ésta situación da lugar a respuestas de las sociedades humanas que inciden en las fuerzas motrices, en las presiones o en el estado o los impactos directamente (Díaz Coutiño, 2011, p111).

2.6.4 El turismo sustentable

Son más numerosos los turistas con sensibilidad ambiental y social que buscan destinos bien planificados y menos contaminados, y que dejan a un lado los mal diseñados con problemas ambientales o sociales. Aumentan los destinos turísticos que adoptan un enfoque de planificación y gestión del desarrollo turístico y que buscan un turismo de buena calidad que evite problemas ambientales y sociales y que optimice los beneficios económicos ((Organización Mundial del Turismo), 1999b).

La importancia del turismo para el desarrollo sostenible y la importancia de que el turismo adopte los principios de sostenibilidad cada vez son más reconocidas en los foros internacionales y en las declaraciones políticas ((Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Organización Mundial del Turismo), 2006). Por mencionar algunos se encuentran:

- ❖ *El Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo, 1999:* el cual incluye muchos de los principios del desarrollo sostenible del turismo articulado por la Comisión de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible y otros. Destaca el papel especial del turismo en la contribución a un entendimiento y respeto mutuo entre pueblos y como vehículo para la satisfacción individual y colectiva.
- ❖ *Convenio sobre la Diversidad Biológica, Directrices sobre Biodiversidad y Desarrollo Turístico, 2003:* donde se invita a los gobiernos a integrar estas directrices en la redacción o revisión de sus estrategias o planes para el desarrollo turístico, en las estrategias de biodiversidad nacionales y en los planes de acción,

y en otras estrategias sectoriales relacionadas, consultando con los agentes interesados.

- ❖ *Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo, 2002*: la cual estableció recomendaciones de los participantes a la Cumbre a los gobiernos, a la industria turística y a otros agentes sobre diversas medidas que deberían tomarse para fomentar el desarrollo del ecoturismo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es la agencia de las Naciones Unidas responsable de la promoción de un turismo responsable, sostenible y universalmente accesible. Desde la *“Cumbre de la Tierra”*, ya mencionada en este capítulo, en Río de Janeiro en 1992, la OMT ha adoptado el enfoque sostenible para el turismo y aplica principios de desarrollo sostenible en todos sus estudios de planificación y desarrollo, además ha definido el desarrollo sostenible de la siguiente manera:

“El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida” ((Organización Mundial del Turismo), 1999b).

En el marco de esta declaración fundamental, se pueden ampliar los principios de desarrollo turístico sostenible de la forma siguiente ((Organización Mundial del Turismo), 1999b):

- Los recursos naturales, históricos, culturales y de otro tipo empleados por el turismo se conservan para su uso continuado en el futuro, reportando así al mismo tiempo beneficios a la sociedad actual.
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales en la zona de turismo.
- La calidad ambiental global de la zona turística se mantiene y mejora donde sea necesario.

- Se mantiene un alto nivel de satisfacción turística de forma que los destinos retienen su comerciabilidad y prestigio.
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente por toda la sociedad.

AGENDA XXI es un programa global de actuaciones adoptado por 182 gobiernos en la “Cumbre de la Tierra” en 1992 sobre importantes cuestiones ambientales y de desarrollo a nivel mundial. Constituye un plan para garantizar el futuro sostenible del planeta. En su marco, la Organización Mundial del Turismo, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Consejo de la Tierra elaboraron el informe Agenda XXI para la Industria de los Viajes y del Turismo: hacia un desarrollo ambientalmente sostenible. Este programa formula el papel específico que la industria de los viajes y turismo puede desempeñar para lograr los objetivos de la Agenda XXI ((Organización Mundial del Turismo), 1999b).

El Área de Prioridad VI de la Agenda XXI se ocupa de la participación de todos los sectores de la sociedad en el turismo. El énfasis en la participación se dirige a la creación de oportunidades para todos los sectores sociales, con igual inclusión de mujeres, jóvenes, personas de edad e indígenas, de forma adecuada a la cultura y formas comunitarias la cual requiere programas de capacitación adecuados ((Organización Mundial del Turismo), 1999b).

De acuerdo con una guía elaborada por la OMT, es indispensable contar con los siguientes indicadores para garantizar la sostenibilidad dentro de la actividad turística:

Tabla ii. Indicadores clave del turismo sostenible

INDICADOR	MEDIDAS ESPECÍFICAS
1. Protección del sitio	Categoría de la protección del sitio según el índice de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
2. Presión (sobre el sitio)	Número de turistas que visitan el sitio (por año/mes máximo).
3. Intensidad de uso	Intensidad de uso en alta temporada (persona/hectárea).
4. Impacto social	Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo).

5. Control de desarrollo	Existencia de procedimiento de revisión ambiental o controles formales de desarrollo del sitio y densidades de uso.
6. Gestión de desechos	Porcentaje de aguas residuales del sitio receptor del tratamiento (entre otros indicadores adicionales pueden incluirse los límites estructurales de la capacidad infraestructural del sitio, como el suministro de agua).
7. Proceso de planificación	Existencia de plan regional organizado para la región destino turístico (con inclusión de los componentes turísticos).
8. Ecosistemas críticos	Número de especies raras/en peligro.
9. Satisfacción del turista	Nivel de satisfacción de los visitantes (basado en encuestas).
10. Satisfacción de la población local	Nivel de satisfacción de los residentes (basado en encuestas).
11. Contribución del turismo a la economía local	Proporción de la actividad económica local generada únicamente por el turismo.
Índices compuestos	
A. Capacidad turística	Medida compuesta de la alarma temprana de factores clave que afectan a la capacidad del sitio para soportar diferentes niveles de turismo.
B. Presión sobre el sitio	Medida compuesta de los niveles de impacto sobre el sitio (sus atributo naturales y culturales debidos al turismo y otras presiones acumulativas del sector).
C. Atracción	Evaluación cuantitativa de los atributos del sitio que lo hacen atractivo para el turismo y que pueden cambiar con el tiempo.

Fuente: ((Organización Mundial del Turismo), 1997)

Por otro lado, se tienen los Criterios Globales de Turismo Sostenible los cuales son un esfuerzo para alcanzar un entendimiento común del turismo sostenible, y representan los principios mínimos de sostenibilidad a los que una empresa turística debe aspirar. Estos se organizan alrededor de cuatro temas principales: la planificación eficaz para la sostenibilidad; la maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local; el mejoramiento del patrimonio cultural; y la reducción de los impactos negativos sobre el ambiente. Aunque los criterios se orientan inicialmente para el uso por parte del sector hotelero y los operadores de turismo, tienen aplicabilidad en toda la industria turística (Council), 2013).

Los criterios son parte de la respuesta brindada por la comunidad turística frente a los desafíos mundiales que se presentan en los ODS de las Naciones Unidas (Council), 2013).

El desarrollo de una estrategia para el turismo sostenible debería ser un proceso participativo que implique a un conjunto de agentes interesados con el fin de lograr una mayor adhesión a la estrategia y al compromiso para su implantación. El conjunto de las partes interesadas implicadas en el desarrollo de la estrategia debería reflejar la composición de las estructuras de asociación para el turismo en el ámbito nacional o local. Es necesario al principio garantizar un compromiso a largo plazo, tanto para la estrategia como, fundamentalmente, para su implantación. Se pueden identificar tres fases en la formulación de una estrategia ((Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Organización Mundial del Turismo), 2006):

- I. Análisis de las condiciones, problemas y oportunidades.
- II. Identificación de objetivos y adopción de decisiones estratégicas.
- III. Desarrollo de políticas y planes de acción.

2.7 La Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) o de una empresa (RSE) apareció en los Estados Unidos de América en los años 50 del siglo XX, cuando se empieza a gestar una conciencia social que obliga a las empresas a adquirir ciertos compromisos con respecto a su entorno (Martos Molina, 2011).

La definiciones más citadas y aplaudidas de la RSC es la aportada por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, *“la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”* (Corporativa), n.d.).

En el contexto de globalización, la aparición del desarrollo sustentable afecta y da preferencia cada vez más a todas las áreas de interés de la administración. La protección del medio ambiente, la responsabilidad social, la ética y la educación, el desarrollo sustentable y el pensamiento global, propuestas de actos locales son ejemplos de asuntos entrelazados replanteando las nuevas reglas: hacer negocios en el siglo XXI es diferente (Sloan et al., 2009, p.115).

La Responsabilidad Social Corporativa está interesada en las obligaciones de la empresa para ser responsable con todas las partes interesadas mientras opera. Se refiere a la ética de negocio y responsabilidad social, es un concepto por el cual las empresas integran los intereses y necesidades de los clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidades y al Planeta dentro de estrategias corporativas. Esto implica que las organizaciones necesiten replantear la razón por la que ellas existen de tal forma que aclaren su impacto en el entorno local mientras opera progresivamente en un contexto más global (Sloan et al., 2009, p.118).

La maximización del valor de los accionistas se encuentra en el núcleo de la estrategia de la organización, pero no exclusivamente. Es común la colisión entre intereses de los accionistas y los de la comunidad, sin embargo, ninguna compañía puede permitir escoger los intereses de los accionistas sobre la frontera de los intereses de la comunidad (Sloan et al., 2009).

Las partes interesadas y su involucramiento en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son:

- **Proveedores:** una empresa es vulnerable cuando existe un vínculo débil en su cadena de suministro. Grandes empresas hoteleras pueden estimular a empresas más pequeñas con quienes hacen negocios para implementar una estrategia de RSC.
- **Clientes:** las empresas desempeñan un papel esencial al desarrollar una relación honesta y transparente con sus clientes. Es necesario hacer saber a los clientes los vínculos entre la economía local saludable y un ambiente atractivo y balanceado. Se deben plantear iniciativas para unir a productores locales con clientes y por lo tanto traer beneficio a la comunidad local. Una forma efectiva de

educar a los clientes es resaltar el mensaje de sustentabilidad en toda la atmósfera de la operación.

- **Comunidad:** se debe identificar a las instituciones y sus formas de beneficiar a la comunidad local por medio de apoyo a proyectos de desarrollo ya sea con tiempo, dinero u otros recursos. Ser sensible a las necesidades de la comunidad local también incluye respetar su herencia cultural, así como sus tradiciones.
- **Gobierno:** la RSC está sujeta a leyes, regulaciones, normas y costumbres de un país y enfrenta el reto global de adaptación a situaciones cambiantes. Desde la protección del medio ambiente hasta el trabajo infantil, prácticas y estándares laborales; los gobiernos nacionales establecen lo que es considerado base por lo que cada organización dentro de sus fronteras debe acatar.
- **Organizaciones No Gubernamentales:** juegan un papel crucial en el desarrollo sustentable. ONG's han enfatizado aspectos humanitarios, la ayuda para el desarrollo y el desarrollo sustentable. Hoy en día también juegan un papel consultivo y de presión política para la elaboración de legislaciones más estrictas y obligaciones para los negocios en todos los aspectos de la sustentabilidad.
- **Empleados:** para hacer el mejor beneficio en la comunidad local, los empleados deben ser locales en la medida de lo posible. Ser sensibles con las necesidades de los empleados y tratarlos de una manera justa es de gran importancia incluyendo asegurar un ambiente de trabajo seguro, paga de salarios justos, etc. La capacitación del medioambiental debe ser regularmente implementada y debe incluir y motivar al staff para alcanzar mejores resultados.

En un contexto internacional la Organización Internacional de Normalización (ISO) cuenta con un portafolio de más de 18,400 normas que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

La Norma Internacional ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*, ofrece una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales

partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo (Normalización, 2010).

De acuerdo con esta norma, una organización es responsable con el medio en el que opera, en función a siete objetivos corporativos:

1. Rendición de cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento ético
4. Respeto hacia las partes interesadas
5. Legalidad
6. Normativa internacional
7. Derechos humanos

Debido a que el contexto de esta investigación se encuentra en territorio nacional, es preciso mencionar al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), organismo vinculado con organizaciones nacionales e internacionales que otorga el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) identificado como fuente importante de información confiable en el sector de la responsabilidad social en México.

El CEMEFI es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país (Centro Mexicano para la Filantropía, 2019).

Actualmente, la membresía del CEMEFI suma 1,584 instituciones y personas. De ellas, 1,350 son fundaciones y organizaciones, 142 empresas, 50 personas, 12 entidades gubernamentales y 30 consultores especializados. Adicionalmente, hay dos tipos de usuarios: 1,560 empresas que ostentan el Distintivo ESR y 797 organizaciones que cuentan con la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) (Centro Mexicano para la Filantropía, 2019).

La Empresa Socialmente Responsable según el Decálogo del CEMEFI:

- I. Promueve e impulsa una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
- II. Hace públicos sus valores, combate interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un código de ética.
- III. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
- IV. Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
- V. Respeto el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- VI. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
- VII. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
- VIII. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
- IX. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.
- X. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Ésta última parte del segundo capítulo termina de integrar las teorías necesarias para sustentar el tema que se está analizando. Es importante resaltar en este punto de la investigación los acontecimientos de los años 90's, los cuales marcan el punto de partida de la preocupación por el impacto negativo que el ser humano genera con su forma de vida. Fueron varios acuerdos con un enfoque en común los que definieron el concepto y

las guías que la sociedad debía seguir para forjar un desarrollo actual y garantizarlo para las generaciones futuras.

Es importante que la industria del turismo como tal cuente con sus propios acuerdos y medidas en el área pues como ya se mencionó es una actividad con gran impacto ambiental, social y económico. La Agenda XXI y los criterios globales mencionados son sólo el inicio de un compromiso y participación provenientes de varios agentes, desde los gobiernos hasta las personas como seres individuales que debe seguirse implementando a lo largo plazo.

Lo que respecta al tema nacional, CEMEFI es el organismo que fomenta e involucra a las empresas con la RSC, sin embargo, hay posibilidades de que existan más organismos como este debido a que las consecuencias que ha vivido el Planeta han sido evidentes. Tal vez la operación responsable, en algún momento podría llegar a ser parte de las obligaciones de las empresas.

CAPÍTULO 3. GESTIÓN HOTELERA

3.1 Evolución histórica de la hotelería

La historia de la industria hotelera se remonta a la antigüedad (años 1000 a 500 a.C.) cuando los comerciantes viajaban de un lugar a otro para intercambiar mercancías a cambio de hospedaje. En ese tiempo surgieron posadas en los caminos para alojar a los viajeros y a sus caballos a cambio de dinero. Eran lugares donde los huéspedes se alojaban junto al ganado y se les ofrecía un servicio de comidas (Nebreda López, 2019).

Hacia los siglos X y XI tras la caída del Imperio Romano los monasterios se apropiaron del servicio de hospedaje. Lo prestaban de forma voluntaria y además estaba protegido por ley. A partir del siglo XII y XIII las cruzadas dieron un fuerte impulso al comercio y la hospitalidad dio paso a locales que comenzaron a cobrar a cambio de alojamiento. De los siglos XV al XVIII se desarrolla un servicio de posadas no solo destinadas al alojamiento de viajeros sino también como centros de actividades, negocios o para elegir a miembros del consejo eclesiástico o del parlamento (Nebreda López, 2019).

El punto de inflexión en la historia de la hotelería vino con la Revolución Industrial y la generalización de los medios de transporte que permitió a las personas desplazarse de forma masiva de un lugar a otro. Por aquel entonces, los viajes están reservados a clases más adineradas que podían salir de vacaciones y por tanto exigían alojamientos acorde a su nivel económico. Se generalizan establecimientos para comer y pernoctar y surge así lo que conocemos como hotelería moderna (Nebreda López, 2019).

El primer hotel de concepción moderna fue el “*Badische Hof*” construido en Alemania, con algunos aspectos novedosos para la época como sala de lectura o biblioteca. Con la aparición del ferrocarril también surgen los hoteles “término” para dar alojamiento a los viajeros al lado de las estaciones. A mediados de 1800 aparecen los hoteles de propiedad corporativa. El famoso *Ritz* y su cadena de hoteles se inaugura en 1880 y el modelo de negocio se extiende de Europa a Estados Unidos tras 1900. Francia fue el gran referente en la industria hotelera desde mediados del siglo XIX hasta que a finales del siglo XX Estados Unidos tomó el relevo con sus grandes cadenas hoteleras y gigantes establecimientos (Nebreda López, 2019).

La primera posada ubicada en los Estados Unidos se registró en el año 1607 y lideró el camino en la industria de la hospitalidad. El primer hotel que cotiza en bolsa (Hotel City) abrió sus puertas en Nueva York en 1792. El primer hotel moderno (Tremont) abrió sus puertas en Boston en 1809 y el hotel de negocios de primera (Statler Buffalo) abrió sus puertas en 1908 (“Historia de los hoteles en el mundo,” n.d.).

A partir de ahí surgió un aumento de los hoteles inundados de América y el resto del mundo, con nombres destacados como el Radisson, Marriott y Hilton (“Historia de los hoteles en el mundo,” n.d.).

En México, el primer hotel data de 1610 –cuando menos así lo indica el Hotel Francia de Jalisco en lo alto de su construcción–, mientras que en Japón, en el año 778, el hotel Ryokan Hoshi ya ofrecía sitio de alojamiento y spa, lo que lo hace el primer hotel temático (“La evolución de la hotelería,” n.d.).

3.2 Las empresas hoteleras

La empresa hotelera es un sistema abierto en el que se pueden diferenciar los tradicionales subsistemas de aprovisionamiento, producción, comercial, financiero, de recursos humanos y administrativo. Sus características más particulares son (Martín Rojo, 2000, p.303):

- **Intangibilidad** del producto principal que generan, que es el servicio de habitaciones, el cual no se puede almacenar.
- **Alimentos y bebidas:** el producto de los restaurantes no es intangible, pero sí perecedero, y además adquiere un papel fundamental la manera intangible de ofrecer el servicio.
- El factor **localización** adquiere más importancia, al ser más determinante que en otro tipo de empresas.

De acuerdo con el Real Decreto 1.634/83, de 15 de junio⁴, de España, los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y con otros

⁴ Documento por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros.

servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos que establece la ley.

Por otro lado, según Gerald Lattin, en su libro “*Administración Moderna de Hoteles y Moteles*”, define hotel como un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público (“Conceptos de hotel,” n.d.).

La clasificación de su oferta o tipología varía de acuerdo con: a) el tipo de establecimiento, b) localización, c) categoría, d) dimensión e) forma de producción y f) por la forma de operación y su relación con la propiedad.

Las empresas hoteleras en México

En lo que respecta a nuestro país, la Secretaría de Turismo⁵ (SECTUR) define al hotel como el establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.) El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista ((Datatur), n.d.).

El marco legal del Sector Turismo en México comprende una serie de leyes y reglamentos que norman la actividad turística, tanto a las dependencias de la administración pública federal, como a los prestadores de servicios; así como la forma en que interactúan entre ellos y la coordinación entre los distintos niveles de gobierno,

⁵ SECTUR es una de las secretarías de estado que integran el denominado gabinete legal del presidente de México. Encargada de diseñar, ejecutar y coordinar las políticas públicas en materia de turismo.

federal, estatal y municipal, para planear y operar los programas, políticas y acciones encaminadas a desarrollar el turismo en el territorio nacional (Diputados), n.d.).

La ley jerárquicamente superior que rige a la actividad es la Ley Federal de Turismo, reformada en junio del 2000, establece la facultad de planear, promover y fomentar la acción turística, promueve el turismo social, protege el patrimonio histórico y cultural de las regiones del país, además que establece las formas de coordinación del Gobierno Federal con los estados y municipios en la materia (Diputados), n.d.).






El Reglamento de la Ley Federal de Turismo norma la declaración de zonas de desarrollo turístico prioritario, la promoción turística, y la actividad de los prestadores de servicios turísticos como establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas, agencias y operadores de viajes, guías de turistas, entre otros (Diputados), n.d.).

Sistema de clasificación hotelera en México

El SCH es el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas desarrollado a petición de la Secretaría de Turismo para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios de viaje y turistas. El SCH opera a través de la interacción de nueve diferentes entidades, representadas por la oferta, la demanda y los agentes mediadores de la industria. Tales entidades son: asociaciones hoteleras, la propia SECTUR, visitantes de SECTUR, revisores independientes, turistas que opinan, turistas, agencias de viajes, hoteles independientes y cadenas hoteleras (SECTUR, 2011).

El SHC maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes, de modo que hoteles con cualidades superiores obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados (SECTUR, 2011).

Ilustración iii. Sistema de Clasificación Hotelera, SECTUR

	Una estrella: solo ofrece lo indispensable.
	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos
	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.
	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales

Fuente: Secretaría de Turismo (SECTUR, 2011)

3.2.1 La administración en las empresas hoteleras

Las características del proceso de administrativo en este tipo de empresas se detallan a continuación:

I. Planificación

En esta etapa es necesario fijar una serie de objetivos tanto sociales como económicos: volumen de ventas, rentabilidad del capital, beneficio neto, calidad, formación del personal, etc. para cuyo logro cada uno de los departamentos que integran el hotel desarrollará una serie de estrategias y ejecutará una serie de acciones, de acuerdo con unos presupuestos de mano de obra, materiales, gastos generales, etc. (Martín Rojo, 2000, p.305).

Los dos fines principales de estas compañías son ofrecer al cliente la mejor asistencia posible y obtener la máxima rentabilidad económica (Martín Rojo, 2000, p.305).

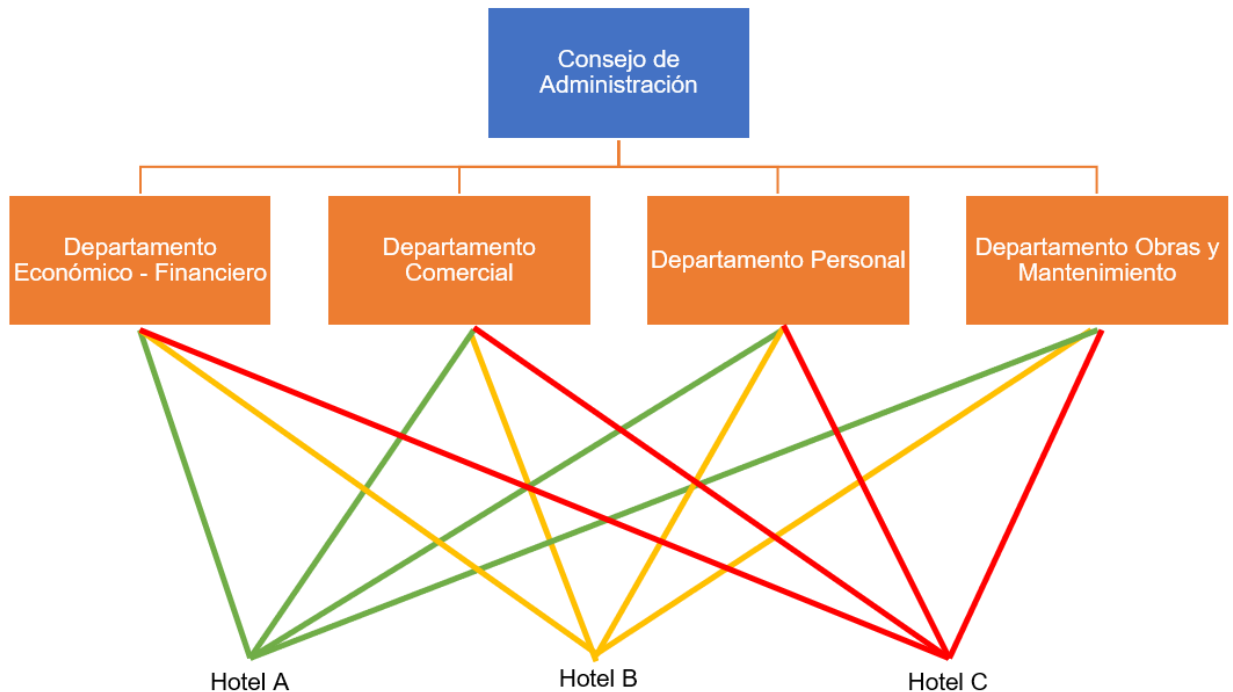
- a) *Objetivos sociales:* la consecución de la excelencia en los hoteles, el prestigio al exterior y la satisfacción del personal desde su punto de vista interno.
- b) *Objetivos económicos:* dada la situación actual de fuerte competencia y guerra de precios, el objetivo principal es disminuir los costos en la medida de lo posible, a través de acciones como reducir los costos de personal disminuyendo sus servicios.

II. Organización

La función de organización en un hotel se encarga de la identificación de cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos, de la asignación a cada grupo de un administrador o supervisor y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en la compañía (Martín Rojo, 2000, p.305).

Dado que esta investigación es acerca de grupos hoteleros específicamente, es importante distinguir que en este tipo de administración suele existir una dirección comercial, de obras y mantenimiento, económico-financiera y de personal común para todos los establecimientos que la integran, siendo el director del hotel más bien un director de operaciones, que se limita a cumplir los objetivos fijados por estas direcciones generales para toda la cadena; dirige y controla los distintos departamentos operacionales del hotel (Martín Rojo, 2000, p.306).

Gráfico vii. Organigrama de grupos hoteleros



Fuente: (Martín Rojo, 2000, p.307)

III. Dirección

Para dirigir un hotel es necesario tener conocimiento del entorno actual de estos establecimientos, caracterizado por la globalización de la economía, aplicación de nuevas tecnologías, importancia concebida a la calidad, preocupación por un desarrollo turístico sostenible, etc. Debe ser una persona que se relacione constantemente con el resto del personal de la organización, que conozca la empresa y con una gran capacidad para crear equipos y trabajar con éstos (Martín Rojo, 2000, p.307).

IV. Control

Los principales controles que se realizan en las empresas hoteleras son los controles de calidad a través de encuestas de satisfacción al cliente y de auditorías de calidad, los controles de existencias y compras, controles respecto a provisiones de clientes, entre otros (Martín Rojo, 2000, p.308).

3.3 Los grupos hoteleros

Un grupo hotelero es una empresa que administra a través de una gestión única un gran número de hoteles ubicados en diferentes áreas. La finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Una de las características del sector hotelero actualmente es la tendencia a la concentración empresarial, sobre todo a la unión horizontal como las cadenas hoteleras, con el fin de aprovechar economías de escala, llevar a cabo una comercialización conjunta, cooperar intercambiando experiencias y *know-how*, etc. (Martín Rojo, 2000, 309).

La concentración puede ser a distintos niveles:

- a) *Técnico*: grandes avances en materia tecnológica y reducción de costos.
- b) *Financiero*: mejor acceso al mercado de capitales e importante desarrollo en la expansión.
- c) *Cooperación*: intercambiando experiencias.

Actualmente, la dinámica de las grandes corporaciones se entiende más por la rentabilidad que promete a los accionistas que por la búsqueda de satisfacción del consumidor. Sus operaciones alcanzan el funcionamiento del sistema en todas las escalas posibles: mundial, regional, nacional y local. La presencia de esas cadenas tiene influencia en los destinos no solo por la recepción de visitantes y su percepción, sino por la conformación de patrones de funcionamiento turístico que son relevantes como impacto en las comunidades receptoras (Jiménez, 2008).

En los grupos hoteleros se pueden distinguir diferentes tipos con características particulares (Jiménez, 2008):

- Empresas constituidas a partir de una empresa tenedora (*holding*) que agrupa en sus diferentes negocios a cadenas (o marcas) de hoteles y donde algunas decisiones de la cadena –no operativas, sino de estrategia general–, están centralizadas.
- Empresas que se constituyen con la finalidad de operar exclusivamente hoteles propios.
- Empresas constituidas para operar hoteles propios, pero que franquician una o más marcas hoteleras.
- Empresas que, además de los propios, operan hoteles donde no son propietarios totales, pero tienen participación en la inversión.
- Empresas que adicionalmente a los hoteles propios y en los que tiene inversión parcial, eventualmente operan hoteles de terceras personas percibiendo por los servicios prestados un ingreso determinado.
- Empresas constituidas expreso para la operación de hoteles en cadena, independientemente de que participen con inversión de capital de manera parcial o total. En este caso se encuentra la mayoría de las cadenas hoteleras reconocidas.

Otra clasificación necesaria sería la relativa al área geográfica que ocupan para su operación:

- **Internacionales:** que operan en diversos países del mundo (multinacionales/transnacionales).
- **Nacionales:** que operan únicamente dentro de un país.
- **Regionales:** operan únicamente en áreas específicas de un país o de varios países.
- **Locales o especializadas:** por ejemplo, de establecimientos de tiempo compartido.

Los grupos hoteleros internacionales pueden tener diferente grado de control en las operaciones de los establecimientos. Ese control depende de la forma de vinculación que tengan entre sí los establecimientos y los grupos de hoteles. En este sentido pueden estar dentro de cinco modalidades básicas de vinculación (Jiménez, 2008):

Modalidades donde se tiene un alto control de las operaciones:

- a) **Propiedad directa:** la cadena tiene la propiedad (total o parcial) de los activos, además del control de los aspectos estratégicos, operativos y del funcionamiento del establecimiento. Esta alternativa requiere que la cadena comprometa una elevada cantidad de recursos financieros para adquirir la propiedad de los inmuebles. Se reconoce con mayor claridad una política de mantenimiento del inmueble y hacia sus instalaciones.
- b) **Contrato de gestión o administración:** acuerdo que implica que la empresa que opera el hotel actúa como un agente del propietario y por cuenta de este. Es el propietario el que contrata a los empleados y asume los riesgos de la operación del hotel, incluidos los económicos. La empresa operadora recibe por su participación en la administración unos honorarios por sus servicios directivos (que son cantidades normalmente anuales que pueden ser fijas, variables o mixtas). Se reconoce que esta es una forma de vinculación de las cadenas que, junto con la franquicia, tiene un bajo nivel de control y de compromiso de recursos.
- c) **Alquiler:** es un acuerdo por medio del cual un arrendatario paga a un arrendador una cantidad fija o variable por la utilización de un hotel (es decir, el inmueble, las instalaciones y el mobiliario, o bien la construcción y

el suelo, es decir, la ubicación). La variación en el pago puede ser una función de ciertas magnitudes (como los ingresos por venta o utilidad). Es el arrendatario (o cadena) el que emplea y paga a los trabajadores y corre con los riesgos de la operación. Implica un determinado compromiso financiero y de control por parte del arrendatario del establecimiento (u operador), por un cierto periodo de tiempo.

Modalidades con bajo control de operaciones:

- d) **Franquicias:** consiste en un contrato por el que una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciado) la utilización del nombre comercial, su imagen de marca y sus métodos productivos a cambio de unos honorarios. Pueden ir desde el contrato de una pequeña empresa con el franquiciador, a complejos acuerdos regionales donde una empresa obtiene el derecho a extender una determinada marca en una zona geográfica.
- e) **Consortios:** asociaciones de hoteles independientes que se vinculan entre sí a través de un consorcio. Los propietarios/inversionistas mantienen el control total de la operación del establecimiento, pero se integran con otros de sus similares para propósitos específicos, como campañas publicitarias o acciones de alguna otra naturaleza (compras, producción, gestión, comercialización) que les permiten economías de escala y el desarrollo de una marca común y de sistemas de reservaciones conjuntos.

Llegado este punto del tercer capítulo, se han definido los conceptos más importantes en cuanto al sector hotelero se refiere, así como la administración, clasificación, funcionamiento y características de estas empresas. Dado que esta investigación expone la gestión sostenible de tres grupos hoteleros, a continuación, se detalla la inclusión del desarrollo sustentable dentro de un proyecto inicial turístico empresarial.

3.4 Gestión sostenible en el proyecto empresarial

Se ha demostrado que un primer paso es contar con unas bases para la intervención pública y privada en turismo, pero el hecho esencial es la materialización de la propuesta

en proyectos concretos. Se entiende que la formulación del proyecto empresarial ha de contemplar, al menos, los siguientes aspectos, como garantía de su sostenibilidad ((Organización Mundial del Turismo), 1999a):

- Debe basarse en los atractivos y recursos susceptibles de dar sentido a productos diferenciados y competitivos, en un mercado saturado de productos convencionales.
- Valorar el destino turístico en el que se actúa como producto competitivo, desde el momento en que se integra en un contexto más amplio.
- Capacidad de generar empleo y renta y de irradiar sus efectos sobre la mayor parte de la población, a través de efectos multiplicadores.
- Frente a los modelos de enclave funcional y territorial, es esencial apostar por la integración, como forma de rentabilizar el turismo para el desarrollo de las manufacturas, de la actividad agropecuaria, etc. y, en definitiva, contribuir al entramado productivo que caracteriza a la actividad turística. En la vertiente territorial un proyecto turístico puede ser el factor que contribuya a la modernización y construcción de nuevas infraestructuras, equipamientos y servicios que sirvan a toda la población, contribuyendo a la competitividad territorial.
- Contribución a la gestión y conservación del patrimonio cultural, etnográfico y natural, de forma que algunos proyectos pueden resultar decisivos en la reactivación del artesanado, recuperación de señas de identidad y cultura local. Sin olvidar la concienciación e identificación con un modelo de desarrollo que se produce entre la comunidad local cuando se revaloriza su propio patrimonio.
- Contribución del proyecto empresarial a la mejora de la escena urbana y la creación de espacios de calidad para el turismo: rehabilitación de edificios y lugares, puesta en valor de piezas urbanas degradadas, mejora de la oferta museística, entre otros aspectos.

Estas bases para la sostenibilidad global del proyecto empresarial se acompañan de una serie de recomendaciones específicas a la hora de diseñar la actuación concreta, relativa a la creación de una nueva oferta o equipamiento turístico. Son aspectos que responden

a los modelos más avanzados de integración ambiental y calidad en el diseño de intervenciones turísticas, a los que debe dotarse de rango normativo y traducir a estándares, incluso de tipo cuantitativo, si se pretende que sean llevados a la práctica ((Organización Mundial del Turismo), 1999a):

- **Congruencia estética y adaptación del proyecto al entorno:** inserción paisajística, volumetría de las construcciones, altura, estándares de ocupación de suelo en cada espacio, áreas libres de edificación por cada plaza turística, respeto a las formas del territorio, retranqueo de las construcciones respecto a la línea de la ribera del mar, etc.
- En el caso de ofertas de alojamiento, **tratamiento de los vertidos sólidos y líquidos.**
- Frente a la imagen rutinaria y estandarizada de los productos turísticos al uso, se trata de **revalorizar los componentes relativos a sitio y ambiente**, seleccionar la tipología edificatoria más acorde con el lugar y con su arquitectura, e integrar en el proyecto las singularidades culturales y patrimoniales que ayudan a diferenciar una actuación y a rescatar sus señas de identidad propias.
- Compromiso de los empresarios en la tarea de **capacitación y formación de los recursos humanos**, como cuestión para garantizar la implicación de la población local y la profesionalidad como ventaja competitiva.
- **Inserción de aspectos educativos en las actuaciones turísticas:** el ecoturismo y el turismo cultural integran por principio esa dimensión, pero es primordial revalorizar tales aspectos como un componente más de los servicios turísticos.
- Orientación hacia actuaciones que puedan optar a una **marca o sello de calidad ambiental**, a partir del cumplimiento de estándares sobre el producto y los servicios, como un distintivo de prestigio y garantía de sostenibilidad, aplicable a establecimientos, complejos de vacaciones, rutas y actividades.

De los primeros dos aspectos anteriores, no se tiene evidencia de que alguna de las empresas que se están analizando hayan llevado a cabo esta gestión en los hoteles que operan actualmente y/o los que hayan sido parte de la empresa con anterioridad. Respecto a la tipología edificatoria, las tres empresas no proyectan tomarlo en cuenta

pues son empresas grandes con edificios de gran tamaño que ya cuentan con algún diseño determinado por su concepto el cual no se adecúa a los lugares donde se construyeron los hoteles. Es el caso de GP y GHSF quienes, al contraer edificios ya construidos, únicamente operan el negocio.

En relación con la capacitación de recursos humanos, aspectos educativos en actuaciones turísticas y los sellos de calidad ambiental; las tres empresas efectúan estas prácticas, actividades que se detallan en el análisis de sostenibilidad en el capítulo cinco de la presente investigación.

3.5 Gestión medioambiental

La actividad turística requiere para su subsistencia una serie de recursos tales como un clima agradable, playas, montañas y ríos, entre otros. Por lo tanto, es clara la necesidad de mantener un entorno natural sano como requisito para su desarrollo (Vargas, Zizumbo, Viesca, & Serrano, 2011), servicios ecosistémicos para destinos urbanos y culturales.

Las empresas turísticas, en el intento de producir más bienes y servicios que consumen los turistas durante su estancia en un destino, utilizan los recursos naturales que tienen a su disposición y expulsan contaminantes y residuos; en ese tenor, los problemas ambientales que se generan por la intervención de su actividad pueden llegar a ser tan grandes que provoquen una disminución en el número de turistas y, como consecuencia, el derrumbe de la actividad (Vargas et al., 2011).

En el caso de México, durante los últimos diez años se han realizado esfuerzos a favor de la prevención de los efectos negativos de las empresas al ambiente: desde 1992 se promueve el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), instituido por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), una iniciativa voluntaria que permite la revisión de las prácticas empresariales a fin de conocer si las organizaciones mantienen las condiciones ambientales reguladas y no reguladas. Sin embargo, la intervención de las instituciones públicas y su correspondencia por parte de la industria turística no han ido a la par.

La gestión ambiental trata de encontrar el equilibrio entre la demanda de recursos naturales y la capacidad del ambiente natural para regenerarlos. También ha sido concebida como una serie de actuaciones que permitirá que el capital ambiental se conserve lo suficiente para otorgar calidad de vida a las personas dentro del sistema de relaciones económicas y sociales. En este sentido, la gestión ambiental representa un ámbito de interés creciente, en tanto que se busca la protección de áreas naturales protegidas y al mismo tiempo impulsar el desarrollo a partir de proyectos económicos y sociales como son los turísticos (Vargas et al., 2011).

Siguiendo a grandes rasgos las recomendaciones de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), el Sistema de Gestión Medioambiental (SIGMA) es la parte del sistema general de gestión de la organización que define la política medioambiental y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política. De acuerdo con la AENOR y SIGMA las cuatro fases para el desarrollo de un sistema de gestión medioambiental son (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2000, p.382):

I. Revisión medioambiental inicial

En esta fase se pretende conocer la situación de partida de la empresa, para ello se trata de recoger información acerca de:

- Legislación medioambiental vigente que afecte a la empresa.
- Evaluación de los efectos medioambientales actuales de la organización.
- Recopilación de acciones positivas o negativas anteriores de la empresa y de posibles registros de impactos medioambientales.
- Análisis del comportamiento medioambiental actual de la empresa.
- Comportamiento medioambiental de otras empresas del sector turístico, así como recogida de las opiniones de los proveedores y clientes.

A partir de esa información la empresa puede deducir las amenazas y oportunidades que le brinda la problemática medioambiental, así como la detección de fuerzas y debilidades con las que cuentan. La información analizada indicará el camino que debe seguir la

organización turística para la protección del medio ambiente (Casanueva Rocha et al., 2000, p.383).

Cuando se van a emprender proyectos turísticos de envergadura se debe realizar una *Estimación de Impacto Medioambiental* cuyo objetivo es estudiar los efectos medioambientales de los proyectos a gran escala. La consideración de impacto medioambiental es muy amplia e incluye aspectos como cambios de paisaje, contaminación, agotamiento de las reservas acuíferas y trastorno de los ecosistemas (Casanueva Rocha et al., 2000, p.383).

II. Estrategias, políticas, objetivos y planes de acción medioambientales

Tras el análisis de la situación inicial, la gerencia de la empresa debe marcar las líneas generales de actuación respecto a la protección medioambiental. Por lo tanto, en esta etapa la dirección define las directrices del comportamiento medioambiental, que serán un instrumento para comunicar los valores e integrar a todo el personal en el proyecto de protección del medio ambiente. Ésta política debe ser coherente con el resto de las políticas del sistema empresarial (Casanueva Rocha et al., 2000, p.384).

A partir de la política se definen los objetivos medioambientales de la empresa, los objetivos medibles facilitan el proceso de evaluación del sistema de gestión medioambiental. También deben diseñarse los planes de acción en los que se detallen las actividades concretas que se van a emprender, especificando plazos, presupuesto y responsables (Casanueva Rocha et al., 2000, p.385).

III. Organización, tecnología y recursos humanos

Según el autor Cristóbal Casanueva Rocha, la ejecución puede darse en varios niveles:

- i. *Tecnología*: implantación de tecnologías más ecológicas como el uso de cisternas que ahorren agua, empleo de la energía solar, fomento del transporte turístico menos contaminante, utilización de depuradoras de residuos, bombillas de ahorro energético, papel reciclado, etc.
- ii. *Estructura*: adaptar la estructura de la organización a los nuevos parámetros y asignar responsable o responsables del medio ambiente en la empresa.

- iii. *Recursos humanos:* involucrar a todos y cada uno de los miembros de la empresa turística. El compromiso medioambiental que la gerencia asume debe ser transmitido a los trabajadores mediante un adecuado empleo de técnicas de comunicación interna que deben, al mismo tiempo, fomentar la comunicación ascendente, recogiendo las propuestas de los empleados (Casanueva Rocha et al., 2000, p.386).
- iv. *Comunicación e influencia sobre el entorno:* las empresas deben comunicar a su entorno más inmediato sus acciones, publicando sus logros medioambientales, y deben contribuir a la propagación de una actitud medioambiental respetuosa (Casanueva Rocha et al., 2000, p.386).

IV. Evaluación

En esta etapa se debe llevar a cabo un proceso que determine el grado de cumplimiento, adicional llevar un registro de los impactos de las actividades de forma sistemática para garantizar que los datos se puedan comparar (Casanueva Rocha et al., 2000, p.386).

V. Manual de gestión medioambiental

Los puntos más importantes del compromiso medioambiental de la empresa se recogen en un manual de gestión medioambiental, que es el documento de consulta y referencia permanente para cualquier empleado de la organización. Debe contener instrucciones precisas tanto para la implantación como para el mantenimiento del sistema de gestión medioambiental.

Las funciones primordiales del manual son (Casanueva Rocha et al., 2000, p.387):

- Presentar de manera comprensible la política, objetivos, programa y ecogestión.
- Documentar las funciones y responsabilidades.
- Explicar de forma detallada los procedimientos aplicables en cada caso.
- Describir las relaciones entre los elementos de la organización.
- Proporcionar orientación sobre la documentación de referencia.

Por otro lado, existen argumentos de rentabilidad económica para llevar a cabo una gestión medioambiental, según el autor Casanueva Rocha (2000) son:

- El aumento de la conciencia ecológica de los turistas hace que éstos prefieran organizaciones que demuestren un comportamiento medioambiental respetuoso. Si una empresa certifica este comportamiento mediante la implantación de un sistema de gestión medioambiental, podrá diferenciarse de sus competidores con todas las ventajas que esta estrategia conlleva al satisfacer mejor las expectativas de los clientes.
- El ecologismo brinda la oportunidad de crear una imagen comercial positiva “*lo verde vende*”.
- El fomento de actividades sostenibles por parte de las instituciones públicas puede suponer una fuente de ingresos en forma de ayudas y subvenciones.
- En este mismo sentido las instituciones públicas tenderán a contratar a aquellas empresas que tengan un comportamiento respetuoso con el mismo.
- Abarata los costos de pólizas de seguros y facilita el acceso a créditos de entidades financieras comprometidas con el entorno a mejores precios
- Reducción del consumo de energía y agua, por consiguiente, reducción de costos de la empresa.

La gestión para el cuidado del medio ambiente en las empresas hoteleras implica que los empresarios se encuentren abiertos al cambio, ya que son acciones no pertenecientes a la operación ni administración misma de los hoteles. Empresarios y dueños hoteleros toman ciertas opciones estratégicas ante este tema tanto para las organizaciones como para la sociedad, según Sadgrive citado por el autor Cristobal Casanueva estas pueden ser (Casanueva Rocha et al., 2000, p.388):

- **Atrasada:** la empresa no gasta ni invierte en protección medioambiental. Es una postura pasiva ante el hecho medioambiental.
- **Penalizada:** la organización se ha adaptado a la normativa vigente y al cambio de circunstancias con tardanza. Se incurre en costos sustanciales que no logran cambiar su imagen, es una postura reactiva.
- **Conformista:** se pretende estar dentro de la legalidad, pero gastando lo menos posible. Se acude a las soluciones subvencionadas o baratas. Se presentan como

organizaciones verdes, pero gastando lo mínimo y se tratan de evitar los problemas de mala imagen.

- **Líder:** la empresa adopta una actitud proactiva, invirtiendo en proyectos medioambientales de alto costo y se ha creado una imagen de defensora de los valores ecológicos. Se puede convertir en referencia de su sector e incluso de otros.

En la misma línea, los empresarios toman las siguientes actitudes ante el cambio:

- **Inercia (no cambio):** se produce en aquellas organizaciones que eluden plantearse si pueden hacer algo para evitar la alteración del entorno, es decir, siguen desarrollando su actividad con una indiferencia absoluta ante la cuestión medioambiental.
- **Rechazo:** la alteración del entorno implica determinados cambios en la organización, pero que sólo afectan el arquetipo de diseño (estructura organizativa, sistemas de información, etc.). Algunos empresarios que consideran que sus establecimientos no contaminan, que la contaminación es provocada por las empresas industriales, son conscientes de la problemática medioambiental y están informados, pero no hacen nada al respecto.
- **Reorientación:** hace que la organización tenga que asumir el ruido del entorno, afectando no sólo al arquetipo de diseño, sino también ciertos elementos tangibles (edificios, comportamiento, máquinas, personas, etc.) de la misma. Implica emprender acciones correctoras para la consecución de los objetivos tradicionales de la empresa: mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar la ventaja competitiva, mejorar la imagen, etc. El aspecto sobre el que gira todo este modelo de cambio es la supervivencia de la empresa en sentido estricto, es decir, la supervivencia de la empresa en su estado actual (Casanueva Rocha et al., 2000, p.390).
- **Colonización:** tipo de cambio que afecta radicalmente a la organización, su característica básica es que en este caso no es elegido. Es un cambio impuesto por el entorno y no basado en el consenso, fomentado por un grupo dentro de la organización que impone cambios fundamentales en todos sus elementos,

forzando al resto de los miembros de esta a abandonarla o a aceptar una nueva organización (Casanueva Rocha et al., 2000, p.390).

- **Evolución:** implica un cambio en todos los elementos de la organización, pero un cambio caracterizado por el consenso de todos sus miembros y alcanzado a través de un diálogo libre que facilita una visión común de la empresa basada en valores compartidos. El cambio se elige y se acepta deliberadamente por todos los miembros. Se caracteriza por el cuestionamiento de algunos de los mitos centrales de la organización, como son el máximo beneficio o la eficacia (Casanueva Rocha et al., 2000, p.391).

En este tenor, GP asume una actitud conformista pues ha cumplido con la legislación y se presenta como empresa verde pero su mayor inversión está destinada a la expansión, construcción de hoteles e incluso adquiere negocios de otros giros antes que hacer una fuerte inversión medioambiental; su actitud es de colonización frente al cambio ya que es impuesto por el entorno y no basado en consenso, impone los cambios forzando a sus elementos. La opción estratégica de HCE es de empresa líder pues desde su primer hotel ha invertido en proyectos medioambientales, dentro y fuera de la empresa defiende los valores ecológicos; su actitud es evolutiva pues existe un diálogo libre entre colaboradores y directivos, estos eligen y aceptan el cambio. GHSF se encuentra en un camino de ser conformista a líder por medio de una actitud de reorientación ya que busca corregir los objetivos tradicionales de la empresa para lograr una operación más sustentable.

3.6 La sostenibilidad en el sector

La industria hotelera en México incorporó el concepto de sustentabilidad a inicios de 1990. Mediante la publicación de la *Agenda XXI para la Industria de los Viajes y el Turismo*⁶, negocios individuales y la industria de la hospitalidad fueron motivados a adoptar códigos de conducta promoviendo por primera vez prácticas en viajes y turismo sustentables.

⁶ Es un programa encabezado por la Secretaría de Turismo y la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales para propiciar el desarrollo sustentable de la actividad turística. Es una propuesta para trabajar en conjunto municipios, estado, federación, empresarios y comunidad, a fin de mejorar las condiciones de los destinos. <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/5975/1/images/Agenda21.pdf>

La operación sustentable de la hotelería puede ser definida como la operación hotelera que administra sus recursos de forma que sus beneficios económicos, sociales y ambientales sean maximizados para atender las necesidades de las generaciones presentes protegiendo y mejorando las oportunidades para las generaciones futuras (Sloan, Legrand, & Chen, 2009, p.4).

Grandes cadenas hoteleras a nivel internacional actualmente ya cuentan con una gestión de programas ambientales, sin embargo un factor que determina la efectividad de estos programas es la traducción de las políticas ambientales corporativas hacia acciones reales en los hoteles individuales (Sloan et al., 2009, p.6).

La mayoría de las cadenas hoteleras que constituyen un gran porcentaje de cuartos a nivel mundial, hoy en día tienen un potencial significativo para disminuir su impacto al medio ambiente, grandes marcas tienen la capacidad financiera para invertir en tecnología, inclusive tienen la oportunidad de introducir políticas ambientales a nivel de estrategia corporativa, por lo tanto así se está reduciendo el impacto ambiental a gran escala (Sloan et al., 2009).

Asociaciones de administración hotelera alrededor del mundo han incrementado su atención en proveer a la industria ejemplos de las mejores prácticas y directrices responsables. Por ejemplo, la Asociación Internacional de Turismo (ITP por sus siglas en inglés) ha elaborado una serie de principios para la localización, diseño y construcción de hoteles.

Otro ejemplo es la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA) la cual recientemente percibió la necesidad de más prácticas sustentables y desarrolló una serie de soluciones ecológicas y también impulsa a los negocios inteligentes. Estos ejemplos muestran que, dentro de la industria hotelera la conciencia de la sustentabilidad está creciendo, sin embargo, aún se encuentra en sus primeras etapas.

Con el objetivo de ser más específicos en la actividad hotelera, pero con referencia al tema que se ha abordado en cuanto a sustentabilidad, a continuación, se abordan las dimensiones del desarrollo sustentable concretamente en el sector hotelero.

3.6.1 Dimensiones de sostenibilidad hotelera

Dimensión ambiental

El objetivo general de esta dimensión es minimizar todas las prácticas que adversamente afectan al disfrute de los recursos del planeta en presentes y futuras generaciones. Así como también, evitar el daño ambiental a corto y largo plazo y mantener y promover la diversidad natural (Sloan et al., 2009, p.8).

Se enfoca en el impacto de la organización a la flora y fauna que crean los ecosistemas, además del aire que respiramos, el agua que bebemos y el paisaje que disfrutamos. Incluye el monitoreo de la huella ambiental de la empresa con respecto a toda su operación, instalaciones y productos terminados, por consiguiente, la eliminación de desechos y emisiones deben ser examinadas a detalle (Sloan et al., 2009, p.8).

El impacto se genera desde la construcción del edificio, manufactura y uso de activos fijos y equipamiento, cultivo de alimentos, cuando se hace uso de la energía y el agua o con la producción de desechos. Esta examinación de impactos ambientales antes y durante la operación hotelera se conoce como el *análisis del ciclo de vida del ambiente* (Sloan et al., 2009, p.8).

Dimensión económica

La maximización de utilidades es esencial para toda organización, en años recientes se ha confirmado que algunas prácticas que contribuyen a la sustentabilidad ambiental pueden también proveer beneficios significantes al negocio en corto y largo plazo. El ahorro de costos a través de la instalación de tecnologías eficientes en energía y agua, utilizando equipo de energía eficiente asegurando prácticas eficientes y justas pueden incrementar las utilidades internas. Otros beneficios en el negocio recaen en la mejora de relaciones con accionistas, perfección de la moral y motivación de los trabajadores, obtención de una óptima reputación pública, entre otras, pueden resultar de la administración de sistemas sustentables (Sloan et al., 2009).

Una empresa hotelera comprometida con una política de negocio sustentable participa y respalda el desarrollo de la economía local y apunta a generar beneficios económicos

para la gente local a través del incremento de oportunidades de trabajo locales, alianzas de negocio y otras oportunidades de generación de ingresos (Sloan et al., 2009, p.9).

Dimensión social

Esta dimensión se refiere al impacto que la organización genera en la sociedad donde opera y cómo contribuye positivamente en las vidas de la comunidad local del presente y futuro.

Una empresa comprometida con la sustentabilidad atiende asuntos como salud pública, justicia social, derechos humanos, derechos laborales, asuntos de la comunidad, igualdad de oportunidades, habilidades y educación, seguridad y condiciones en el trabajo.

La operación hotelera debe ser capaz de evaluar el impacto social de sus actividades para mejorar el bienestar de individuales y comunidades. Asuntos como comercio justo y precios justos con respecto a la provisión de productos y alimentos locales requiere consideración, también deben prestar cuidadosa atención a temas de seguridad y salud del ser humano con respecto a los alimentos y bebidas que ofrecen (Sloan et al., 2009).

3.6.2 Ventaja competitiva y tecnología

Obtener una ventaja competitiva basada en la sustentabilidad, según el autor Philip Sloan es complicado debido a que la competencia es muy grande. En esta situación, las empresas visualizan de manera sencilla cada movimiento de la competencia así como a las empresas que lideran la industria, en consecuencia las estrategias son inmediatamente copiadas e implementadas (Sloan et al., 2009).

Conseguir la ventaja competitiva requiere que la empresa cuestione constantemente su posición estratégica. Esta a través de la sostenibilidad sólo puede ser alcanzada mediante el monitoreo de los competidores y la constante innovación donde la tecnología juega un papel muy importante para acrecentar la competitividad (Sloan et al., 2009).

Nuevas tecnologías requieren de grandes inversiones y de compromiso por parte de las empresas para utilizarla por largos periodos de tiempo. En este proceso, los huéspedes se han educado gracias a la tecnología, incluso sus necesidades han cambiado con

respecto a ello. Los huéspedes de los hoteles ahora requieren los mismos estándares tecnológicos con los que cuentan en sus hogares (Sloan et al., 2009, p.10)

La Universidad de Yale mediante el libro *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build a Competitive Advantage* propone un concepto llamado **Eco-Ventaja** en el cual la idea fundamental es que la gestión de sistemas sustentables que ofrezcan oportunidades para conseguir ventaja competitiva. Dueños y directores de hoteles comienzan a darse cuenta que las estrategias sustentables soportan pesadas oportunidades de negocio (Sloan et al., 2009).

El concepto se desarrolla a partir de cuatro pilares: costos, riesgos, ingresos e intangibles, los cuales se observan en el siguiente gráfico. La intención de este modelo es reducir la parte de abajo (costos y riesgos) mientras simultáneamente se incrementa la parte de arriba (ingresos e intangibles).

Gráfico viii. Modelo de Eco-ventaja



Fuente: (Sloan et al., 2009)

Según el análisis de Winston y Esty en su modelo anterior, se tiene que los hoteles que cuentan con un programa ambiental pueden ganar ventaja sobre sus competidores

reduciendo costos y riesgos incrementando sus ingresos e intangibles. La llamada *mercadotecnia verde* se refiere al potencial de atraer más clientes y por lo tanto tener mejores ingresos de productos y servicios ambientalmente sustentables. Contar con esta marca “verde” puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva.

3.7 La Responsabilidad Social Corporativa en el sector

3.7.1 Alianzas

De acuerdo con los objetivos de *Millenium Development*⁷ las alianzas son fomentadas para implementar soluciones prácticas en referencia al desarrollo sustentable. Estas alianzas quieren decir que gobiernos, organizaciones no gubernamentales, los sectores público y privado, así como las comunidades locales trabajen en conjunto con el objetivo de declinar las barreras para progresar y dirigir mejor los asuntos respecto a prácticas de desarrollo sustentable.

Trabajar de manera conjunta con otras operaciones hoteleras en el área del medio ambiente mejoran las relaciones estratégicas y los estándares ambientales. Involucrarse en estas alianzas o asociaciones mantiene una actualización, provee nuevas ideas y aumenta el punto de vista crítico respecto a la sustentabilidad (Sloan et al., 2009, p124).

3.7.2 *Greenwash* vs Responsabilidad

Numerosas corporaciones hoteleras gastan enormes cantidades de dinero en publicidad de imagen corporativa presumiendo programas humanitarios, a esto se le denomina *Greenwash*. La problemática radica en que la RSC puede fácilmente convertirse en otro ejercicio de relaciones públicas. Para muchos dueños y gerentes hoteleros, la RSC aún está conducida más por la preocupación sobre las consecuencias de las relaciones públicas negativas que se omiten los beneficios potenciales al adoptar un comportamiento responsable (Sloan et al., 2009).

⁷ También conocidos como Objetivos del Milenio, son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015. Estos son: 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre, 2) Lograr la enseñanza primaria universal, 3) Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer, 4) Reducir la mortalidad infantil, 5) Mejorar la salud materna, 6) Combatir el VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades, 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y 8) Fomentar una alianza global para el desarrollo.

Las ganancias económicas son sólo una medida de beneficio basado en datos cuantitativos. La RSC es sinónimo de éxito del negocio, sin embargo, las perspectivas en el desarrollo de negocios a corto plazo supera los beneficios a largo plazo.

Algunos de los beneficios para los negocios que adoptan un comportamiento socialmente responsable según el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible⁸ son:

- **Mejor desempeño financiero:** a través de mejoras en la innovación, competitividad y posición en el mercado. El surgimiento de ideas para nuevos productos, procesos y mercados dan como resultado ventajas competitivas.

HCE cuenta con un programa de innovación mientras que GHSF invierte en tecnología para mejorar el rendimiento de la empresa.

- **Reducción de costos de operación:** una estrategia sistemática que incluye mejora continua es la llave para reducir los costos de operación. Por ejemplo, programas de reducción, reciclaje, etc. y programas de recursos humanos para incrementar el porcentaje de retención de personal.

Las tres empresas que se están analizando en esta investigación cuentan con tales programas de optimización de recursos y ecoeficiencia.

- **Mejora en la reputación e imagen de la marca:** la reputación de la marca se encuentra en los valores como confianza, credibilidad, veracidad, calidad y consistencia.

HCE y GHSF emanan estos valores a través del beneficio recíproco con las comunidades en las que operan y han obtenido buena reputación sin caer en actividades filantrópicas.

- **Consumismo responsable y lealtad del cliente:** una conducta ética y la conciencia ambiental y social de las empresas marcan la diferencia en las decisiones de compra. Las empresas juegan un papel importante en facilitar patrones en el consumo sustentable y estilos de vida a través de los bienes y servicios que proveen y en el modo que los proveen.

⁸ Es una organización, sin ánimo de lucro, que promueve la transición hacia un futuro sostenible. Trabaja en temas como la administración ambiental y el desarrollo económico, avanzando en recomendaciones para las políticas de comercio y económicas, la inversión internacional y la gerencia de los recursos naturales dentro del desarrollo sostenible. <https://www.eird.org/wikies/images/IISD.pdf>

A través de un código de ética empresarial y promoción externa de cultura responsable, las tres empresas cuentan con cierta preferencia de los clientes.

- **Incremento en la productividad y la calidad:** mejorar las condiciones de trabajo y fomentar la inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones incrementa la productividad y reduce los fracasos.

En mayor medida, HCE con un Comité de Sostenibilidad formado por trabajadores en toda la cadena vigilan las decisiones respecto al tema y las iniciativas son propias de cada hotel de manera individual, no es impuesto por altos mandos.

- **Incremento en la habilidad para atraer y retener a los empleados:** el fuerte compromiso con la RSC facilita el reclutamiento de candidatos calificados y estimula la moral resultando altos índices de retención.

Las tres empresas promueven la superación del personal, los capacitan constantemente y les otorgan incentivos lo que se traduce en empleos bien remunerados y bajo índice de rotación.

- **Mejores relaciones y regulaciones:** en el número de jurisdicciones, los gobiernos expiden más procesos aprobatorios para las empresas que cuentan con actividades sociales y ambientales que a aquellos que requieren regulación.

Cada vez más crece la expansión de los hoteles de HCE en el extranjero lo cual quiere decir que no ha habido impedimentos por parte de los gobiernos para aprobar sus proyectos mientras que GHSF tiene buenas alianzas con organismos nacionales e internacionales para controlar mejor sus recursos energéticos.

- **Acceso al capital:** los inversionistas buscan indicadores de gestión de RSC. Un plan de negocios que incorpora una buena estrategia de RSC es visto como potencia en correcta administración.

Las tres empresas al cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores otorgan transparencia en su información financiera lo que concede certeza y seguridad a los inversionistas, cabe destacar que HCE cuenta con lineamientos de inversión social responsable y que el objetivo del comportamiento responsable de GHSF es la atracción de más inversionistas.

En el siguiente cuadro se presentan por medio de símbolos los beneficios que se han mencionado anteriormente, un análisis más detallado en el capítulo quinto de esta investigación respalda la siguiente información:

Tabla iii. Beneficios para los negocios que adoptan un comportamiento socialmente responsable

Beneficio	Grupo Posadas	Hoteles City Express	Grupo Hotelero Santa Fe
Mejor desempeño financiero	x	✓	✓
Reducción de costos de operación	x	✓	✓
Mejora en la reputación e imagen de la marca	x	✓	✓
Consumismo responsable y lealtad del cliente	±	✓	✓
Incremento en la productividad y la calidad	±	✓	±
Incremento en la habilidad para atraer y retener a los empleados	✓	✓	±
Mejores relaciones y regulaciones	x	✓	✓
Acceso al capital	±	✓	✓

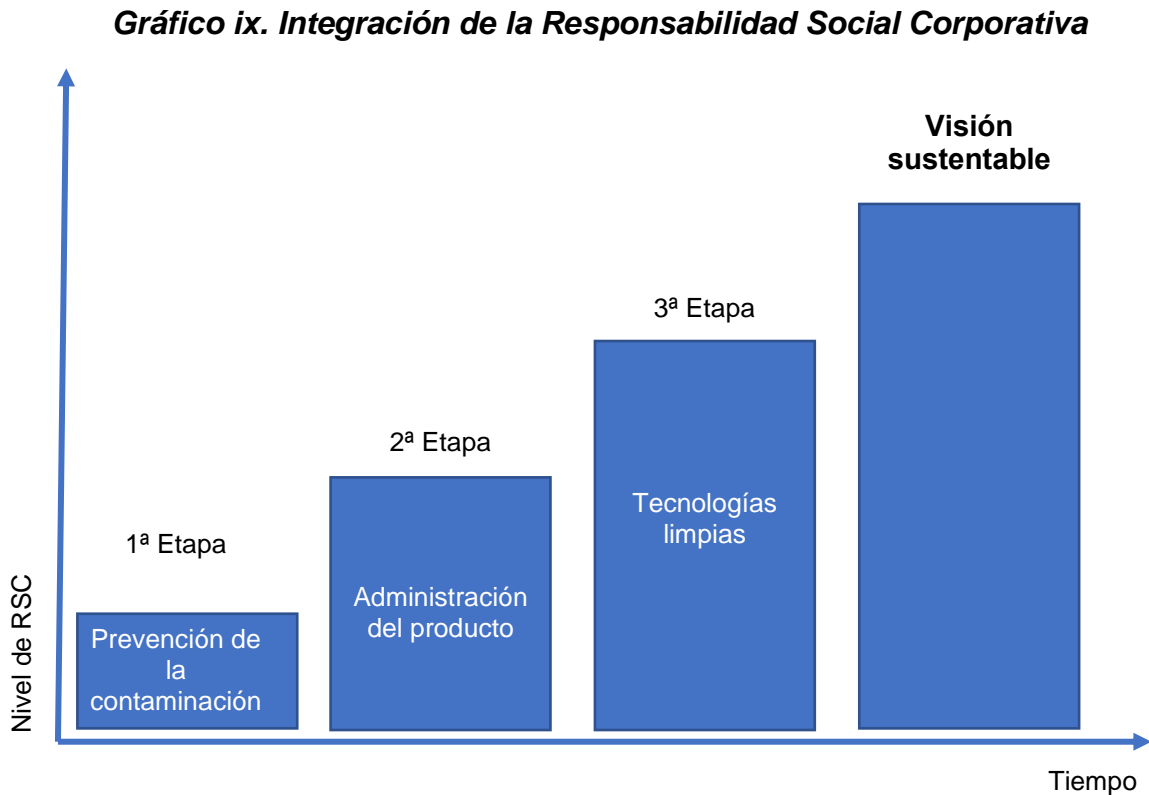
Fuente: Elaboración propia con base en información recabada y otorgada por los grupos hoteleros.

Según la definición de *Greenwasher* analizada en esta investigación, se puede determinar que GP presume programas humanitarios mediante su fundación (Fundación Posadas), gasta fuertes cantidades en publicidad y certificaciones, evidencia de ello son sus comerciales por televisión, por lo que se asume que están más enfocados en las relaciones públicas que por hacer un cambio dentro y fuera de la empresa.

Por su parte GHSF y HCE cuentan con reportes de sostenibilidad los cuales respaldan las actividades que realizan referentes a este tema, no cuentan con fundaciones propias con programas humanitarios por lo que se determina no son *greenwasher*.

3.7.3 Integración de la RSC

Stuart Hart, autor ya mencionado anteriormente, en la Universidad de Carolina en sus Escuelas de Negocios, describe las etapas para integrar un programa de RSC que se muestran en el siguiente gráfico:



Fuente: (Sloan et al., 2009)

1ª Etapa: integración al pensamiento estratégico.

2ª Etapa: se visualiza el impacto ambiental de todo el ciclo de vida del producto.

3ª Etapa: contribución a la solución de retos sociales y ambientales.

Con base en la información recabada durante esta investigación y el gráfico anterior, HCE ya cuenta con una visión sustentable, GP se encuentra en la 1ª etapa y GHSF en la segunda etapa con vías muy próximas a la tercera. (Véase información detallada en capítulo 5)

Hart argumenta que una estrategia ambiental bien implementada no debe guiarse únicamente por el desarrollo de la competencia, también debe moldear la relación de la

empresa con sus clientes, proveedores, otras compañías, creadores de políticas y sus accionistas. Según el autor los aspectos más importantes de un programa de RSC exitoso son:

- Políticas claras
- Compromiso y acuerdos con los objetivos
- Disponibilidad de recursos
- Ausencia de conflictos con otras políticas
- Coordinación de esfuerzos y comunicación por un comité o grupo de solución de problemas

Citado por la autora Marta Martos, Ruiz detalla en cada fase el proceso de gestión de la RSC:

- I. Identificación de los grupos de interés y de sus expectativas: esta etapa se basa en el diálogo, que permitirá detectar cuáles son los aspectos que los “*stakeholders*” externos a la empresa quieren que ésta atienda. Generalmente, se considera vital atender las demandas de los clientes y los empleados (Martos Molina, 2011) .
- II. Formulación de planes de actuación: la selección de áreas de mejora es la esencia de esta etapa, se seleccionarán las acciones y se establecerá un calendario para desarrollarlas. El fracaso de algunas experiencias se debe a la falta de atención de dos cuestiones fundamentales: la identificación y designación de los responsables de las acciones acordadas y la elaboración de un presupuesto, o inclusión en el mismo, del coste de dichas actividades (Martos Molina, 2011).
- III. Medición y evaluación de resultados: consiste en controlar la ejecución de las acciones, el cumplimiento de los objetivos marcados y el desempeño de la empresa en materia de responsabilidad social. Es importante emplear indicadores útiles para establecer comparaciones en el tiempo (Martos Molina, 2011).
- IV. Comunicación: informar sobre los logros conseguidos ayuda a forjar una imagen positiva ante los agentes externos a la empresa, quienes podrán

comprobar que se está evaluando el grado de consecución de los objetivos. Es importante comunicar tanto lo positivo como lo negativo y emplear para ello, diferentes mecanismos. Finalmente, la información suministrada obtendrá credibilidad si es sometida a verificación.

HCE cuenta con todo el proceso, GHSF se encuentra aún en la formulación de los planes de actuación y en la búsqueda de mediciones y evaluaciones de resultados más formales, va comunicando lo que se va realizando conforme va pasando el tiempo. GP únicamente comunica, pero no cuenta con el detalle de cada una de las etapas del proceso.

Los aspectos de transformación a los que se someten las empresas para incorporar la RSC se revisan en prácticas internas respecto a (Sloan et al., 2009, p.129):

1. **Gobernanza:** planeación, influencia y conducción de las políticas, monitorear la estrategia a largo plazo y dirección del negocio.
2. **Ideología central:** define los valores que la empresa expone, describe un sentido de propósito más allá de las ganancias o de la maximización de riqueza de los accionistas.
3. **Alineación organizacional:** ocurre cuando todos los departamentos dentro de la empresa comprenden y trabajan hacia la misma visión, metas y objetivos.
4. **Auditorías:** análisis de la situación financiera y prácticas contables de la empresa.
5. **Educación para la responsabilidad social:** involucramiento, compromiso y conocimiento de empleados, desde el gerente general hasta el recepcionista es esencial. Hacer pública la importancia de revisar las técnicas de administración de negocios es la clave para la adopción de un comportamiento de RSC.

Ésta última parte del capítulo abarca la más importante del marco teórico pues detalla el proceso e importancia de crear un proyecto sustentable, así como el impacto que esto puede generar desde un principio de su implementación. Posteriormente cabe destacar las etapas por las que atraviesan las empresas integrar la RSC en su operación, con estos principios es posible realizar un análisis más profundo y tener un panorama más claro de dónde están situadas cada una de las empresas independientes a su operación y actividad hotelera.

Como ya se determinó, el modelo de Eco-Ventaja en conjunto con la innovación y tecnología son la clave para establecer una preeminencia frente a la competencia. Aspectos que identificando en cada grupo hotelero serán relevantes para cumplir los objetivos de esta tesis.

En los capítulos cinco y seis se puntualizan los resultados y las conclusiones a las que se llegaron de los tres grupos hoteleros con respecto a la información anteriormente descrita.

CAPÍTULO 4. GRUPOS HOTELEROS MEXICANOS

4.1 Grupo Posadas

Empresa hotelera mexicana dedicada a poseer, arrendar, operar y administrar hoteles, resorts y villas en sus diferentes marcas a lo largo del país; su sede se encuentra en la Ciudad de México.

4.1.1 Historia y trayectoria de la cadena

1960's

1967- Fundación de Promotora Mexicana de Hoteles, S. A. por el Sr. Gastón Azcárraga Tamayo.

1969- Asociación con American Hotels para crear Promotora Mexicana de Hoteles.

1970- Apertura de su primer hotel, Fiesta Palace ubicado en Av. Reforma, Ciudad de México.

1980's

Compra del 50% del capital social de Posadas de México para la administración de los Holiday Inn. Desarrollo y operación de sus propias marcas Fiesta Inn y Fiesta Americana.

Inicios 1990's

1992- Cambio de nombre a Grupo Posadas, listada en la Bolsa Mexicana de Valores.

1993- Enfoque en segmento de viajero de negocios, apertura de primer Fiesta Inn.

Fin 1990's

1998- Expansión en Sudamérica mediante la adquisición de la cadena Caesar Park, junto con los derechos sobre la marca en Latinoamérica.

1999- Apertura del primer resort bajo la marca Fiesta Americana Vacation Club en Los Cabos, México incursionando en el negocio de Propiedades Vacacionales.

2000 - 2006

2001- Apertura del primer Caesar Park en Sao Paulo, Brasil.

2003- Establecimiento del centro de servicios compartidos Conectum, dedicado a llevar el control administrativo de los hoteles propios, arrendados y de terceros.

2006- Inició operaciones el primer hotel de la marca "One Hotels" en la ciudad de Monterrey, México.

2010

Lanzamiento de producto "Kivac" consistente en la venta de puntos con vigencia de 5 años canjeables por hospedaje.

2012

Venta de operaciones de hoteles en Sudamérica a Accor Hotels.

Venta de 12 inmuebles y equipo de hoteles a FibraHotel conservando su operación.

2013

Venta de 3 hoteles "Fiesta Inn" a FibraHotel conservando su operación.

Creación de The Front Door, nueva marca de lujo dentro del negocio de Propiedades Vacacionales.

Adquisición de 16 departamentos en Puerto Vallarta destinados al negocio de tiempo compartido y dos terrenos destinados a su negocio de Propiedades Vacacionales, uno ubicado en el municipio de Bucerías, Nayarit (Nuevo Vallarta) y otro más en Acapulco, Guerrero.

2014

Venta de 2 hoteles de las marcas Fiesta Inn y One a FibraHotel conservando su operación.

Nuevo concepto de Fiesta Americana y Grand Fiesta Americana.

Extensión de marca Fiesta Inn Express y Fiesta Inn Loft.

Nuevo modelo de negocio de franquicia bajo la marca Gamma.

2015

Adquisición de terreno en Los Cabos, Baja California Sur destinado a la construcción de villas para el producto Live Aqua Residence Club.
Inicio de operaciones de su área de franquicia para la marca Gamma.

2016

Transformación de The Front Door a Live Aqua Residence Club.
Live Aqua se redefine y presenta Live Aqua Urban Resort, Live Aqua Beach Resorts y Live Aqua Boutique Resorts.
Apertura de 13 hoteles , representando un total de 1,864 cuartos adicionales.

2017

11 nuevas aperturas de hoteles.
Se integra al portafolio la marca "LatinoAmerican".
Integración de Re_Set como plan de descuentos para familias y grupos de amigos.

2018

16 nuevas aperturas de hoteles en territorio mexicano.
Implementación del sistema Net Promoter Score (NPS) para la medición del desempeño de los hoteleros con base en la apreciación del huésped.
Firma de contratos para administración y operación con inversión de terceros para hoteles en Cuba.
Venta del hotel de Laredo, Texas.

4.1.2. Actividad principal

Con una administración centralizada las principales actividades de Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., y sus Subsidiarias son la construcción, adquisición, arrendamiento, promoción, franquicia, operación y administración de hoteles que operan principalmente bajo las marcas comerciales: Live Aqua Urban Resort, Live Aqua Beach Resorts, Live

Aqua Boutique Resort, Grand Fiesta Americana, Fiesta Americana, The Explorean, Fiesta Americana Villas, Fiesta Inn, Fiesta Inn Express, Fiesta Inn Loft, Gamma y One Hoteles (Posadas), 2016).

Al 31 de diciembre de 2018, la cadena llegó a 175 hoteles y resorts gestionados bajo las marcas antes mencionadas, representando un total de 27,491 cuartos, teniendo la mayor concentración en México distribuidos en 62 ciudades en México incluyendo los destinos de playa y ciudades más importantes (Posadas), 2018).

4.1.3 Portafolio hotelero

La Compañía opera el negocio hotelero bajo cuatro esquemas principales: a) hoteles propios y hoteles arrendados explotados mercantilmente en beneficio de Posadas; b) hoteles de terceros administrados por Posadas en beneficio de dichos terceros; c) hoteles arrendados a terceros, aunque administrados por Posadas en beneficio de los arrendatarios; y d) hoteles franquiciados (Posadas), 2017).



Tabla iv. Portafolio de hoteles, Grupo Posadas

H. Propios	H. Administrados	H. Arrendados	H. Franquiciados
12	139	15	9

Elaboración propia con información de Reporte Anual Posadas 2018.

De acuerdo con el siguiente cuadro, se puede observar la clasificación de marcas mediante las que Posadas ofrece sus servicios hoteleros:

Tabla v. Mezcla de hoteles, Grupo Posadas

Marca	Categoría	Hoteles Cuartos	Cuartos por rango	Ubicación	Segmento
	Lujo	2 125	20-100	Residencias de lujo dirigidos al negocio de propiedades vacacionales	Turistas internacionales domésticos de altos ingresos
	Boutique	1 60	60-100	Resorts de lujo y ciudades grandes	Turistas internacionales domésticos de altos ingresos

	Lujo	4 733	130-400	Resorts de lujo y ciudades grandes	Turistas internacionales domésticos de altos ingresos
	Gran Turismo	8 2,226	200-600	Grandes ciudades y resorts de lujo	Turistas internacionales domésticos de altos ingresos
	Negocios / Familiar	13 3,753	80-650	Grandes ciudades y resorts de lujo	Turistas domésticos e internacionales y viajeros de negocios
	Negocios	73 10,217	90-220	Ciudades pequeñas-medianas y suburbios de grandes ciudades	Viajeros de negocios domésticos e internacionales
	Negocios	1 120	40-150	Ciudades pequeñas-medianas y suburbios de grandes ciudades	Viajeros de negocios domésticos e internacionales, estancias prolongadas.
	Negocios	1 117	40-150	Ciudades pequeñas-medianas y suburbios de grandes ciudades.	Viajeros de negocios domésticos e internacionales individuales
	Familiar	16 2,209	80-200	Ciudades pequeñas-medianas y suburbios de grandes ciudades	Viajeros de negocios domésticos e internacionales
	Económico	49 6,121	100-140	Ciudades medianas y grandes en zonas industriales	Viajeros domésticos de negocios
	Familiar	4 1,501	100-300	Resorts dirigidos al negocio de propiedades vacacionales	Turistas domésticos e internacionales
	Familiar	2 96	40-100	Resorts dirigidos al negocio de propiedades vacacionales	Ecoturismo Turistas domésticos e internacionales
Otros	Familiar / Negocios	2 96	100-220	Ciudades grandes y medianas	Turistas domésticos e internacionales y viajeros de negocios
TOTAL		175 27,491			

Fuente: Reporte Anual Posadas, 2018.

Por otro lado, la propiedad de los hoteles muestra una tendencia a consolidarse en grupos como FibraHotel y otros inversionistas institucionales en bienes raíces.

Otros Productos

- **KIVAC:** el cual consiste en la venta anticipada de servicios de hospedaje denominados en puntos, con una vigencia de hasta 5 años, canjeables por hospedaje en cualquiera de los hoteles de la cadena y en alrededor de cien propiedades afiliadas que no operan bajo marcas de Posadas. Al 31 de diciembre de 2016, se encontraban afiliados bajo este esquema más de 33,100 socios (Posadas), 2016).

4.1.4 Sostenibilidad

El ámbito de desarrollo sostenible está incluido en el Código de Ética de la empresa donde la cadena señala estar comprometida en mantener el equilibrio entre los tres ejes de sustentabilidad, tanto en operaciones existentes como en la generación de próximos proyectos considerando:

- **Sustentabilidad Económica:** *el objetivo primordial de Posadas será continuar, como negocio, generando valor de manera ética y sostenible en el tiempo.*
- **Sustentabilidad Ambiental:** *a partir de la administración eficiente y responsable de los recursos naturales, así como en la conservación de la biodiversidad para la reducción de nuestro impacto ambiental el cual medimos en cada una de nuestras operaciones y mantenimiento de los atractivos turísticos de las localidades.*
- **Sustentabilidad Social:** *para Posadas, el éxito y continuidad de las empresas que controla está directamente relacionado con el desarrollo de la comunidad, especialmente en los desarrollos turísticos en los que participa. Por lo tanto, es una prioridad para la Empresa impactar positivamente a las personas y sus comunidades, así como respeto de los derechos humanos en todos los ámbitos y la mejora en la calidad de vida de los colaboradores (Posadas, n.d.).*

Código de Ética, Grupo Posadas

Grupo Posadas lleva a cabo las acciones a su alcance para cumplir con las leyes que regulan los ámbitos hotelero y ambiental. Cuenta con un programa interno de cumplimiento en materia ambiental y de seguridad, que tiene como objetivo garantizar que todas sus propiedades y negocios en operación y construcción estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones ambientales aplicables. En México, la mayoría

de sus hoteles han suscrito convenios con la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para someterse a exhaustivas revisiones, de sus políticas y procedimientos y con ello hacerse acreedores a la Certificación de Calidad Ambiental Turística que otorga la misma procuraduría (Posadas), 2016).

La siguiente imagen muestra las certificaciones y distintivos con los que cuenta actualmente Grupo Posadas.

Ilustración iv. Certificaciones y distintivos, Grupo Posadas



Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Próximos proyectos

- Posadas participa como inversionista y operador en un proyecto hotelero en la Riviera Maya, “Tulkal”. En este desarrollo se construirán dos hoteles: un Fiesta Americana con 515 habitaciones y un Live Aqua con 340, ambos serán operados por Posadas y se estima que su apertura sea a principios de 2021.
- Posadas espera abrir al menos 5 hoteles bajo la marca Live Aqua en los Estados Unidos en los próximos años en las principales ciudades de dicho país.
- La compañía planea operar y franquiciar en México 49 hoteles adicionales con 9,298 cuartos que se estima estén en operación antes del primer semestre de 2022 (Posadas), 2018).
- Durante los últimos años 2017 y 2018 la compañía planeó establecer un Comité y Política de Sustentabilidad para coordinar los esfuerzos en la materia dentro de la organización y de cara a la sociedad.

4.1.6 Internacionalización

Respecto a su operación internacional, Posadas ha realizado ciertas acciones que le permitirán una mayor penetración en el mercado extranjero:

- Alianzas con Hilton Grand Vacation Club, The Registry Collection y con Resort Condominiums International (RCI).
- A principios de 2018 se firmaron dos contratos para operar hoteles en Cuba (Posadas, 2017): Fiesta Americana All Inclusive Punta Varadero con 633 habitaciones y Fiesta Americana All Inclusive Holguín Costa Verde, con 749 habitaciones.
- Posadas ya cuenta con un contrato para operar por 15 años un hotel Grand Fiesta Americana en Punta Cana, República Dominicana, con 554 habitaciones, el cual es de inversión local y se estima este en operaciones en 2020.

4.2 Hoteles City Express

Empresa hotelera mexicana concebida como una cadena de hoteles dirigida al nicho de mercado de los viajeros de negocios.

4.2.1 Historia y trayectoria de la cadena

2003

Apertura del primer hotel en Saltillo, Coahuila marca City Express Hoteles orientada a los viajeros de negocios que buscan alojamiento a precios accesibles.
5 hoteles en total.

2004

Lanzamiento de la marca City Express Suites para viajeros con estancias prolongadas, con la apertura del primer hotel en Col. Anzures, Ciudad de México.
26 hoteles en total.

2008

Lanzamiento de la marca City Express Junior dirigido al segmento *budget* con la apertura del primer hotel en Toluca.

2012 - 2013

Primer hotel internacional en San José, Costa Rica y al año siguiente 1 hotel en Cali, Colombia.
71 hoteles en total.

2014

Introducción de la marca City Express Plus para viajeros de negocios pertenecientes al segmento económico pero con necesidades de negocio.
4 marcas bien definidas.

2016

123 hoteles en operación.

Lanzamiento de marca City Centro y apertura del primer hotel de ésta marca en la Ciudad de México.

2018

Apertura de 13 nuevos hoteles.

Inclusión al IPC sustentable

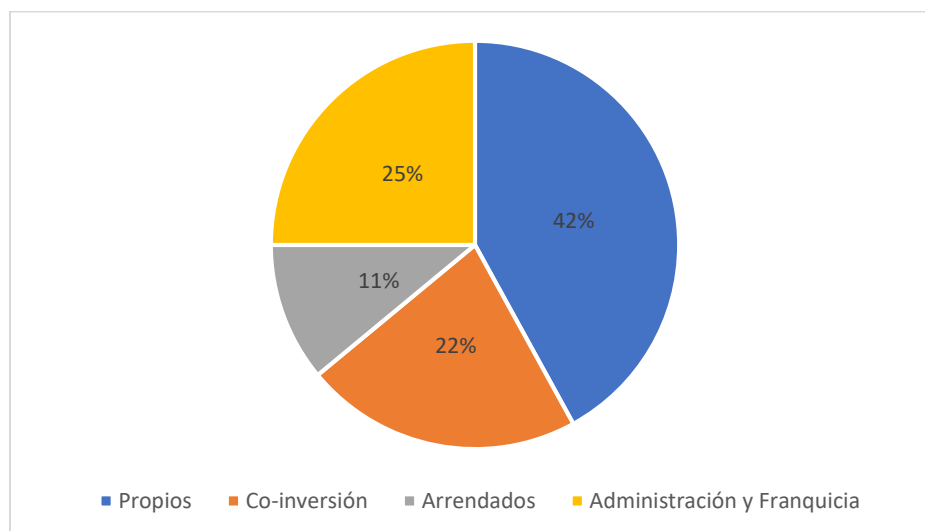
4.2.2 Actividad principal

Hoteles City Express se dedica al desarrollo, administración, operación y la franquicia de hoteles de servicio limitado propios, en coinversión, arrendados o pertenecientes a terceros, al amparo de 5 distintas marcas orientadas a los viajeros de negocios que buscan alojamiento a precios accesibles (Express), 2017a).

4.2.3 Portafolio hotelero

De acuerdo con la operación del negocio y al cierre del año 2018, Hoteles City Express cuenta con 57 hoteles propios, 39 en coinversión, 14 arrendados, 31 en franquicia y administración y 7 hoteles otorgados en franquicia:

Gráfico x. Distribución de hoteles por propiedad, Hoteles City Express




Fuente: Presentación Corporativa Hoteles City Express 2016.

La cadena utiliza cuatro marcas para comercializar sus hoteles, cada una de ellas está orientada a un cierto tipo de huésped dentro del mercado de los viajeros de negocios pertenecientes a los segmentos económico y *budget*. La construcción, el mobiliario, la decoración, el diseño arquitectónico y las áreas comunes de todos los hoteles pertenecientes a una misma marca se encuentran estandarizados (Express), 2017b).

Tabla vi. Mezcla de hoteles, Hoteles City Express

Marca	Descripción	Cuartos por Hotel	# de Hoteles	# de Cuartos
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca insignia • Servicios esenciales • Segmento económico 	100-150	88	10,262
	Producto City Express en ubicaciones premium.	70-150	23	2,987
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca de segmento económico • Misma calidad, pero con 	105-134	23	2,572

	cuartos más pequeños			
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca de estancia prolongada • Diseño tipo departamento 	26-120	12	721
CITY CENTRO	Producto esencial en centros de ciudad y con acabados premium.	35-80	2	147

Fuente: Elaboración propia con información de Presentación Corporativa Hoteles City Express 2016 y Reporte Anual 2018.

La presencia geográfica de Hoteles City Express se encuentra alineada con los principales motores de actividad económica en el país ya que sus hoteles se encuentran estratégicamente localizados en los corredores comerciales del país:

- Corredor Minero al norte.
- Corredor de Exportaciones de Maquila y Logística; y de Exportación de Agricultura TLCAN al noroeste.
- Corredor Minero al noreste.
- Corredor Industrial de Manufactura, Logística y de Exportación TLCAN al centro.
- Corredor Energético, Petroquímico y de Exportaciones al oriente.

4.2.4 Sostenibilidad

De acuerdo con la entrevista con la actual Líder de Sostenibilidad Corporativa de Hoteles City Express (ver Anexo A), desde su origen en el año 2003, el director de la Compañía el Ing. Luis Barrios ha tenido interés en cuestiones ambientales ligadas a su negocio. Él sintió una gran responsabilidad al construir edificios que por su giro tienen alto consumo de luz, agua, gas, etc. debido a la entrada y salida continua de huéspedes (H. De la Cruz, comunicación personal, 2 de mayo de 2018).

Es en el año 2007 cuando se aplicó una metodología incorporando a todos los hoteles a lineamientos ambientales partiendo de la construcción, ya que éstos están orientados a aprovechar la luz natural del día. Desde entonces, la cadena cayó en cuenta de poder

cumplir diversas normativas y desarrollar otras alternativas para el cuidado del medio ambiente ya que sus edificios lo permitían.

Teniendo como base lo anterior, Hoteles City Express comienza a buscar certificaciones, reglas y métodos nacionales e internacionales con el fin de estandarizar sus procesos del día a día de manera más adecuada en cuanto a ahorro de energía, gas y agua. Esto con el objeto de identificar el impacto en las comunidades donde operan debido a la expansión y crecimiento que estaba teniendo la cadena y consolidar así un beneficio recíproco.

Cabe destacar que gracias a las actividades de tipo ambiental, cultural y social que se llevaban a cabo en estas comunidades y localidades cercanas a ellas, Hoteles City Express decidió involucrarse en estos aspectos con más profundidad y desarrollarlos en toda la cadena para convertirse así en una Empresa Socialmente Responsable.

Las acciones se llevaron a cabo desde el origen de la empresa, sin embargo, el primer distintivo de ESR lo obtuvieron hasta el año 2015 ya que el objetivo del Ing. Barrios no era dar a conocer las iniciativas que ya se habían llevado a cabo desde años anteriores.

Desde su fundación, la Sociedad ha tenido como prioridad aplicar en todos sus procesos de negocio una política de sostenibilidad que se materializa en el diseño, desarrollo, construcción y operación de sus hoteles llevándola al largo plazo.

La cadena hotelera cuenta con la siguiente política de sostenibilidad:

“Ser una empresa hotelera innovadora en el cuidado del ambiente, buscando optimizar el uso de energía, gas y agua, así como en la disminución en la generación de residuos, contribuyendo con las comunidades donde operamos mediante la creación de valor a largo plazo” (Express), 2019a).

Hoteles City Express

En el año 2017, la cadena hotelera basada en guías del Global Reporting Initiative⁹ (GRI) y del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SABS) elaboró un análisis interno con el objetivo de identificar los temas prioritarios del sector hotelero en México. Como resultado se identificaron los siguientes temas prioritarios en los tres pilares del desarrollo sostenible:

Tabla vii. Temas prioritarios para el desarrollo sostenible, Hoteles City Express

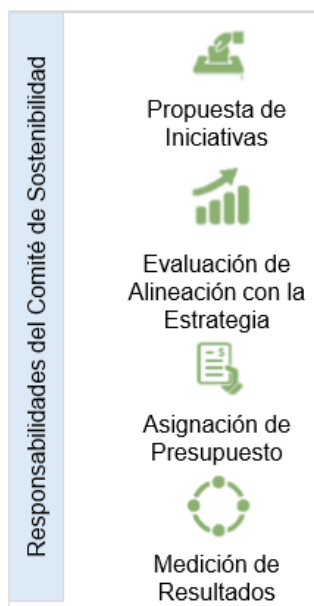
ECONÓMICO	AMBIENTAL	SOCIAL
Resultados financieros	Consumo y gestión del agua	Desarrollo y retención de colaboradores
Innovación	Eficiencia energética	Salud y seguridad de colaboradores
Gobierno corporativo y ética	Gestión de residuos	Contratación local
Calidad en el servicio al cliente	Construcción sostenible	Inclusión y equidad
Proveedores responsables		Respeto a Derechos Humanos
		Colaborar con las comunidades locales
		Relaciones con partes interesadas

Fuente: Informe de Sostenibilidad 2017, Hoteles City Express.

Siguiendo la misma línea, Hoteles City Express aprueba, comunica internamente y ejecuta anualmente un Programa de Sostenibilidad y Responsabilidad Social el cual se revisa de manera continua por el Comité de Sostenibilidad (Express), 2017c).

⁹ Institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). https://es.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative

Ilustración v. Responsabilidades del Comité de Sostenibilidad, Hoteles City Express



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2016, Hoteles City Express.

Comité de Sostenibilidad

Desde el 2014 de su creación, su principal objetivo es vigilar que las decisiones de inversión, desarrollo y operación de la Compañía estén orientadas a cumplir con las mejores prácticas de Sostenibilidad (Express), 2018). Es el órgano que define, aprueba y supervisa la ejecución de la estrategia de Sostenibilidad en Hoteles City Express y está conformado por las distintas áreas clave de la organización.

El Comité de Sostenibilidad reporta directamente al Comité de Prácticas Societarias y éste a su vez informa de manera oportuna al Consejo de Administración sobre los esfuerzos e iniciativas implementadas (Express), 2018).

Está conformado por líderes que son agentes de cambio y fuente de influencia en sus áreas, entre todos los integrantes definen, aprueban y supervisan la ejecución de la estrategia de Sostenibilidad de la Cadena (Express), 2018).

Gráfico xi. Comité de Sostenibilidad, Hoteles City Express



Fuente: Informe de Sostenibilidad 2017, Hoteles City Express.

El Comité de Sostenibilidad realiza reuniones cada dos meses para revisar los proyectos propuestos, estos se evalúan en cuanto a su viabilidad, se establece un periodo de desarrollo y se asigna un presupuesto para cada uno de ellos. El presupuesto total asignado para la estrategia de sostenibilidad de toda la cadena es del 1.2% de las ventas netas.

Es importante mencionar que también se toma en cuenta si la iniciativa es pertinente para la comunidad y/o para el corporativo, se analiza la misma y se encomienda a los hoteles donde haya más beneficio para ambas partes, aunque de manera general y por lineamientos de la cadena son asignadas para todos.

El Comité no está presente en cada uno de los hoteles, sin embargo, mediante una plataforma interna en línea se puede monitorear a cada hotel para saber las acciones que se están llevando a cabo en cada uno de ellos. Las iniciativas y propuestas no son implementadas por el Comité, son propias de los hoteles involucrando a cada miembro de la cadena de valor.

La cadena se guía con los objetivos del desarrollo sostenible promulgados por la ONU, la Red del Pacto Mundial, los estatutos de la UNESCO y del Instituto de Turismo Responsable consolidando de la siguiente manera su modelo de sostenibilidad:

Ilustración vi. Modelo de sostenibilidad, Hoteles City Express



Fuente: Informe de Sostenibilidad 2017, Hoteles City Express.

El pilar ambiental se ha desarrollado desde el origen de la cadena, el social se ha ido complementando con nuevos proyectos año con año y el económico que lo definen como el crecimiento de la compañía a la par con sus acciones, lo han perfeccionado también de manera constante. La cadena ha buscado balancear las acciones de los tres pilares a lo largo del tiempo.

Durante el 2016 se trabajó fuerte para medir y disminuir la huella de carbono, impulsar el programa de innovación y emprendimiento, cuidar la eco-sostenibilidad y biodiversidad y sobre todo para extender sus esfuerzos de inclusión laboral a colaboradores pertenecientes a algún grupo vulnerable de las comunidades en donde operan (Express, 2017c).

Hoteles City Express prepara sus informes de sostenibilidad año con año con base en los estándares de Global Reporting Initiative (GRI). Algunas de las prácticas llevadas a cabo y sus resultados son auditadas o revisadas de forma externa por organismos internacionales tales como el Banco Mundial, el U.S. Green Building Council y el Instituto de Turismo Responsable (Express), 2017c). Cuentan con certificaciones internacionales que avalan la rentabilidad económica, social y ambiental de sus proyectos.

Todos los proyectos que lleva a cabo Hoteles City Express tienen una visión a largo plazo teniendo como objetivo el ganar para ambas partes, tanto para ellos como negocio, como para las comunidades en donde operan.

Análisis de materialidad

Con el fin de identificar los temas relevantes en términos ambientales, sociales y económicos para el negocio y grupos de interés, se llevó a cabo un proceso de definición de materialidad, identificando los temas más importantes, de acuerdo con los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI) en conjunto con un análisis de las mejores prácticas nacionales e internaciones, la percepción de los medios de comunicación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Express), 2019a).

A través del diálogo y consulta con los grupos de interés y el análisis de la información, se priorizaron los temas a partir de la comparación del nivel de relevancia que tienen, según la percepción de los grupos de interés y el grado de importancia para la estrategia de negocio de Hoteles City Express (Express), 2019a). Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla viii. Relevancia para los grupos de interés, Hoteles City Express

	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Uso sustentable del agua. • Cumplimiento legal ambiental. • Manejo de residuos. • Ecoeficiencia energética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversidad, ecosistemas y protección del hábitat. • Emisiones a la atmósfera (gas y energía). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos y bebidas sostenibles. • Materiales para la construcción. • Certificaciones ambientales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de materiales utilizados para el servicio. • Turismo ambientalmente responsable. • Construcción en sitio no vulnerable o áreas naturales protegidas. 	
Social externo	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación de cultura local y patrimonio natural. • Prevención de turismo sexual ilegal (Código de Conducta Nacional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y apoyo a desastres naturales. • Relación adecuada con comunidades. • Alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil local. 	
Social interno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y formación. • Seguridad y salud ocupacional. • Balance de vida laboral – familiar. • Diversidad e igualdad de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional. • Compensación y reconocimiento. • Motivación y sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores migrantes. • Actividades de voluntariado.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Anticorrupción. • Impacto económico local a través de la generación de empleos directos e indirectos. • Transparencia en la información. • Privacidad del huésped. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad del huésped. • Innovación e inversión en comunidades locales. • Cumplimiento y compromiso ético. • Competencia justa. • Calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de gobernanza de la organización. • Innovación en operaciones. • Fortalecimiento de la marca. • Calidad ambiental en interiores. • Evaluación social ambiental de proveedores.

Fuente: Informe de Sostenibilidad Hoteles City Express 2018.

Certificaciones

La cadena comenzó con la Certificación LEED¹⁰ Categoría Plata en el Hotel City Express San Luis Potosí como prueba piloto y posteriormente con los demás hoteles de la cadena.

Como lo comentó la líder de Sostenibilidad Corporativa (ver Anexo A), más allá de obtener certificaciones para tener una buena reputación ante sus clientes, la estrategia está más enfocada a incentivar y reconocer a sus colaboradores, quienes ella menciona, son los que realizan todo el trabajo, conocen las comunidades y por los que la cadena puede operar de manera responsable (H. De la Cruz, comunicación personal, 2 de mayo de 2018).

Parte fundamental de lograr lo antes mencionado es tener una rotación mínima de personal, pues se involucran y comprometen a largo plazo, al no integrar nuevos líderes continuamente no se limita el seguimiento de las normativas y lineamientos para la operación del negocio.

Para poder certificar sus hoteles, la compañía realiza un proceso de evaluación y auditoría por parte de organismos internacionales cuyo objetivo es verificar que se cumplan los máximos estándares de protección al medio ambiente, optimización en el uso de energéticos, agua y desechos, así como la implementación de prácticas robustas de vinculación social (Express), 2017c).

Anualmente Hoteles City Express es sometido a una revisión realizada por entidades externas que auditan su apego a los códigos y reglamentos de sostenibilidad, las cuales se encuentran bajo los criterios de la Conferencia de las Naciones Unidas para la protección del Medio Ambiente y del Desarrollo Sostenible y de directrices de la Organización Mundial de Turismo y de la UNESCO (Express), 2017c).

Así mismo, Hoteles City Express buscará convertirse en un catalizador del impulso a proyectos de alto impacto que generen valor a la sociedad y aumenten el bienestar social y económico de las comunidades en las que opera a través de apoyo a iniciativas

¹⁰ Programa de certificación independiente y punto de referencia aceptado para el diseño, la construcción y la operación de construcciones y edificios sustentables de alto rendimiento. <https://www.usgbc.org/Docs/Archive/General/Docs10716.pdf>

relacionadas con emprendimiento, capacitación, educación e inclusión para generar beneficios sostenibles a largo plazo (Express), 2017c).

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación es fundamental para las empresas cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores pues con la información financiera que éstas otorgan, inversionistas externos están más dispuestos a comprar acciones de una compañía cuyas perspectivas en crecimiento pueden analizar. Por otro lado, la empresa gana prestigio en el mercado entre los accionistas, los clientes y los analistas de mercado de capitales.

Además, la importancia de cotizar en la BMV recae en el IPC Sustentable, el cual es un índice que tiene como objetivo integrar a las empresas emisoras listadas en México que mejor se encuentran posicionadas con relación a su compromiso con el medio ambiente, sus principales grupos de interés y gobierno corporativo (Valores, n.d.).

Hoy en día, Hoteles City Express es la única empresa de giro hotelero que cuenta con el IPC Sustentable de la BMV y la número 11 de todas las que se encuentran listadas.

Algunas de las metas que tiene contempladas la cadena en materia de sostenibilidad para el 2020 son (Express), 2019a):

- Uso de energías renovables en por lo menos 15% de los hoteles de la cadena.
- Más de 5 iniciativas nuevas de responsabilidad social apoyadas cada año.
- Reducción del 2% al 5% anual el consumo de energía, agua y generación de desechos.
- Generación de más de 3,000 empleos directos e indirectos.
- Formación del 20% de todo su equipo con colaboradores con alguna discapacidad.
- El 100% de los colaboradores contarán con estudios mayores a preparatoria.
- Lograr ecoeficiencia en todas las operaciones del negocio, desde la oficina central hasta cada uno de los hoteles.
- 96 hoteles de la cadena contarán con energía producida a través de fuentes solares o eólicas.

- Contar con al menos diez aliados estratégicos para fortalecer iniciativas de inversión social.
- Certificación del programa de turismo responsable en el 100% de sus edificios.

De la misma manera en la que la cadena ha logrado un desarrollo sostenible, la compañía también ha invitado e incorporado a sus proveedores a llevarlo a cabo mediante asesorías logrando certificaciones para ellos de ESR en sólo dos años.

Respecto a la relación con sus clientes en materia de sostenibilidad, la cadena únicamente comunica sus acciones mediante los reportes anuales públicos, incluso en sus evaluaciones de satisfacción del servicio no incluye preguntas sobre el tema debido a que sus huéspedes se percatan de ellas al alojarse en sus hoteles.

En el 2018, a través del Instituto de Turismo Responsable¹¹ y de la red de Pacto Mundial¹² en México, Hoteles City Express se unió al Programa de Turismo Responsable, donde adoptaron una filosofía que los conduce a prevenir, reducir y eliminar su impacto negativo, maximizando el positivo en todas las comunidades donde opera.

Ilustración vii. Certificaciones y distintivos, Hoteles City Express



Fuente: Elaboración propia

¹¹ Organización no gubernamental internacional sin ánimo de lucro, en forma de asociación, que promueve, desde hace más de 20 años, el turismo responsable a nivel internacional, ayudando a todos los actores implicados en el sector turístico a desarrollar una nueva forma de viajar y de conocer nuestro Planeta. Colaboran con diversas asociaciones de empresarios del sector turístico, así como con organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, para la realización de actividades y proyectos turísticos, ubicados tanto en países desarrollados, como en países en vías de desarrollo, en donde se llevan a cabo proyectos consecuentes con los principios del desarrollo sostenible. <https://www.responsibletourismstitute.com/es/quienes-somos/6>

¹² Es una iniciativa internacional que promueve implementar Diez Principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más 12.500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo. <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

4.2.5 Próximos proyectos

- Creación de Fibra hotelera bajo la denominación FSTAY.
- Todos sus hoteles estarán certificados por el programa *Biosphere Responsible Tourism* copatrocinado por la UNESCO y el Instituto de Turismo Responsable (Express), 2017a) .
- Incorporar 5 iniciativas nuevas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad cada año.

4.2.6 Internacionalización

Hasta el año 2016 Hoteles City Express contaba con 5 hoteles en el extranjero con 1 en Costa Rica, 3 en operación y 1 en desarrollo en Colombia y 1 hotel en Chile. La siguiente tabla muestra los ingresos de hoteles por región geográfica para los últimos tres años:

Tabla ix. Ingresos por región, Hoteles City Express
(Importes expresados en moneda nacional)

Ingresos por Región	2016	2017	2018
México	1,976,633	2,351,495	2,642,834
Extranjero	61,133	156,953	244,667
Total Ingresos	2,037,766	2,508,448	2,887,502

Fuente: Reporte Anual Hoteles City Express 2018.

HCE ha fortalecido su proceso de expansión internacional a través de contratos de administración y franquicia los cuales espera que sean el principal vehículo de ampliación de su huella geográfica en Latinoamérica en los próximos años. Producto de esto, el primer contrato de franquicia internacional se ha firmado para un hotel en Quetzaltenango, Guatemala. De igual forma, actualmente se encuentra en negociaciones para la implantación de dichos contratos en distintos países de la región los cuales pueden incluir Guatemala, Ecuador y el Salvador, entre otros (Express), 2019b).

4.3 Grupo Hotelero Santa Fe

Empresa del sector hotelero enfocada en adquirir, convertir, desarrollar y operar hoteles propios y de terceros bajo una estrategia multimarca y multisegmento.

4.3.1 Historia y trayectoria de la cadena

2010 - 2012

2010- Grupo Chartwell se une a Nexxus Capital y Walton St. Capital para la creación de Grupo Hotelero Santa Fe. Inicio de operaciones mediante la adquisición de 3 hoteles.
2012- Apertura de Hilton Puerto Vallarta, primera propiedad desarrollada por GHSF.

2013

Adquisición de dos hoteles en Acapulco y Cancún respectivamente operando con las marcas Krytal Beach y Krystal Grand.
Contrato de operación de Hilton Gardenn Inn en el Aeropuerto Internacional de Monterrey y de un Hampton Inn & Suites en Tabasco.

2014

La compañía se hace pública en la Bolsa Mexicana de Valores.
Adquisición de un hotel para operación con la marca Krystal Urban Centro en Cancún, Quintana Roo.

2015

Adquisición de un hotel para operar bajo la marca Krystal en el Estado de México.
Contrato de operación de hotel para operar bajo la marca Krystal Urban Aeropuerto en la Ciudad de México.

2016 - 2017

2016 - Contrato de operación de un hotel de cinco estrellas para operación bajo la marca Krystal en Monterrey.

2017- Contratos de operación de dos hoteles de cuatro estrellas ubicados en Pachuca y Monterrey bajo la marca Krystal respectivamente. Contrato adicional de operación de un hotel de tres estrellas bajo la franquicia de Accor Hotels en Irapua.

2018

Se realizaron cuatro aperturas de hoteles y dos cambios de marca.

Alianza estratégica con AMResorts, se implementó un co-branding transicional entre las marcas Reflects Resorts&Spas y Krystal Grand.

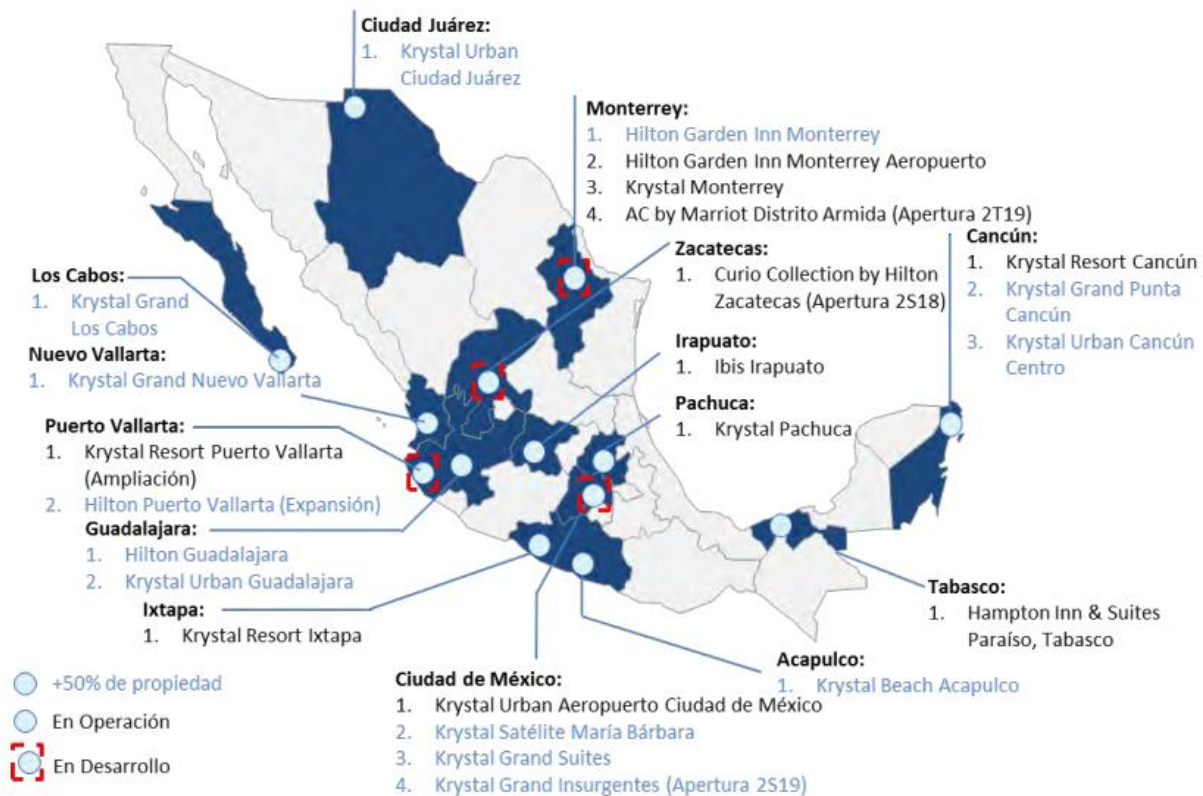
4.3.2 Actividad principal

Grupo Hotelero Santa Fe es una empresa enfocada a la adquisición de hoteles de playa y urbanos en los principales destinos turísticos de México, conversiones de uso en propiedades, celebración de contratos de operación y desarrollo en ubicaciones que lo justifiquen plenamente (Fe), 2017a).

4.3.3 Portafolio hotelero

La empresa cuenta con 27 hoteles en total incluyendo 6 en desarrollo de los cuales 15 operan bajo la marca Krystal y 12 tienen contratos de operación para terceros como franquicias o marcas licenciadas como Hilton.



Ilustración viii. Presencia de hoteles, Grupo Hotelero Santa Fe





Fuente: Reporte Anual 2017, Grupo Hotelero Santa Fe.

Las marcas de hoteles que utiliza Grupo Hotelero Santa Fe para comercializar sus servicios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla x. Mezcla de hoteles, Grupo Hotelero Santa Fe

Marca	Descripción	No. de Hoteles	No. de Cuartos
	<ul style="list-style-type: none"> Playa Categoría Gran Turismo 	3	1,329
	<ul style="list-style-type: none"> Playa y urbano Categoría Gran Turismo Ubicados en grandes ciudades y destinos turísticos más importantes del país. 	1	150
	<ul style="list-style-type: none"> Playa y urbano 5 estrellas 	5	1,709

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una amplia gama de alternativas para el descanso, la diversión y los negocios. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Playa y urbano • 4 estrellas • Enfocada al más exigente y productivo viajero de negocios con servicios personalizados. 	5	752
	<ul style="list-style-type: none"> • Playa • 4 estrellas • Orientado hacia una convivencia familiar. 	1	400
	<ul style="list-style-type: none"> • Playa y urbano • Categoría Gran Turismo 	2	901
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano • 4 estrellas 	1	134
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano • 4 estrellas 	1	117
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano • 3 estrellas 	1	140
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano • 4 estrellas 	1	168
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano • Hotel Boutique 	1	32
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano 	1	140
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano 	1	250
	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano 	1	144

	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano 	1	142
	<ul style="list-style-type: none"> • Playa 	1	300

Fuente: Elaboración propia con información de Reporte Información Financiera 2016 y 2017, Presentación Corporativa y Reporte Anual 2018 de Grupo Hotelero Santa Fe.

4.3.4 Sostenibilidad

El camino al desarrollo sustentable de la cadena comenzó en el año 2014 a partir de la entrada del Grupo a la Bolsa Mexicana de Valores el cual exigía hacer su información pública, entre otras cosas. La cadena inició persiguiendo las normativas que marcaba la BMV en las que se incluía el ámbito de Responsabilidad Social que anteriormente no estaba incluido en las operaciones del negocio.

En ese mismo año, se creó la Coordinación de Sustentabilidad y Responsabilidad Social formando parte del departamento de Relación con Inversionistas en sus oficinas centrales en la Ciudad de México. Las primeras acciones se enfocaron en obtener el distintivo Empresa Socialmente Responsable basándose en sus pilares que son: Ética, Medio Ambiente, Calidad de Vida y Vinculación con la Comunidad.

Fue de manera empírica y por medio de evaluaciones con calificaciones bajas, debido a falta de transparencia de sus prácticas, que la Coordinación decide hacer públicas sus actividades en la BMV y comenzar a desarrollar una operación más responsable del negocio.

A finales de 2016 a causa del alza de energía eléctrica, la cadena pidió una asesoría al Centro Mario Molina,¹³ consideraban que estaban teniendo mucho gasto en luz eléctrica y necesitaban alternativas para ahorrarla. Gracias sus sugerencias se aprovecharon recomendaciones de inversión tecnológica realizadas por el Centro para tener un mejor rendimiento como negocio hotelero.

¹³ Asociación civil, independiente y sin fines de lucro, que tiene como propósito encontrar soluciones prácticas, realistas y de fondo a los problemas relacionados con la protección del medio ambiente, el uso de la energía y la prevención del cambio climático, a fin de fomentar el desarrollo sustentable. <http://centromariomolina.org/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>

Como resultado de lo anterior, en octubre del 2017 la cadena abordó estrategias medioambientales más aterrizadas y se creó a nivel corporativo el Comité de Ahorro de Energía liderado por el Director de Tecnología de la cadena.

La empresa hotelera hoy en día cuenta con la siguiente política de sostenibilidad con los siguientes compromisos objetivos (Fe), 2017b):

- I. Establecer una gestión sustentable de los procesos basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.*
- II. Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos, y contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos.*
- III. Facilitar y patrocinar acciones y proyectos, para la promoción de la sustentabilidad y el desarrollo humano.*
- IV. Aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de nuestras operaciones.*

Grupo Hotelero Santa Fe

Posteriormente Grupo Hotelero Santa Fe se unió al Pacto Mundial, y con sus 10 Principios estableció mecanismos institucionales de comunicación con las partes interesadas alineados con sus objetivos estratégicos de negocio, dentro de los cuales las metas de sostenibilidad fueron fundamentales. Con estos mecanismos y los estatutos de ESR el Grupo elaboró su primer Reporte de Sostenibilidad en el año 2016.

Ejes de acción de sostenibilidad

El Grupo define sus propios pilares de sostenibilidad donde se determinan ciertos “asuntos relevantes” que marcan la pauta para la implementación de iniciativas y actividades concretas alineadas a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas así como con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la agenda 2030 (Fe), 2018b). Éstos están detallados en las siguientes páginas:

Tabla xi. Pilares de sostenibilidad, Grupo Hotelero Santa Fe

Pilares de Sostenibilidad	Asuntos	Principios del Pacto Mundial ONU	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Pilar 1. Crecimiento Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en gestión y nuevos desarrollos para el crecimiento. - Fortalecimiento de la marca. - Direccionamiento de ahorros para invertir en una gestión sostenible y diferenciadora de la competencia. 	Principios 7, 8 y 9: Principios Ambientales.	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
Pilar 2. Creación de Valor para los Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la rentabilidad y el desempeño sostenible. - Compromiso con la transparencia y la legalidad. - Comunicación eficiente y eficaz. 	Principio 10: Anticorrupción y Antisoborno.	
Pilar 3. Gestión Proactiva de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar la seguridad de clientes, colaboradores y grupos en riesgo. - Coordinación con redes empresariales para la lucha contra la inseguridad. - Contribución nacional e internacional en materia de Desastres Naturales. 	Principio 3: Libre asociación y derecho a la negociación colectiva.	Objetivo 3: Salud y bienestar colectiva.
Pilar 4. Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Ética empresarial - Buenas prácticas comerciales con competidores y proveedores. - Trabajamos contra la corrupción y el soborno. 	<p>Principio 2: No ser cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.</p> <p>Principio 5: Apoyo a la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 10: Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>	

<p>Pilar 5. El mejor lugar para trabajar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atracción y retención de talento. - Capacitación y desarrollo. - Balance de vida y proyección profesional. 	<p>Principio 4: Apoyo a la eliminación del trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 6: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.</p>	<p>Objetivo 5: Igualdad de género</p>
<p>Pilar 6. A favor del medio ambiente y el clima</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoeficiencia - Biodiversidad - Ahorro 	<p>Principio 7: Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>	<p>Objetivo 13: Acción por el clima.</p> <p>Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres.</p>
<p>Pilar 7. Contribuir con las comunidades con las que opera la cadena</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y valoración de la diversidad cultural de las comunidades. - Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil locales en materia de desarrollo de capacidades de las comunidades. - Apoyo de negocios locales, sociales e inclusivos. 	<p>Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: No ser cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.</p>	<p>Objetivo 17: Alianzas para lograr objetivos.</p>

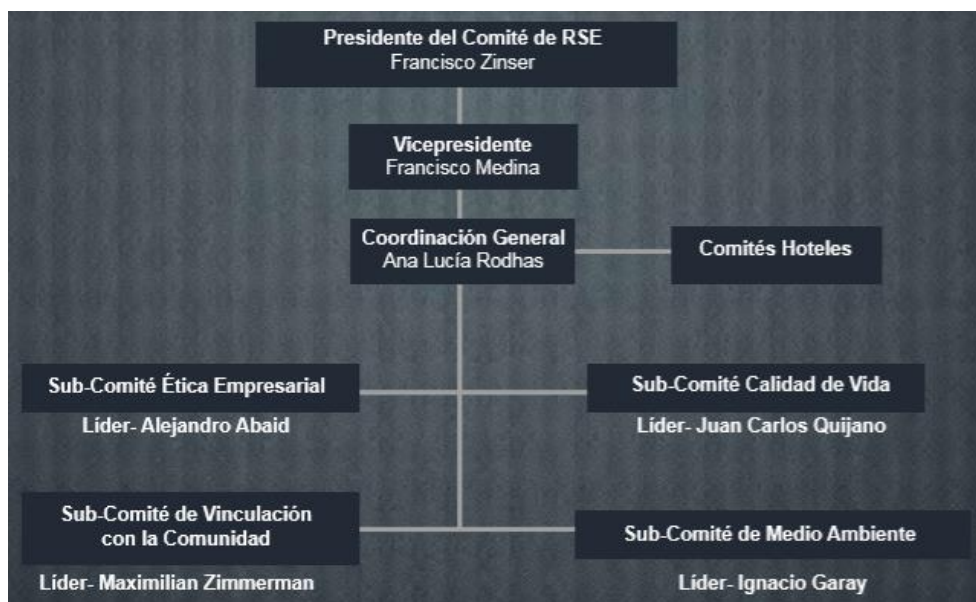
Fuente: Informe Anual de Sostenibilidad 2017, Grupo Hotelero Santa Fe.

Comité de Responsabilidad Social

Es un órgano interno permanente que complementa la política de sostenibilidad con una serie de otras políticas, procesos y programas. El Comité cuenta con las funciones ejecutivas y las facultades de información, asesoramiento y propuesta, actuando de conformidad con las competencias que tiene establecidas (Fe), 2017b).

De la misma manera, también hay un Consejo de Sostenibilidad, el cual está conformado por los altos directivos de la cadena quienes definieron los objetivos y priorizaron los asuntos relevantes de la operación de Grupo Hotelero Santa Fe.

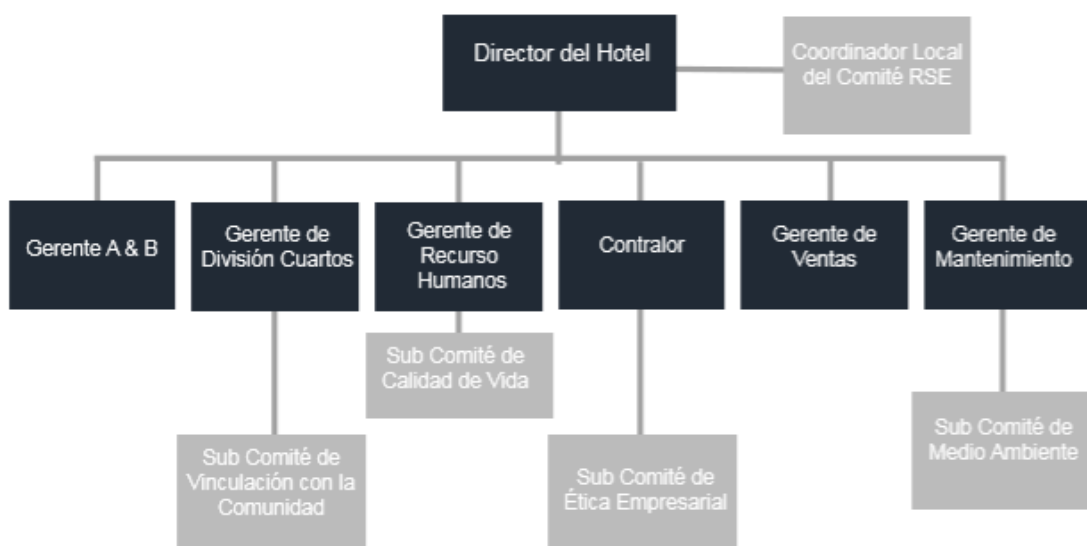
Ilustración ix. Organigrama Consejo de Sostenibilidad, Grupo Hotelero Santa Fe



Fuente: Informe Anual de Sostenibilidad 2017, Grupo Hotelero Santa Fe.

A partir de ello, por hotel existen cuatro Subcomités Ejecutivos relacionados con cada uno de los estatutos del distintivo ESR que están liderados por la Coordinación General con quien se tuvo oportunidad de realizar la entrevista de tipo informal (ver Anexo B). Los Subcomités Ejecutivos tienen entre sus funciones, implementar las acciones y ejecutar los planes de actuación organizados de la siguiente forma (L. Rodhas, comunicación personal, 13 de abril de 2018):

Ilustración x. Organigrama por hotel Comité Ejecutivo Responsabilidad Social, Grupo Hotelero Santa Fe



Fuente: Reporte de Sustentabilidad 2016, Grupo Hotelero Santa Fe.

Los Comités Ejecutivos de cada hotel a través de un “*key leader*” tienen reuniones cada mes con la Coordinación del Consejo de Sostenibilidad para reportar el seguimiento de las acciones realizadas por los subcomités, con dicha información se consolidan los reportes por año de la cadena.

Los “*key leaders*” son nombrados por iniciativa propia, son personas realmente comprometidas que tienen interés en involucrarse en temas de responsabilidad social. Es importante mencionar que llevan a cabo sus funciones en puestos operativos o administrativos dentro del hotel y de manera alterna realizan las actividades que el Comité Ejecutivo designa.

La Coordinación General de Sustentabilidad y Responsabilidad Social cada año solicita un presupuesto corporativo a los directivos del Grupo de acuerdo con la elaboración de un pronóstico para llevar a cabo sus funciones. Este no está destinado a la inversión para la realización de programas e iniciativas de los hoteles, de ser necesario, se llevan a cabo recaudaciones de fondos internas para financiar las mismas.

Estudio de materialidad y grupos de interés

El *Estudio de Materialidad* es una herramienta que permite al Grupo alinear la estrategia de la empresa con la estrategia de sostenibilidad, según palabras de la Lic. Rodhas (L. Rodhas, comunicación personal, 13 de abril de 2018). En él se identifican las prácticas que como negocio les conviene realizar, pero al mismo tiempo conlleva un beneficio para los grupos de interés. El estudio que inició en 2018 ayudará al Grupo en los próximos años a perfeccionar sus estrategias sin caer en filantropía con el objetivo principal de atraer inversión extranjera (ver Anexo B).

De acuerdo con la definición de Responsabilidad Social Empresarial de CEMEFI¹⁴, Grupo Hotelero Santa Fe asume como grupos de interés de la empresa a: socios y accionistas, colaboradores, clientes, huéspedes, proveedores, comunidad, gobierno, inversionistas, medio ambiente y universidades. En consecuencia, los compromisos se realizaron para crear valor con cada uno de ellos de la siguiente manera (Fe), 2017a):

- *Socios y Accionistas*: brindándoles certeza y seguridad financiera sobre su inversión, procurando maximizar los beneficios en el corto, mediano y largo plazo.
- *Clientes*: proporcionarles una estancia con la mejor calidad y con un elevado compromiso de mejora continua.
- *Proveedores*: entablar excelentes relaciones comerciales basadas en la transparencia y la honestidad, cumpliendo cabalmente con todos los compromisos adquiridos.
- *Colaboradores*: construyendo espacios laborales de respeto, inclusión social, desarrollo personal, profesional y familiar, que promuevan la superación.
- *Competidores*: generando espacios para un mercado íntegro, ético y de sana competencia. Evitando cualquier práctica que demerite a la competencia, establezca comparaciones insostenibles o convenencieras, procure ventajas y dañe la integridad física o moral de algún competidor.

¹⁴ Centro Mexicano para la Filantropía.

Durante 2018, concluyeron el Estudio de Materialidad el cual permitió delimitar los temas relevantes para el sector hotelero, así como también facilitó la comunicación e interacción con las diversas partes interesadas. Como resultado, se lograron definir los temas más importantes con sus respectivos indicadores de desempeño, de los cuales GHSF hará mediciones de sus impactos e implementará estrategias para tener un desempeño sostenible.

Como resultado de un proceso metodológico exhaustivo, GHSF identificó los 9 aspectos materiales en los cuales enfocará su estrategia (Fe), 2018a):

- I. Cadenas de suministro sostenible
- II. Condiciones laborales
- III. Desarrollo de las comunidades en donde operan.
- IV. Emisiones de carbono
- V. Explotación y tráfico infantil.
- VI. Generación y manejo de residuos.
- VII. Protección de la biodiversidad.
- VIII. Uso eficiente de energía.
- IX. Uso y protección del agua.

Programas

Los programas que realiza Grupo Hotelero Santa Fe son iniciativas propias de cada hotel que por medio de la Coordinadora de Sustentabilidad y Responsabilidad Social como líder de los Comités Ejecutivos propaga a los demás hoteles. Algunos de ellos se muestran en la tabla de la siguiente página:

Tabla xii. Programas de sustentabilidad y responsabilidad social por hotel

Hoteles	Programa
<p>Hotel Krystal Satélite María Bárbara y Corporativo Ciudad de México</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Comunitario: apoyar a las comunidades que viven en los bosques. Luchar contra la pobreza de la degradación ambiental. • Bosques del Futuro: acercar a los colaboradores con su talento y pasión, al aprendizaje y experiencia de cómo reforestar un bosque. • Puentes de colaboración: crear vínculos entre los colaboradores de nuestra empresa y las comunidades de los bosques de México.
<p>Krystal Cancún, Krystal Grand Punta Cancún y Krystal Urban Cancún</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de playa. • Acopio y liberación de tortugas: remodelación de corral, programa de liberación e informes de crías. • Programa de capacitación de residuos peligrosos: capacitación del personal en procesos, plan de manejo de residuos. • Proyectos a favor del medio ambiente: proyecto de máquina trituradora, proyecto de digestor de orgánicos, proyecto de creación de vivero, proyecto de reforestación. • Programa y control de ahorro de energéticos. • Reconocimiento de las especies de vegetación y plantas. • Programa de tratamiento de agua. • Manejo de residuos: productos derivados de petróleo, productos químicos de limpieza. • Campaña de reciclaje.
<p>Hotel Krystal Puerto Vallarta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética y cambio de luminarias: cambio de lámparas incandescentes, interruptores de energía accionadas con tarjeta del huésped y cambio de tecnología en áreas comunes, pasillos y salones. • Aire Acondicionado eficiente y con uso de gas amigable con el medio ambiente. • Capacitación a camaristas, supervisores, chef, capitanes y meseros, gerentes y jefes departamentales, jefes de áreas públicas y mantenimiento. • Equipo de lavandería eficiente. • Reducción del consumo de agua en: 1) Habitaciones con regaderas ecológicas, WC con descargas diferenciadas de 4 y 6 litros y llaves de lavabo con

	<p>aireadores de menos de 10 litros por minuto. 2) Centros de Consumo, Baños y Cocinas con llaves de tarjeta en cocinas con aireadores de monos de menos de 10 litros por minuto, lavabos con llaves economizadoras, WC de palanca con descargas de 6 litros, WC con fluxómetros con descargas de 10 litros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aguas Residuales que se envían a servicios generales de SEAPAL, que cuenta con una de las plantas más eficientes de tratamiento de agua del país, en donde se realiza el pago por el servicio vía recibo de alcantarillado, infraestructura y saneamiento. • Combustible: se cuenta con equipo Cotherm, recuperador de calor de aire acondicionado, para calentar el agua de las 184 habitaciones y cocinas de especialidad, no se cuenta con calderas, por lo que no se consume combustible, reduciendo las emisiones GEI por este tipo de infraestructura, se instalaron calentadores de alta eficiencia.
<p>Hotel Hilton Guadalajara</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación Compromiso Ambiental con el Gobierno del Estado de Jalisco a través de la SEMADET. • Instalaciones para el cuidado de la energía: luminarias eficientes en habitaciones, áreas públicas y de servicio, reductores de flujo en habitaciones, cambio de Chiller para ahorro de energía. • Calentamiento de agua en alberca a través de energía solar. • Cambio a escaleras eléctricas eficientes. • Sistema de control energético en todo el hotel. • Detectores de presencia en baños públicos. • Planta de tratamiento de agua. • Cambio de subestación eléctrica. • Cambio de tecnología para el calentamiento integral del sistema de agua. • Ocupación por pisos, para mantener pisos cerrados conforme a la ocupación del hotel. • Capacitación a colaboradores para la eficiencia energética en cocina y habitaciones y, uso mínimo de equipos de gran consumo. • Cursos sobre separación de residuos a colaboradores. • Reuniones semanales de seguimiento con jefes departamentales y con el embajador de energía, para

	<p>el monitoreo de cumplimiento y detección de áreas de oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje de electrónicos. • Campaña anti-popotes.
Krystal Beach Acapulco	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Iluminación LED con una inversión de más de \$400,000 MXP.
Hampton Inn & Suites by Hilton, Paraíso, Tabasco	<ul style="list-style-type: none"> • Protección del Cangrejo Azul con el objetivo de lograr la repoblación de esta especie, que es considerada un símbolo regional y la cual ha disminuido su población en aproximadamente un 60%.
Hilton Garden Inn Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Jardín Polinizador: creado para soportar el recorrido migratorio de la Mariposa Monarca, en donde se ha reforestado un espacio de la propiedad, que facilita el paso de esta especie por la ciudad de Monterrey.
Hilton Garden Inn Guadalajara	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en limpieza y recolección de basura en parques públicos.

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Sostenibilidad 2016 y 2017.

Adicional a ellos, existen otros programas por iniciativa del corporativo que son encargados a ciertos hoteles ya que dependen de un análisis de viabilidad de la Coordinación General.

Respecto a las certificaciones, la cadena no está interesada en obtener gran número de ellas, pues consideran que las prácticas se realizan cuenten con ellas o no. Su enfoque está más en la estrategia para que las certificaciones sean consecuencia de esta.

Ilustración xi. Certificaciones y distintivos, Grupo Hotelero Santa Fe



Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Próximos proyectos

- Donación del 10% de habitaciones al año, lo cual significa alojar personas sin recibir pago por la misma.

- Creación de programas tipo insignia en materia de sostenibilidad y responsabilidad social para la identificación de la cadena ante sus clientes.
- Grupo Hotelero Santa Fe reportará bajo estándares y metodología de GRI en el 2020.
- Se determinarán los temas materiales, el Modelo de Sostenibilidad y finalmente los indicadores de desempeño que permitirán comparar su desempeño en el tiempo.
- Alianza estratégica con grupo de inversionistas privados mexicanos para el desarrollo de un complejo inmobiliario de usos mixtos que incluirá un hotel 5 estrellas, 100 unidades de CondoHotel, así como un centro gastronómico en la Ciudad de México. El hotel contará con aproximadamente 250 habitaciones, será comercializado bajo la marca Krystal Grand y operado por Grupo Hotelero Santa Fe.

Este capítulo permitió conocer las actividades de las empresas, su trayectoria, en lo que se enfocan y cuáles son los objetivos que persigue cada una. Se logra identificar que a pesar de que operan de forma semejante por ser el mismo giro hotelero, sus estrategias están dirigidas a parajes diferentes. Los tres grupos se encuentran en niveles desiguales de RSC y sus razones por llevarlo a cabo también difieren.

Con esta información es posible hacer un análisis y posteriormente una comparación más específica, detallada en los capítulos posteriores, para así llegar a los objetivos planteados en esta investigación.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Participación en el mercado cadenas hoteleras

En las siguientes tablas se observan en números la participación en el mercado del periodo 2016-2018 de los tres grupos que se están analizando:

Tabla xiii. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2016

Cadena	Hoteles	Marcas	Colaboradores	Presencia Extranjero
Grupo Posadas	152	7	16,950	200 cuartos en Texas, EUA
Hoteles City Express	123	5	3,161	1 hotel en Costa Rica, 4 en Colombia y 1 Chile
Grupo Hotelero Santa Fe	17	4	2,760	N/A

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2016.

Tabla xiv. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2017

Cadena	Hoteles	Marcas	Colaboradores	Presencia Extranjero
Grupo Posadas	162	7	18,157	200 cuartos en Texas, EUA
Hoteles City Express	135	5	3,455	1 hotel en Costa Rica, 4 en Colombia y 1 Chile
Grupo Hotelero Santa Fe	24	5	3,290	N/A

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2017.

Tabla xv. Participación en el mercado por cadena hotelera año 2018

Cadena	Hoteles	Marcas	Colaboradores	Presencia Extranjero
Grupo Posadas	175	9	18,277	N/A
Hoteles City Express	148	5	3,535	1 hotel en Costa Rica, 4 en Colombia y 1 Chile
Grupo Hotelero Santa Fe	27	5	+3,500	N/A

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2018.

A continuación, se presenta la tasa de crecimiento respecto a cada uno de los indicadores anteriores entre el periodo 2016 a 2018:

Tabla xvi. Tasa de crecimiento por cadena hotelera 2016-2018

Cadena	Hoteles	Marcas	Colaboradores	Presencia Extranjero
Grupo Posadas	15%	29%	8%	0%
Hoteles City Express	20%	0%	12%	0%
Grupo Hotelero Santa Fe	59%	25%	+27%	0%

Fuente: Elaboración propia con información antes reportada.

Las tablas anteriores muestran que la extensión que ocupa GP en el mercado es muy amplia lo que la hace líder en el sector en México según fuentes de análisis turístico. Cuenta con mayor número de hoteles, marcas y colaboradores respecto a otros grupos ya que por cada año aumenta al menos 10 unidades.

Es notable el número de colaboradores de HCE y GHSF ya que en ambos casos el número es mucho menor que GP. Esto se debe a que aparte de que estas cadenas tienen hoteles más pequeños, ofrecen menor cantidad de servicios dentro de ellos por lo que requieren menos personal operativo.

GHSF no ha tenido interés por adquirir u operar hoteles en el extranjero, sin embargo, integran en su portafolio a marcas extranjeras. En cambio, el portafolio de GP y HCE son propias y 100% mexicanas, pero sí están encaminadas a operar también en el mercado internacional.

5.2 Análisis financiero

La siguiente tabla muestra un comportamiento financiero general de las tres cadenas hoteleras durante los años 2016, 2017 y 2018 obtenidos de sus Balances Generales y Estados de Resultados (ver Anexos C, D y E).

Tabla xvii. Principales indicadores financieros por cadena hotelera correspondientes al periodo 2016-2018 (Importes expresados en millones de pesos)

	Año	Ingresos Totales		EBITDA		Utilidad Neta		Apalancamiento	
Grupo Posadas	2016	\$7,979	100%	\$1,650	21%	\$697	9%	\$7,872	99%
	2017	\$8,907	100%	\$1,652	19%	\$473	5%	\$7,768	87%
	2018	\$7,921	100%	\$2,425	31%	\$963	12%	\$7,786	98%
Hoteles City Express	2016	\$2,038	100%	\$663	33%	\$264	13%	\$2,585	127%
	2017	\$2,508	100%	\$859	34%	\$286	11%	\$2,729	109%
	2018	\$2,888	100%	\$992	34%	\$280	10%	\$4,300	149%
Grupo Hotelero Santa Fe	2016	\$1,221	100%	\$426	35%	\$160	13%	\$1,403	115%
	2017	\$1,581	100%	\$528	33%	\$187	12%	\$2,511	159%
	2018	\$2,065	100%	\$676	33%	\$267	13%	\$2,995	145%

Fuente: Elaboración propia con información de los Balances Generales y Estados de Resultados de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe de los años 2016, 2017 y 2018.

Debido a que GP cuenta con mayor participación en el mercado ha obtenido en los últimos años mayores ingresos totales. El número de hoteles de GHSF está lejos de alcanzar el de HCE y GP sin embargo sus ingresos sí pueden llegar al menos a los de HCE. Esto se debe a que la tarifa promedio (*Average Daily Rate*) de GHSF la cual se encuentra detallada en el próximo análisis hotelero es casi del doble que de HCE.

El incremento en los ingresos de todas las empresas se traduce en el desarrollo constante del sector hotelero en México, cabe destacar que GP en el año 2017 tuvo un alza considerable en sus ingresos debido al ingreso de *otros negocios* a la empresa.

El porcentaje reflejado en el EBITDA indica que el negocio hotelero de las tres empresas funciona más allá de cómo se financian, es decir son rentables. En el año 2018 las tres empresas oscilan entre el 30% y 35% respecto a los ingresos totales, esto es el porcentaje con el que cuentan para pagar sus respectivas deudas.

En cuanto a utilidad neta se destaca el porcentaje de GHSF quien cuenta con el más alto, puede decirse que es debido a su alta tarifa promedio y el poco número de hoteles con los que cuenta la cadena. A pesar de que GP reporta mayores utilidades, proporcionalmente siguen siendo menores a HCE y GHSF.

Respecto al apalancamiento se puede observar que las cifras de GP durante estos años están casi a la par con sus ingresos por lo que la cantidad de crédito es igual a sus ingresos, no se está invirtiendo con capital propio. Respecto a los otros dos grupos hoteleros observamos que el caso de HE y GHSF difiere con un 50% más de deuda en los últimos dos años.

En relación con las ganancias reales, GP reporta año con año aumento considerable, se concluye que se debe al aumento proporcional de número de hoteles. Las ganancias de GHSF del año 2017 al 2018 han sido la más altas de los últimos años, esto debido a la inclusión de otras marcas al portafolio hotelero y a las inversiones que ha realizado la empresa últimamente.

Por otro lado, las empresas dividen sus ingresos en ciertas categorías presentadas a continuación.

Tabla xviii. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Grupo Posadas
(Importes expresados en millones de pesos)

	2016		2017		2018	
<i>H. Propios y Arrendados</i>	\$ 4,063	51%	\$ 4,347	49%	\$ 3,404	43%
<i>Administración</i>	\$ 922	12%	\$ 1,018	11%	\$ 1,177	15%
<i>Propiedades Vacacionales</i>	\$ 2,605	33%	\$ 2,982	33%	\$ 3,149	40%
<i>Otros Negocios</i>	\$ 389	5%	\$ 560	6%	\$ 191	2%
<i>Otros Ingresos</i>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Total	\$ 7,979	100%	\$ 8,907	100%	\$ 7,921	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Reporte Anual de Grupo Posadas de los años 2016, 2017 y 2018.

GP cuantifica de manera independiente sus negocios, obtiene ingresos de sus hoteles tanto propios como arrendados, de la administración de otros, de propiedades vacacionales y de otros negocios alternos. A pesar de tener el mayor porcentaje de sus ingresos en operación de hoteles propios y arrendados y propiedades vacacionales, por lo menos casi el 20% proviene de otras actividades.

Tabla xix. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Grupo Hotelero Santa Fe
(Importes expresados en millones de pesos)

	2016		2017		2018	
<i>I. Habitaciones</i>	\$ 708	58%	\$ 901	57%	\$ 1,106	54%
<i>I. A&B</i>	\$ 332	27%	\$ 478	30%	\$ 732	35%
<i>Otros Ingresos de Hoteles</i>	\$ 103	8%	\$ 123	8%	\$ 157	8%
<i>Honorarios por Admon. H. Terceros</i>	\$ 78	6%	\$ 80	5%	\$ 71	3%
Total	\$ 1,221	100%	\$ 1,581	100%	\$ 2,065	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Reporte Anual de Grupo Hotelero Santa Fe de los años 2016, 2017 y 2018.

Respecto a GHSF se figura que, aunque haya una clasificación de ingresos dentro de la cadena, todas sus actividades giran en torno a actividades meramente hoteleras ya que de los cuales más de la mitad provienen de habitaciones y alrededor del 30% de servicio de alimentos y bebidas. El negocio de honorarios por administración de hoteles terceros sólo representa en promedio un 5%, por lo tanto, sus mayores ingresos provienen de la operación hotelera.

Tabla xx. Ingresos por unidades de negocio 2016-2018, Hoteles City Express
(Importes expresados en millones de pesos)

	2016		2017		2018	
<i>Operación Hotelera</i>	\$ 1,928	95%	\$ 2,358	94%	\$ 2,695	93%
<i>Administración</i>	\$ 110	5%	\$ 151	6%	\$ 193	7%
Total	\$ 2,038	100%	\$ 2,459	100%	\$ 2,888	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Reporte Anual de Hoteles City Express de los años 2016, 2017 y 2018.

El caso de HCE es muy diferente ya que su negocio principal es la operación de hoteles propios por lo que casi la totalidad de sus ingresos se encuentran en ese rubro según lo reportado en la tabla anterior.

5.3 Análisis hotelero

Respecto al desempeño de las tres empresas en el sector hotelero, se tienen los indicadores en las páginas siguientes:

Tabla xxi. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2016
(Importes expresados en millones de pesos)

CADENA HOTELERA	<u>Grupo Posadas</u>	<u>Hoteles City Express</u>	<u>Grupo Hotelero Santa Fe</u>
Total de Habitaciones	24,324	13,702	5,282
H. Vendidas	5,127,632	1,715,799	979,891
Noches Disponibles por Año	8,878,260	5,001,230	1,927,930
% Ocupación	68%	62%	70%
Ingresos de Habitaciones	\$ 4,063	\$ 2,038	\$ 708
% de Ingreso por Habitaciones	51%	100%	58%
Ingresos Totales	\$ 7,979	\$ 2,038	\$ 1,221
<i>Gastos Ventas</i>	\$ 252	\$ 331	\$ 320
<i>Gastos de Administración</i>	\$ 982	\$ -	\$ -
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 93	\$ 49	\$ 137
Total Gastos Operacionales	\$ 1,328	\$ 380	\$ 457
<i>Gross Operating Profit</i>	\$ 6,651	\$ 1,657	\$ 764
<i>Average Daily Rate</i>	\$ 1,262	\$ 842	\$ 1,384
<i>Revenue per Available Room</i>	\$ 858	\$ 519	\$ 968
<i>Gross Operating Profit Per Available Room</i>	\$ 0.27	\$ 0.12	\$ 0.14

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2016.

Tabla xxii. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2017

(Importes expresados en millones de pesos)

CADENA HOTELERA	<u>Grupo Posadas</u>	<u>Hoteles City Express</u>	<u>Grupo Hotelero Santa Fe</u>
Total de Habitaciones	25,608	15,228	6,137
H. Vendidas	7,572,648	2,342,890	1,301,230
Noches Disponibles por Año	9,346,920	5,558,220	2,240,005
% Ocupación	75%	63%	66%
Ingresos de Habitaciones	\$ 4,347	\$ 2,508	\$ 901
% de Ingreso por Habitaciones	49%	100%	57%
Ingresos Totales	\$ 8,907	\$ 2,508	\$ 1,581
<i>Gastos Ventas</i>	\$ 272	\$ 407	\$ 645
<i>Gastos de Administración</i>	\$ 1,105	\$ -	\$ 385
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 148	\$ 170	\$ 61
Total Gastos Operacionales	\$ 1,525	\$ 578	\$ 1,090
<i>Gross Operating Profit</i>	\$ 7,382	\$ 1,931	\$ 492
<i>Average Daily Rate</i>	\$ 1,742	\$ 934	\$ 1,445
<i>Revenue per Available Room</i>	\$ 1,307	\$ 562	\$ 956
<i>Gross Operating Profit Per Available Room</i>	\$ 0.29	\$ 0.13	\$ 0.08

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2017.

Tabla xxiii. Principales indicadores hoteleros por grupo correspondientes al año 2018
(Importes expresados en millones de pesos)

CADENA HOTELERA	<u>Grupo Posadas</u>	<u>Hoteles City Express</u>	<u>Grupo Hotelero Santa Fe</u>
Total de Habitaciones	27,491	16,789	6,808
H. Vendidas	6,031,534	2,826,864	1,597,573
Noches Disponibles por Año	10,034,215	6,127,985	2,484,920
% Ocupación	74%	62%	64%
Ingresos de Habitaciones	\$ 3,404	\$ 2,888	\$ 1,106
% de Ingreso por Habitaciones	43%	100%	54%
Ingresos Totales	\$ 7,921	\$ 2,888	\$ 2,065
<i>Gastos Ventas</i>	\$ 212	\$ 458	\$ 891
<i>Gastos de Administración</i>	\$ 1,152	\$ -	\$ 468
<i>Gastos Financieros</i>	\$ 84	\$ 295	\$ 138
Total Gastos Operacionales	\$ 1,447	\$ 753	\$ 1,497
<i>Gross Operating Profit</i>	\$ 6,474	\$ 2,134	\$ 568
<i>Average Daily Rate</i>	\$ 1,772	\$ 979	\$ 1,445
<i>Revenue per Available Room</i>	\$ 1,311	\$ 586	\$ 922
<i>Gross Operating Profit Per Available Room</i>	\$ 0.24	\$ 0.13	\$ 0.08

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales de Grupo Posadas, Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe del año 2018.

El **REVPAR** (*Revenue per Available Room*) es un indicador que nos muestra el ingreso por habitación respecto al **ADR** (*Average Daily Rate*) la cual es la tarifa promedio de habitaciones. GP no tenía un ingreso tan alto en el 2016, era de sólo \$860.00 sin embargo, debido al aumento en la ocupación y la tarifa promedio alcanzó los \$1,300.00 en los últimos dos años.

Por su parte HCE al tener una tarifa promedio más baja, el ingreso por habitación o REVPAR oscila entre los \$590.00 mientras que GHSF al tener una tarifa promedio más alta le corresponde un ingreso mucho más alto, aproximadamente \$960.00.

Las utilidades obtenidas por operación hotelera **GOP** (*Gross Operating Profit*) de GP y HCE se acercan en su mayoría al total de sus ingresos totales, lo que quiere decir que sus ganancias son provenientes de la renta de habitaciones. El caso de la cifra GOP de GHSF es menor, ya que ha tenido más gastos operacionales que las otras dos empresas;

sería conveniente revisar sus gastos de administración, ventas y financieros para disminuir esta cifra y aumentar la ganancia por operación hotelera.

El GOP se ve reflejado en el **GOPPAR** (*Gross Operating Profit Per Available Room*) la cual indica la ganancia por habitación donde las tres empresas mantienen una cantidad estable en el periodo que se está analizando.

5.4 Análisis en sostenibilidad

En esta sección se detallan las actividades de los grupos hoteleros de acuerdo con la información del capítulo 2 donde ya se describieron las premisas de la sustentabilidad y de RSC.

5.4.1 Cadena de valor

En los siguientes esquemas se muestra la clasificación de actividades que realiza cada empresa ubicando en qué segmento de la cadena de valor se encuentra cada una de ellas.

Gráfico xii. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Grupo Posadas

ABASTECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Consideración del rubro de sustentabilidad ambiental para la selección de proveedores.
DESARROLLO TECNOLÓGICO
RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personas con capacidades diferentes. • Programas de capacitación. • Desarrollo de personal. • Actividades culturales, sociales y deportivas para colaboradores. • Programa de procesos culinarios para recertificación de chefs para hoteles Fiesta Americana y Fiesta Inn con la creación de Universidad Posadas.
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Unidad de Riesgo, dedicado exclusivamente a atender asuntos ambientales y de protección civil que se presenten tanto en los hoteles como en el corporativo. • Programa interno de cumplimiento en materia ambiental y de seguridad, que tiene como objetivo garantizar que todas sus propiedades y negocios en operación y construcción estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones ambientales aplicables. • Comité de Ética y Conducta que sesiona trimestralmente para discutir y deliberar asuntos recibidos a través de canales formales de denuncia establecidos por la cadena.

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones para atender a huéspedes con necesidades especiales de movilidad. • Construcción sustentable y seguridad humana de acuerdo con normas gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad ambiental operativa a través de mediciones y análisis de emisiones y desechos. • Programas de concientización ambiental. • Recolección y disposición final de aceite vegetal usado para fabricar biodiesel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de emisiones efecto invernadero ante el Registro Nacional de Emisiones de algunos de sus hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones y distintivos ambientales para algunos de sus hoteles. 	

Fuente: Elaboración propia con información de página web corporativa y Reportes Anuales años 2016-2018 Grupo Posadas.

En el abastecimiento pretende únicamente considerar la dimensión ambiental, GP no tiene interés por elegir de manera más responsable a sus proveedores favoreciendo un desarrollo recíproco. Por otro lado, no tiene iniciativas en temas de innovación y tecnología ni para la propia empresa ni para su entorno.

Respecto a sus recursos humanos, según sus documentos en la página web, la empresa cumple con sus respectivas capacitaciones, contrata gente con capacidades diferentes. Según experiencia personal, parece que las actividades para ellos son organizadas con el fin de mantenerlos contentos o distraídos, sin embargo, no busca el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo. Lo que se lleva a cabo actualmente es lo que toda empresa debe cumplir, no cuenta con algún valor agregado para conseguir la lealtad de estos.

En cuanto a la infraestructura de la empresa y actividades propias de esta, nuevamente busca cumplir con las regulaciones que toda empresa debe acatar, pero no hay iniciativas propias.

Las certificaciones con las que cuenta la cadena son utilizadas para lograr una mejor reputación e imagen pública pues son sólo algunos de sus hoteles los que cuentan con ellas siendo estos los más nuevos, lujosos y con mayores ingresos.

Gráfico xiii. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Hoteles City Express

ABASTECIMIENTO

- Código de Ética efectivamente implementado con proveedores.
- Lineamientos de Prácticas de Mercado Justas, antimonopólicas y antidumping aplicables a proveedores.
- Sistema de auditoría interna y externa para validar que todos los insumos para la limpieza del hotel sean biodegradables y cumplan con su Política de Proveedores y Compras Sostenibles.
- Red de Iniciativas Locales con el objetivo de atender las necesidades de las comunidades anfitrionas.
- Comprometido con el desarrollo de proveedores locales que a través de prácticas de mercado justas.
- Mecanismo de concurso y licitación para la construcción y equipamiento de los nuevos hoteles evaluando: compromiso ético, protección al medio ambiente, competitividad económica e impacto en bienestar social y económico que generaría su contratación.
- Más del 55% de sus compras de insumos son biodegradables y/o reciclables.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

- Inversión anual en activos relacionados con la adopción de iniciativas de ecoeficiencia y de optimización de recursos.
- Implementación de un Programa de Aceleración para proyectos relacionados con tecnologías de información e innovación digital en México.
- A través de su alianza con Green Momentum, impulsa el emprendimiento focalizado en proyectos que influyan de forma innovadora con el medio ambiente.
- Aplicando innovación tecnológica para potencializar la optimización en el uso de agua y energía, así como para la reducción en la generación de residuos en sus hoteles.

RECURSOS HUMANOS

- Compromiso con generación de empleos bien remunerados.
- Programa de Inclusión Laboral contratando e integrando a su plantilla colaboradores con capacidad auditiva limitada para ocupar posiciones desde recepción, camarista hasta roles administrativos.
- Código de Ética efectivamente implementado con colaboradores.
- Mecanismos objetivos de evaluación de colaboradores y Comité de Compensaciones con reporte directo al Consejo de Administración.
- Incentiva a todos sus colaboradores a participar con la sociedad y a ser catalizadores de impactos positivos en el cuidado al medio ambiente y vinculación social en las comunidades de las que forman parte.
- Inclusión de grupos vulnerables a la actividad económica y laboral de las comunidades en donde tiene presencia, de esta forma, la compañía contribuye a erradicar la discriminación y a incrementar la productividad económica a la vez que genera cohesión social.

- Extenso programa de educación continua para sus colaboradores y las familias de éstos que incluyen desde capacitación laboral hasta apoyo para la conclusión de estudios medios y superiores.
- Alianza con Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) que impulsa a sus colaboradores en niveles operativos a concluir sus estudios de preparatoria.
- Política de Derechos Humanos y No Discriminación establecida y en completa vigencia.
- Equidad de Género garantizada y potencializada a través de horarios flexibles, cultura de inclusión y lenguaje equitativo.
- Procesos de reclutamiento libres de prejuicios con cero tolerancias a discriminación.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- Todos los hoteles incorporan los criterios de diseño necesarios para obtener el certificado LEED.
- Aprueba, comunica internamente y ejecuta anualmente un Programa de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.
- Política y Comité de Sostenibilidad efectivamente implementado.
- Catalizador de impactos ambientales, sociales y económicos positivos en las comunidades donde operan.
- Profundamente comprometidos con los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas.
- Programa de Emprendimiento para proyectos del público en general.
- Inclusión al Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores en 2016.
- Mecanismos de control para garantizar los derechos de todos sus accionistas y grupos de interés plasmados directamente en estatutos sociales orientados a proteger a los accionistas minoritarios.
- Comprometido con la transparencia de su información y resultados, mediante la entrega de resultados oportunos y veraces a todos sus inversionistas.
- Lineamientos de Inversión Social Responsable.
- A través de alianzas estratégicas con entidades no lucrativas con amplia experiencia en materia de vinculación social, protección a la biodiversidad y recuperación ecosistémica, mantiene un robusto programa de inversión social con el objetivo de ser un catalizador de impactos positivos a través de su red diversificada de hoteles.
- Inversiones en apoyo a la conservación del águila real.
- Instalación de equipos de alta eficiencia energética y de agua.

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Programa Integral de Optimización de Recursos y Disminución de Huella de Carbono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas líder en protección al medio ambiente y certificación internacional de hoteles. • Contribuye con el mejoramiento de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Donación de cuartos noche al MUAC para la instalación de exposiciones y hospedaje de ponentes clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de Marketing y Publicidad Responsable. • Apoyo al Programa Paisano con tarifas 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Turismo Responsable, con la finalidad de tener un impacto positivo en los huéspedes que visitan los

<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de playas aledañas a los hoteles. 	<p>comunidades en donde opera a través de acciones locales que permiten el desarrollo integral de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de Indicadores Clave del Desempeño Sostenible (SKPIs). • Iniciativas apuntando a lograr ecoeficiencia en todas las operaciones del negocio, desde la oficina central hasta cada uno de los hoteles. • Uso racional de energéticos y agua y separación de residuos. • Uso de productos reciclados como platos y vasos desechables de fécula de maíz. • Identificación y separación de residuos en contenedores específicos (papel, cartón, metal, plástico, basura orgánica, etc.). 	<p>del arte contemporáneo internacional, así como la difusión cultural de contenidos a través de medios electrónicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje gratuito para los participantes del concurso Cleantech Challenge de emprendimiento, así como con la posibilidad de implementación del proyecto ganador en los hoteles de la cadena. • Involucramiento del huésped con cultura y tradiciones locales y programas de protección a la biodiversidad. 	<p>preferenciales, guías específicas y orientación turística y de viaje para connacionales en la temporada vacacional de verano y decembrina.</p>	<p>hoteles de la Compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientización del huésped en el uso racional de recursos energéticos y agua.
--	--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de LEDs para reducir consumo energético. • Uso de jabones que se degradan en 2 hrs. • Uso de únicamente 2 cubetas para la limpieza de una habitación. • Aprovechamiento al máximo de luz natural. 			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de página web corporativa Reportes Anuales y de Sostenibilidad años 2016-2018 Hoteles City Express.

Cada uno de los eslabones de la cadena de valor llámese actividades primarias y de soporte cuentan con acciones específicas para cada rubro integrando cada una de las dimensiones del desarrollo sustentable, incluso en el eslabón de servicios donde se busca tener influencia e impacto en el cliente y el público en general para comprometer el desarrollo a largo plazo y para las generaciones futuras.

En todos los rubros se observa un *ganar-ganar* para ambas partes (proveedores, colaboradores, accionistas, clientes). El compromiso de la cadena es inclusivo pues involucra a las comunidades anfitrionas en su operación contratando para sus hoteles o como proveedores, pero también a la sociedad en general con sus alianzas comerciales y programas de emprendimiento y ambientales los cuales incluyen a personas que no interfieren directamente en el negocio.

Su inversión en innovación y tecnología va más allá de sus hoteles, a través de sus iniciativas HCE también persigue el desarrollo de estas en otros sectores, industrias y actividades económicas.

Respecto a sus colaboradores, los invita a no sólo participar sino también a ser catalizadores de programas ambientales y sociales, cumple con las regulaciones y

normativas obligatorias, pero también busca el desarrollo de estos a largo plazo dentro y fuera de la empresa.

HCE es una empresa que adopta la RSC y sostenibilidad en su operación como negocio, no es un tema aislado y todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la cadena cumplen con los lineamientos de la Política de Desarrollo Sustentable.

En sus actividades de soporte de la cadena de valor, el rubro de operaciones tiene gran variedad de acciones que se llevan a cabo desde los hoteles individuales hasta el corporativo teniendo al menos una iniciativa para el departamento más pequeño, lo que compromete a todo el personal e inclusive clientes a llevarlo a cabo. En su logística externa, concede cuartos noche y facilidades a programas, eventos y otras iniciativas de otros sectores que también intentan lograr un cambio. Algunas de sus promociones están encaminadas a fomentar el turismo local en temporadas de vacaciones. Su impacto llega aún después de la salida de los huéspedes generando en ellos mayor concientización ambiental y social, esto de manera fluida y natural sin algún tipo de presión o poder de convencimiento.

Gráfico xiv. Prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en la cadena de valor, Grupo Hotelero Santa Fe

ABASTECIMIENTO

- Relaciones comerciales con proveedores basadas en la transparencia y la honestidad.
- Proveedores concebidos bajo criterios de competitividad responsable, lo que significa integrar a sus propuestas consideraciones sociales y ambientales.
- Política Ambiental establecida que refleja su compromiso con el desarrollo sustentable.
- Publicación y difusión del Código de Ética para Proveedores, basadas en la legalidad, ética y sostenibilidad.
- Adquisición de productos de limpieza amigables con el medio ambiente a través del nuevo proveedor Ecolab.
- Información a proveedores y empresas subcontratadas sobre su compromiso con el medio ambiente, proporcionándoles la Política de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, para generar así, un efecto multiplicador.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

- Alianza con Hunt SEM quien ofrece a la cadena visibilidad y control sobre los recursos energéticos, incluyendo electricidad, agua y emisiones de efecto invernadero logrando mejorar la gestión del consumo, aumentar la eficiencia, reducir el impacto ambiental y maximizar la rentabilidad de sus operaciones.

RECURSOS HUMANOS

- Construcción de espacios laborales de respeto, inclusión social, desarrollo personal, profesional y familiar que promuevan la superación.
- Desarrollo de programas encaminados a empoderar el talento humano, con acciones educativas y de formación en habilidades técnicas.
- Capacitación en materia del Código de Ética y Conducta entre ejecutivos, colaboradores corporativos y personal operativo.
- Reforzamiento y difusión del conocimiento de la Política de Equidad de Género por lo menos una vez al año.
- Capacitación inicial dentro de la cual se abordan temas específicos sobre el Código de Ética y Conducta, derechos humanos y otras políticas de Responsabilidad Social.
- Promoción de la Política de Sustentabilidad que busca la consolidación de la cultura organizacional basada en el respeto y promoción de las premisas del Desarrollo Sustentable, en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.
- Campañas de salud enfocadas en capacitar y crear conciencia acerca de los buenos hábitos de la salud, alimentación y deporte.
- Empleo de personas con discapacidad mediante políticas y medidas pertinentes.
- Línea ética “Tips Anónimos” para fortalecer la cultura organizacional.
- Empleo a favor de los adultos mayores y personas con discapacidad de acuerdo con sus habilidades y competencias para el trabajo.
- Política de Contratación, contempla la igualdad de oportunidades y el respeto a las diferencias.
- Política de Equidad de Género que promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Implementación de la Universidad digital de GHSF la cual brinda conocimiento especializado para impactar en capacidades específicas del sector y de otros para el desarrollo del personal en temas de ética, manejo de estrés, imagen, comunicación, etc.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- Comité de Responsabilidad Social que cuenta con las funciones ejecutivas y las facultades de información, asesoramiento y propuesta.
- Establecimiento del Consejo de Sostenibilidad por parte del grupo directivo de la organización para la definición de objetivos y la priorización de los asuntos relevantes de la operación de Grupo Hotelero Santa Fe.
- Apoyo a instituciones que realizan labores de prevención y conservación ambiental.
- Definición e inicio de implementación de indicadores que inciden directamente con los objetivos en materia de Responsabilidad Social.
- Aplicación de criterios ambientales en todos los procesos de planificación y toma de decisiones.
- Certeza y seguridad financiera para socios y accionistas sobre su inversión, procurando maximizar los beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

<p>LOGÍSTICA INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar un mercado íntegro, ético y 	<p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia de impactos sanitarios. 	<p>LOGÍSTICA EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el consumo de materiales o 	<p>MARKETING Y VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adhesión al Pacto Mundial. 	<p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección al consumidor.
---	--	---	---	---

<p>de sana competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los insumos, una vez utilizados, son desechados bajo procedimientos de separación. • Cada insumo utilizado en la operación es explotado al máximo. • Insumos inocuos al medio ambiente, así como material biodegradable. • Suministro e instalación de sistemas con fotoceldas, luminarias con celdas solares y sensores de movimiento. • Suministro e instalación de restrictores de flujo en regaderas y lavabos. • Suministro e instalación de WC´s y de bajo consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente y tratamiento de aguas. • Uso eficiente de la energía eléctrica. • El agua, utilizada con estrictos controles de eficiencia corrigiendo cualquier fuga. • Apagar los equipos e instalaciones cuando no estén en uso continuo. • Programa energético con un Comité de Ahorro Energético. 	<p>recursos no renovables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de una cultura del reciclaje. • Análisis y aprovechamiento de subproductos. • Proporcionar a los clientes información sobre los aspectos ambientales pertinentes en relación con el uso y disfrute de las instalaciones, productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distintivo Empresa Socialmente Responsable. • Certificado Super Empresas 2016. • Comportamiento ético en relaciones comerciales. • Promoción externa de una cultura ambientalmente responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procesos para identificar su repercusión sobre el medio ambiente e implementar las medidas necesarias para revertirlo.
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de página web corporativa Reportes Anuales y de Sostenibilidad años 2016 y 2017 Grupo Hotelero Santa Fe.

La cadena es joven en cuestiones de RSC y sostenibilidad, sin embargo, ha realizado actividades en cada eslabón de la cadena de valor comenzando a integrar a sus

proveedores hacia esta concientización responsable. En desarrollo tecnológico no hay algún tipo de inversión, pese a ello, con su alianza con Hunt SEM logrará modificar su tecnología y obtener mejores resultados en manejo de desechos, ahorro de energía y otras problemáticas ambientales. Respecto a sus colaboradores cumple con las regulaciones y empresas que toda empresa debería tener, pero adicional a ello incluye a estos a su Política de Sostenibilidad concientizándolos y generado impacto a largo plazo en ellos y por consiguiente en sus familias.

Aunque todavía no tienen indicadores determinados para estandarizar la operación sustentable en toda la cadena, ya existe la iniciativa de poder hacerlo, iniciativa que ya veremos de manera más gráfica y descriptiva en los próximos años.

En sus actividades de soporte, cuentan con variedad de acciones en la logística interna pues el desarrollo sustentable está considerado desde la adquisición y desecho de sus insumos. En el rubro de marketing y ventas gracias a las certificaciones de ESR y Super Empresas, así como la promoción externa de una cultura ambientalmente responsable genera buena reputación e imagen pública tanto para sus clientes y posibles inversionistas como empresa y para sus trabajadores como buena alternativa para laborar en ella. En servicios, es la única empresa de las que se están analizando que revisa sus procesos e intenta revertir la repercusión sobre el medio ambiente.

5.4.2 Indicadores de sostenibilidad para la hotelería

En una investigación elaborada para la 3ra. Conferencia Internacional en Ciencias Económicas y Administración de Negocios del año 2016 en Rumania, se elaboró una propuesta de modelo para medir el desempeño sostenible específicamente en la industria hotelera. De acuerdo con este modelo, las cadenas hoteleras que se están analizando tienen los siguientes resultados:

Tabla xxiv. Indicadores de sustentabilidad por grupo hotelero correspondientes al cierre del año 2016

INDICADOR		GRUPO POSADAS	HOTELES CITY EXPRESS			GRUPO HOTELERO SANTA FE
AMBIENTAL	Relación del consumo promedio de energía (agua, luz, gas natural) del gasto anual total	Masculino	Agua 877,375 m3 27% reducción	Luz 42,870,440 KWh 16% reducción	Gas Natural 3,218,884 L 27% reducción	
	Porcentaje de ahorro del costo anual promedio de las inversiones en la conservación de agua		Tratamiento y reciclaje anual de 92 millones de litros de agua, 45% de ahorro.			
	Porcentaje de ahorro del costo anual promedio de las inversiones en la conservación de electricidad y la energía fósil		50% de ahorro			
	Porcentaje de ahorro del costo anual promedio de reciclaje y eliminación de desechos		Reducción al 23% de la generación total de residuos			
	Porcentaje de áreas designadas a protección y paisajes					
	Relación de inversiones en el desarrollo de productos verdes de la venta anual total		110 millones de pesos anuales en tecnologías verdes			
SOCIAL	Relación de empleo femenino nivel cadena	Masculino	63% empleo femenino			40%
	Género de gerente general		55% de puestos directivos y gerenciales son mujeres Director General Masculino			
	Relación de gasto promedio de educación por persona al gasto anual total					
	Porcentaje del suministro por los productores locales		98%			
	Promedio del retorno de la cadena de suministro					
Relación del retorno del empleado promedio		Rotación 9.61%			Rotación 10.83%	
ECONÓMICO	Índice de repetición del huésped	\$273.45				\$144.64
	Relación promedio de visitantes "en el mismo día" al año					
	Promedio del tiempo de estadía de los huéspedes (noches).					
	Promedio de ocupación en un año / temporada alta					
	Tarifa promedio por noche en alta y baja temporada					
Ganancia por habitación		\$113.45				

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la tabla anterior están adaptados a lo que los indicadores solicitan debido a que cada empresa se basa en diferentes fuentes para apegar sus mediciones por lo que lo reportado en este cuadro no concuerda con exactitud al indicador propuesto por la Conferencia Internacional en Ciencias Económicas y Administración de Negocios.

Se observa que la cadena hotelera que reporta casi todos los indicadores es HCE, los que se encuentran en blanco no fueron proporcionados por la empresa. Por otra parte, GP no informa en lo absoluto y GHSF comienza a basarse en indicadores apenas este año, por lo que tampoco reporta estos indicadores.

Con relación al aspecto ambiental, el consumo de agua, luz y gas natural de HCE se reduce respecto al año anterior y el porcentaje de ahorro es significativo, así como la reducción de desechos, esperando esto continúe en los años posteriores.

En el aspecto social de HCE destaca que existe importancia en el empleo femenino, pues más de la mitad del personal de la cadena son mujeres incluyendo puestos operativos, gerenciales y directivos. También, es importante recalcar que casi todo el suministro proviene de productores locales lo que impacta enérgicamente en la economía de las comunidades anfitrionas en los diferentes destinos donde se ubica la cadena.

Respecto a GHSF en la dimensión social, se reporta que el 40% de su personal son mujeres, esto nos deja pensar que se está considerando la equidad de género en la empresa y que este indicador se considerará para futuras mediciones y reportes.

En relación con el porcentaje de rotación de personal tanto de HCE como GHSF se distingue un mínimo pues oscila entre el 10% y 11% y no cuentan con alguna certificación que los distinga entre las mejores empresas para laborar. Las necesidades de los empleados han sido atendidas en diferentes medidas lo que ha influido en su motivación y comportamiento. No obstante, es necesario reconocer el caso de GP, pues ha conseguido la certificación *Great Place to Work* en los tres últimos años ocupando uno de los primeros cinco lugares del ranking.

Por otro lado, en el caso de HCE quienes no cuentan con alguna certificación de excelencia laboral, se practican buenas relaciones entre empleadores y trabajadores.

Durante la investigación se tuvo oportunidad de entrevistar (ver Anexo A) a parte del personal quienes argumentaron estar orgullosos de pertenecer a la empresa, se sienten con la libertad externar su opinión respecto a las condiciones de su entorno de trabajo y pueden establecer sus propios estándares de operación, con ello se sienten escuchados y como parte de un equipo de trabajo. Por medio de contrataciones de gente de las comunidades locales, se facilita la comunicación entre empresa y comunidad permitiendo escuchar y atender las necesidades de esta.

Por último, GP es quien obtiene más ganancias por habitación en comparación con HCE y GHSF, esto como ya se analizó anteriormente en los indicadores hoteleros, es a causa de la variedad de servicios y tarifa más alta que ofrece Posadas.

A continuación, se muestran las certificaciones y distintivos obtenidos, así como a los programas a los que se han apegado las cadenas hoteleras para basar sus iniciativas en temas ambientales y sociales.

Tabla xxv. Certificaciones y distintivos por grupo hotelero

	<i>Distintivos / Certificaciones</i>
<i>Grupo Posadas</i>	
<i>Hoteles City Express</i>	
<i>Grupo Hotelero Santa Fe</i>	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

6.1 Aportaciones principales

Se analizaron tres cadenas hoteleras reconocidas en territorio mexicano en un lapso de tres años. La influencia de la RSC en cada una de ellas difiere aun cuando la cadena de valor es la misma por pertenecer al mismo giro.

En primera instancia se tiene a HCE la cual al involucrar la sostenibilidad y la RSC desde sus inicios ha influido en gran medida en la cadena, pues esta concientización e inclusión en la toma de decisiones es parte de la planeación estratégica desde el origen del negocio. En el análisis anterior de sostenibilidad referente a su cadena de valor se identificó que tanto actividades primarias como de soporte son completadas en cada eslabón lo que expone la importancia de la RSC en su operación.

No se obtuvo información suficiente para determinar el rol que juega la RSC en la operación de GP, incluso cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y hacen pública y transparente su información financiera, sin embargo, no se logró reconocer la importancia otorgada por la empresa a estos aspectos pues no cuentan con políticas, reportes oficiales, proyecciones a futuro, etc. en sostenibilidad y/o RSC. Se concluyó que cumplen con la reglamentación ambiental para aumentar la construcción de hoteles y con los requisitos que certificaciones solicitan respecto a sus recursos humanos; pero la influencia como tal en el negocio de un comportamiento responsable hacia el medio ambiente y beneficio para las comunidades anfitrionas es nulo.

GP acata regulaciones que en general todas las empresas hoteleras deben cumplir, pero ¿quién garantiza que las leyes estén bien elaboradas o se lleven a cabo de manera correcta? La empresa debería actuar por sí misma y tomar en consideración las características de su entorno para su toma de decisiones y realmente generar un cambio aprovechando la influencia que tiene en el medio por el hecho de ser la cadena mexicana más grande del país.

Por su parte GHSF es un grupo joven en el tema, inexperto, pero desarrollando y planeando proyectos envolviendo a la RSC y la sostenibilidad, lo que nos deja ver

que la influencia positiva de esta gestión va creciendo y va formando parte paulatinamente de las estrategias de la empresa.

Dicho lo anterior y retomando la hipótesis principal se concluye que esta se cumplió únicamente con el caso de GP pues al conseguir mayores certificaciones que entre otras cosas, implican contar con un código de ética y algunas iniciativas de desarrollo sustentable, así como las actividades filantrópicas mediante su fundación; la reputación de la cadena mejora día con día. Quizás no sea meramente una estrategia del departamento de mercadotecnia como tal, pero sí ha ayudado a que, siendo la cadena con mayor participación en el mercado, la sociedad reconozca sus prácticas.

La razón por la que los tres grupos persiguen una política de RSC o Sustentable en su caso, es diferente. Por ejemplo, GHSF lo hace como mecanismo de atracción de inversionistas extranjeros que hagan crecer el negocio, mientras que HCE busca un beneficio recíproco con la sociedad y el medio ambiente como remuneración del impacto generado. Por lo antes dicho la hipótesis principal no se cumplió con estas dos empresas.

Continuando en la misma línea, los aspectos que determinaron la integración de la RSC en la operación de los grupos hoteleros se traducen en las razones por las cuales llevan a cabo o no este comportamiento. En ninguna de ellas se efectuó una inversión inicial económicamente fuerte y en su información financiera no existe un rubro destinado a este aspecto, sus negocios son divididos ya sea por regiones o por tipo de negocio, incluso no hay un presupuesto establecido en ninguna de las empresas, por lo que se concluye que la primera hipótesis secundaria no se cumplió.

Los nuevos proyectos de las tres cadenas no muestran un estudio ambiental o de sustentabilidad en el que se presente el impacto positivo y negativo antes de la construcción de sus hoteles y ya en el momento de la operación. Se propone incluirlo para establecer áreas de oportunidad y así reducir el impacto negativo, acrecentar el positivo, ahorrar costos y generar más utilidades. Si los ingresos provienen mayormente de la operación, valdría la pena seguir invirtiendo en RSC y sustentabilidad.

Son notables los resultados reportados por HCE, como ya se mencionó, sus iniciativas en RSC y sostenibilidad abarcan toda la cadena de suministro, aún tienen proyectos y planes a futuro respecto al tema para desarrollarlo aún más lo que está generando valor para la empresa, sus colaboradores, proveedores, medio ambiente y sociedad. Es una ventaja competitiva que, aunque no la hace la cadena más grande de México, sí reporta ahorro de costos y beneficios económicos lo que permite utilizar esos recursos para otros temas; aspecto que cualquier otra empresa hotelera que no tenga la experiencia de haberlo hecho desde el principio será difícil de imitar. Adicional a ello, es importante destacar su plan de desarrollo el cual ubica perfectamente los principales motores de actividad económica por zona geográfica del país orientados a plazas con mayor exposición al crecimiento de México lo que impacta de manera positiva a los habitantes del país.

La reducción de residuos en los tres casos ha representado en diferentes proporciones una oportunidad de negocio. En cada empresa, principalmente en HCE y GHSF, se han buscado oportunidades para reducir la cantidad de recursos que intervienen en sus procesos de operación, los pasos para hacer funcionar este proceso, y la cantidad de contaminación generada, así como los subproductos desechados al final. Todo esto representa costos evitables y ganancias potenciales que reportando en su información financiera se identificarían con más claridad.

GHSF reconoce el potencial que tiene la RSC, es por ello por lo que la va integrando poco a poco en su operación. Ha notado el impacto positivo en sus costos y en la atracción de inversión por lo que le apetece continuar con estos beneficios. La estrategia de GP va dirigida hacia otro sitio, sus inversiones están dirigidas a la expansión de sus negocios con una estrategia más tradicional traducida en generar más ingresos y utilidades defendiendo la posición de líder en el mercado mexicano a costa de lo que esto implique.

GP a diferencia de HCE no aplica parámetros estadísticos o numéricos al momento de tomar una decisión de expansión en sus operaciones a una plaza en particular; el análisis considera la población de la ciudad, el nivel de actividad económica y la disposición de inversionistas locales para invertir su capital en dicha plaza, por lo que

se concluye que la sostenibilidad no es considerada y los beneficios del grupo obtenidos no son por gestión responsable.

El negocio del sector hotelero se ha transformado, de la operación a mayor inversión, con el fin de concebir un negocio a escala global. Se les busca y paga a las marcas por la experiencia y el conocimiento global dejando que otros inviertan en quienes finalmente operarán las cadenas. El desarrollo sustentable cada vez es más necesario en la operación pues de manera urgente se busca revertir el cambio climático en los negocios internacionales.

Por lo anteriormente expuesto, la última hipótesis de esta investigación se cumplió. Se tienen a tres cadenas hoteleras exitosas en el país, una cuenta con la ventaja competitiva y diferenciación que la RSC y la sostenibilidad otorgan, otra está en el proceso de adquirirla y la última cuenta con otras primacías totalmente ajenas a este tema.

Es preciso nombrar la cadena mexicana de Hoteles Misión, la cual nació en 1974 con el nombre de *La Palapa* siendo desde entonces el presidente del consejo el señor Roberto Zapata. Cambió a la actual denominación en 1978, habiéndose expandido y consolidado en todo el país (Jiménez, 2008). Pese a ello es una cadena que al pasar de los años no se ha actualizado en materia de RSC, con dificultad planea la introducción a la BMV y sus hoteles no han destacado entre las demás cadenas aun cuando su trayectoria es amplia.

Las cadenas internacionales de hoteles son actores relevantes del turismo internacional por la capacidad de actuación que tienen en todas las escalas del sistema turístico. Su presencia global es importante, a través de sus marcas estas son las que le dan posicionamiento a nivel mundial.

Por mencionar una de ellas, Best Western, cadena norteamericana originada en 1948, la cual durante su trayectoria ha desarrollado marcas y diferentes conceptos, se ha expandido a nivel internacional y genera grandes ingresos. Es reconocida a nivel internacional, sin embargo, no se distingue la gestión medioambiental o de desarrollo sustentable. Únicamente establece su compromiso con la sostenibilidad

con una política de uso de huevos de gallina en libertad, realmente no destaca en las cadenas hoteleras de México.

Como resultado de esta investigación se concluye que los grupos hoteleros en México de acuerdo con su experiencia y conocimiento en este ámbito crean movimientos de trabajo conjunto en temas de sostenibilidad conforme van identificando oportunidades y no como estrategia de negocio y/o ventaja competitiva. Por ejemplo, las empresas internacionales Hyatt, Hilton e Iberostar en México, ratificaron su compromiso con el medio ambiente a través de compras de pescados y mariscos provenientes de fuentes sostenibles el año pasado; fuera de ello no desarrollan iniciativas más formales, no cuantifican la generación de residuos o de ahorro de energía, por lo tanto, no reportan ni manejan indicadores de desarrollo sustentable.

6.2 Futuras líneas de investigación

Con esta investigación se concluyó que la sostenibilidad y la RSC dentro de la hotelería son aspectos que se pueden explotar para hacer crecer económicamente los negocios, ya que debido a su operación y contacto con todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor permite llevar a cabo diversas actividades de una manera integral y completa.

Queda abierta la pregunta para Grupo Posadas, ¿cómo obtienen las certificaciones sin una gestión medioambiental, sin personal a cargo o especialista en la materia? Si sólo cumplen con las regulaciones solicitadas, ¿cómo llegan a estándares tan altos para alcanzar los incentivos? preguntas que trabajadores del corporativo no estuvieron dispuestos a responder.

Finalmente, por mencionar una de las cadenas hoteleras más sustentables en el mundo con 230 hoteles ubicados en los países nórdicos, el Grupo Scandic que no realiza actividades muy complicadas en el tema sustentable, manifiestan que trabajar sustentablemente está en su ADN. La clave ha sido la clasificación de residuos, incluso consumen el agua potable disponible en sus manantiales gracias a su ubicación geográfica y riqueza natural. Queda pendiente investigar si son aspectos culturales, políticos o incluso de ubicación geográfica los que determinan o evitan los

modelos sostenibles no sólo en la hotelería sino en todos los negocios internacionales.

GLOSARIO

ADR: *Average Daily Rate*, ingreso medio de una habitación, ocupada durante un período de tiempo específico.

BMV: se entenderá Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.

Budget: cliente de negocios y viajero de escapadas de corta estancia.

Cadena hotelera: es un conjunto de empresas o de hoteles agrupados, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Cadena de suministro: es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad.

Cadena de valor: es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Co-branding: es una alianza que se realiza entre una o más empresas para desarrollar estrategias de mercadeo que beneficien a todos los involucrados.

Competitividad: capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

Ecoturismo: turismo enfocado al disfrute de la naturaleza y todas sus formas de expresión.

EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*. Beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

FibraHotel: es un fideicomiso mexicano creado principalmente para desarrollar, adquirir, poseer y operar hoteles en México.

Filantropía: Tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio.

Greenwash: término usado para describir la práctica de ciertas compañías, al darle un giro a la presentación de sus productos y/o servicios para hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente.

Grupo hotelero: puede ser una cadena o una franquicia hoteleras. Significa que los hoteles de ese grupo en particular están bajo la misma administración y pertenecen a la misma marca de hoteles.

Know How: conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Millenial: a cada miembro de la Generación del Milenio o Generación Y, un grupo que integran las personas nacidas entre el comienzo de la década de 1980 y el inicio de la década de 2000.

Porcentaje de ocupación: indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de cuartos ocupados entre el total de cuartos disponibles al período de interés

RevPar: *Revenue Per Available Room* es el más importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena.

RSC: *Responsabilidad Social Corporativa* es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Sostenibilidad: trata de garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones.

Stakeholder: significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

Sustentabilidad: se refiere a los sistemas biológicos que pueden conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- (Aiteco). (2018). Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor. Retrieved from <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>
- (Datatur). (n.d.). Glosario. *Gobierno de México*. Retrieved from <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Ackoff, R. L. (1972). *Un Concepto de Planeación de Empresas* (Primera Ed). México: Editorial Limusa-Wiley.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios : Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96. Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html
- Ansoff, H. I. (1965). *La Estrategia de la Empresa*. (U. de Navarra, Ed.). Pamplona - Barcelona.
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., & Caro González, F. J. (2000). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2019). CEMEFI. Retrieved December 18, 2019, from <https://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional>
- Conceptos de hotel. (n.d.). Retrieved from <http://administracion.realmexico.info/2013/10/conceptos-de-hotel.html>
- Corporativa), (Observatorio de Responsabilidad Social. (n.d.). Qué es RSC. Retrieved from <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Council), (Global Sustainable Tourism. (2013). Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos ver. 1.0-1 de.
- Data), (Ambiental. (n.d.). 9 Acuerdos Ambientales Internacionales que debes conocer. Retrieved September 16, 2020, from <https://ambientaldata.com/informacion/9-acuerdos-ambientales-internacionales-que-debes-conocer/>
- Desarrollo), (Programa de las Naciones Unidas para el. (n.d.). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Retrieved September 16, 2020, from <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Díaz Coutiño, R. (2011). *Desarrollo Sustentable, Una Oportunidad para la Vida* (2da. Edici). México: Mc Graw Hill.
- Diputados), (Cámara de. (n.d.). Turismo. *Gobierno de México*. Retrieved from http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/8_Turismo.htm
- Elton Mayo. (2018). In *New World Encyclopedia*. Retrieved from http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Elton_Mayo

- Espinosa Osorio, D. (2009). Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy/>
- Estrella, M., & González, A. (2014). Desarrollo Sustentable Un nuevo Mañana. *Grupo Editorial PATRIA. México. ISBN Ebook: 978-607-438-904-3, 22.* Retrieved from <https://books.google.com/books?id=NuHhBAAQBAJ&pgis=1>
- Express), (Hoteles City. (2017a). *Reporte Anual*. Retrieved from https://imagenescityexpress.scdn6.secure.raxcdn.com/sites/default/files/2018-05/Reporte Anual 2017 - Versión Final_0.pdf
- Express), (Hoteles City. (2017b). *Reporte Trimestral 4-2016*. Retrieved from <https://www.cityexpress.com/inversionistas/informacion-financiera>
- Express), (Hoteles City. (2017c). *Sostenibilidad, Informe 2016*. Retrieved from <https://www.cityexpress.com/sostenibilidad>
- Express), (Hoteles City. (2018). *Informe de Sostenibilidad 2017*. Retrieved from <https://www.cityexpress.com/sostenibilidad>
- Express), (Hoteles City. (2019a). *Informe de Sostenibilidad 2018 (Vol. 4)*. <https://doi.org/10.1007/s10924-017-0939-z>
- Express), (Hoteles City. (2019b). *Reporte Anual 2018*. Retrieved from <https://www.cityexpress.com/inversionistas/informacion-financiera>
- Fe), (Grupo Hotelero Santa. (2017a). *Bases Sólidas, Crecimiento Continuo*. Retrieved from <http://www.gsf-hotels.com/investors/index.html>
- Fe), (Grupo Hotelero Santa. (2017b). *Memoria Sobre Comunicación en Responsabilidad Social*. Retrieved from <http://www.gsf-hotels.com/ESR/reportes.html>
- Fe), (Grupo Hotelero Santa. (2018a). *Evolución con Visión, Informe Anual 2018*. Retrieved from <http://www.gsf-hotels.com/inversionistas>
- Fe), (Grupo Hotelero Santa. (2018b). *Informe de Comunicación de Progreso 2017*. Ciudad de México. Retrieved from <http://www.gsf-hotels.com/ESR/reportes.html>
- Figueroba, A. (2018). La Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Retrieved from <https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy>
- Galano, C. & O. (2002). Por una Ética para la Sustentabilidad. *Ambiente & Sociedad, 10*, 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2002000100012>
- González, L. (2019). Sector de viajes y turismo creció más que el PIB. *El Economista*. Retrieved from <https://www.economista.com.mx/empresas/Sector-de-viajes-y-turismo-crecio-mas-que-el-PIB--20190301-0003.html>
- Handl, G. P. (2012). Declaración De La Conferencia De Las Naciones Unidas Sobre

- El Medio Humano (Declaración De Estocolmo), De 1972, Y Declaración De Río Sobre El Medio Ambiente Y El Desarrollo, De 1992. *United Nations Audiovisual Library of International Law*, 1–14. Retrieved from http://legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/dunche_s.pdf
- Historia de los hoteles en el mundo. (n.d.). Retrieved from <https://hotelesentunja.com/historia-de-los-hoteles-en-el-mundo/>
- Jiménez, A. (2008). Las Cadenas Hoteleras en el Mundo y Evolución de su Operación en México al Inicio del siglo XXI. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 167–194. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>
- La evolución de la hotelería. (n.d.). Retrieved from <https://www.especificarmag.com.mx/la-evoluci-n-de-la-hoteler-a.html#gsc.tab=0>
- Library), (British. (2018). Elton Mayo, The Hawthorne Experiments Thinker. Retrieved from <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios* (Primera Ed). México: Pearson Educación de México.
- Management), (Escuela Europea de. (2016). Estrategia Corporativa: Definiendo la Empresa a Nivel Global. Retrieved from <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-corporativa-definiendo-la-empresa-a-nivel-global>
- Martín Rojo, I. (2000). *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*. (Pirámide, Ed.). Madrid.
- Martos Molina, M. (2011). La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Hotelera. *Anuario Turismo y Sociedad Universidad Externado de Colombia*, 12, 169–184. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Murillo Vargas, G., Zapata Domínguez, Á., Martínez Crespo, J., Avila Dávalos, H., Salas Páramo, J., & López Arellano, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management* (1a. Edició). Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones.
- Nebreda López, M. (2019). Historia de la Hotelería. *Campus Training*. Retrieved from <https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/#:~:text=La historia de la industria,caballos a cambio de dinero.>
- Normalización, O. I. de. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Retrieved December 22, 2019, from https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Oliveira da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración* (1a. Edició). México: International Thomson.
- Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2004). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*, (19), 1–4. Retrieved from <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena de Valor.pdf>

- Organización Mundial del Turismo. (n.d.). Retrieved from <https://www.unwto.org/es>
- Porter, M. (2008). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 91, 5–12. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Posadas), (Grupo. (2016). *Reporte Anual 2016*. Ciudad de México. Retrieved from http://www.posadas.com/informacion-financiera#informes_anuales_director
- Posadas), (Grupo. (2017). *Reporte Anual 2017*. Ciudad de México. Retrieved from http://cms.posadas.com/posadas/Brands/Posadas/Region/Mexico/Hotels/Finanzas/Catalogs/Media/Informe_Anuar/Reporte_Anuar/Espanol/Reporte_Anuar_2017.pdf?_ga=2.7554868.760590921.1525727244-1954649227.1513300539
- Posadas), (Grupo. (2018). *Reporte Anual 2018*. Retrieved from <http://www.posadas.com/informacion-financiera>
- Posadas, G. (n.d.). Código de Ética y Conducta. Retrieved from http://cms.posadas.com/documents/3110971/2446460/Codigo_etica.pdf
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor : Una Herramienta del Pensamiento Estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html
- Ramírez Aguirre, I. S. (2013). Teoría de Relaciones Humanas. Retrieved July 12, 2018, from <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- School), (OBS Business. (2018). Diamante de Porter Componentes, Usos y Beneficios. Retrieved from <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- SECTUR. (2011). Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México, 3–41. Retrieved from http://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf
- Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J. S. (2009). *Sustainability in the Hospitality Industry, Principles of Sustainable Operations* (1st.). United States of America: Macmillan Publishing Solutions.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. (G. E. Patria, Ed.) (2a. ed.). ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docID=3227620>.
- Tratados internacionales de desarrollo sostenible. (n.d.). *Academia*, 10–12. Retrieved from https://www.academia.edu/9144135/TRATADOS_INTERNACIONALES_DE_DESARROLLO_SOSTENIBLE_INTRODUCCIÓN_TRATADOS_INTERNACIONALES_PARA_EL_DESARROLLO_SOSTENIBLE
- Turismo), (Organización Mundial del. (1997). LO QUE TODO GESTOR TURÍSTICO DEBE SABER, Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible.

- Turismo), (Organización Mundial del. (1999a). *Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal*.
- Turismo), (Organización Mundial del. (1999b). *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. <https://doi.org/10.18111/9789284403073>
- Turismo), (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Organización Mundial del. (2006). *Por un turismo más sostenible, Guía para responsables políticos*.
- Turismo, O. M. del. (2020). *Turismo internacional 2019 y perspectivas 2020*. Retrieved from <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>
- Universia México. (2020). Diferencias entre desarrollo sostenible y sustentable. Retrieved from <https://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2016/02/09/1136185/diferencias-desarrollo-sostenible-sustentable.html>
- Valores, B. M. de. (n.d.). IPC Sustentable. Retrieved from <http://bolsamexicanadevalores.com.mx/ipc-sustentable-bmv/>
- Vargas, E. E., Zizumbo, L., Viesca, F. C., & Serrano, R. del C. (2011). Gestión Ambiental en el Sector Turístico Mexicano. Efectos de la Regulación en en Desempeño Hotelero. *Cuadernos de Administración*, 183–204. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/205/20520042009/>
- Zamudio Mata, R. M. (2005). Teoría de Sistemas. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>

ANEXOS

Anexo A - Transcripción de entrevista informal, Hoteles City Express

¿Cómo empezó la gestión sustentable o responsable de Hoteles City Express?

Desde el origen de Hoteles City Express de su primer hotel en el 2003 que fue City Express Saltillo, el ingeniero Luis Barrios director como tal de la compañía, de la empresa comienza a ver el interés de cuestiones ambientales. Entonces dice ¿cómo puedo trabajar con este tema de la cuestión ambiental creando mis edificios? Siendo edificios que gastan mucha luz, mucha agua, mucho gas precisamente también por el tipo de clientes que tenemos, que a pesar de que son de negocios las entradas y salidas son constantes. Entonces en el 2007 fue cuando se empezó a iniciar con la metodología de que todos nuestros hoteles ya tenían que ver por lineamientos ambientales, pero desde la construcción de nuestro primer hotel se empieza a ver que nosotros podemos desarrollar muchísimas cosas en cuestiones ambientales porque nuestros edificios tienen la característica de estar contruidos con iluminación natural del día, aprovechamos mucho la iluminación natural del día, entonces desde ahí empezamos a visualizar que podemos cumplir muchas normativas porque nuestros edificios lo permitían principalmente por el tema de la energía. Entonces a partir del 2007 empezamos a ver lineamientos, certificadoras internacionales que pudiéramos apegarnos nosotros en el ámbito... ahora sí que, en el ámbito ambiental, el poder cubrir con muchas certificaciones que no sólo fueran mexicanas, ósea que nos basáramos en lineamientos internacionales que nos permitieran estandarizar nuestros procesos de trabajo día a día. Iniciamos con la certificación LEED que es una certificación ambiental a nivel internacional o mundial. Esta certificación la obtenemos en nuestro primer hotel que es City Express San Luis Potosí, este hotel lo tenemos con la categoría plata y de ahí empezamos a ver que también nuestros demás hoteles podrían obtener certificaciones, empezamos con el ámbito ambiental empezamos a desarrollar diferentes lineamientos, empezamos a implementar en todos nuestros hoteles diferentes estrategias como cumplimiento obviamente de llevar procesos adecuados en cuestión de la energía, llevar lecturas en cuestión del gas, llevar lecturas en cuestión del agua, empezamos a desarrollar muchísimas estrategias para cumplir con esos lineamientos internacionales pero también empezamos a ver que así como íbamos creciendo como cadena qué tanto podía afectar estos lineamientos ambientales que no precisamente eran de México, qué tanto podían ayudar o dañar a nuestro entorno en las comunidades donde operamos. Entonces allí es donde empezamos a ver el desarrollo social, el desarrollo social que es cuando llegamos a las comunidades y vemos qué tanto podemos obtener nosotros de energía, qué tanto tienen ellos, si hay mecanismos o tecnologías que pudiéramos nosotros implementar y que pudiera beneficiar a la comunidad. Entonces empezamos a trabajar con esa base y empezamos a ver que mucha gente de nuestro alrededor, de las comunidades donde operábamos estaban realizando muchas actividades tanto ambientales, sociales, culturales, todo y que nosotros podíamos entrar en esos aspectos en esos rubros y es como empezamos a desarrollarlo en toda la cadena.

Cuando nosotros nos damos cuenta de que ya estamos realizando muchas acciones llegamos a la metodología de que podríamos ser una empresa socialmente responsable. El término de empresa socialmente responsable te lleva, así como que dicen: ¡chin! es que la empresa ayuda mucho a los colaboradores o debe de tener muy buenos incentivos para los colaboradores. Y no es solamente eso, ósea si es un punto primordial, eso si te lo puedo decir, porque para obtener un distintivo de empresa socialmente responsable, una de las bases principales o para Hoteles City Express fue la calidad de la vida de la empresa y obviamente influye todo ese tema de los colaboradores, de capacitaciones, de qué tanto le dices a los colaboradores pero no es solamente eso, no es abarcar eso nada más, es abarcar cuánto crecimiento también puede tener la empresa, qué tanto apoya la empresa a cuestiones sociales, a asociaciones, actividades que realizan en su entorno... entonces abarca muchísimas cosas, muchísimas cosas que a simple vista a lo mejor no se ven y muchos dicen ¿por qué obtiene

empresa socialmente responsable si no le da seguro social a su empleado, no?. O sea, son muchísimas cosas en las que tienes que basarte. Nosotros obtenemos el distintivo de empresa socialmente responsable en el 2015 y hemos traído a la empresa muchísimas certificaciones o hemos obtenido muchísimas certificaciones precisamente porque... Déjame decirte que esto es posterior a todas las acciones que nosotros ya veníamos realizando... El ingeniero Barrios decía que no era necesario obtener un certificado para poder dar a conocer lo que nosotros veníamos realizando. Y muy cierto muy cierto. Pero sin embargo creo que también es muy importante reconocer el trabajo que desarrollan todos nuestros colaboradores principalmente en los hoteles, ellos son los que día a día te realizan procesos de ahorro de agua, ahorro de energía, que si viene una organización o una asociación donan algo en especie, ellos son los que lo hacen, entonces era muy importante también darles ese plus a ellos y reconocerlos a través de ese certificado.

La empresa está muy comprometida con desarrollar proyectos. Tenemos 3 pilares principales como empresa socialmente responsable: nuestro pilar ambiental, que es el que venimos desarrollando desde el inicio de la cadena, nuestro pilar social, que es el que día con día vamos sacando más proyectos para poderlos llevar a cabo a través de un Comité de Sostenibilidad que tenemos en el área corporativa y nuestro pilar económico que es un crecimiento de la compañía a la par de nuestras acciones y el apoyo constante a proyectos de innovación y emprendimiento. Entonces esos son nuestros tres principales pilares de nuestra estrategia de sostenibilidad. Contamos con una política de sostenibilidad que es precisamente el abarcar esos tres pilares y que día con día vayamos haciendo esta política de sostenibilidad que no se quede como un corto plazo, o sea nosotros todos nuestros proyectos tratamos de llevarlos al largo plazo para que se mantengan, sí evaluamos, pero evaluamos y decimos si es correcto seguir con este proyecto o no, siempre y cuando veamos las expectativas que tiene nuestro entorno y obviamente qué tan factible es tanto para la comunidad como para nosotros. Porque a lo mejor no tiene ningún beneficio la comunidad ni tenemos beneficio nosotros. Es muy importante que cuando estás bajo una estrategia de sostenibilidad y te empiezas a formar alianzas, que la alianza sea de ganar y ganar. No sea nada más de gano yo y tú no, gano para beneficio de mi marca, pero tú como comunidad no vas a ganar nada. Entonces ahí sí es muy importante que cuando es una alianza para que la empresa reconozca sus proyectos sea ganar y ganar, eso es muy importante.

Te comentaba acerca del comité de sostenibilidad, nosotros tenemos un comité que está integrado por personas del corporativo que son de diferentes niveles, hablo de un directivo de un subdirector, de un gerente, de un líder que cada dos meses armamos reuniones precisamente para ver los proyectos y esos proyectos nosotros los revisamos, los evaluamos, los aceptamos, vemos qué tanto funcionan, le metemos un periodo de desarrollo en el que vemos a ver si es un demo day, cada cuándo vamos a estar trabajando con él, si funciona adecuadamente, si no, qué tipo de iniciativas son pertinentes para nuestras comunidades para nosotros mismos como corporativo, como oficinas centrales, y eso es lo que nos ha ayudado, éste comité nos ha ayudado muchísimo a seguir implementando en nuestros 3 pilares diferentes iniciativas.

¿Cómo se asignan los proyectos a cada hotel desde el corporativo?

Nosotros lo manejamos a todos los hoteles de la cadena, pero también hay iniciativas que por ejemplo... El taller que tenemos ahorita de armado de drones es acerca del programa de emprendimiento e innovación son exclusivos para nuestros colaboradores de oficinas centrales, vemos qué tanto interés las personas, dónde podemos obtener más beneficios o para quienes son estos beneficios, entonces ahí es como vamos seleccionando a qué hoteles les convendría tener este tipo de acciones. Porque yo te puedo decir, una donación en especie, que es cuando se donan blancos, cuando quieren donar shampoo, cuando quieren donar jabón y todo eso, que es parte de la vinculación social con diferentes organizaciones, eso todos los hoteles lo realizan, bajo un lineamiento que tenemos que es que todos los hoteles realicen. Vemos otro tipo de proyectos como por ejemplo una limpieza de playas la asignamos obviamente a los hoteles de playa, vamos viendo el panorama adonde se pueda apegar esa iniciativa, para eso sirve el comité, para definir si está bien el proyecto, si no, qué tanto se apega a nuestra estrategia y hacia dónde se dirige el proyecto.

¿Existe un balance en las acciones que realizan entre las tres dimensiones de sostenibilidad?

Yo creo que sí hay un balance, no creo, hay un balance por qué te voy a decir... En cuestión ambiental te puedo decir que los hoteles ya están muy familiarizados con ese tema. Entonces conforme vemos que ya están familiarizados con un tema vamos con la vinculación social. Entonces ahorita la vinculación social también la tenemos muy familiarizada, porque ya se hacen donaciones, porque ellos mismos van y dan pláticas a fundaciones, porque ellos mismos generan todo eso. Por ejemplo, te puedo decir que ahorita durante este año el primer semestre está dedicado a programas de emprendimiento y en el siguiente semestre tenemos prácticamente la mitad del año para hacer voluntariado corporativo, como que nosotros equilibramos de tal forma de abarcar dos o los tres pilares, de acuerdo como lo vemos, bajo una serie de supervisión de los proyectos que venimos realizando, hacia dónde nos vamos a dirigir durante el primer semestre y durante el segundo trimestre. En este caso te puedo decir que sí siento que está alineado, que a lo mejor hay cosas que no se ven a simple vista cuando es una cadena hotelera, porque a veces también es muy difícil controlar a más de 130 hoteles, entonces es muy difícil a veces controlar esa parte y más que nada también porque los que están en los hoteles son los que conocen como tal la comunidad, aunque nosotros la traemos de corporativo. Decimos "a ver, acá van a trabajar esto" pero ellos conocen la comunidad. Nuestra herramienta que es Workplace o Click, que es tipo Facebook, nos ha ayudado muchísimo a conocer qué es lo que realizan también ellos sin necesidad de nosotros estar allí presentes. De repente nos mandan una fotografía y nos dicen: fuimos a la escuela, una escuela o un taller donde trabajan chicos con síndrome de down y les donamos blancos y fue una experiencia muy padre", entonces no es algo que nosotros les hayamos implementado. El equipo de cada uno de los hoteles sabe hacia dónde dirigirse, y va teniendo iniciativas propias.

Todas esas iniciativas globales, hay algunos que tienen sus propios talleres de innovación y que de repente tú te das cuenta y dices "wow, qué padre que ellos mismos se vayan empapando de todo esto". Eso habla de que tienen muy consciente lo que es la cadena, cómo trabaja, cuál es el ADN de la cadena, cómo lo está desarrollando hacia las comunidades donde operamos.

¿La responsabilidad que están llevando a cabo se encuentra en toda la cadena de suministro del servicio?

Sí, totalmente. Fíjate que nos pasó algo muy padre, hace como tres años a nosotros se nos ocurrió de repente armar un proyecto para integrar a ciertos proveedores. Decíamos "bueno, si nosotros acabamos de obtener lo de empresa socialmente responsable, nuestros proveedores podrían lograrlo, y más porque ellos nos ofrecen productos biodegradables". A través del programa Cadena de Valor que da Empresa Socialmente Responsable inscribimos a dos proveedores para que pudieran desarrollar y llevar a cabo y obtener su distintivo de empresa socialmente responsable. Entonces logramos que dos de nuestros proveedores se incorporaran a este tema de socialmente responsable y logramos que seis más hasta ahorita lleven su proceso como documentando ya empresas que solamente tienen como dos o tres empleados pero que han hecho una política, que han hecho un manual de calidad, que han desarrollado diferentes acciones para que en un tiempo no mayor a dos años puedan obtener su distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Todo fue como una práctica de qué hacemos con ellos y nosotros fuimos asesorándolos, nosotros fuimos diciéndoles qué documentos podrían tener, cómo podían desarrollar su política, los estuvimos evaluando y al final del día, dos de ellos sí lograron su certificación, entonces eso es parte del involucramiento que estamos dando hacia nuestros proveedores a que trabajen en la misma línea que nosotros venimos realizando y habla mucho de la cadena de valor, qué tanto trabajamos con ellos en ese aspecto.

¿Crees que la hotelería tenga algún obstáculo para llevar a cabo la gestión responsable?

Creo que el obstáculo principal para un servicio de hotelería o un edificio que contiene muchos distintivos es la rotación de personal. Cuando no tienes una plantilla adecuada, me refiero de largo plazo, a veces el impacto de poder trabajar con lo que trae la marca, no se queda. Entonces la

constante capacitación, el que de repente haya rotación de personal, el que no se tomen tan involucrados las personas, te puede llegar a cortar y más si es una cabeza la que se va. Entonces eso tiende a dificultar un poco el que los lineamientos se sigan y eso es un compromiso que nosotros desde corporativo tenemos. Entra un nuevo gerente, se le explica acerca de todos los programas, de lo que es la cadena, de cómo trabaja entonces de esa manera es como lo venimos realizando, la ventaja es que en nuestro corporativo pues están nuestros directores de mantenimiento, nuestros directores de capital humano, como que llevamos la sinergia desde allí hacia los hoteles de todo lo que venimos realizando y eso es muy importante, creo que eso nos ha ayudado muchísimo. Yo creo que sería el principal obstáculo que tenemos, porque de ahí en fuera, el compromiso de nuestros directivos la verdad es que sí ha sido muy eficaz en el hecho de decir, continuamos en este eje, se ha llegado en un punto de decir: ya no más certificaciones, creo que ya hemos llegado al punto en el que estamos bien.

Apenas logramos posicionar a Hoteles City Express en el IPC Sustentable como primer lugar en la industria, y número once de todos los que están registrados, eso apenas nos lo acaban de mencionar que fue en noviembre diciembre más o menos que nos dieron los resultados, la verdad es que vamos por muy buen camino, eso habla mucho del trabajo que venimos realizando, de todo el trabajo que viene realizando nuestro equipo en cada uno de los hoteles. Te digo, ha sido de repente complicado el hecho de que de repente hay rotación de personal, pero sin embargo el ADN tratamos de meterlo lo más que se pueda para que lo tengan así con fuerza y ellos mismos van desarrollando esa idea de que no es ser una empresa socialmente responsable, es tu sentido de trabajar, de dar, de otorgar algo hacia la comunidad donde tú estás trabajando, es beneficio para ellos que trabajan ahí.

¿Sería una remuneración para la comunidad en la que operan?

Exactamente, siempre tienes que verlo así. El hecho de contratar a personas del área local, trabajo local, aunque hay personas o proveedores que tenemos directamente de corporativo porque sabemos que cumplen con esos lineamientos en cuestiones ambientales, pero también tratamos de darle oportunidad a los proveedores locales, siempre y cuando cumplan con ciertos lineamientos que nosotros tenemos en corporativo. Por ejemplo, el que te decía, basándose en temas de cuestiones ambientales, un proveedor de control de plagas, que es local, etc., ¿qué es lo importante para mí? que no me utilice sustancias tóxicas porque estoy cumpliendo con mis lineamientos ambientales y te estoy dando también la oportunidad que, de manera local, trabajen personas. Así es como lo hemos venido manejando.

¿Consideras que la gestión sustentable es una ventaja competitiva para la cadena?

Un comité comprometido con diferentes áreas que comunica todas nuestras actividades sí podría ser valor agregado a la compañía, porque precisamente es para eso el comité, por eso son de diferentes áreas para comunicar a sus áreas las actividades que podemos realizar, ese es el objetivo primordial. Yo no podría tener a alguien integrado con prácticas societarias, por ejemplo, si no está dentro la compañía y que no puedo comunicarlo a mis colaboradores. Yo lo vería más como ese comité que abarca diferentes áreas que pueden lograr la comunicación de nuestras acciones, yo lo vería así, como un valor, es un pilar. Las compañías ya te buscan por tener un distintivo que tenga que ver con empresa socialmente responsable, hay empresas que nos han buscado como Unilever, te puedo decir que nos buscan por tener estas prácticas ambientales, porque te dicen “oye yo me quiero hospedar contigo porque sé que tienes dispositivos ahorradores, porque sé que cuidas el agua, que cuidas el medio ambiente... oye qué padre que realizas esto...” Y algo muy importante, en nuestro ISH jamás manejamos una pregunta de cuestión ambiental, que es nuestro índice de satisfacción del huésped, no lo manejamos porque los mismos huéspedes se fijan en nuestras acciones y ellos mismos nos los documentan y nos dicen: “que padre que tengan esto, qué padre que ahorren el agua, tu etiqueta me gustó, ¿me la podrían pasar?...”

¿Por qué si hay un impacto fortuito en el cliente no lo comunican a la sociedad?

Yo realizo un reporte porque me lo piden en la Bolsa Mexicana de Valores, o porque debo entregarlo al Pacto Mundial, pero si vieras la cantidad de trabajo que hay detrás e ir que mis colaboradores lo saben porque ellos mismos lo realizan. Hay muchas empresas que te dicen "soy verde" y no es nada más eso ser verde, no es nada más el tener cierto número de cuartos que donas a una empresa y decir que ya eres socialmente responsable con una fundación, va atrás todo. Nosotros en comité de sostenibilidad vemos un presupuesto destinado para cada uno de los proyectos: un programa de biodiversidad para ayudar a lo del águila real en peligro de extinción, un programa de apoyo a comunidades indígenas en donde tú das cierta aportación económica para que se construyan estufas que no sean precisamente de leña y que puedan lastimar o provocar algo dañino hacia el cuerpo. Todas esas acciones las comunicamos a través de nuestro reporte de sostenibilidad porque queremos que la gente y mis clientes se enteren. Hay muchos grupos de interés: mis colaboradores, mis clientes, mis accionistas, aunque mis accionistas lo saben porque son ellos los que nos apoyan con ese dinero.

¿Han pensado en la creación de una fundación propia?

No está en nuestros planes por el momento, así como tal te lo digo. Para eso, como empresa te lo puedo decir nos faltaría todavía mucho por realizar porque el trabajo de una fundación es impresionante, es otra empresa. Sé que la empresa lo puede llegar a tener en su momento, pero creo que ahorita estamos muy enfocados al desarrollo de nuestro de nuestros tres pilares que son principales para la estrategia de sostenibilidad. No se ha tocado sobre la mesa y decir "vamos a hacer una fundación" creo que no vamos por ahí, creo que nuestra estrategia habla mucho de poder cuidar nuestro entorno en comunidad, en lo ambiental y en lo económico. Nada de poder ser donataria, no.

Tú puedes realizar muchas cosas que realizan las fundaciones, tú puedes recaudar, tú puedes hacer esto, puedes hacer lo otro, también es muy importante tomar en consideración qué tanto tu personal está o va a estar involucrado en ese tipo de temas de donación en cuestión de dinero. Hay veces que una fundación te dice: "Se juntó tanto del dinero que pusieron los colaboradores..." todo eso va aunado a un procedimiento de capital humano que de repente te digan: "sabes qué, tenemos que quitarte de cierto salario..." y no es así, mi personal tiene que ir con la intención de que, si quiere donar, que vaya y done, porqué quitarles nosotros o involucrarlos. la bota y sin trabajo y sin árboles no tengo no tengo quien tal cosa no tiene que ir con intención de que sea por ti quitarles nosotros eso es lo que nosotros tenemos no estamos casados no. Eso es con lo que nosotros no estamos casados, de hecho, ninguno de estos proyectos está afianzado en eso, el único que está afianzado es el de apoyo al águila real por parte del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza donde le decimos a nuestros huéspedes: cada peso que tú aportes para evitar la extinción de esta ave, nosotros lo ponemos", pero si tú lo pones, eso es decisión tuya. No lo metemos en una factura, ni recibo, nada.

¿Realizan mediciones de ahorro de energía, agua, etc. por hotel?

Sí, empezamos con esto desde la certificación LEED en 2003, ya que para mí ha sido la certificación más ponderante porque el Consejo de Edificios Verdes que es quien avala esa certificación te marca unos lineamientos impresionantes. Si nosotros ya tomábamos lecturas una vez a la semana, por ejemplo, el fin de semana, para saber qué tanto contra cuarto noche ocupado, ellos lo pedían diariamente. En la actualidad te puedo decir que por hotel, diariamente se tiene que tomar lectura de medidores, y se tiene que hacer un registro de los cuartos noche ocupados para ver qué tanto se gastó. De ahí podemos verificar si hubo una fuga, cuánto fue contra la ocupación actual, porqué se gastó más si tenemos menos cuartos noche, podemos hacer diferentes variaciones. En agua, luz y energía, generación de residuos orgánicos e inorgánicos, cuánto entregamos de PET, cuánto entregamos de aluminio, cuánto entregamos de cartón, todo eso se llevan estadísticas hasta el día de hoy.

¿Quién hace la separación de residuos, los clientes o ustedes?

En el área del comedor empieza desde los clientes y en las habitaciones la basura que se genera es orgánica, inorgánica y botellitas de plástico.

Nosotros hemos revisado muchas normativas en cuestión de cómo separarlo, de qué manera lo tenemos que entregar, que si nuestro proveedor al que le vamos a entregar papel, cartón y aluminio está certificado por SEMARNAT. Si está certificado entonces adelante le puedes entregar, te tiene que entregar un comprobante que te indique cuánto entregaste para eso posteriormente, cuando llegue un proceso de certificación, lo tengas documentado. Todo está documentado y en la certificación LEED en cuestión ambiental es el que nos ha ayudado muchísimo porque a través de esa certificación nosotros hemos podido lograr... ya que implementamos en estos hoteles que han logrado la certificación LEED, que hasta el momento son 11 hoteles, ya después fuimos implementando las prácticas a los demás hoteles. Esa estrategia nos ayudó para que en la actualidad ya tengamos certificación Biosphere, tengamos certificación Hidrosustentable, tengamos Distintivo S, Distintivo H, Distintivo M, que al final de cuentas nos piden lineamientos de cuestiones ambientales.

¿Qué certificaciones tiene la cadena en general?

Empresa Socialmente Responsable y la adhesión al Pacto Mundial, las demás son por hotel/edificio.

Los 10 primeros hoteles de LEED fueron porque son los 10 primeros que se construyeron en la cadena, fue un reto muy difícil y hasta la fecha tenemos todavía ese reto seguirlos certificando a dos más. Porque como son de los primeros hoteles que se construyeron, a lo mejor no tenían ciertos lineamientos ambientales, y ya después llegar y ponérselos, eso sí ha sido un cambio carísimo y que al final nos dicen: lejos de ser una ayuda, puede ser un gasto; pero en realidad ya lo ves como retorno de inversión cuando ya empiezas con el ahorro de agua y de energía que es impresionante.

En certificación LEED solamente queremos mantener un rango de 15 hoteles, no nos vamos por más porque también es un tema que tenemos que ver contra presupuesto porque también son costosos, porque el desarrollo de implementación sigue siendo muy costoso ya veces pensamos porqué más certificaciones, es cansado y agotado cuando sabemos que en realidad lo hacemos.

Sí es un empresa que se enfoca en muchísimos temas ambientales ese fue nuestro primer pilar que cubrimos, estamos muy metódicos en esa parte.

¿Crees que el presupuesto otorgado es suficiente?

Es el 1.2% de las ventas netas, considero que estamos bien. Yo creo que todo depende de qué pilar nos vamos a enfocar, en temas sociales sí necesitaríamos más presupuesto. La ventaja que tiene la hotelería es que tanto los muebles, es decir el activo fijo, los blancos, etc. así como tal puede ser donado, es algo que se de baja y lo podemos donar, eso nos ayuda muchísimo y creo que es una gran aportación para fundaciones el poderles otorgar eso.

Año con año buscamos nuevos proyectos para desarrollarlos en la cadena, tenemos un programa de emprendimiento, pero dentro de él tenemos cinco iniciativas que no son las mismas del siguiente año, entonces vamos cambiando, vamos rotando. Al igual en vinculación social ya tenemos cinco fundaciones identificadas a las que apoyamos entonces buscamos otras dos a quienes podamos apoyar y no es necesariamente con dinero, es en especie, es en cuartos, es en acciones, eso es lo que nos ha ayudado a que el presupuesto rinda. Hay mucho de dónde tomar, hay mucho de dónde sacar siempre y cuando te sientes, tengas un equipo que se siente contigo, que diga sí vamos a realizar esto, no es necesario que gastemos tanto, saber cómo lo realizamos y sobre todo hay veces que puedes realizar actividades. Por ejemplo, ahorita tenemos un taller de drones para niñas que estamos lanzando e involucrando el tema de la tecnología. Son niñas en condiciones vulnerables y nos hicimos una alianza precisamente con EpicQueen, que es la escuela o es la empresa de organización que lo que quiere es cerrar esa brecha de solamente los hombres pueden tener esta carrera, entonces así es como lo debemos trabajar. Trabajar con asociaciones que tengan un bien para la comunidad pero que los dos reciban un beneficio. City Express puede decir "hice algo en cuestión de educación" que es uno de nuestros proyectos en cuestión de innovación y para ellas es generar mucho más esta amplitud de decir "conóceme, puedo ayudar".

¿Qué sigue para City Express?

Dentro de nuestros planes está en cuestión ambiental te puedo decir que el área de desarrollo que tenemos está muy involucrada en cuestiones de tecnologías renovables, queremos meter mucha tecnología, que podamos generar nuestra propia energía, que podamos tener mayor amplitud ambiental, de poder ayudar a esas comunidades donde operamos. En el término social traemos un programa de inclusión laboral en el cual estamos invitando a trabajar a personas con discapacidad auditiva en nuestros hoteles, principalmente en Monterrey, te decía que de ahí parte que nuestros propios hoteles realizan sus acciones y nos piden apoyo a corporativo.

Hay mucho por hacer, para el 2020 nosotros queremos que City Express tenga al menos el 20% del total de su plantilla con personal discapacitado, es una labor muy grande, tenemos muchísimo que trabajar. En cuestión de lo económico seguir avanzando nuestros proyectos de innovación y emprendimiento, algo que es importante en ese pilar es que trabajamos con algunas asociaciones u organizaciones que traen esa metodología de incubadoras de negocios y algunos de ellos hemos tratado de implementarlos en nuestros hoteles. Por ejemplo, hay uno que hace ladrillos con la propia basura, la idea era formar una casa o cuarto, entonces eso se quiere implementar en City Express al menos para un cuarto de máquinas o cuartos de basura, algo que los impulse a seguir trabajando, así como es la cadena. El crecimiento de la cadena queremos reflejarlo en las acciones que venimos realizando.

Hay mucho por hacer, yo creo que esto no se termina, algo que yo siempre les he comentado cuando empezamos con lo ambiental cuando iba a los hoteles: ya tienen su certificado LEED y aunque a veces nos costaba dos años el proceso, esto no se queda aquí, es continuar, es seguir implementando, es no dejarlo a la basura, es tomarlo como el que tú ya lo traes marcado y es una actividad que se vuelve hábito. Una parte, sí difícil a veces, es el involucramiento de la gente que no creo que nada más nos pase a nosotros, pasa en general en todos los ramos el involucramiento de la gente, pero todo depende en tú cómo lo comuniques, cómo lo desenvuelvas, cómo lo integres, cómo les preguntes qué les gusta para que ellos se puedan involucrar en estos temas.

También tenemos en mente el poder desarrollar estrategias de tener identificadas personas que nos apoyen en diferentes áreas.

Anexo B - Transcripción de entrevista informal, Grupo Hotelero Santa Fe

¿Cómo empezó la gestión sustentable o responsable de Grupo Hotelero Santa Fe?

En el 2014 salimos a Bolsa, nos hicimos públicos y empezamos a ser regulados por estándares como más críticos, entonces debíamos tener áreas de auditoría interna, algo de responsabilidad social y cosas que no había antes, en este momento yo estaba estudiando la carrera, estudié la carrera de Sustentabilidad. Entonces el área de Sustentabilidad empezó como parte de Relación con Inversionistas y de ahí se desprendió.

Lo primero que hicimos fue establecer una estrategia, con base en el distintivo Empresa Socialmente Responsable que tiene cuatro pilares: ética, medio ambiente, calidad de vida y vinculación con la comunidad. Entonces empezamos a decir bueno, dentro de esas 4 áreas podemos hacer cosas entonces los hoteles muy participativos, o sea, es impresionante les gusta mucho hacerlo, ni siquiera es como que exista un puesto específico. El único puesto de sustentabilidad que existe es el mío, en los hoteles no, ahí está la cabeza de ama de llaves, la cabeza de recepción, la cabeza de mantenimiento, que es de medio ambiente y el contralor que es el de ética. Así empezamos a manejarlo, pero la verdad es que los hoteles ya hacían bastantes cosas, sólo debíamos organizar qué programas entraban en qué comité. Yo tenía llamadas mensuales con cada comité, primero empezamos haciéndolas cada dos semanas en lo que se organizaban, luego ya fue cada mes y con eso logramos hacer como el primer reporte de sustentabilidad, en realidad lo hicimos los cuatro comités y empezamos a trabajar así y obtuvimos el primer distintivo de ESR.

Después nos llegó una calificación de la Bolsa del IPC Sustentable de 3.2 de 10 pero por haber tenido poco tiempo con información pública en la Bolsa obtuvimos una prórroga. La evaluación analiza qué tan transparente es tu empresa, qué información tienes en tu página y revisando lo que teníamos, nos dimos cuenta de que sí lo hacíamos, pero no estaba en la web ni en ningún lugar alcanzable para el público, entonces nuestra tarea principal era justo todo lo que la gente hacemos.

De ahí se hizo el apartado de Sustentabilidad en la web y aquí describimos los cuatro comités, las acciones de cada comité, ahí te puedes meter, también lanzamos con el director de auditoría interna, la línea ética donde los colaboradores pueden mandar denuncias anónimas como por ejemplo “oye yo no me llevo bien con mi jefe y no tengo la confianza de decirle esto, pero mi compañero tal...” es decir, cualquier cosa pueden expresarlo por ahí y es externa, por lo tanto completamente confidencial. Nos adherimos también al Pacto Mundial y reportamos el primero en 2016 de acuerdo con los diez principios.

De 2016 a 2017 cambiaron al director de Relación con Inversionistas y él había estado en una empresa en la que ya habían reportado con Green Hotels en Monterrey, una empresa ya súper avanzada. Y a los directivos les importa mucho la sustentabilidad, pero era complicado convencerlos para invertir tantos millones en esto.

La primera alarma fue que subieron mucho los precios de la energía a finales del 2017, estábamos pagando mucho de luz en todos los hoteles y decidimos consultar al Centro Mario Molina Para Estudios Estratégicos Sobre Energía y Medio Ambiente ya que teníamos muchas acciones en vinculación con la comunidad, pero no habíamos invertido en lo energético o lo habíamos hecho en proyectos que no implican tanto presupuesto como por ejemplo los focos ahorradores. Vinieron los del Centro Mario Molina a darnos una plática, nos dijeron que por lo general los hoteles en lo que más gastan es en aire acondicionado y en sistemas de enfriamiento de comida, por lo tanto, había que revisar primero eso, que estuviera en buenas condiciones y con buen mantenimiento. Con ello empezamos a tener estrategias más aterrizadas de medio ambiente. Y con el Director de Tecnología hicimos el Comité de Ahorro de Energía del corporativo, con el que ahora vemos todos los temas específicos de ahorro que hemos tenido en los hoteles, eso empezó en octubre del 2017.

El estudio de materialidad es lo que te permite alinear la estrategia de la empresa con la estrategia de sustentabilidad. Los grupos de interés son a las personas que afectamos o afectan en el negocio y son:

colaboradores, inversionistas, proveedores, comunidad local, universidades, incluso familias de colaboradores, ya que hay grupos de interés primarios y secundarios. Por lo tanto, el estudio de materialidad lo que hace, es decir: en nuestra estrategia de negocio nuestra prioridad es, por decirte algo, primero el crecimiento, esto implica tener expansión, más hoteles. La segunda sería tener más inversionistas. Entonces de ahí partimos para relacionar lo que a los grupos de interés les interesa con nuestra estrategia de negocio. Entonces se hacen entrevistas por ejemplo con los colaboradores y les preguntamos ¿tú cómo ves la empresa?, ¿qué te gustaría que hicieran? ¿qué problemas existen? ¿por qué los colaboradores no se comprometen con su trabajo? o ¿qué problema en general en la comunidad existe?, entonces con esto te vas dando cuenta en las áreas específicas cómo puedes mejorar o qué estrategias puedes hacer. Obviamente este estudio está pensado para Grupo Hotelero Santa Fe, en general que sí está muy complicado porque hay muchos tipos de hoteles diferentes y no te va a funcionar lo mismo en Cancún, que en Cd. Juárez o en Monterrey o en un hotel de ciudad.

Entonces la idea fue justo explorar esto para ver cómo vamos a aterrizar nuestra estrategia y ya teniendo tu estudio de materialidad puedes reportar con GRI standard, entonces puedes alinear tus puntos importantes. A lo mejor yo como Grupo Hotelero Santa Fe no voy a apoyar asilos porque pues eso no va con mi estrategia de negocio ni con mi estrategia de sustentabilidad. Sabemos que esto es importante, que la gente ayuda y está bien que lo hagan, pero nosotros como Grupo no tenemos gran impacto ayudando asilos. A lo mejor tenemos más impacto ahorrando energía, o no contaminando playas, cosas que vayan más con nuestro giro de negocio. Entonces bueno este estudio de materialidad nos está ayudando a aterrizar todo eso es todo empezó en enero y acabará en mayo y eso nos permitiría hacer la estrategia de responsabilidad.

¿Cómo logran no caer en filantropía?

Es muy fácil caer en filantropía, por ejemplo, muchos hoteles dicen: “nos gusta mucho, tenemos a un lado una fundación de niñas y vamos y les pintamos las uñas, les llevamos cosas...” y está bien pero no es algo que necesariamente tengas que hacer. Nosotros descubrimos que lo que nos facilita un buen es... Por ejemplo, tenemos ahorita 21 hoteles, tenemos 10 urbanos y 11 de playa. En los de playa hay temporada alta y temporada baja, a diferencia de los urbanos. Entonces en octubre que es temporada baja los hoteles urbanos se nos llenan en un 40% o 30% y estas métricas nos ayudan a generar acciones. Sacamos un programa apenas este año de donación de cuartos noche, tenemos una lista de acuerdo con la capacidad del hotel, entonces un hotel de 200 habitaciones proporcionalmente dona 11 o el 10% al año. En el 2018 tenemos la meta de que todos los hoteles donen el 10% de sus habitaciones y obviamente lo hacemos en temporada baja del hotel. Esto no está público en la página web, pero las fundaciones que nos buscan, yo siempre les digo que tenemos este programa para que lo usen, hasta ahorita hemos apoyado a SECTUR, a Teletón, al Fondo para la Paz, a Save the Children y ahorita lo estamos haciendo con Reforestamos México.

Entonces si en el 2018 son en total 350 habitaciones en donación, el siguiente año la meta será dar más, como te puedes dar cuenta este programa va alineado con nuestra estrategia porque si tenemos un hotel que de todas formas la gente va a trabajar, de cualquier forma se prenderán los aires acondicionados, se va a gastar luz y agua, tenemos a las camaristas ahí disponibles; podemos cinco cuartos del piso que está medio lleno, usarlos para donarlos, no nos quita nada. Entonces eso va como más de acuerdo y hasta nos quita menos tiempo, recursos y todo, porque es nuestro giro de negocios. Yo estoy haciendo lo que mejor sé hacer mejor en la vida y tú lo aprovechas y es gratis para ti y estoy beneficiando a una causa.

Por ejemplo, Reforestamos México vienen y hacen una junta para revisar las metas de reforestación, por decirte algo, y en vez de que la fundación tenga que pagar su estancia, se los damos gratis y estamos beneficiando su causa. Entonces esa es una estrategia que sacamos ya de alinear la estrategia de negocio con la estrategia de sustentabilidad, y bueno ese programa les gusta mucho a las fundaciones. Hasta ahorita hemos descubierto que donde más influencia podemos tener es en protección de especies, flora y fauna en las regiones porque siendo un hotel la gente te visita de lugares lejanos los podemos acercar a la flora y fauna de la región, concientizarlos, etc. entonces la función del hotel es decirles “esta es la casa de estas especies entonces hay que cuidarlas...” entonces es un tema muy relevante para nosotros, pero vamos a terminar de aterrizar todo hasta el verano.

¿Cómo asignan los programas a los hoteles?

Hay programas que sí son globales y hay programas que son de hoteles. Por ejemplo, si el hotel de Monterrey toda la vida ha ayudado a la fundación que tiene a un lado, yo no le voy a decir que lo deje de hacer, mientras ellos no alteren su operación. Esto ha sido de irlo profesionalizando poco a poco, hasta este momento no hemos sido estrictos en “no, no hagas eso”. Cualquier cosa de responsabilidad social que quiera hacer el hotel, yo lo dejo, es decir, si tú quieres hacer diez cosas diferentes, hazlas.

Este año también cambiamos la forma de trabajo, antes tenía conferencias con cuatro comités, era muy complicado. Estar en contacto con una persona del hotel para tal comité, había hoteles que no estaban tan comprometidos como otros, hoteles que se quedaban atrás porque ningún miembro de su comité se conectaba a las llamadas, etc. Yo estoy tanto en la parte corporativa, que es hacer estos reportes, ver lo de la Bolsa Mexicana de Valores, indicadores, etc., como en la parte de ir al hotel y decirles lo que tenemos que hacer, a veces es muy complicado darle seguimiento a todo. Entonces lo que hice fue armar un equipo de *key leaders* que son una persona por hotel, quien es el líder de sustentabilidad. Esa persona se encarga de que los cuatro comités existan y funcionen y ellos me reportan. Una vez al mes tengo una llamada con los *key leaders* y me hablan de sus cuatro comités. Tenemos dos rubros, uno que es impacto y otro que es programas. En una nube me suben la actividad que hacen, el comité que lo hizo, la fecha, el impacto en números, el objetivo del programa y una evidencia. Ésta es la forma más sencilla que he encontrado para el reporte de los hoteles.

El reporte es mensual y yo les he pedido que hagan mínimo una actividad por comité mensual, entonces al mes cada hotel tiene una actividad de ética, una de medio ambiente, una de vinculación con la comunidad y una de calidad de vida. Aunque también una misma actividad puede entrar en varios comités al mismo tiempo.

No importa la naturaleza del hotel ya que nosotros somos operadora, entonces los hoteles que son franquicia o que tenemos cierto porcentaje del hotel seguimos teniendo la operación entonces los programas se aplican, hasta ahorita no hemos tenido problemas con los dueños.

Siempre les digo si van a hacer una actividad que implica un gasto, hagan una actividad de recaudación de fondos, no existe presupuesto para eso. El presupuesto que me dan al área corporativa es pagar los reportes, o para pagar una que otra actividad. Como tal, el hotel no tiene un presupuesto para responsabilidad social. Lo bueno es que los hoteles están muy concientizados, por ejemplo, en un hotel de Cancún están muy involucradas en los comités y hacen un programa que se llama Señorita Crystal, entonces quien se quiera inscribir compra su boleto de \$20 y el día del evento hacen un concurso de talentos y la que gana como “Srita. Crystal” se toma fotos con su corona y su banda en todos los eventos que hagan como a lo mejor limpieza de playas. Tienen un programa que se llama Reconstruyendo Ilusiones y remodelan la casa de algún colaborador del hotel y el dinero que ocupan es de lo que sacaron de la Srita. Crystal.

Ellos tienen las iniciativas, empieza localmente, por ejemplo, en otro hotel empezaron lo del banco de tapitas y se replicó en seis hoteles más, por medio de las llamadas mensuales que yo tengo con ellos, la información se va expandiendo y todos tenemos el mismo enfoque.

Cuando terminemos el estudio de materialidad, estoy segura de que sí van a salir asuntos específicos y vamos a tener que aterrizar mucho más la estrategia y marcar nuestros asuntos prioritarios y estandarizar más los programas que vayan más alineados con nuestra estrategia independientemente de las iniciativas que ellos vayan llevando a cabo.

¿Los hoteles tienen algún tipo de incentivo o estímulo por llevar a cabo estas acciones?

No, ninguno. Estaría bien y eventualmente tendremos que llegar a algo así, pero mientras tanto lo que lo que nos ha servido mucho es que las cabezas están muy involucradas. Yo siempre tengo contacto o con el gerente o con el *key leader*, éste último es elegido por el gerente general del hotel. De hecho, en Monterrey, mi *key leader*

es una gerente por decisión propia, por eso todos lo hacen, porque les importa, ponen el ejemplo y en consecuencia los demás lo hacen. Entonces por esto, no hemos tenido que hacer nada para motivarlos.

Antes de la existencia del área de sostenibilidad, ¿se hacían este tipo de acciones?

Sí, por iniciativa de los hoteles como las donaciones de blancos o limpieza de playas, etc., sin embargo, no estaba formalizado. Y los directivos no habían pensado en hacer algo como grupo para hacer la sustentabilidad hasta que salimos a la Bolsa de Valores, y una vez que pasó eso se lo tomaron muy en serio. El nuevo director de Relación con Inversionistas y los demás directivos saben que súper importante esto, para inversionistas internacionales es muy importante la Responsabilidad Social, por ello debíamos hacerlo para atraerlos. Por la razón que sea, los directivos están muy comprometidos, yo le reporto directamente al CEO, y en las juntas de Comité de Operaciones cada mes yo les doy la información de lo que se está llevando a cabo en el área de sustentabilidad, tenemos mucha comunicación en el área directiva.

¿Fue difícil empezar esta gestión aun cuando los edificios ya estaban construidos?

El Grupo siempre ha trabajado de manera muy legal y el equipo directivo llevan trabajando juntos más de 15 años y tienen mucha experiencia en hotelería. La verdad es que sí han innovado bastante hacia lo nuevo, y qué se necesita, cómo está quemando el mercado, si te pidieron ser sustentable; y justamente siento que no se tardaron mucho en decidir invertir también en energía limpia y hay que ver cómo ahorramos, hay que ver cómo hacemos más eficiente la luz, etc. están totalmente abiertos al cambio.

¿Cómo te asignan el presupuesto?

De acuerdo con lo que yo voy a necesitar en el área, incluyo visitas a hoteles y membresías, así como trámites para certificaciones y aparte actividades de vinculación con la comunidad y calidad de vida.

¿Han tenido como meta tener más certificaciones?

La verdad no, al principio me enfocaba en los cuatro pilares. Después el director de Relación con Inversionistas se metió mucho en el área y me guió a que es más importante tener una estrategia. Y si ya la tienes, automáticamente cumples con las certificaciones que se te ocurran, por ejemplo, si mañana quiero ser Hotel Verde lo tenemos todo, sólo habría que invertir para que nos den la certificación. Al buscar empresas de consultoría pensé en para qué me sirve tener 40 certificaciones de calidad si ni siquiera tengo un camino claro.

El Distintivo H es una certificación que les interesa mucho a los hoteles, la tenemos sólo en 3, entonces si tienes una estrategia de sustentabilidad, si tienes políticas, si tienes procesos, etc. va a ser mucho más fácil para todos los hoteles sacar eso.

Y como tenemos hoteles de diferentes categorías, hay unos que van mucho más avanzados, en los aspectos de sustentabilidad, calidad y hay otros que no tanto, pero entonces siento que igual, teniendo la estrategia, ya tienen un camino muy claro, y dicen si queremos llegar allá sabemos qué camino seguir. Antes pensaban, por ejemplo, el Hilton tiene 15 programas, yo tengo dos y no sé qué hacer. Ya con la estrategia es mucho más fácil decir en qué enfocarse, tales actividades y listo.

¿La gestión sustentable impacta en la cadena de suministro de la hotelería?

Sí impacta. El año pasado empezamos a saber un problema con proveedores, se creó un comité de compras. Había muchas cosas que se acostumbraban a hacer, que no se regulaban y que era como una práctica común de los hoteles. Por ejemplo, en la fiesta de Navidad decirle al proveedor como dos años antes de Navidad y el proveedor mandaba de sus artículos y eso se regalaba en la fiesta de Navidad. Y no está mal, pero está clasificada como mala práctica en cuanto auditoría. Entonces se hizo una política de regalos, se hizo una política también con el consejo de Administración, etc. se empezaron a ver muchísimo las políticas que regulaban a los órganos de la cadena de valor, esto lo hicimos con auditoría. Entonces siempre ha sido importante, pero siento que ahorita le estamos dando más importancia todavía y más relevancia a ver cómo está nuestra relación con todos

los grupos de interés. Con los inversionistas siempre ha sido muy cauteloso porque desde que sales a la Bolsa ya sabes qué tienes que reportarles, qué temas tienes que decirles, etc. En el estudio de materialidad, ya hicimos el de Cancún y reunimos a muchos de nuestros proveedores, universidades, etc. y la verdad que llevamos muy buena relación con la cadena de valor, pero también es importante que ellos se den cuenta de que a nosotros nos preocupa la sustentabilidad y que estamos haciendo cosas al respecto, porque hay personas de la cadena de valor que no se lo toman tan en serio. No es nuestro plan, decir “como tú no tienes tal política, ya no te vamos a comprar”, pero la idea es motivarlos a que poco a poco se vayan haciendo más verdes o que tengan más preocupación por esta parte.

Con los clientes intentamos comunicar todos nuestros programas y reportes en nuestra página. Tenemos actividades específicas en hoteles como la liberación de tortugas, limpieza de playas, esto de la hora de la tierra que te acabo de enseñar, donde invitamos a los clientes, entonces ahí también es como lo involucramos y se entera de lo que estamos haciendo. Adicional tenemos las tarjetas de ahorrar agua y si no quieres que te cambien las sábanas y las toallas cada tercer día también.

¿Crees que sus acciones les den una ventaja competitiva en el mercado?

Siento que no hemos llegado a ese punto en el país, la verdad es que creo que mientras les des un buen precio, a nadie le importa. Yo creo que no viene del cliente sino del inversionista. Si ellos van a llegar y poner su dinero en la empresa, quieren saber qué tan sustentable es una empresa, qué tan innovadora, qué tan lejos va a llegar y así. Entonces creo que la motivación va más hacia ese lado. Siento que sí puede llegar a ser bueno para los huéspedes ver lo que hacemos y que digan sí me siento bien porque estoy quedándome en un hotel así, pero no siento que sea una decisión de compra.

Creo que eso ya es un aspecto de la sociedad mexicana, de hecho, tenemos mucha más participación extranjera. Por ejemplo, en el programa de no utilizar popotes son más los mexicanos que lo piden cuando consumen en nuestros establecimientos que los extranjeros. Creo que a nuestro país le falta más concientizar y educación para decir no me quita nada usar un popote.

¿Podrías afirmar que la sustentabilidad ayuda en el negocio?

Sí, totalmente, totalmente. La verdad es que siento que ya sin mencionar mucho el tema de inversionistas ya que obviamente a los inversionistas les gusta que lo haga si se fijan más en ti como empresa. Aparte de que hace que los colaboradores se sientan mejor, crea un ambiente mucho más sencillo y te da un sentido. Me da mucho gusto que, en los hoteles, dicen que “me gusta trabajar aquí, porque si llego a tener 10 años aquí en la empresa me van a remodelar mi casa”, es como algo que te motiva sin que te des cuenta. O sea, mejora en muchos sentidos, mejora tanto en el ahorro de energía y en el ambiente, mejora la actitud de las personas, sí se nota mucho la diferencia cuando empiezas a tener actividades así. En cuanto a lo económico, bueno, pues ni hablar de los ahorros que te digo desde que empezaron a tomarse en serio lo de los ahorros de energía pues sí, hemos tenido mucha diferencia de egresos en gastos energéticos. Empezamos la prueba piloto en el hotel de Cancún y luego luego la replicamos a todos los demás porque funcionó.

Hay una empresa que instala un medidor en los centros de energía y te dice gastaste tantos watts en tales horas y en tal momento subió el pico de energía y en tal momento bajo, entonces te da esa información y tú dices: para evitar este pico hay que prender los switches escalonados, ósea antes los prendían todos al mismo tiempo y obviamente eso jalaba un buen de energía y subía los picos. Entonces ahora es como concientizar a la gente que, si prendes uno por uno, te toma dos minutos más, pero estás ahorrando mucha energía. Son como cosas muy simples, que cuando le creas un sentido de pertenencia a la persona, te reditúa demasiado en lo económico. Creo que de octubre a diciembre pasado ahorramos millones de pesos, millones de pesos de energía.

Es justamente como concientizar a las personas del hotel, se sienten como empoderados al poder decir como “hoy aprendí, que si llegan 10 huéspedes no tiene sentido que los ponga en 10 pisos diferentes, porque tengo que aprender las 10 plantas de luz y los 10 aires acondicionados, entonces los pones en un sólo piso y así hasta

para las camaristas es más fácil porque recorren un piso y regresan, y no tienen que ir como a 10 pisos diferentes”

Son cosas muy simples de organización, de que la gente participe y se sienta parte de y diga “estoy defendiendo el negocio y se lo que se tiene que hacer para obtener mejores resultados y es un beneficio para todos”. Y bueno, lo económico también viene ahí inmerso.

Respecto a los hoteles que ustedes construyeron, ¿pensaron en construirlos verdes o sustentables?

Sí lo platicamos, pero es carísima la construcción sustentable. Ni el tiempo nos da para investigar quién nos hace un hotel sustentable, nuestra área de construcción ya tiene algo establecido y hemos tratado más de ahorrar. Eventualmente no veo difícil que lleguemos a decir, ya hicimos todo lo que se pueda ahorrar en energía, ahora hay que ahorrar en construcción, entonces sí será buscar, o sea, buscar mayor inversión en la construcción, pero para que después se tarde menos en el mantenimiento, pero no hemos llegado a ese punto.

¿Qué sigue para sus próximos proyectos en cuestión de sustentabilidad?

Ahorita en verano vamos a aterrizar el estudio materialidad, vamos a tener una estrategia y a partir de la estrategia, quiero crear algún programa insignia que sea como de Grupo Hotelero Santa Fe hace esto, y que seamos famosos por hacerlo. Me gusta mucho el programa de liberación de tortugas, pero eso no se puede hacer en todos los hoteles, entonces tengo que pensar más a fondo.

Pero la idea es crear programas insignia que sean de nuestra identidad. Obviamente las buenas prácticas siempre se pueden replicar, no podemos decir que algo nadie más lo puede hacer, pero quiero que lo hagamos en todos nuestros hoteles y que le pongamos mucho énfasis para que la gente nos conozca por eso, y entonces que un huésped diga prefiero quedarme con ellos porque hacen esto.

También nuestra siguiente meta es que nuestro siguiente reporte que esté redactado de acuerdo con el GRI Global Reporting Initiative Standard, va a tener indicadores de medición, etc. por lo tanto tengo que preparar todo este año.

Empezamos con la estrategia de CEMEFI, luego los siguientes reportes han sido con el Pacto Mundial, y ya luego para llegar a lo del GRI, tenemos que terminar lo del estudio de materialidad y aterrizar más cosas porque es mucho más completo.

Entonces si reportamos para GRI, reportamos para CEMEFI, tenemos para el Pacto Mundial, entonces justo es volvernos profesionales en el área. También queremos consolidar nuestro reporte financiero, es decir, que el reporte de sustentabilidad esté consolidado en el financiero, entonces ya tener uno solo y que venga toda la información ahí.

¿Has tenido algún obstáculo para llevar a cabo la gestión sustentable?

Hace poco tuve un tema con mi jefe, me comentó que el área de Responsabilidad Social y Sustentabilidad tenía el techo muy bajo en México, lo que me desmotivó mucho. Es feo ver que las personas no confían en el país para eso, no fue un obstáculo, porque al final de cuentas yo sigo diciendo que tenemos todavía mucho que mejorar. O sea, el techo, que él ve muy bajo, yo lo veo muy alto todavía.

He tenido más obstáculos mentales, porque la gente no confía y es como no sé si sea bueno o no sé si se pueda. Al principio con los eventos de los hoteles, dudaba que la gente participara y al final todo mundo participaba o tener un taller con todos los directores, es lo más difícil que he hecho en esta empresa y lo he logrado como tres veces.

¿Crees que en el giro de la hotelería es más difícil implementar la gestión sustentable?

Al contrario, yo creo que en este giro es súper fácil porque tienes mucho. Me pongo a pensar en otra empresa, de alimentos y bebidas, ¿qué haces?, en cambio en hoteles puedes hacer lo que sea, tiene tantas áreas, es muy

diverso y puedes hacer un buen actividades y cosas con huéspedes y con colaboradores, con proveedores, en diferentes lugares. Creo que justo en hoteles somos como punta de lanza para el tema de sustentabilidad muy fácilmente.

Anexo C - Información financiera 2016-2018, Grupo Posadas

Cifras dictaminadas (millones de pesos)			
Por los años que terminaron el 31 de diciembre de:			
Resumen de Resultados	2018 - NIIFS	2017 - NIIFS	2016 - NIIFS
Ingreso Totales	7,910.4	8,472.0	7,734.3
Gastos Corporativos	379.4	440.0	319.4
Depreciación, amortización, arrendamiento, costo de bajas y deterioro	937.1	906.2	1,040.5
Utilidad de operación	2,023.2	1,221.6	1,054.5
Resultado integral de financiamiento	483.0	431.6	1,924.7
Impuestos	592.0	1,262.6	(174.3)
(Pérdida) utilidad neta consolidada del año	932.1	(472.6)	(697.2)
(Pérdida) utilidad neta de los accionistas mayoritarios	928.7	(483.9)	(705.8)
Resumen de Balance General			
Total del activo circulante	5,846.0	5,996.1	4,789.5
Inmuebles y equipo, neto	4,936.2	4,601.2	6,483.1
Total del Activo	17,170.3	16,345.1	14,887.0
Total del pasivo circulante	3,080.0	2,872.8	2,426.7
Deuda a Largo Plazo	7,785.8	7,768.5	7,871.8
Total del Pasivo	13,982.5	13,922.1	11,958.7
Total del Capital Contable	3,187.8	2,423.0	2,928.3
Principales Razones Financieras			
Utilidad de Operación / Ingresos	25.6%	14.4%	13.6%
Utilidad Neta / Ingresos	11.8%	(5.6%)	(9.0%)
EBITDA	\$2,425.3	\$1,652.3	\$1,649.8
EBITDA / Ingresos	30.7%	19.5%	21.3%
Deuda con Costo / EBITDA	3.2 X	4.7 X	4.8 X
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1.90 X	2.09 X	1.97 X
Pasivo Total / Capital Contable	4.39 X	5.75 X	4.08 X

Fuente: Reporte Anual, Grupo Posadas 2018

Anexo D - Estado de resultados 2016-2018, Hoteles City Express

Estado Consolidado de Resultados	2016	2017	2018
Ingresos Totales			
Ingresos por operación hotelera	1,927,943	2,357,937	2,694,866
Ingresos por administración de hoteles	109,823	150,511	192,636
Total Ingresos	2,037,766	2,508,448	2,887,502
Costos y gastos			
Costos y gastos por operación hotelera	1,025,339	1,222,209	1,428,731
Administración y ventas	330,879	407,361	457,935
Depreciación y amortización	291,361	347,720	361,258
Total Costos y Gastos	1,647,579	1,977,290	2,247,924
Gastos por apertura de nuevos hoteles	18,195	19,894	8,776
Total	18,195	19,894	8,776
Utilidad de Operación	371,992	511,264	630,802
Intereses ganados	(72,519)	(58,233)	(50,746)
Intereses pagados	152,358	189,623	297,672
Resultado cambiario neto	(30,405)	38,954	48,266
Gastos Financieros	49,434	170,344	295,192
Utilidad Antes de Impuestos	322,558	340,920	335,610
Impuestos a la utilidad	58,060	54,547	55,913
Utilidad Neta del Periodo	264,498	286,373	279,697
Utilidad Mayoritaria	255,643	268,396	278,337

Fuente: Reporte anual 2018, Hoteles City Express.

Anexo E - Estado consolidado de resultados 2017-2018, Grupo Hotelero Santa Fe

	NOTA	2018	2017
Ingresos de operación:			
Habitaciones		\$ 1,105,587	900,505
Alimentos y bebidas		731,512	477,621
Otros	10	227,842	203,370
Total de ingresos de operación		2,064,941	1,581,496
Costos departamentales y gastos:			
Habitaciones		223,853	181,134
Alimentos y bebidas		414,042	284,930
Otros		31,590	23,337
Total de costos departamentales y gastos		669,485	489,401
Utilidad departamental		1,395,456	1,092,095
Gastos indirectos:			
Administración	10	280,945	248,089
Publicidad y ventas		189,787	138,903
Mantenimiento y costos energéticos		221,638	155,143
Total de gastos indirectos		692,370	542,135
Utilidad antes de gastos inmobiliarios y depreciación		703,086	549,960
Gastos inmobiliarios y depreciación:			
Impuesto predial		7,188	7,077
Seguros		22,454	16,933
Depreciación	13	195,057	140,216
Amortización de otros activos		1,310	3,957
Gastos preoperativos		13,300	24,031
Gastos de expansión		12,717	18,290
Otros		505	4,390
Total gastos inmobiliarios y depreciación		252,531	214,894
Utilidad de operación		450,555	335,066

Fuente: Reporte anual 2018, Grupo Hotelero Santa Fe.

	NOTA	2018	2017
Costo financiero:			
Gastos por intereses, neto	10	(137,916)	(77,584)
Utilidad (pérdida) en cambios, neta		7,624	20,440
Otros costos financieros		(7,243)	(3,377)
Costo financiero, neto		(137,535)	(60,521)
Participación en el resultado de operaciones de inversiones en asociadas		972	3,152
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		313,992	277,697
Impuestos a la utilidad:	18		
Sobre base fiscal		102,286	65,709
Diferidos		(55,631)	24,606
Total de impuestos a la utilidad		46,655	90,315
Utilidad neta		\$ 267,337	187,382
Ganancias (pérdidas) atribuibles a:			
Propietarios de la Compañía		265,950	215,991
Participación no controladora		1,387	(28,609)
		\$ 267,337	187,382
Utilidad básica por acción	19(h)	\$ 0.55	0.38

Fuente: Reporte anual 2018, Grupo Hotelero Santa Fe.

Anexo F - Estado consolidado de resultados 2015-2017, Grupo Hotelero Santa Fe

	Estados Consolidados de Utilidad Integral (Miles de Pesos)		
	Por los años terminados al 31 de diciembre de		
	2017	2016	2015
Ingresos de Operación:			
Habitaciones	900,505	708,014	555,730
Alimentos y bebidas	477,621	332,351	268,851
Otros	203,370	180,800	135,538
Total de ingresos de operación:	1,581,496	1,221,165	960,119
Costos departamentales y gastos:			
Habitaciones	181,134	133,512	106,758
Alimentos y bebidas	284,930	194,672	161,888
Otros	23,337	18,139	18,750
Total de costos departamentales y gastos:	489,401	346,323	287,396
Utilidad departamental	1,092,095	874,842	672,723
Gastos indirectos:			
Administración	248,089	210,028	170,756
Publicidad y rentas	138,903	115,104	77,624
Mantenimiento y costos energéticos	155,143	110,843	96,833
Total de gastos indirectos	542,135	435,975	345,213
Utilidad antes de gastos inmobiliarios y depreciación	549,960	438,867	327,510
Gastos inmobiliarios y depreciación:			
Impuesto predial	7,077	5,381	5,191
Seguros	16,933	12,010	9,317
Depreciación y amortización	144,173	112,058	87,670
Gastos pre operativos	24,031	2,546	4,161
Gastos de expansion	18,290	15,742	9,004
Otros	4,390	1,216	3,209
Total gastos inmobiliarios y depreciación	214,894	148,953	118,552
(Gasto) por intereses, neto	(11,284)	(33,294)	(31,764)
(Pérdida) en cambios, neta	20,440	(59,471)	(158,021)
Otros costos financieros	(3,377)	(2,158)	(780)
(Costo) financiero, neto	(60,521)	(94,923)	(190,565)
Participación en el resultado de operaciones de inversiones permanentes	3,152	2,491	48
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad y participación no controladora	277,697	197,481	18,441
Impuestos a la utilidad	90,315	37,262	8,415
Utilidad (pérdida), neta	187,382	160,219	10,026
Propietarios de la compañía	215,991	159,988	10,026
Participación no controladora	(28,609)	231	-
Utilidad (pérdida) controladora, neta	187,382	160,219	10,026
Utilidad básica por acción	0.38	0.41	0.04

Fuente: Reporte anual 2017, Grupo Hotelero Santa Fe.