

Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa

El sector de l'hoteleria



Guies sectorials de RSE

a la petita i mitjana empresa:
El sector de l'hoteleria



Aquest llibre ha estat imprès en paper de fibres 100% reciclades post-consum.
Homologat internacionalment amb certificats NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul i Eco-etiqueta Europea.

Disseny i producció | Graficas 94
Depòsit Legal | B-18659-2009
ISBN | 978-84-88971-27-2

ESADE

Universitat Ramon Llull

 OBRA SOCIAL
Caixa Sabadell

Institut
d'Innovació Social

Guies sectorials de RSE

a la petita i mitjana empresa:
El sector de l'hoteleria

David Murillo (coordinador)

Índex

Resum executiu	9
Introducció	11
Part I. El sector hotelier a Catalunya: situació actual i tendències de futur	15
1. El sector turístic: principals dades i reptes de futur	17
1.1. El sector turístic al món	19
1.2. El turisme a Espanya	20
1.3. El turisme a Catalunya	22
2. El sector de l'hoteleria	24
2.1. Principals característiques de l'oferta hotelera	24
2.2. Oferta d'allotjaments hotelers a Catalunya i a Espanya	25
2.3. Evolució del grau d'ocupació i dels preus	27
2.4. La mà d'obra al sector hotelier. Principals resultats econòmics	30
2.5. La pime al sector de l'hoteleria. L'associacionisme com a estratègia protectora	32
2.6. Característiques de la demanda hotelera	33
2.7. Nous clients, nous mercats i noves exigències	36
3. Tendències de futur i factors d'èxit	37
3.1. Principals conclusions de l'estudi	37
3.2. Factors crítics d'èxit al sector hotelier	38
3.3. DAFO del sector hotelier	40
4. Tendències generals del sector turístic-hotelier enfront de la crisi	40
4.1. Sector turístic internacional	41
4.2. Sector aeri internacional	41
4.3. Sector hotelier internacional	41
4.4. Centrar-se en el consumidor per sobreviure	42
4.5. Sector turístic català	43
4.6. El sector hotelier més proper	43
Part II. La responsabilitat social en les empreses hoteleres	45
5. Responsabilitat social en hoteleria: La recerca de l'excel·lència	47
5.1. Excel·lència i RSE en hoteleria	51
5.2. L'excel·lència duradora	53

Part III. Quatre casos de pimes del sector de l'hoteleria	57
6. Anàlisi dels casos	58
6.1. Introducció als casos d'empresa	58
6.2. Reptes del sector i sentit de la RSE en aquest context	60
6.3. Comprensió de la RSE per a les pimes del sector	61
6.4. Pràctiques de RSE en el sector i com es duen a terme	63
7. Casos	69
BLAUMAR HOTEL SALOU	71
CASA CAMPER	81
HOSPES HOTELS & MOMENTS (GRUP FUENSO)	89
INOUT ALBERG - ICÀRIA INICIATIVES SOCIALS	97
Annex	111
Quadres resum dels quatre casos estudiats	113
Referències	115
Índex de figures	121

Resum executiu

Catalunya, una de les principals destinacions turístiques del món, rep anualment més de 16 milions de turistes, dels quals prop d'un 70 % fan estada en alguna de les empreses del sector hoteler. Així doncs, per dimensió i per importància estratègica, l'hoteleria és un dels sectors fonamentals de la nostra economia. Tanmateix, per les seves característiques particulars, pel fet que es considera un servei relativament uniforme i poc diferenciat, també és un dels sectors en què el context actual de contracció econòmica tindrà un impacte més fort. És en aquest context que factors com ara la competitivitat, la qualitat del servei o la fidelització dels clients passen a ser prioritaris.

En un marc econòmic que es caracteritza per la davallada del nombre de pernотacions, la sobreoferta i la competència creixent d'altres destinacions turístiques, treballar per incrementar els estàndards de gestió, oferir un producte definit i diferenciat, i obrir-nos a un model de competència que vagi més enllà de l'anàlisi cost/qualitat obliga a repensar el model de negoci i a entrar en nous camps que promoguin, d'una manera diferent i innovadora, la competitivitat de les nostres empreses. És amb aquesta clau centrada en la innovació que cal llegir les actuacions de responsabilitat social que es presenten.

Aquest estudi posa en relació els reptes i les possibilitats del sector, amb diferents exemples d'empreses que plantegen una estratègia competitiva que integra els vectors social i mediambiental. A partir de quatre estudis de cas, fruit d'un extens estudi qualitatiu que incorpora entrevistes en profunditat, es presenten quatre visions diferents sobre com integrar elements de responsabilitat social de l'empresa (RSE) en el sector hoteler. Parlem de quatre empreses mitjanes, situades tant a la costa com en un espai urbà o en el medi natural, amb facturacions que oscil·len entre 1 i 30 milions d'euros i amb un volum de treballadors que va dels 18 fins als 400.

Per a totes elles, la introducció de l'element social i mediambiental es tradueix en mesures concretes de reducció de l'impacte ecològic, en mesures de capacitació i de retenció dels treballadors, en la potenciació de la imatge de marca i de la cultura de l'empresa. En sobresurt, però, l'element d'innovació, la possibilitat de vincular aquest conjunt d'accions amb la creació d'un valor afegit vinculat al canvi de valors i de preferències del client. Un client que, sens dubte, veurà com el moment actual del cicle econòmic afecta les seves expectatives i pautes de consum. La necessitat d'avançar-nos a aquesta complexitat creixent del sector i del perfil del client obre la porta a explorar les vies en què les actuacions de RSE esdevenen una eina de diferenciació i de generació d'un veritable motor intern de millora en el sector hoteler.

Introducció

Aquesta publicació és el segon exemplar de la col·lecció “Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa”. Aquesta segona guia es publica en un entorn i en un context econòmic que han canviat molt des que vàrem publicar el primer volum, sobre el sector de l'automoció, ara fa un any.¹ La RSE com a disciplina i com a branca del coneixement dins dels estudis de management no s'ha vist particularment afectada pel context de forta retracció econòmica. Ara bé, sí que han canviat les prioritats de l'empresa, i també l'ús i la interiorització de la noció de responsabilitat social.

El que podem dir és que no ens vàrem equivocar quan, ara fa prop de quatre anys, vam encetar una línia de recerca sobre la RSE vinculada no tan sols a la petita i mitjana empresa –molt majoritària al nostre territori, sinó també als condicionaments competitius de l'empresa en un sector. D'aquí neix, amb la voluntat i la complicitat de l'Obra Social Caixa Sabadell, aquest segon exemplar de guies sectorials. Aquest cop, l'estudi i la publicació s'han adreçat a explorar i a comprendre les implicacions i les possibilitats de la RSE en un altre dels motors de la nostra economia, el sector hotelier. Una noció de RSE que, com és habitual, se sosté en la definició que en va fer la Comissió Europea (2001) i que, al nostre parer, va rebre un impuls ferm i decidit quan el desembre de 2008, en un informe de competitivitat de la Comissió (2008), s'esmentava com una de les vies que calia explorar per incrementar la competitivitat de les nostres empreses. Aquest ha estat el nostre discurs des de fa ja uns quants anys.

Val a dir que aquest cop, a diferència d'altres publicacions nostres (Murillo i Lozano, 2006; Murillo i Dinarès, 2007, i Murillo, 2008), ens hem centrat en una clau de lectura particular: les possibilitats de la RSE com a motor d'innovació. Tot plegat, en un context econòmic en què la prioritat és cada cop més incrementar la competitivitat de les nostres empreses en un mercat global que, com ja hem dit, actualment està en recessió. Aquesta prioritització ha fet que, per a aquest títol concret, la definició de pime no hagi seguit de manera estricta la de la Comissió (2003). Tanmateix, tampoc no hem anat gaire més allà. L'objectiu ha estat el mateix que el de les darreres publicacions: oferir fonts d'inspiració i referències a empreses del sector que vulguin introduir la RSE com a motor de dinamització interna, com a clau de competitivitat a partir de la incorporació dels criteris socials o mediambientals.

I quan diem que no hem fet un ús estricte de la definició de la CE, ens referim al fet que, com en les publicacions anteriors, ens hem centrat en empreses mitjanes. Ara bé, quan el projecte d'empresa s'ho valia, com ha estat el cas, hem ampliat el ventall i hi hem inclòs empreses de fins a 400 treballadors,² tot i trobar-nos amb empreses el capital social de les quals pogué pertànyer a d'altres grups. En un

1 MURILLO, D. (2008). El sector de l'automoció. Barcelona: ESADE. Col·lecció “Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa”.

<<http://itemsweb.esade.edu/wi/research/viis/publicacions/Guia%20RSE%20i%20pimes%20automocio.pdf>>

2 És el cas d'Hospes Hoteles

cas, el darrer,³ també ens hem permès de fixar-nos en una empresa amb objectius no estrictament lucratius. El lector, a partir de l'anàlisi dels casos, jutjarà si aquesta mesura ha estat correcta. En vista dels projectes, alguns dels quals són realment novedosos, creiem que sí.

En aquest text, el lector hi trobarà tres parts diferenciades. En primer lloc, i des d'una visió exclusivament econòmica, una anàlisi del sector i dels punts forts i els febles de la indústria hotelera. Es tracta d'un estudi fet amb la voluntat de subratllar les principals debilitats i les amenaces, però també les fortaleses i les oportunitats que determinen el context competitiu del sector. Aquest estudi, realitzat a mitjan 2008, ha estat ampliat amb un darrer capítol redactat l'abril del 2009, que incorpora les darreres dades i perspectives econòmiques per al sector. Una actualització que, en el context econòmic actual, hem considerat més que necessària.

En segon lloc, després de l'estudi sectorial, hi hem introduït un apartat referent a la llarga tradició de pensament que vincula l'ètica (i avui dia, la RSE) amb l'activitat hotelera. Aquí, el lector hi trobarà els orígens i les primeres reflexions sobre la dimensió normativa de l'activitat del sector hotelier. Finalment, la part central del llibre està formada pels quatre casos d'empresa, precedits d'una síntesi de les principals troballes realitzades. Un estudi fet sempre amb la voluntat de subratllar com la RSE pren sentit dins d'una estratègia competitiva precisa. Aquí veurem com conceptes com ara la diferenciació, la reputació, la cultura corporativa o les noves expectatives dels clients tenen un paper central a l'hora de bastir un conjunt d'actuacions que, des del món acadèmic, qualifiquem d'actuacions de responsabilitat social.

Les quatre empreses seleccionades, ja ho avancem, són mostres innovadores de com projectes en el camp de la sostenibilitat, iniciatives vinculades amb la salut i el benestar, amb la tradició i la comunitat, o bé amb la inclusió laboral de col·lectius amb dificultats importants d'inserció tenen no tan sols un sentit social i mediambiental, sinó també econòmic. La RSE, doncs, no és només la manera més adient i viable de competir, sinó que, com es veurà, permet desplegar un seguit de recursos empresarials desconeguts per part de moltes empreses, particularment les petites i mitjanes empreses. Volem acabar aquesta introducció amb una secció d'agraïments, tan necessària com sincera. En primer lloc, a les quatre empreses que ens han obert les portes i ens han permès conèixer un apartat no sempre prou conegut de la seva dimensió empresarial. Creiem que la seva dedicació i interès han quedat reflectits en la redacció dels casos. En segon lloc, a l'Escola Superior d'Hosteleria i Turisme Sant Ignasi-Sarrià i al Centre de Direcció Turística (CEDIT) d'ESADE. Tots dos han aportat a aquest volum complicitat, i alguna cosa més

que hores de reunions i de feina. Finalment, tal com s'havia dit, però no està de més repetir-ho, a l'Obra Social Caixa Sabadell, gràcies a la qual aquest projecte, del que ha estat garant, ha pogut veure la llum. Es tracta d'un projecte que s'emmarca en una de les seves prioritats socials, que també és la nostra: aconseguir que el nostre país tingui empreses més competitives, però també més conscients de la seva responsabilitat social i mediambiental.

David Murillo i Josep M. Lozano

Institut d'Innovació Social d'ESADE

Universitat Ramon Llull

Barcelona, abril 2009

Part I. El sector hoteler a Catalunya: situació actual i tendències de futur

Per Ricard Santomà i Jordi Ficapal

1. El sector turístic: principals dades i reptes de futur

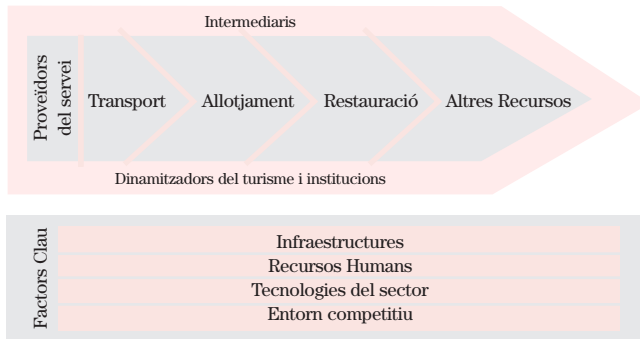
El sector turístic és considerat com un dels principals sectors de l'economia mundial. Dades com 238 milions d'empleats l'any 2008, una producció equivalent al 10 % del PIB mundial o 900 milions de moviments turístics internacionals, fan que una indústria inclosa dins el sector terciari estigui reclamant una "independència sectorial", no només per l'exemple de les dades mostrades sinó per la seva realitat intrínseca.

Dins el sector turístic s'identifiquen diferents subsectors; hi ha autors que n'indiquen fins a seixanta. Si es cerquen referències, l'Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) actualment disposa de setze diferents normes de qualitat per a setze subsectors turístics: hotels i apartaments turístics, serveis de restauració, serveis turístics d'intermediació (agències de viatge), càmpings i ciutats de vacances, espais naturals protegits, oficines d'informació turística municipals, oficines d'informació turística supramunicipals, convention bureaux, palaus de congressos, platges, camps de golf, empreses de temps compartit, allotjaments rurals, allotjaments turístics de petites dimensions, estacions d'esquí i muntanya, empreses d'autocars turístics.

A més, tenen en projecte incorporar nous subsectors com poden ser els clubs nàutics, els patronats de turisme i els serveis culturals. A banda dels subsectors identificats per l'ICTE amb certificació pròpia de qualitat, hi ha altres subsectors relacionats amb el transport aeri, com poden ser línies aèries, aeroports, serveis de terra (handling), etc., o amb el transport marítim, com són els creuers, els serveis de guiatge, el comerç, les empreses d'organització de congressos, les consultories turístiques, els ports esportius, les platges, els centres de turisme cultural, els museus, etc.

La Secretaría General de Turismo (Secretaría General de Turismo, 2007) dins l'informe "Turismo 2020. Resumen ejecutivo" presenta un gràfic on mostra la cadena de valor del "macrosector turístic". Aquesta inclou tots els elements que condicionen la definició de l'oferta turística tant directament com indirectament (figura 1).

Figura 1. Cadena de valor del sector turístic



Font: Secretaria General de Turisme (2007)

En aquesta figura s'identifiquen dos grans tipus d'agents. Els primers són els que presten l'activitat turística i que s'agreguen en: transport, allotjament, restauració i altres recursos. El segon grup d'agents són els que formen la base sobre la qual es suporta l'activitat turística i que està compost per les infraestructures, els recursos humans, les tecnologies i l'entorn competitiu. Alhora apareixen els intermediaris, que bàsicament serien les agències de viatge, les centrals de reserves i els sistemes de distribució electrònica (GDS); i també els dinamitzadors del turisme i institucions, que estarien compostos per tots aquells organismes de caire públic i privat que vetllen pel funcionament i la promoció del turisme. Totes aquestes dades són significatives d'un sector gran i que incorpora una multitud i diversitat de subsectors que per si mateixos ja tenen força importància.

A continuació, doncs, en aquesta revisió es fa una primera aproximació a les dades que defineixen el sector turístic des d'una perspectiva internacional, estatal i catalana. En la primera part es posarà en relleu la importància del turisme en l'economia mundial així com el paper preponderant que juguen tant Espanya com Catalunya en el panorama turístic internacional. En la segona s'entrarà a analitzar específicament el sector de l'hoteleria a Catalunya i, amb un clar paral·lelisme, el sector a Espanya. S'estudiaran tant les dades descriptives de l'oferta hotelera com les de la demanda. L'última part de l'estudi ens servirà per posar en relleu quins són els factors crítics d'èxit del sector alhora que es fa una anàlisi DAFO del sector hotelier.

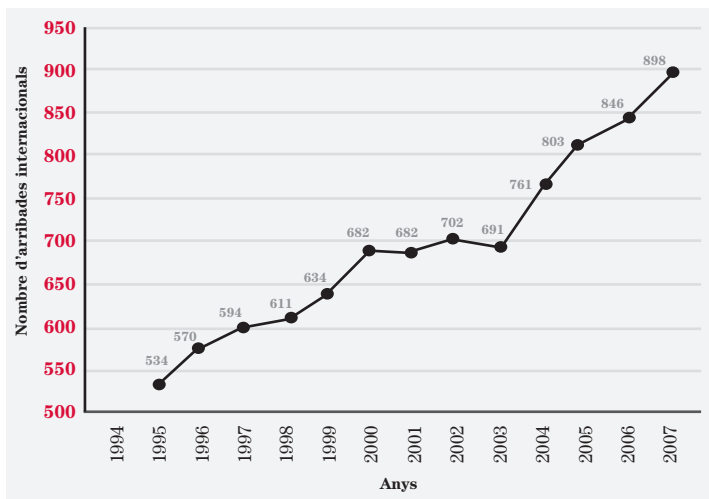
1.1. El sector turístic al món

Es podria considerar la dècada dels seixanta com el començament del que actualment coneixem com a turisme. Durant aquesta època els governs estableixen el marc que permet el seu desenvolupament. Es comencen a assumir vacances pagades i es generen recursos suficients per poder mantenir-les. Cap a la dècada dels setanta el turisme, segons l'Organització Mundial del Turisme (OMT), representa prop de 165 milions de desplaçaments internacionals.

És a partir de la dècada dels vuitanta quan el turisme es converteix en el veritable motor econòmic de molts països. Les polítiques públiques es comencen a coordinar amb les iniciatives privades i es comencen a desenvolupar idees respecte a la sostenibilitat. L'OMT indica que cap als anys vuitanta es produeixen 288 milions de desplaçaments internacionals.

En l'actualitat, tot i viure una etapa turística d'incertesa, les xifres indiquen que el sector continua en ple creixement. Així doncs, l'OMT indica que durant l'any 2007 les arribades de turistes internacionals varen augmentar un 6 % i van assolir, d'aquesta manera, la xifra de 900 milions d'arribades (figura 2). Aquest resultat és molt significatiu tenint en compte que només dos anys abans, el 2005, s'havia assolit un màxim històric de 800 milions. De fet, és el quart any de creixement del turisme mundial per sobre de la taxa mitjana prevista a llarg termini (4,1 %).

Figura 2. Nombre d'arribades de turistes internacionals (en milions)



Font: Organització Mundial del Turisme (2008)

Actualment, Europa és la destinació turística més visitada del món, i concentra més del 50 % de les arribades turístiques internacionals. Tot i així, la quota de mercat d'Europa ha anat decreixent lentament des del 60 % el 1990 fins al 53,5 % l'any 2007. Aquest fet contrasta amb el continent asiàtic (principalment Xina), on la quota de mercat el 1990 era del 12 % i l'any 2007 del 20,6 %.

Des d'un punt de vista econòmic, el turisme, segons la majoria d'autors, és el sector de l'economia mundial que genera més riquesa i treball al món. El turisme és el motor econòmic per a molts països desenvolupats i en vies de desenvolupament. Les xifres econòmiques mundials del sector turístic que preveu el World Travel and Tourism Council són força reveladores:

- **Producte interior brut:** durant l'any 2008 està previst que la indústria turística mundial contribueixi amb un total de 5,89 bilions d'USD al producte interior brut mundial, dada que equival al 9,9 % del total. El creixement real del PIB de la indústria turística es preveu que sigui del 3,0 % durant l'any 2008, amb una previsió de creixement per a la propera dècada del 4,0 % anual.
- **Ocupació:** la contribució del turisme a l'ocupació es preveu que passi de 238,28 milions d'ocupats l'any 2008, que implica un 8,4 % de l'ocupació mundial, fins a 296,25 milions d'ocupats l'any 2018, que representaran un 9,2 % de l'ocupació mundial.
- **Creixement:** es preveu que el creixement real del PIB del sector turístic l'any 2008 sigui del 3,0 % i s'incrementi un 4 % al llarg dels propers deu anys.
- **Exportacions:** els ingressos provinents de les exportacions turístiques es preveu que generin un 11 % del total d'exportacions mundials l'any 2008 (2,1 bilions d'USD) i que creixin nominalment fins als 4,2 bilions d'USD l'any 2018.

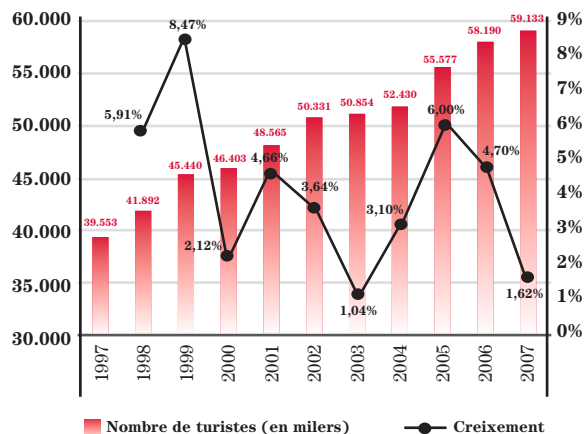
1.2. El turisme a Espanya

El turisme a Espanya representa una de les principals fonts d'ingressos i un estímul essencial a l'activitat econòmica del país. Tot i que hi ha sectors de l'economia que han anat guanyant pes, el turisme segueix sent un dels principals motors de creixement econòmic i de creació d'ocupació. Aquests fets, apuntats per la Secretaria General de Turismo (2007), referenciats de l'informe *La gestión empresarial en los años 2005-2006* (Burson-Marsteller, 2006). Segons aquests autors, un 60 % dels empresaris espanyols enquestats consideren que la indústria turística és l'activitat que té més futur. Alhora, l'informe considera que el turisme és el principal motor de generació de llocs de treball tant directes com indirectes. Aquestes dades mos-

tren que aquest macrosector, tal com indica la Secretaria General de Turisme, no només és un motor de l'economia espanyola, sinó que s'espera que en el futur continui significat un referent econòmic i un generador de llocs de treball i de benestar per al conjunt de la societat.

El turisme a Espanya, en comparació d'altres sectors tradicionals, presenta un pes en l'economia equivalent a l'11 % del PIB i ocupa més del 12 % de la població espanyola. Aquestes dades no serien possibles sense una posició de lideratge mundial. Segons l'OMT, Espanya representa el segon país del món en arribades turístiques internacionals i en ingressos per turisme. Durant l'any 2007 es va registrar una xifra de prop dels seixanta milions de turistes a Espanya (figura 3), dada que implica gairebé deu milions més de turistes respecte de l'any 2003.

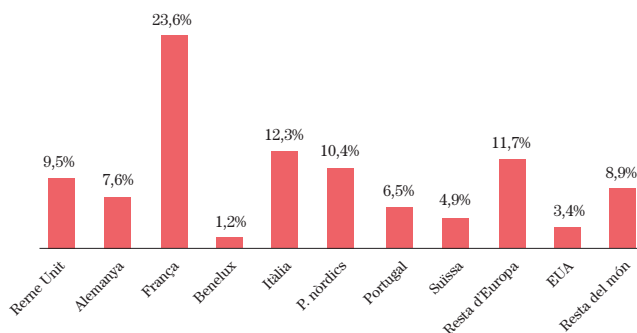
Figura 3. Evolució del turisme a Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de la Encuesta de Ocupación Hotelera (Instituto Nacional de Estadística, 2008)

Els principals mercats emissors de turistes cap al territori espanyol són el Regne Unit, Alemanya, França, Itàlia, Suècia i el Benelux. Aquests mercats, tot i estar consolidats, tenen un dinamisme creixent i han contribuït destacadament a l'increment del nombre de turistes totals. De fet, durant el període 2004-2007, països com França o Itàlia contribueixen amb més d'un terç a l'increment del nombre de turistes a Espanya.

Figura 4. Contribució dels mercats a l'increment del nombre de turistes a Espanya durant el període 2004 - 2007



Font: Instituto de Estudios Turísticos (2008)

La despesa total dels turistes que visitaren Espanya durant l'any 2007 va ser aproximadament de 50.000 milions d'euros, dada que significa un increment del 14 % respecte de l'any 2004. La despesa mitjana per persona durant l'any 2007 va ser de 870 € i la despesa mitjana diària de 94,4 €.

Els turistes que varen venir a Espanya durant l'any 2007 s'allotjaren principalment en hotels (el 64 %), dada que es manté pràcticament invariable des de l'any 2000. La resta van escollir la casa d'amics (13 %), segones residències (9 %), residència en lloguer (8 %) o bé altres allotjaments (6 %).

1.3. El turisme a Catalunya

L'Observatori de Turisme del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya (Observatori de Turisme de Catalunya, 2008) indica que Catalunya constitueix una de les principals destinacions turístiques del món. Durant l'any 2007 el país va rebre 15,9 milions de turistes, dada que significa una quota propera al 2 % dels fluxos turístics internacionals a escala mundial o el 3 % si es prenen les dades a escala europea. Les visites que es van rebre del turisme van significar 114,2 milions de pernотacions l'any 2007 i una despesa turística de 9.600 milions d'euros.

En l'àmbit espanyol, Catalunya ocupa el primer lloc com a destinació turística, tant en nombre de turistes, que assoleix xifres properes al 26 % dels turistes que visiten l'Estat, com en ingressos generats, que signifiquen el 19,2 % del total d'ingressos per turisme del territori espanyol.

Respecte als mercats emissors:

- França va ser el principal mercat emissor durant l'any 2007, i va generar 4,3 milions de turistes, 34,7 milions de pernотacions i una estada mitjana de 8,1 pernотacions/turista.
- Els mercats europeus de França, Regne Unit, Bèlgica, Països Baixos, Alemanya i Itàlia van configurar la principal procedència dels turistes estrangers a Catalunya, amb un 66,8 % del total i el 73,9 % de les pernотacions totals.
- Tanmateix, cal remarcar que respecte a la temporada de l'any 2006, la majoria dels principals mercats emissors van reduir la seva activitat turística, excepte França. En canvi, alguns països emissors de menor pes específic van mostrar dades força positives, com poden ser els països nòrdics o bé Rússia.

Figura 5. Turistes i pernотacions d'estrangers a Catalunya durant l'any 2007

País	Turistes		Pernотacions	
	milers	% del total	milers	% del total
França	4.275	26,8	34.698	30,4
Alemanya	1.443	9,1	13.935	12,2
Regne Unit	2.161	13,6	12.932	11,3
Itàlia	1.304	8,2	9.636	8,4
Benelux	1.455	9,1	13.217	11,6
Suïssa	350	2,2	2.435	2,1
Països nòrdics	585	3,7	4.323	3,8
Rússia	255	1,6	1.947	1,7
Estats Units i Japó	706	4,4	2.244	2,0
Altres països	3.390	21,3	18.868	16,5
Total	15.924	100	114.235	100

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

Des d'un punt de vista de les destinacions catalanes, les marques turístiques Costa Brava i Barcelona van ser les principals destinacions dels turistes estrangers, i van concentrar entre totes dues pràcticament el 70 % dels turistes i pernотacions totals. A continuació anirien les altres dues destinacions de platja: Costa Daurada i Costa del Maresme.

En les destinacions, l'allotjament preferit pels turistes va ser l'hotel·ler. Aquesta tipologia va significar el 65 % de les pernотacions alhora que és la que mostra unes taxes de creixement interanuals més elevades (8,6 %).

Figura 6. Viatgers segons tipologia d'allotjament durant l'any 2007 (en milers)

Mercat d'origen	Hotel	Càmpings	Turisme rural	Apart. turístics
Català	3.391	1.505	278	158
Espanyol	2.919	134	23	130
Estranger	8.260	1.051	22	422
Total	14.570	2.690	323	710

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

Respecte a la contractació i l'organització del viatge, cal indicar que els turistes estrangers vénen sense un paquet turístic en un 82 % dels casos, percentatge força superior a les altres destinacions del conjunt de l'Estat, que ho fan en un 68 % dels viatges. Aquesta pràctica és la forma de viatjar més creixent a la destinació catalana, amb taxes de creixement properes al 3,5 %.

Fruit d'aquesta forma de viatjar, cal esmentar que aproximadament un 50 % de l'activitat aèria catalana està formada per companyies de baix cost, percentatge força superior al de la resta de l'Estat, on representa aproximadament el 40 % del tràfic aeri.

2. El sector de l'hoteleria

Segons diferents autors (Muñoz, 1994; Valls, 2003), els hotels o allotjaments turístics són els establiments destinats a proporcionar, mitjançant un preu, una habitació o residència, amb altres serveis complementaris, en èpoques, zones o situacions turístiques i de forma provisional. Els hotels basen els seus serveis en una habitació a la qual afegeixen, segons categoria, llocs i especialitats, serveis complementaris: a) els de restauració: esmorzar, dinar, bar i cafeteria; b) servei d'habitacions: neteja i bugaderia; c) serveis d'assistència: recepció, telèfon, missatgeria, consergeria, informació sobre activitats i organització de sortides; d) serveis addicionals: aparcament, espai per a l'esport, botigues i zones comercials, lloguer de vehicles; e) espai per a esdeveniments: reunions, banquets, convencions, i f) serveis generals: aigua calenta, climatització, serveis contra incendis, etc.

A banda de l'oferta hotelera que respon a la definició aportada, durant els últims anys han sorgit diferents tipologies d'allotjament que competeixen amb l'oferta hotelera. Hi trobem establiments com els apartaments turístics, els càmpings o bé les cases de turisme rural. En aquest estudi només es considerarà l'oferta hotelera en el seu sentit més ampli (incloent-hi hotels i hostals) sense considerar altres tipologies d'allotjament a disposició dels turistes.

2.1. Principals característiques de l'oferta hotelera

El sector hotelier té una importància rellevant en l'economia. S'estima que tant a Catalunya com a Espanya representa un 1 % del

PIB en la seva producció directa, tot i que el seu impacte és molt superior ja que impulsa moltes altres activitats relacionades directament o indirectament. Segons l'Institut Nacional de Estadística, la inversió bruta dedicada al sector hotelier a Espanya l'any 2005 va arribar als 2.416 milions d'euros, i va generar un negoci global de 15.649 milions d'euros i amb més de 300.000 llocs de treball.

El sector hotelier representa la principal font d'allotjament dels turistes que visiten Catalunya i Espanya. Com hem vist a la figura 6, de cada 100 turistes que ens visiten, 66 s'allotgen en un hotel, la resta ho fa en càmpings, apartaments, segones residències o bé residències de familiars i amics. Observant les dades tant d'establiments com de places es manifesta la gran preponderància del sector hotelier respecte a les altres formes d'allotjament (figura 7).

Figura 7. Nombre d'establiments i places d'allotjaments turístics a Catalunya 2007

	Establiments	Places
Hotels	2.671	261.548
Càmpings (1)	344	235.765
Turisme rural	1.777	13.629
Apartaments turístics	923	n. d.
Total de Catalunya	5.715	

(1) Les places són unitats d'acampada

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

2.2. Oferta d'allotjaments hotelers a Catalunya i a Espanya

Durant l'any 2007 s'estima que a Espanya hi havia 14.228 establiments hotelers, dels quals un 18,7 % eren a Catalunya, en un nombre total de 2.671. Si s'observen les dades referents a les places, a Espanya s'oferien un total d'1.247.649 places als hotels, de les quals un 20,15 %, és a dir, 261.548 places, s'oferien a Catalunya.

Observant la distribució d'oferta d'allotjaments hotelers per categories de la figura 8, podem determinar la grandària mitjana de l'hotel dividint les places entre el nombre d'establiments hotelers.

En termes generals, les grandàries són semblants, i els hotels de tres, quatre i cinc estrelles són els més grans. La principal diferència entre els hotels catalans i els espanyols es produeix als de quatre estrelles. Aquest fet ve determinat, principalment, pels complexos hotelers que es situen a les zones de vacances insulars (Illes Balears i Illes Canàries). En aquestes zones, la grandària dels *resorts* de quatre estrelles ronda les 700 places (350 habitacions), mentre que a Catalunya els establiments hotelers de quatre estrelles estan

ubicats a zones urbanes, amb una grandària més ajustada causada principalment pel cost del sòl i les limitacions d'espai que té la ciutat.

Figura 8. Establiments hotelers per categories a Catalunya i a Espanya 2007

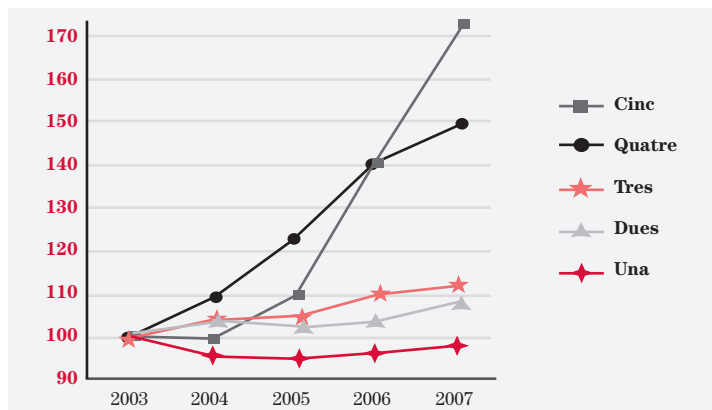
	Espanya			Catalunya		
	Establiments	Places	Places/establ.	Establiments	Places	Places/establ.
TOTAL	14.228	1.297.649	91,2	2.671	261.548	97,9
HOTELS						
Cinc *	188	64.684	344,1	31	10.036	323,7
Quatre *	1.511	466.197	308,5	304	70.875	233,1
Tres *	2.268	417.870	184,2	551	108.431	196,8
Dues *	1.777	115.457	65,0	324	23.496	72,5
Una *	1.161	51.569	44,4	286	15.122	52,9
HOSTALS						
Tres i dues *	2.863	91.949	32,1	644	20.414	31,7
Una *	4.461	89.924	20,2	531	13.174	24,8

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'Institut Nacional de Estadística (2008) i l'Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

A banda de la situació actual, si analitzem l'evolució dels hotels des de l'any 2003 fins al 2007 (figures 9 i 10) podrem observar com els sectors turístics català i espanyol aposten per la inversió en establiments hotelers de gamma alta. Així, si fixem com a índex 100 l'any 2003, el nombre d'hotels de cinc estrelles experimenta un creixement a Catalunya del 72 % i a Espanya del 64 %; si considerem els hotels d'una estrella, en el cas de Catalunya disminueix el nombre d'establiments en un 5 % mentre que en el cas espanyol augmenta tot just un 6 %. Aquest fet denota un major interès per part del sector turístic i hotelier cap al turista de luxe i un canvi estratègic que basa l'oferta turística no només en el "sol i platja" sinó en l'atracció d'un turisme que valori aspectes més culturals i urbans.

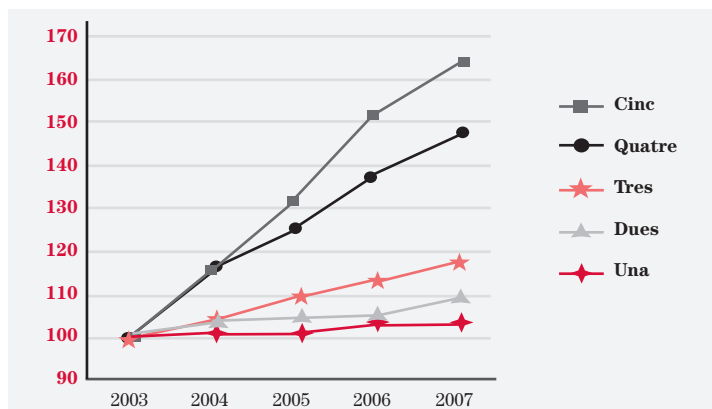
En aquesta mateixa línia, hi ha diferents autors (Sanchís i Campos, 2001; Uriel et al., 2001) que indiquen que els sectors hotelers català i espanyol es troben en una etapa de maduresa o de transició cap a la maduresa. En aquesta etapa el creixement es redueix, el client fidel també disminueix a conseqüència de la seva experiència, augmenta la rivalitat competitiva pel lideratge en costos o bé per la diferenciació.

Figura 9. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categoria a Catalunya en números índex (base 100 = 2003)



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del Institut d'Estadística de Catalunya (2008)

Figura 10. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categories a Espanya en números índex (base 100 = 2003)



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del Institut d'Estadística de Catalunya (2008)

2.3. Evolució del grau d'ocupació i dels preus

El creixement sostingut que ha experimentat el sector, respecte al nombre de places i d'establiments, no ha tingut una traducció equivalent en l'ocupació que han experimentat els hotels tal com pot apreciar-se a la figura 11.

Si prenem el grau mitjà d'ocupació a Catalunya durant el període 2000-2007 podem observar una progressiva disminució de l'ocupació, que passa d'un 65,4 % de mitjana durant l'any 2000 fins a un 59,5 % l'any 2004, dada que es recupera l'any 2007 i assoleix un 63 %.

Si analitzem les dades per categories hoteleres veiem que, en el cas de les cinc estrelles, l'ocupació baixa dràsticament durant aquests anys sense acabar de recuperar les dades de l'any 2000. Aquest fet es pot explicar a partir de l'espectacular creixement que hi ha hagut en establiments de luxe durant els mateixos anys. En canvi, en el cas dels establiments de menor categoria, podem veure que tot i haver-ne disminuït el nombre d'establiments, l'ocupació mitjana disminueix, sense acabar de recuperar les dades que havia tingut a principis de la dècada. Aquesta situació posa de manifest un problema de sobreoferta hotelera especialment negativa durant els anys 2002 a 2004, temps en el qual augmenta l'oferta d'establiments hotelers tot i patir una disminució de l'ocupació. Aquesta situació va provocar una disminució dels resultats econòmics, a causa principalment d'una estratègia de posicionament basada en l'abaixada de preus.

Figura 11. Evolució del grau d'ocupació al sector hotelier català (2000-2007)

	Grau d'ocupació (%)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Grau ocup. habitacions	65,4	63,5	62,1	59,9	59,5	61,2	63	63,6
<i>Per marques turístiques</i>								
Barcelona	78,2	75	75,3	72,5	72,5	72,9	74,4	75,9
Catalunya Central	55,7	55,2	59	49,8	49,8	52,2	55,8	54,7
Costa Brava	54,9	51	51,5	50,8	56,9	57,9	58,6	59,9
Costa Daurada	54,4	53,4	50,6	50,3	48,9	64,2	68,3	65,8
Costa del Garraf	61,6	57,4	56,6	53,7	59,2	59,3	61,7	63,6
Costa del Maresme	57,1	57,4	58,8	55,6	66	68,9	73,8	73,3
Pirineus Prepirineus	35,5	37,6	36,2	30	31,3	32,1	33,5	32,5
Terres de Lleida	35,4	39,4	38,1	37,4	37,7	37,2	40,6	38,8
Terres de l'Ebre	-	-	-	-	39,2	42,2	48,5	48,6
Val d'Aran	-	-	-	-	46,1	51,3	41,2	41,1
<i>Per categories</i>								
<i>Hotels</i>								
Cinc estrelles	80,8	73,4	70,9	67,7	65,2	63,2	66,4	64,1
Quatre estrelles	70	65,5	65,1	63	65,2	67,2	69	69,5
Tres estrelles	68,7	67,5	65,8	61,6	65,5	67,8	69,3	69,8
Dues estrelles	59	56,8	55,5	54,4	56	56,6	60,1	59,6
Una estrella	53,5	47,8	44,9	45,1	48,1	49,9	53,7	50,2
<i>Hostals</i>								
Dues i tres estrelles	43,1	46,5	46,7	40,9	42,5	40,5	39,9	42,2
Una estrella	51,2	48,6	45,7	45,5	45	45,3	44	43,6

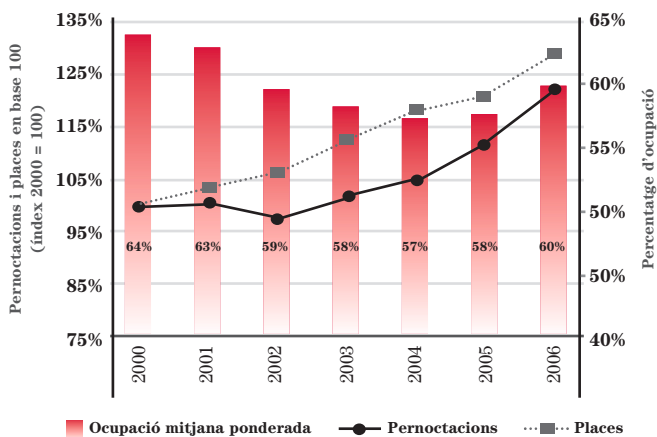
Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'Institut Nacional de Estadística (2008) i l'Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

El cas català segueix la situació que han patit els establiments hotelers espanyols durant els mateixos anys. Per tal d'analitzar la situació, és factible comparar el comportament en la taxa d'ocupació de les places hoteleres i les pernoctacions que han tingut els establiments hotelers.

L'evolució de l'oferta i la demanda hotelera durant el període 2000-2006 es mostra a la figura 12. Aquí la capacitat de l'oferta es mesura per l'evolució del nombre de places disponibles i la de la demanda pel nombre de pernoctacions (ambdues dades s'han representat sobre base 100 per tal de facilitar-ne la lectura). Si es consideren els termes agregats, el nombre de places disponibles (oferta hotelera) no ha deixat de créixer i ha experimentat una pujada propera al 30 % en nombre d'establiments.

Per contra, l'evolució de les pernoctacions (demanda hotelera) presenta una evolució desfavorable. Aquesta situació fa que diversos autors confirmen que la sobreoferta hotelera ha provocat una disminució a la taxa d'ocupació i una elevada competència. Aquesta situació no és igual a totes les categories hoteleres. En el cas de les categories inferiors, que són les que han basat la seva estratègia en la disminució de preus, les conseqüències han estat molt més acusades. En el cas dels establiments de més alta categoria i que basen la seva estratègia no en la disminució dels preus sinó en la millora del producte i en la qualitat, els resultats han estat millors.

Figura 12. Evolució de l'ocupació mitjana ponderada, les pernoctacions i l'oferta de places hoteleres a Espanya (2000-2006)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Instituto Nacional de Estadística (2008)

Si s'analitza la política de preus seguida pel sector hotelier en els darrers anys, els efectes del sobredimensionament han implicat una política de preus a la baixa, efecte que ha implicat una disminució generalitzada dels ingressos per habitació disponible (RevPAR) de l'establiment hotelier. La consultora MKG Consulting (2007) considera que Espanya és un país amb les tarifes hoteleres "menys cares" d'Europa i que la política seguida per rebaixar preus com a estratègia per combatre el sobredimensionament ha suposat un descrèdit per a la indústria hotelera espanyola. Alhora indica que el model de creixement ha de basar-se en la diferenciació i en la cerca d'uns elevats estàndards de qualitat que assegurin el manteniment de l'oferta a llarg termini.

2.4. La mà d'obra al sector hotelier. Principals resultats econòmics

Una de les principals preocupacions de la indústria hotelera és la mà d'obra dedicada al sector. Les patronals hoteleres manifesten una manca de personal qualificat i els sindicats indiquen que tant els horaris com els nivells salarials fan molt difícil convertir-se en un sector laboralment atractiu.

La indústria hotelera es caracteritza per una l'elevada rotació del personal a causa, principalment, de l'estacionalitat del sector turístic. Aquest fet provoca una pèrdua en la productivitat en el sector i una precarietat de la mà d'obra. Les dades l'any 2006 (les últimes publicades) indiquen que al sector hotelier un 50 % d'aquesta mà d'obra és amb contractació fixa, un 25 % amb un contracte fix discontinu i la resta amb un contracte eventual. Des d'un punt de vista estatal, la mà d'obra que genera l'hoteleria en general arriba a representar, aproximadament, un 7 % del total de l'ocupació a l'Estat espanyol.

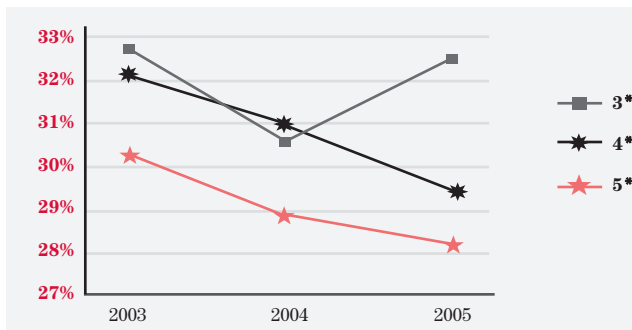
Pel que fa a Catalunya, les dades que es tenen fan referència al sector turístic en general. Aquestes indiquen que Catalunya és la comunitat autònoma de l'Estat amb major volum de població ocupada en activitats de la indústria turística, amb un 17 % de mitjana. Tot i certes precarietats en les condicions laborals referents als nivells salarials i horaris, el sector registra una ocupació laboral sempre superior al 90 %. En comparació de la resta del sector de serveis català, la indústria turística genera el 12,5 % de l'ocupació total de Catalunya i el 19,7 % de l'ocupació del sector de serveis catalans.

Tot i les dades mostrades de l'ocupació, el sector hotelier sembla conscient que una mà d'obra ben formada i ben motivada és clau per tal d'aconseguir els resultats econòmics que assegurin el futur del sector. En aquesta línia, la gran majoria de directors d'hotels manifesten que les persones són l'actiu més important de les empreses a

on treballen, aspecte important a considerar en tant que tota activitat hotelera depèn exclusivament de les persones que hi treballen.

Per analitzar els resultats generals de les explotacions hoteleres es poden considerar les dades ofertes per diferents consultories com poden ser Ernst & Young (2006) o bé PricewaterhouseCoopers (2006). Segons aquets estudis, el marge de contribució (marge brut) és la part del benefici que està directament relacionada amb les activitats de l'hotel. Podríem afirmar que és la part del benefici que depèn directament de les persones que treballen a la indústria hotelera. En el cas espanyol, la indústria hotelera ha tingut un marge d'explotació mitjà (ingressos menys costos directes) tal com ens mostra la figura 13.

Figura 13. Evolució del marge de contribució als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols

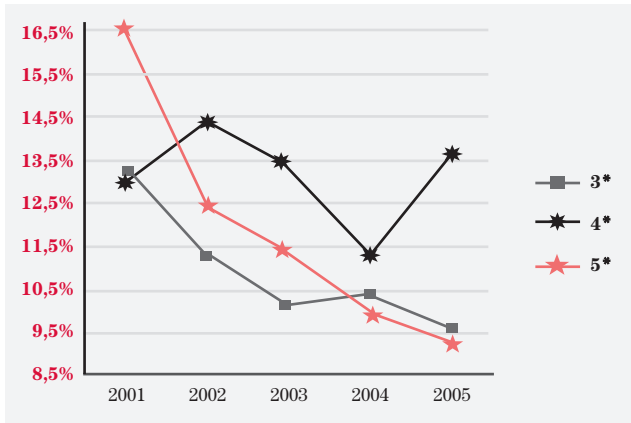


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Ernst & Young (2006)

Com es pot observar a la figura, els negocis de tres i quatre estrelles tenen un marge de contribució més elevat que al segment de cinc estrelles. Aquest fet és conseqüència de la necessitat de més persones per tal de prestar un millor servei, alhora que reflecteix la pressió de la competència que ha provocat una disminució dels preus i la seva traducció en una baixada del marge. Al mateix temps, la situació viscuda durant els anys 2002-2004 va significar un ajustament dels marges per tal de poder oferir uns preus competitius i poder superar la situació d'excés d'oferta viscuda.

Si considerem en la figura 14 el marge net definit com la diferència entre els ingressos totals i les despeses totals, la situació és semblant i demostra encara més clarament la situació dels hotels de cinc estrelles, que passen d'uns anys en què la competència era molt baixa a un alt creixement del nombre d'establiments que provoca un increment de competència en preus.

Figura 14. Evolució del marge net als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Ernst & Young (2006)

2.5. La pime al sector de l'hoteleria. L'associacionisme com a estratègia protectora

L'informe de la PIMEC (2005) respecte als principals resultats a l'hoteleria i la restauració indica que les pimes de l'hoteleria i la restauració representen el 6,3 % de les pimes catalanes i ocupen el 5,8 % dels treballadors. Fent extrapolació d'aquestes dades, tindriem 33.164 pimes al sector que ocupen 117.532 persones. Alhora, a l'informe s'indica que aquestes pimes representen el 4,1 % del valor afegit brut del total de la riquesa generada per les pimes del sector privat a Catalunya. En termes generals, les pimes de l'hoteleria i la restauració tenen un nombre mitjà d'empleats més elevat que les pimes d'altres sectors, però, per contra, són menys productives en la mesura que aporten un valor afegit per ocupat més baix que la mitjana. Aquest fet s'entén des de la mateixa naturalesa del negoci hoteler, que requereix persones per tal de poder prestar el servei.

Si ens fixem específicament en el sector de l'hoteleria i analitzem la comparació entre hotels de cadena hotelera i hotels independents (figura 15), veiem que a mesura que passen els anys els hotels van tendint cap a la seva integració, sense que impliqui la necessària pèrdua de la propietat, a les cadenes hoteleres nacionals i internacionals.

Figura 15. Evolució de la quota de cadenes hoteleres a Espanya

	1997	2000	2002	2005	2006
Deu primeres cadenes hoteleres	13,60 %	15,90 %	16,50 %	16,87 %	16,69 %
Resta de cadenes hoteleres	32,30 %	35,00 %	36,60 %	41,79 %	42,29 %
Total de cadenes hoteleres	45,90 %	50,90 %	53,10 %	58,66 %	58,98 %
Hotels independents	54,10 %	49,10 %	46,90 %	41,34 %	41,02 %

Font: Hostelmarket (2007)

Tal com es veu a la figura 15, mentre que l'any 1997 el 46 % dels hotels estava a una cadena hotelera, l'any 2006 prop del 60 % de les propietats han signat algun contracte. Cal remarcar també el pes que tenen les deu primeres cadenes hoteleres respecte al total de propietats, que passen d'un 13,6 % l'any 1997 a un 16,7 % l'any 2006.

Juntament amb aquestes dades, cal indicar que les grans cadenes hoteleres estan duent a terme una estratègia d'expansió internacional que posa en perill la petita propietat. Tots aquests fets assenyalen la necessitat cada cop més gran que tenen els hotels independents de situar la seva oferta a prop de la cadena, ja sigui integrant-s'hi o per la via de l'associació amb altres hotels per tal d'assolir una certa grandària. La principal modalitat d'associació a una cadena hotelera que s'està produint a Catalunya és la del contracte de gestió, que consisteix a contractar la gestió d'un establiment hotelier a una cadena hotelera a canvi d'un percentatge de la facturació; o bé la franquícia, que consisteix en adoptar la imatge d'una cadena hotelera i gaudir de certs serveis que ofereix a canvi d'un percentatge de la facturació. Igualment, estan guanyant terreny els acords amb grans centrals de reserves o bé els acords amb agrupacions hoteleres que promouen la comercialització conjunta.

2.6. Característiques de la demanda hotelera

Catalunya és la principal destinació de l'Estat espanyol per al turisme estranger, tal com s'ha desenvolupat anteriorment. Els turistes que visiten tant Espanya com Catalunya utilitzen l'establiment hotelier com a principal sistema d'allotjament. Durant l'any 2006 el 62,6 % dels turistes estrangers van escollir l'hotel, un 13,1 % es van allotjar a casa de familiars o amics, un 9,1 % tenien un habitatge en propietat, un 8,1 % van preferir llogar un habitatge i la resta, un 6,3 %, es va decantar per altres formes d'allotjament. Aquestes dades es mantenen amb una certa estabilitat des de l'any 2001.

Catalunya, durant l'any 2007 es va erigir com la segona destinació de l'Estat en afluència de viatgers en establiments hotelers, per darre-re d'Andalusia, i va rebre un total de 14,6 milions de viatgers, que van generar 42,5 milions de pernотacions. Aquestes dades seguei-

xen la tendència a l'alça en aflluència turística i signifiquen variacions interanuals de l'1,7 % en viatgers i l'1,3 % en pernотacions.

Segons les dades ofertes per l'Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya (2008) presentades en la figura 5, el mercat estranger constituïa la principal clientela dels hotels catalans durant l'any 2007, i representava el 57 % dels viatgers i el 65 % de les pernотacions. Aquestes dades, respecte de l'any 2006, representen un increment del 3,7 % en el nombre de viatgers i del 2,4 % en el de pernотacions.

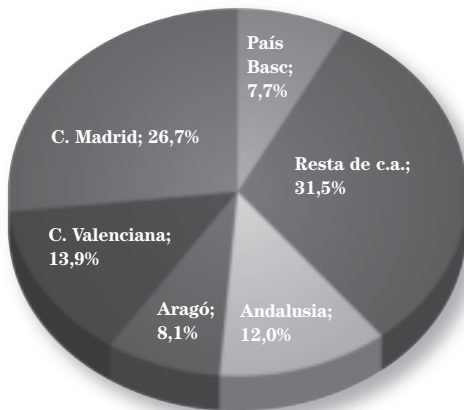
Analitzant el mercat estranger dels hotels catalans durant l'any 2007, França i el Regne Unit van ser-ne els principals clients i van aportar en conjunt el 36 % dels viatgers i el 37 % de les pernотacions totals. Aquests dos mercats tenen un comportament força regular en els darrers anys. França va augmentar el nombre de viatgers en un 1,3 % respecte de l'any 2006, mentre que el Regne Unit ho va fer en un 5,3 %. La proximitat de França és la principal raó que va fer que l'estada dels viatgers francesos fos de 2,7 pernотacions per viatger, mentre que els britànics van fer 4,2 pernотacions per viatger durant l'any 2007.

Els mercats emissors estrangers que estan augmentant amb força a Catalunya són Rússia, que va incrementar l'any 2007 el nombre de viatgers en un 16,9 % i les pernотacions en un 23 % respecte de l'any anterior, i els països nòrdics, que augmentaren els viatgers en un 14,4 % i les pernотacions en un 3,6 %.

Si s'observa el mercat espanyol, la Comunitat de Madrid és la que va aportar un major volum de clients durant l'any 2007, i va generar aproximadament una quarta part dels viatgers i les pernотacions totals (781.000 viatgers i 1,7 milions de pernотacions), dades que, comparades amb les de l'any 2006, signifiquen un increment de viatgers de l'1,5 % però un descens de les pernотacions del 2,5 % i, per tant, una disminució de l'estada mitjana.

Les comunitats autònomes que més increment van tenir durant l'any 2007 van ser Andalusia (16,8 % dels viatgers i 32,2 % de les pernотacions), Castella i Lleó i les Illes Balears (amb un increment dels viatgers del 14,5 % i 13,4 %, respectivament).

Figura 16. Viatgers de la resta de l'Estat en els hotels de Catalunya l'any 2007



Font: Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya (2008)

Els establiments hotelers de més alta categoria (tres a cinc estrelles) són els que han rebut en conjunt la major part de la demanda turística (73 % dels viatgers i 76 % de les pernотacions).

Aquestes dades són comunes a la resta de l'Estat, on també apareix un problema en totes les categories, tot i que més acusat en les baixes, que és l'estada mitjana del client als hotels. Si analitzem les dades generals d'Espanya, l'estada mitjana va disminuir a totes les categories en el període 2000-2006, tal com s'indica a la figura 17.

Figura 17. Nombre de viatgers, pernотacions i estada mitjana per categories hoteleres als hotels d'Espanya

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5 ^o Viatgers	2.070.568	1.991.463	2.116.798	2.496.469	2.922.289	3.265.800	4.142.368
Pernотacions	5.943.513	5.716.477	6.050.229	7.217.537	8.063.371	9.005.202	11.243.844
Estada mitjana	2,87	2,87	2,86	2,89	2,76	2,76	2,71
4 ^o Viatgers	17.065.557	17.521.629	18.324.777	20.490.488	23.618.048	25.548.310	31.273.158
Pernотacions	59.872.744	62.944.738	65.753.758	74.965.567	84.198.243	89.847.961	102.373.839
Estada mitjana	3,51	3,59	3,59	3,66	3,56	3,52	3,27
3 ^o Viatgers	20.318.093	20.738.887	20.639.675	21.060.688	21.779.140	22.997.342	27.060.364
Pernотacions	98.220.726	98.612.407	93.716.412	92.857.714	91.004.017	94.946.935	100.319.578
Estada mitjana	4,83	4,75	4,54	4,41	4,18	4,13	3,71
2 ^o Viatgers	7.010.414	6.910.469	6.740.301	6.626.279	6.855.014	6.992.912	7.385.273
Pernотacions	25.363.889	24.336.722	22.526.391	20.775.653	20.056.690	20.158.441	21.023.318
Estada mitjana	3,62	3,52	3,34	3,13	2,93	2,88	2,85
1 ^o Viatgers	3.195.347	2.954.511	2.743.348	2.806.550	2.850.480	2.848.020	3.005.377
Pernотacions	10.218.418	9.142.874	8.059.900	7.711.491	7.351.667	7.512.438	7.991.669
Estada mitjana	3,20	3,09	2,94	2,75	2,58	2,64	2,66

Font: Elaboració pròpia a partir de l'Institut Nacional d'Estadística (2008)

L'estada mitjana als hotels d'una estrella és la que va patir una major disminució i va passar de 3,2 dies l'any 2000 a 2,66 dies l'any 2006. Aquesta mateixa categoria va patir, a més, una disminució tant en el nombre de viatgers allotjats com en el nombre de pernотacions.

Les categories hoteleres de quatre i cinc estrelles són les que menys pateixen les variacions en el nombre d'estades mitjanes i són les que més estabilitat mostren en les seves dades. En concret, durant el període 2000-2006 els hotels de cinc estrelles van augmentar en un 100 % el nombre de viatgers i en un 89 % l'estada mitjana, cosa que significa una disminució mitjana de l'estada en un 5,6 %.

Aquestes dades generals de la demanda hotelera tant a Catalunya com a Espanya indiquen un nou turisme que està creixent enfront d'un turisme que tendeix a desaparèixer. Per una banda, la demanda turística que està creixent és la que demana una qualitat en la seva experiència, un servei adequat a les seves necessitats, una preferència per la cultura i un turisme urbà. La demanda que tendeix a disminuir és la que consumeix només "sol i platja" a banda d'altres recursos turístics i la que prefereix la quantitat per sobre de la qualitat.

2.7. Nous clients, nous mercats i noves exigències

Diferents autors (entre d'altres, Enz, 2001; Monfort, 2000; Sanchís i Campos, 2001) determinen una sèrie d'aspectes descriptius de la demanda hotelera actual que són determinants a l'hora d'establir un model de gestió. En concret destaquen:

- Una major experiència i informació: el consumidor actual posseeix un major nivell cultural, un més alt domini de les tecnologies de la informació i la comunicació i té accés a un major nivell d'informació. Aquests aspectes signifiquen un augment de la seva exigència i la cerca de la millor relació qualitat-preu. La seva relació amb l'establiment hotelier es produeix de manera més directa, fet que implica una disminució progressiva dels intermediaris. Com que pot augmentar la seva possibilitat d'elecció, les seves compres són més racionals i meditates.
- El fenomen low cost: els nous models de gestió basats en la disminució de costos (i a vegades del servei) per tal d'aconseguir un millor preu per al consumidor han sigut iniciats al mercat del transport aeri i s'han anat traslladant cap als altres subsectors turístics. Segons diversos autors, des del punt de vista del client, aquest fet implica una situació en què el viatger comença a desconfiar del valor que transmeten els preus turístics, fet que dóna un cert avantatge al client en el moment d'establir la negociació del preu tant directament amb els hotels com si ho fa mitjançant intermediaris.

Aquesta situació ha provocat una dificultat de fixar preus que es tradueix en l'aparició d'una nova filosofia de gestió basada en la variabilitat dels preus.

- Un augment en el temps d'oci: als països desenvolupats s'està produint un augment dels viatges de plaer, sobretot de curta durada. Aquesta situació afavoreix la desestacionalització del sector turístic i l'aparició de nous productes que satisfan aquesta nova manera de viatjar. Aquesta dada, juntament amb l'augment de les rendes, desplaça el producte turístic d'un bé de luxe a un bé de masses.
- Canvis a les preferències: les necessitats dels consumidors evolucionen cap a tres conceptes, que són l'entorn, l'entreteniment i l'educació. Per una banda, existeix una major consciència per l'entorn i apareixen iniciatives relacionades amb el medi ambient i el turisme sostenible. Per l'altra, el nou turista cerca noves experiències als seus viatges alhora que unes vacances actives. El viatger és més culte i desitja conèixer la identitat dels llocs que visita.
- Aparició de nous segments de demanda: la població està canviant estructuralment, augmenta l'esperança de vida i es manté l'edat de jubilació. Aquests fets permeten el desenvolupament d'un nou segment de turista sènior, amb un nivell d'ingressos més elevat i que es troba en òptimes condicions per viatjar. Alhora, els joves marxen cada vegada més tard del domicili patern, fet que implica que el viatge és converteixi en una preferència important per al col·lectiu jove. A banda d'aquests dos segments, augmenta, en general, la preocupació pel benestar, amb el consegüent augment del turisme de salut i el desenvolupament dels balnearis i spa. També cal remarcar que Catalunya i, en concret, Barcelona s'estan convertint en un centre de turisme de negocis, fet que implica el desenvolupament important d'una indústria de serveis per a aquests nous clients.

3. Tendències de futur i factors d'èxit

3.1. Principals conclusions de l'estudi

El turisme continua sent avui en dia un dels primers sectors de les economies mundial, espanyola i catalana, en què juga un paper fonamental el sector de l'allotjament o sector de l'hoteleria.

La situació actual del sector hotelier està marcada per la incertesa derivada de les mateixes característiques de la demanda i per les dificultats dels últims anys. Aquest fet implica un escenari que mostra una major concentració dels establiments hotelers al voltant de les cadenes hoteleres, a causa de la seguretat que reben a canvi d'una pèrdua de llibertat en la gestió.

Hi ha una sèrie d'aspectes que descriuen la situació en la qual es troba l'oferta hotelera i que han marcat la seva evolució: un continu creixement del nombre d'establiments i places hoteleres, una saturació de l'oferta i de l'espai a determinades destinacions turístiques, una dificultat de desenvolupament de nous projectes a causa de la falta d'espai i els elevats costos i una concentració de l'oferta en hotels de tres i quatre estrelles.

Considerant l'escenari actual del sector, es poden identificar alguns aspectes que han ocasionat l'evolució de l'oferta hotelera. Aquests són la situació econòmica dels mercats emissors, les noves destinacions competidores, l'efecte de les línies aèries de baix cost, l'excés de l'oferta hotelera i la indiferenciació del producte hotelier. La resposta que ha donat la indústria hotelera davant aquesta situació ha consistit en una desestructuració dels preus hotelers, especialment durant els anys 2000-2006, fet que implica la consegüent caiguda de la rendibilitat.

Pel que fa a la demanda, els hàbits de compra dels consumidors han canviat, fet que es tradueix en una major exigència en la relació qualitat-preu i una nova manera de comprar en què les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) juguen un paper fonamental. Després de tot el que s'ha analitzat fins aquí, es planteja una necessària revisió del model de gestió hotelera, en què la qualitat del servei i una preocupació pels recursos humans apareixen com un avantatge competitiu i es converteixen en una estratègia de diferenciació a seguir en el sector hotelier.

A banda de la revisió del model de gestió, per solucionar aquesta situació en el futur, alguns autors (entre d'altres, Claver et al., 2007, o bé PricewaterhouseCoopers, 2006) identifiquen una sèrie d'aspectes a considerar: la qualitat, la fidelització del client, la diversificació de l'oferta, el desenvolupament tecnològic, la millora dels processos de gestió, una major professionalització del sector i una aposta per la sostenibilitat.

3.2. Factors crítics d'èxit al sector hotelier

Amb el propòsit de determinar quins són els factors crítics d'èxit (FCE) al sector hotelier, s'han considerat les opinions donades per diferents autors nacionals i internacionals (Vila, 2004; Sanchís i Campos, 2001; PricewaterhouseCoopers, 2006; MKG Consulting, 2007), anàlisis que coincideixen majoritàriament amb el dibuix que es fa del sector.

Hi ha un primer grup de FCE que estan relacionats amb l'establiment d'una estratègia. Els treballs identifiquen aspectes com la coordinació, el control del mercat, la reducció de costos, la poten-

ciació de la comunicació interna i externa. En aquest mateix grup, s'identifica que la pressió que exerceixen els grans grups hotelers serà cada cop més elevada i com a resposta caldrà potenciar un major associacionisme entre les petites i mitjanes empreses del sector i alhora desenvolupar noves fórmules de gestió i finançament.

Un segon grup de treballs centren els FCE en el control dels costos. Així doncs, l'eficiència via maximització dels beneficis, un ajustat control dels costos i un ús efectiu del capital són aspectes que asseguren el futur de l'empresa hotelera.

Un tercer grup de FCE són els que fan referència a les persones que treballen en les organitzacions hoteleres. Es destaquen aspectes com la motivació, la formació, la professionalització, el desenvolupament de carreres professionals i una millora clara de les polítiques retributives com a elements clau per tal de garantir un bon futur per a la indústria hotelera.

Un últim grup de FCE són els relacionats amb la qualitat i la qualitat de servei. Aspectes com la imatge, el control, la previsió de necessitats, la satisfacció del client, la relació qualitat-preu, la innovació, els programes de fidelització o bé la participació del consumidor en el disseny de l'oferta són aspectes destacats com a crítics per combatre una situació de competència en preus i on hi ha indiferència en el producte hotelier. En aquesta mateixa línia, alguns autors fan èmfasi en el fet que la planta hotelera ha de basar-se en la cerca de nous i més alts nivells de qualitat i incrementar el nombre d'hotels de les categories de quatre i cinc estrelles a totes les destinacions turístiques nacionals.

La Secretaria General de Turismo en el document *Turismo 2020* (Secretaria General de Turismo, 2007) destaca una sèrie d'aspectes i tendències a considerar pel sector hotelier. Per una banda, s'accentua la necessitat de diferenciació de l'oferta hotelera i una especialització cap a nous mercats emergents. Alhora posa de manifest que les TIC impliquen una nova relació amb el client, fet que comporta la necessitat de canviar el producte hotelier. Juntament amb una preocupació ambiental cada cop més elevada, sorgeix finalment una tendència de la societat cap a la demanda de valors ètics i relatius a la sostenibilitat en la gestió dels hotels.

3.3. DAFO del sector hotelier

Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalitat de la demanda amb forta dependència del turisme de vacances. • Presència cada cop més elevada de cadenes hoteleres. • Competència cada cop més elevada de noves destinacions. • El canvi climàtic pot afectar la demanda turística. • Manca de coordinació publicoprivada. • Client cada cop menys fidel. • Importància cada vegada més gran de les cadenes hoteleres (enfrent de la petita propietat). 	<ul style="list-style-type: none"> • Espanya com a segona destinació en turisme i Catalunya com a primera dins l'Estat. • Nous segments que poden de sestionar la demanda. • Aparició de nous models de certificació de qualitat. • Creixement dels viatges <i>low cost</i>. • Aposta de l'Administració pública pel turisme de qualitat. • Nous canals de distribució. • Necessitat d'especialització enfront d'una demanda més exigent.

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Models de gestió tradicionals. • Elevada dependència dels operadors turístics. • Producte poc definit i diferenciat. • Estratègies només basades en preus. • Increment desmesurat de l'oferta. • Manca de certificacions de qualitat. • Manca de preocupació mediam-biental i en valors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradició hotelera nacional. • Bona imatge i reputació de marca. • Bona valoració del client respecte a la seva experiència turística. • Adaptació de l'oferta hotelera als nous requeriments de comunicació dels clients. • Associacionisme enfront de les amenaces d'augment de cadenes hoteleres

4. Tendències generals del sector turístic-hotelier enfront de la crisi

Segons el Fons Monetari Internacional (World Travel Market (WTM), 2008), la present crisi financera d'abast global en la qual ens trobem immersos es perllongarà, almenys, al llarg de tot el 2009 i rebaixarà el creixement econòmic mundial per sota del 3 % del 2008 i el 3,8 % del 2007. La crisi econòmica derivada de la crisi financera, amb la reducció de la liquiditat, l'increment del preu de les mercaderies, l'augment de la inflació i la caiguda de la demanda dels consumidors, ha alterat de forma contundent el paisatge de la indústria del viatge, el turisme i l'hoteleria, i ha fet que la incertesa senyoregi el sector. Malgrat que l'FMI predigui una certa recuperació per al

2010, com està afectant la recessió al nostre sector en l'actualitat? Vegem-ne en primer lloc algunes de les tendències a escala general per centrar-nos després en la situació del turisme i l'hoteleria a Catalunya i a Espanya.

4.1. Sector turístic internacional

Les xifres mostren que el turisme internacional no és immune a la situació internacional i al canvi de cicle econòmic. L'Organització Mundial del Turisme indica en el seu últim baròmetre (OMT, 2009) que les arribades turístiques internacionals han disminuït arreu del món afectades principalment per la incertesa econòmica mundial. L'any 2008 la demanda turística mundial va patir una desacceleració i va passar d'un creixement positiu del 5 % durant la primera meitat de l'any a una disminució global de l'1 % durant la segona, i van ser Europa i Àsia les regions on el creixement va resultar més negatiu (-3 % respectivament).

Les previsions que fa l'OMT per a l'any 2009 continuen essent pessimistes i indiquen la possibilitat que el turisme internacional s'estanqui (0 %) o bé disminueixi lleugerament i resulti un creixement negatiu entre el -1 % i el -2 %, amb la possibilitat de revisar les xifres a la baixa. Les zones més afectades per l'empitjorament del turisme internacional són Amèrica del Nord i Europa, ja que la majoria dels seus mercats d'origen han entrat en recessió.

4.2. Sector aeri internacional

El sector de les aerolínies ha estat el més durament colpejat per la crisi; així doncs, la caiguda de la demanda ha ocasionat una retallada de l'oferta per al 2008 xifrada en més de 46 milions de seients, la meitat als EUA, mentre que el nombre de companyies que ha fet fallida el 2008 és de 26, i s'esperen més baixes. Algunes de les aerolínies (com ara Virgin o British Airways) han respost a la caiguda dels preus del cru rebaixant els sobrecàrrecs per combustible amb l'esperança d'estimular la demanda mentre veuen com les reserves anticipades minven. D'altra banda, la tendència a la consolidació de les compres, fusions i aliances al sector esbossa un panorama de companyies que busquen enfortir-se per fer front a la crisi i sortir-ne reforçades.

4.3. Sector hotelier internacional

Les taxes d'ocupació hotelera cauen en general a totes les economies avançades en la mesura que els consumidors i els viatgers d'empresa estan retallant despeses. Els operadors hotelers budget o low cost i les cadenes amb una àmplia cartera de marca, que cobreix diferents segments de preu, poden veure's beneficiats d'a-

questa tendència. Hilton Garden Inn, per exemple, una marca de preu mitjà de Hilton, s'està expandint globalment, obrint unitats a Amèrica Llatina, Europa i l'Orient Mitjà. Hi ha clars senyals, no obstant això, que la crisi financera i la manca de crèdits per a la inversió estan passant factura a les futures obertures, especialment als independents.

Marriott, la companyia hotelera líder mundial, ha reportat la caiguda dels seus ingressos i dels seus beneficis al 2008 i ha emès un advertiment en el sentit que projectes que són en tràmit de realització poden ser endarrerits o cancel·lats. Per a la majoria de les marques hoteleres globals, qualsevol alentiment en les obertures tindrà un impacte negatiu en la seva rendibilitat futura atès que tendeixen a operar una combinació d'unitats de negoci franquiciades, gestionades i pròpies. La Xina i l'Índia, d'altra banda, sembla que es mantenen com a prioritats estratègiques per al desenvolupament de noves unitats a causa de les robustes previsions de creixement a mitjà termini encara que aquestes s'alenteixin en els propers mesos. Intercontinental, per exemple, anuncia fa uns mesos l'obertura de sis hotels més a la Xina mercès al seu acord amb el grup Shima.

4.4. Centrar-se en el consumidor per sobreviure

Per la seva banda, l'informe global del 2008 del World Travel Market (WTM, 2008) revela certes tendències del consumidor que són de gran ressonància arreu, com ara el desig per la responsabilitat social i mediambiental, la interacció social i cultural, les experiències de viatge autèntiques i les pràctiques de comerç just. Durant la crisi, les companyies turístiques, hoteleres i de transport de viatgers que adaptin i integrin aquestes pràctiques de negoci a la seva oferta de productes i serveis seran les més ben situades per sobreviure ja que guanyaran un valuós punt de diferenciació per fer front al minvant poder adquisitiu d'un consumidor que s'orienta decididament, sobretot en temps d'incertesa com els actuals, vers el consum conscient.

En aquesta línia, un estudi recent realitzat per la PATA (Pacific Asia Travel Association) revela que el 56 % dels turistes australians i el 55 % dels japonesos estarien disposats a pagar més diners per tal de poder experimentar la cultura local, mentre que el 67 % dels viatgers xinesos ho farien per programes d'immersió cultural. D'altra banda, un bon servei al client simple i lliure d'embolics o tràmits embullats és la segona causa per la qual els turistes enquestats estarien disposats a pagar diners extres. Tal com afirma el president de PATA, centrar-se en el consumidor i identificar el que desitja i per a quins valors afegits estaria disposat a pagar més permet a la indústria turística i hotelera comprendre millor com atraure els turistes i amb aquesta informació crear situacions de win-win per als turistes i per a si mateixos.

4.5. Sector turístic català

La situació turística tant a Catalunya com a la resta de l'Estat segueix les tendències negatives internacionals ja que, tal com indica l'associació d'empresaris turístics i hotelers Exceltur (Exceltur (2009)), el turisme no ha sigut immune a la crisi econòmica i al canvi de cicle, i s'estima que durant l'any 2009 el PIB turístic espanyol tindrà un creixement negatiu del $-3,0\%$.

Pel que respecta a Catalunya, les primeres dades de l'any 2009 ofertes per l'Instituto Nacional de Estadística (INE, 2009) i l'IDESCAT (IDESCAT, 2009), confirmen la tendència amb un creixement negatiu en el nombre de visitants al territori espanyol durant els mesos de gener i febrer ($-8,9\%$ al gener i $-11,0\%$ al febrer). Una de les principals raons n'és la dràstica disminució del nombre de turistes provinents del Regne Unit (amb una disminució del $30,6\%$) i dels provinents de França (ha caigut un $12,8\%$ respecte a l'any passat). Aquesta situació negativa implica una lògica caiguda de la rendibilitat i dels resultats empresarials de manera intensa i generalitzada, amb l'excepció de les destinacions i els productes més diferenciats i amb un segment de mercat més clar.

Pel que fa a les expectatives del turisme espanyol i català per al 2009, Exceltur (Exceltur, 2009) indica un any ple d'incerteses que dibuixen una certa complexitat en la demanda i una difícil recuperació que no arribarà fins a l'any 2010. Exceltur indica una disminució en els beneficis i en les vendes similar a la del 2008, la comentada caiguda del PIB turístic espanyol del $-3,0\%$ i un any en el qual els processos de reajustament empresarial, conseqüència de la sobreoferta de certs subsectors turístics, serà fonamental per tal de superar la crisi de la millor manera possible.

Alhora, l'associació fa una reflexió respecte als efectes multiplicadors que té el sector turístic envers l'economia en general, fet que suposa la necessitat d'una major visió turística de l'Estat i una major cohesió, coordinació i gestió publicoprivada per tal d'acordar les línies estratègiques a llarg termini.

4.6. El sector hotelier més proper

La situació actual està implicant una tornada a les velles estratègies de disminució dels preus en contra de la recomanació d'una bona part dels experts que aconsellen mantenir preus i paritat a tots els canals de distribució. El sector hotelier espanyol durant el mes de febrer ha disminuït els preus un $5,1\%$ (en taxa interanual) segons l'Instituto Nacional de Estadística. Aquesta situació és la resposta dels hotelers enfront d'una disminució del $15,5\%$ de les pernотacions respecte al mes de febrer del 2008, una disminució de l'esta-

da mitjana (baixa un 1 % respecte al mes de febrer del 2008) i un descens del grau d'ocupació per places en cap de setmana, que s'ha situat en un 46,3 % (que implica un descens interanual del 10,2 %).

Si observem el cas català, i seguint les xifres de l'Institut Nacional de Estadística (INE, 2009), els preus hotelers experimenten una disminució del 10 % durant el mes de febrer (enfront del 5,4 % experimentat el mes anterior). La política de disminució de preus seguida pels establiments hotelers com a resposta a la disminució de la demanda mostra les dificultats del sector per establir estratègies que vagin més enllà del curt termini, ja que en conjuntures en què la demanda ha estat alta el sector s'ha limitat a oferir el mateix servei i producte a un preu més elevat, mentre que en conjuntures en què la demanda disminueix el sector respon, de manera generalitzada, abaixant els preus com a única mesura per fer front a la situació negativa.

Aquest fet posa de manifest la necessitat imperiosa d'apostar per una doble visió de la gestió, la que mira l'horitzó i indica cap a on ha d'anar el sector i la que mira el camí i veu les dificultats que poden venir. Només amb aquesta doble visió de gestió el sector tindrà la fortalesa suficient per superar tant les situacions positives com les negatives i treure'n profit.

Part II.

La responsabilitat
social en les empreses
hoteleres

Per Jordi Ficapal

5. Responsabilitat social en hoteleria: La recerca de l'excel·lència

4 COLLINS, J. C. i PORRAS, J. I. (1996), *Empresas que perduran*, Barcelona, Paidós, p. 72.

El nostre credo

CREIEM QUE LA NOSTRA PRINCIPAL RESPONSABILITAT ÉS AMB ELS METGES, LES INFERMERES, ELS HOSPITALS, LES MARES I TOTES LES ALTRES PERSONES QUE USEN ELS NOSTRES PRODUCTES. ELS NOSTRES PRODUCTES HAN DE SER SEMPRE DE LA MÉS ALTA QUALITAT. HEM D'ESFORÇAR-NOS PER REDUIR CONSTANTMENT EL COST D'AQUESTS PRODUCTES. HEM DE DESPATXAR LES COMANDES AMB PROMPTITUD I EXACTITUD. ELS NOSTRES DISTRIBUÏDORS HAN DE REALITZAR UNA UTILITAT EQUITATIVA.

LA NOSTRA SEGONA RESPONSABILITAT ÉS ENVERS ELS QUE TREBALLEN AMB NOSALTRES —ELS HOMES I LES DONES DE LES NOSTRES PLANTES I OFICINES. ELLS HAN DE TENIR UN SENTIMENT DE SEGURETAT EN EL TREBALL. ELS SOUS HAN DE SER EQUITATIUS I ADEQUATS, LA GERÈNCIA JUSTA, LES HORES RAONABLES I LES CONDICIONS DE TREBALL NETES I ORDENADES. ELS TREBALLADORS HAN DE TENIR UN SISTEMA ORGANITZAT PER FER SUGGERIMENTS O PRESENTAR QUEIXES. ELS SUPERVISORS I ELS CAPS DE DEPARTAMENT HAN DE SER QUALIFICATS I JUSTOS. HI HA D'HAVER OPORTUNITATS DE PROGRÉS PER ALS QUALIFICATS, I TOTA PERSONA HA DE SER CONSIDERADA COM A INDIVIDU VALUÓS PER LA SEVA PRÒPIA DIGNITAT I ELS SEUS MÈRITS.

LA NOSTRA TERCERA RESPONSABILITAT ÉS AMB L'ADMINISTRACIÓ. ELS NOSTRES EXECUTIUS HAN DE SER PERSONES DE TALENT, EDUCACIÓ, EXPERIÈNCIA I HABILITAT. HAN DE SER PERSONES AMB SENTIT COMÚ I PLENA COMPRESIÓ.

LA NOSTRA QUARTA RESPONSABILITAT ÉS AMB LES COMUNITATS EN QUÈ VIVIM. HEM DE SER BONS CIUTADANS —SOSTENIR LES BONES OBRES I LA BENEFICÈNCIA I ASSUMIR LA QUOTA D'IMPOSTOS QUE EN JUSTÍCIA ENS CORRESPONGUI. HEM DE CONSERVAR EN BONES CONDICIONS LA PROPIETAT QUE TENIM EL PRIVILEGI D'UTILITZAR. HEM DE PARTICIPAR EN LA PROMOCIÓ DE MILLORES CÍVIQUES, SALUT, EDUCACIÓ I BON GOVERN I FER CONÈIXER LES NOSTRES ACTIVITATS A LA COMUNITAT.

LA NOSTRA CINQUENA I ÚLTIMA RESPONSABILITAT ÉS AMB ELS NOSTRES ACCIONISTES. EL NEGOCI HA DE PRODUIR UNS BONS BENEFICIS. CAL CREAR RESERVES, FER RECERCA, DESENVOLUPAR PROGRAMES AUDAÇOS I PAGAR LES EQUIVOCACIONS. CAL PREVEURE TEMPS ADVERSOS, PAGAR IMPOSTOS ADEQUATS, COMPRAR NOVES MÀQUINES, CONSTRUIR NOVES PLANTES, LLANÇAR NOUS PRODUCTES I DESENVOLUPAR NOUS PLANS DE VENDES. HEM D'EXPERIMENTAR AMB NOVES IDEES. QUAN AQUESTES COSES S'HAGIN FET, ELS ACCIONISTES HAN DE REBRE UN RENDIMENT EQUITATIU. ESTEM RESOLTS, AMB L'AJUDA DE LA GRÀCIA DE DÉU, A ACOMPLIR AQUESTES OBLIGACIONS TAN BÉ COM PUGUEM.

*Johnson & Johnson*⁴

La responsabilitat social de l'empresa no és com pretenen alguns ni un invent recent creat per rentar la cara a les grans corporacions, ni una moda passatgera impulsada per acadèmics, polítics i ONG, sinó que és una activitat consubstancial a l'existència de l'empresa ja que no és possible separar empresa i societat ni obviar els impactes de l'una en l'altra i a l'inrevés.

D'altra banda, la idea de fer que el món sigui un millor lloc per viure-hi s'està estenent arreu, també a l'àmbit dels negocis. La societat, la ciutadania, esperen que les empreses, bo i anant més enllà de la mera generació de beneficis i assumint responsabilitats ètiques en general, impulsin el benestar de la comunitat en la qual operen. I això és encara més evident quan un sector concret com ara el turístic i hotelier té una relació tan propera amb l'entorn natural i sociocultural fins al punt que aquest entorn és part primordial del mateix producte.

Que la responsabilitat social de l'empresa (RSE) no és quelcom nou, almenys com a pràctica, ens ho il·lustren texts com el de R. W. Johnson, president de la coneguda companyia de productes per a la salut Johnson&Johnson, fundada pel seu pare al 1886 amb el propòsit idealista d'alleujar el dolor i la malaltia. Johnson formula el 1943 aquest "Credo" en el qual estableix una jerarquia descendent de responsabilitats des dels clients fins als accionistes passant per la comunitat tot descrivint les seves responsabilitats respecte dels diferents grups d'interès o *stakeholders* de l'empresa. Es tracta d'un text que és ple de sentit comú i que amb gran senzillesa encadella els objectius empresarials i els socials de manera que conformen una unitat indestriable. El text apuntava, ja fa més de seixanta anys, quan encara no existia la direcció d'empreses com a disciplina, algunes idees que després esdevindran doctrina del management i la RSE, com ara l'associació entre excel·lència ("la més alta qualitat") i responsabilitat ("la nostra principal responsabilitat"), la importància de la satisfacció dels propis treballadors ("clients interns" en diríem ara) o el concepte de ciutadania corporativa ("Hem de ser bons ciutadans") mitjançant la inclusió de la comunitat en què s'opera com a agent respecte del qual es deriven responsabilitats.

Cal afegir, a més, dues consideracions respecte del "Credo" de Johnson&Johnson. La primera és la insistència amb la qual afirma que les utilitats, sous i rendiments han de ser equitatius. Aquesta menció a l'equitat, quan encara (segons el premi Nobel Paul Krugman) no hem arribat als moments més crus d'una crisi que alguns no han dubtat d'atribuir en bona part a l'excés de cobdícia de molts executius i inversors, no deixa de tenir un punt de profètica i més encara si l'unim a l'afirmació que "els nostres executius [...] han de ser persones amb sentit comú i plena comprensió" (COLLINS i PORRAS, 1996). La segona consideració és més aviat de tipus general

i es tracta de destacar, per la seva simplicitat, l'extraordinari exemple d'integració estratègica de la RSE que suposa aquesta declaració.

El senyor Johnson no es va quedar esperant que des de la societat li reclamessin responsabilitats, sinó que s'anticipà i definí des de dins de la mateixa empresa els seus compromisos amb els seus grups d'interès, el primer i principal dels quals era produir de forma eficient productes excel·lents per a satisfacció dels seus clients, és a dir, ser competitiu al mercat. Això és de gran importància per a l'empresa i és l'essència de la integració estratègica de la RSE, i és que, tal com ha afirmat recentment el professor Josep Maria Lozano, "moltes polítiques de RSE són exclusivament unes polítiques sota demanda, més subjectes a la capacitat de pressió pública o d'influència mediàtica dels interlocutors que el resultat d'una valoració, per part de la mateixa empresa, de com vol gestionar les seves interaccions entre empresa i societat, i de la visió que té la mateixa empresa del seu paper en la societat i de la seva contribució a aquesta", i és d'aquesta manera que, mancant estratègia de RSE definida per l'empresa, finalment es fan polítiques que són alienes a la mateixa naturalesa de l'empresa i el seu negoci.

La naturalesa del turisme com a activitat afegeix, tal com apuntava anteriorment, una dimensió extra a la RSE: la societat amfitriona, la que acull al seu entorn natural i sociocultural l'activitat hotelera i turística, és part fonamental del producte i, per tant, les empreses turístiques i hoteleres han de tenir especialment en compte aquesta comunitat respecte de la qual tenen una responsabilitat particular ja que d'alguna manera la posen en venda.

Segons alguns experts, aquesta característica faria, aparentment, que les empreses del sector desenvolupessin amb més facilitat polítiques de RSE recolzades en els corrents d'opinió favorables a una millor gestió de l'activitat turística i hotelera sorgits al si de les comunitats receptores de visitants amb la voluntat d'esdevenir el que s'està començant a anomenar com a "territori socialment responsable"⁵.

No obstant això, pel que fa específicament als hotels, altres experts opinen que, malgrat que la relació entre l'hoteleria i la localitat o destinació turística on es troba (en la seva tipologia més àmplia) ha esdevingut tan íntima que són indestriables, el sector hotelier és dels que més tímidament està integrant la RSE. Els motius d'això serien aparentment dos:

—El primer, una certa actitud de desvincular-se dels impactes potencialment negatius dels fluxos de visitants que, bé siguin per raons d'oci o per raons de negoci, arriben a la destinació i produeixen

5 Segons el "Manifest de Sitges per uns territoris socialment responsables", un territori socialment responsable (TSR) és "aquell que tendeix a la sostenibilitat afrontant de manera proactiva els seus reptes econòmics, socials i ambientals, partint de la responsabilitat social de cadascuna de les seves organitzacions, desenvolupant els seus actius tangibles i intangibles per mitjà d'estratègies col·laboratives i compromisos multilaterals, amb solucions eficients que creïn valor per a totes les parts i que, des d'una visió sostenible del territori, contribueixin al desenvolupament i a la sostenibilitat mundial" (<http://manifestsrb.blogspot.com>).

xen, de vegades, certs fenòmens de saturació en indrets o serveis determinats. És com si per part dels hotelers es volguessin eludir les responsabilitats derivades de treballar conjuntament amb els altres agents per a l'atracció de tants visitants com sigui possible a la destinació i es considerés que la responsabilitat de l'establiment es circumscriu simplement a l'interior de l'hotel.⁶

—En segon lloc, la bona reputació social de què ha gaudit sempre l'hoteleria com a activitat empresarial i les bones relacions de veïnatge amb la comunitat que ha sabut anar construint al llarg dels anys l'han protegida de riscos, però l'han feta també menys proactiva en altres aspectes de la RSE que altres sectors d'activitat més exposats a la crítica. Val a dir que en aquests aspectes de gestió de la reputació i establiment de sinergies positives amb l'entorn immediat la petita i mitjana empresa hotelera ha estat sovint més eficient que les grans corporacions malgrat disposar de menys recursos al seu abast. És clar, però, que la RSE no és una qüestió de pressupost, sinó de claredat d'idees i determinació suficient per dur-les a terme.

D'altra banda, i això val per al conjunt d'empreses del sector turístic i hotelier, encara que l'efecte positiu de les polítiques de responsabilitat social sobre la comunitat és prou clar, que hi hagi una relació de causalitat entre RSE i el rendiment de l'empresa hotelera no és tan evident i cal encara més recerca que la confirmi. L'existència d'una relació positiva entre RSE i rendiment que algunes recerques comencen a constatar⁷ impulsaria un cercle virtuós en el qual la societat es beneficia de les pràctiques responsables adoptades per l'empresa, la societat reconeix a l'empresa la seva sensibilitat i aquesta és recompensada en forma de rendiments equitatius que permetran, a la seva vegada, endegar noves pràctiques excel·lents. Donat que, a més, el turisme i l'hoteleria en si mateixos contribueixen al benestar de la societat pel fet de satisfer necessitats de lleure, allotjament, restauració, etc. (el que podríem anomenar el bé intern de l'activitat turisticohotelera), l'aportació a la societat és encara més gran.

Aquesta relació RSE-rendiment abans descrita semblaria encara més evident en les empreses orientades al servei, com ara el cas de l'hoteleria, a causa que els efectes derivats del seu prestigi i la seva reputació entre els consumidors són majors en termes de resultats. És clar, però, que aquesta associació directa entre pràctiques de RSE i rendiment empresarial serà major en la mesura en què l'estratègia de creació de valor sigui a llarg termini, cosa que implica també una visió a llarg termini de la realització de beneficis. Això és particularment important en el cas d'aquelles empreses que treballen de forma que podríem anomenar simbiòtica amb el medi natural i cultural com és el cas del turisme i l'hoteleria. Una excessiva pressió d'activitat sobre aquests medis en un curt període de temps

6 En tot cas seria la responsabilitat legal la que s'hi circumscriuria, però no pas la social.

7 NICOLAU, J. L. (2008), "Corporate Social Responsibility: Worth-creating activities", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, núm. 4, p. 990-1006. A la recerca en què es basa l'article, Nicolau conclou que existeix una correlació positiva entre l'anunci d'una activitat (esdeveniment, posada en marxa de programa o política, etc.) de RSE i retorns significativament positius el dia després al mercat de valors per a les companyies hoteleres estudiades. Aquesta evidència avala el que seria, en les seves mateixes paraules, la major conseqüència de l'estudi per a la gestió: "que actuar com un ciutadà responsable no és incompatible amb l'obtenció de beneficis econòmics".

que superés la capacitat de càrrega del territori tindria conseqüències mediambientals i socioculturals irreversibles que, amenaçant la sostenibilitat de la comunitat-destinació, acabarien per amenaçar també en conseqüència la mateixa existència de les empreses que hi operen. Es tractaria, doncs, d'evitar que s'imposi una visió purament extractiva de resultats a curt termini que acabi indefectiblement malmetent l'entorn social, natural i econòmic.⁸

Podríem concloure, doncs, que en certa manera l'exercici empresarial responsable requereix sobretot temps suficient per establir estratègies i relacions a llarg termini amb els diferents actors que conformen l'entorn particular de cada empresa i, en últim terme, “entendre que si aquesta [l'empresa] tracta bé la societat, la societat li retornarà el suport” (FALCK, O. i HEBLICH, S., 2007).

5.1. Excel·lència i RSE en hoteleria

“Jo tenia tres idees generals, totes igualment importants. Una era donar un servei amistós als nostres hostes. La segona era oferir menjar de gran qualitat a preus assequibles. La tercera era treballar el màxim que jo pogués, dia i nit, per obtenir beneficis... Volia collir les recompenses del creixement: ocupació per a més persones, diners per poder tenir cura de la meva família i contribuir a les bones causes.”

J. Willard Marriott⁹

Mantenir en funcionament amb èxit una empresa hotelera no és gens fàcil avui en dia, sobretot si es tracta d'una petita o mitjana empresa. Les pimes hoteleres catalanes han de fer front amb menys recursos, però amb molta passió per l'hoteleria i força imaginació, als mateixos reptes que les grans corporacions del sector, especialment la creixent complexitat que ha anat adquirint el negoci en les últimes dècades. Efectivament, l'hoteleria, que en els seus aspectes més bàsics podria reduir-se a la provisió de servei d'allotjament i, complementàriament, de restauració al visitant, ha vist com el mercat exigeix ara molt més del que havia estat habitual i demana als hotelers que:

- Participin amb la resta d'agents en la construcció de la imatge de marca de la destinació.
- Tinguin cura de les necessitats dels clients més enllà de les merament físiques com ara dormir, alimentar-se, rentar-se, etc. i que ho facin amb uns bons i constants nivells de qualitat.
- En molts casos també, tinguin la capacitat d'adaptar-se a una més variada tipologia de clients, des del de vacances fins al de negocis, i puguin oferir un rang més ampli de serveis.
- Sobretot, siguin capaços de configurar les dependències i els serveis dels seus establiments com a parts constituents d'una autèntica experiència d'hospitalitat que sigui alhora part constituent de

8 A tall d'exemple, l'any 2000 l'Associació d'Operadors Turístics Independents del Regne Unit (més de 150 mitjanes empreses) es va adherir als principis del turisme responsable declarant:

“Com a membres d'AITO [Associació d'Operadors Turístics Independents] reconeixem que desenvolupant la nostra feina d'operadors turístics tenim la responsabilitat de respectar els llocs i estils de vida de l'altra gent. Sabem que allà on un 'tour operador' treballa o envia clients hi ha un potencial tant per fer bé com per malmetre, i nosaltres som conscients que massa sovint el dany causat ha superat el bé aportat a aquests territoris.”

9 COLLINS, J. C. i PORRAS, J. I. (1996), *Empresas que perduran*, Barcelona, Paidós, p. 77.

l'experiència turística de la destinació. És el que s'ha definit com a pas de l'estadi "materialista" a l'estadi "experientialista"¹⁰ en la provisió de serveis.

I no és que l'hoteleria no hagi estat des de sempre preocupada per l'experiència d'hospitalitat —de fet, ho ha estat des dels seus orígens i els hotelers de debò no l'han deixada mai de banda—, sinó que el negoci s'ha tornat tan complex tècnicament que sovint els valors troncats de l'hoteleria sembla que han estat engolits per les mateixes eines de gestió.

Aturem-nos un moment per ampliar aquesta reflexió sobre el sentit primordial de la indústria de l'hospitalitat que tan bé i tan simplement va definir J. Willard Marriott:¹¹

“El negoci de serveis és molt satisfactori. Fa una gran aportació a la societat. Un bon àpat quan hom és lluny de casa, un bon llit, tracte amistós... És important que quan les persones són lluny de casa seva sentin que són entre amics i que se'ls aprecia de debò.”

En aquesta línia, una de les primeres i principals aproximacions teòriques al fenomen del turisme fou l'analogia dels “amfitrions i convidats” (“hosts and guests”) (SMITH 1992), que aborda l'anàlisi del turisme i l'hoteleria i les relacions entre els seus agents basant-se en l'existència també avui en dia d'una aliança implícita entre amfitrions i convidats, una mena de contracte social fonamentat en les antigues lleis de l'hospitalitat i que proporcionaria el sentit social últim a ambdues activitats. Aquest pacte tàcit tenia tres dimensions:

1. Protecció: L'amfitrió, en acollir l'hoste o hostes, assegurava la vida i les possessions d'aquests durant el temps que acceptava tenir-los a casa seva.

Tots sabem com n'és, de bàsic, això des dels inicis de l'hoteleria: sense seguretat no hi ha hospitalitat possible.

2. Deures de les parts: L'amfitrió, a més d'estendre la seva protecció a l'hoste, havia de vetllar pel seu benestar. L'hoste, per la seva banda, esdevenia membre eventual de la llar i, en conseqüència, havia de respectar les regles de la casa, respectar les propietats, ser educat amb els altres membres de la llar i col·laborar en el que se li demanés. En cas d'incompliment podia ser foragitat de la casa i ser tractat com a enemic.

La cura pel benestar de l'hoste ha anat adquirint una gran complexitat en la mesura que, a les societats altament desenvolupades com la nostra, les necessitats materials bàsiques estan sobradament cobertes i el rang de necessitats no bàsiques que requereixen ser

10 Les conseqüències per a l'hoteleria i el turisme derivades del que Pine i Gilmore varen encunyar com a “economia de l'experiència” són de gran importància ja que, entre altres coses, s'advoca per un nou rol del consumidor segons el qual aquest ja no es limitaria a ser receptor passiu dels serveis sinó que passaria a “cocrear-los” juntament amb el proveïdor.

11 COLLINS i PORRAS, op. cit.

satisfetes ha crescut. D'altra banda, actualment el client-hoste interacciona molt activament amb els serveis i contribueix de forma decisiva a la configuració de l'experiència d'hospitalitat.

3. Reciprocitat: L'hoste o convidat havia de retornar la protecció que rebia del seu amfitrió si en el futur s'intercanviaven els rols. Aquesta protecció es feia extensiva a altres membres de la família. La pràctica totalitat de les persones que treballen al sector turístic i hotelier a casa nostra ha pogut experimentar a la pròpia pell el rol de ser acollit fora de la pròpia comunitat i aquesta experiència de ser hoste és professionalment molt significativa.

L'analogia ha estat fortament discutida per part d'aquells que en pretenen una interpretació literal. És obvi que l'actual turisme internacional així com l'hoteleria internacional tenen un alt grau de mercantilització i que, per tant, no es pot analitzar un fenomen d'economia de mercat des de la reciprocitat premercantil. Per als detractors, el paradigma amfitrions-convidats és solament aplicable en l'actualitat a un molt reduït rang de situacions que són marginals en el mercat turístic i hotelier.

No obstant això, penso que el paradigma continua essent d'utilitat a l'hora d'analitzar les relacions que es produeixen al voltant de l'hoteleria i el turisme en un sentit ampli, gairebé metafòric i molt pertinent per a aquest tipus creixent de productes turístics i hotelers, experiencials,¹² els d'aquells que busquen donar a la seva vida un valor afegit mitjançant la identificació temporal amb un lloc i una cultura diferent. No es tracta, però, d'obviar els aspectes econòmics del turisme i l'hoteleria, sinó que es tractaria de tornar a posar les necessitats i les relacions humanes al davant donant sentit i impregnant tota l'activitat hotelera i turística. Quan parlem, doncs, del fenomen turístic i hotelier utilitzant de forma gens ingènua els conceptes d'amfitrió i de convidat, estem advocant, en definitiva, per situar-nos en el terreny de l'excel·lència i això en una indústria de serveis com l'hotelera i turística exigeix no oblidar que, en última instància, aquesta consisteix en persones servint persones.¹³

5.2. L'excel·lència duradora

Parafraçant Porras, Emery i Thompson a "El éxito duradero" (Porras, EMERY, i THOMPSON (2007), podríem dir que l'excel·lència esdevé duradora quan es produeix la convergència de tres elements essencials:

El primer element és el sentit, la finalitat última de la nostra activitat més enllà dels mitjans emprats per dur-la a terme. És quelcom que és profundament important per a l'empresa, que l'omple de sen-

12 S'està parlant ja de la categoria de productes i serveis que són més que experiencials per assolir la dimensió de "transformacionals".

13 Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen", segons el conegut lema de Ritz-Carlton.

tit i que marca l'agenda a llarg termini. Allò que fa que “valgui la pena” dedicar-s'hi en qualsevol cas i que hem estat descrivint anteriorment en termes generals per a tota la indústria de l'hospitalitat. El segon element és un sentit de la responsabilitat altament desenvolupat i alhora creatiu, audaç, apassionat. Una manera particular de pensar, de concebre l'empresa a partir del sentit, articular-la per crear valor i sostenir-la.

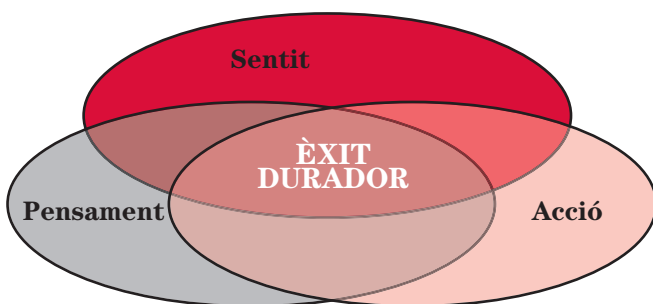
El tercer element és l'estil per l'acció, el que converteix en quelcom realitzable el sentit i el pensament, els fa efectius, el que un cop tenim el “per a què”, el “per què” i el “com” és capaç d'executar-los i obtenir-ne resultats malgrat les imperfeccions i les dificultats.

Tal com es descriu al mateix article:

Pensi primer en el que és important i en les persones a les quals serveix. A continuació, organitzi les seves idees i la creativitat entorn d'això per tal de fer-ho realitat.

Quan aquests tres elements es troben alineats, l'èxit o l'excel·lència poden esdevenir duradors. El llibre mostra l'esquema adaptat a la figura 18 amb l'analogia dels tres colors bàsics que és útil per representar el concepte d'alineació: quan es superposen els colors bàsics (vermell, blau i verd) s'obté un blanc lluminós que assenyala la fita a aconseguir.¹⁴ El sentit ocupa el lloc principal i és la base de la resta del model i convé que cada empresa hi dediqui temps de qualitat per definir-lo personalment. Aquí, modestament, en proposo un de general, que hem estat contextualitzat a les pàgines anteriors, per a les empreses hoteleres i turístiques: rebre i servir els visitants-hostes de forma acollidora, generosa i professional i tenir cura del seu benestar, i procurar així que gaudeixin d'una experiència significativa d'hospitalitat.

Figura 18. Tres senzills (però no fàcils) elements



Font: Porras, Emery i Thompson (2007)

14 S'ha adaptat el gràfic en aquesta edició tal com mostra la figura 18, sense l'analogia dels colors bàsics que caldria situar en els cercles i interseccions aquí dibuixats en grisos i rojos.

El marc de pensament en què podríem situar la RSE en hoteleria i turisme ens vindria donat per la Declaració de Ciutat del Cap sobre turisme responsable a les destinacions, que es va pactar en un acte derivat de la Cimera Mundial sobre Desenvolupament Sostenible celebrada a Sud-àfrica el 2002. Segons aquesta Declaració, el turisme i l'hoteleria responsables tenen les característiques següents:

15 Adaptat de www.icrtourism.org/Capetown.shtml.
16 www.icrtourism.org/Capetown.shtml.

- Minimitzen els impactes negatius que hi pugui haver des dels punts de vista econòmic, mediambiental i social.
- Generen beneficis econòmics per a la població local i incrementen el benestar de les comunitats amfitriones, incloses les condicions laborals i el desenvolupament professional a la indústria.
- Involucren la comunitat local en les decisions que afecten la seva vida i el seu benestar.
- Contribueixen positivament a la conservació i promoció del patrimoni natural i cultural, així com al manteniment de la diversitat.
- Ofereixen experiències més agradables als turistes-hostes a través de la possibilitat d'un contacte més significatiu amb la població local i una major comprensió dels aspectes culturals, socials i mediambientals de la localitat o destinació.
- Faciliten l'accessibilitat a les persones amb discapacitats físiques.
- Tenen en compte les diferències culturals, promouen el respecte entre visitants i comunitat amfitriona, i fomenten la seguretat i l'orgull entre la població local.¹⁵

La Declaració esmentada resumeix el sentit del turisme responsable amb l'expressió "crear millors llocs per a viure i millors llocs per a visitar".¹⁶ L'ordre dels factors no és casual ja que la seva idea central és el compromís de respectar els llocs visitats i la importància de posar en primer lloc els interessos de les seves comunitats, així com el seu entorn natural i cultural.

Part III. Quatre casos de pimes del sector de l'hoteleria

Per David Murillo i Maria Sureda

6. Anàlisi dels casos

6.1. Introducció als casos d'empresa

Després de presentar les característiques del sector, les dinàmiques relacionades amb el canvi de cicle i la llarga tradició de reflexió sobre la dimensió ètica de l'activitat hotelera, estem en condicions d'entrar a analitzar les empreses estudiades i, sobretot, les particularitats que adopta la RSE en el sector, com també la relació real i potencial de la RSE amb la generació de noves dinàmiques competitives.

Ens hi referirem en la introducció d'aquest text: els casos estudiats demostren que al nostre país, també en el sector de l'hoteleria, es duen a terme actuacions que combinen la bona pràctica empresarial estricta amb pautes d'actuació que es poden emmarcar en l'àmbit de la responsabilitat social i, més precisament, en la generació de pautes d'innovació social. Ho veurem més endavant amb els casos concrets. En tots ells, es demostra que la inclusió de la dimensió social estrictament en l'exercici econòmic no tan sols és factible, sinó que a més es tradueix en resultats positius per a l'empresa.

No és aquest un element nou, sinó que ja ens hi hem referit a bastament en altres publicacions. L'actuació de l'empresa, més enllà de la visió estricta que ens en donen la teoria econòmica i el gruix dels ensenyaments de management, es basa sobretot en l'establiment d'un entramat dens de relacions entre agents amb interessos, motivacions i característiques diferents. És així que l'activitat empresarial, sobretot en el cas de les empreses més petites, resulta essencialment una activitat social i relacional que a l'empresa li interessa potenciar i enfortir.

Per veure com aquests elements i motivacions, intangibles i relacionals, entren en joc, cal observar què fan les empreses concretes. Totes les empreses, i particularment les de dimensió més gran, progressen i competeixen en el mercat a partir d'observar-se mútuament. Per tant, la manera més efectiva per adonar-nos que és possible invertir en capital social per mitjà de la RSE és fer-ho a través de l'exemple de la pràctica concreta. Una pràctica que idealment s'ha de poder vincular amb la seva "audiència". En el nostre cas, aquesta "audiència" són les empreses del sector de l'hoteleria, particularment les de dimensió petita i mitjana.

En aquest cas, les quatre empreses estudiades presenten característiques molt diferenciades, per bé que el denominador ja l'hem dit: generen innovació i valor afegit a partir d'introduir la dinàmica social –d'altres en diran ètica–, en la seva activitat empresarial. Es tracta de quatre iniciatives hoteleres de dimensions prou variades

–d’entre 18 i 400 treballadors i amb una facturació que oscil·la entre 1 milió i 30 milions d’euros–, situades en tres espais diferenciats –la costa, el centre històric de la ciutat i un parc natural– i amb unes actuacions que nosaltres anomenarem de *responsabilitat social* prou diferenciades.

Figura 19. Descripció de les empreses estudiades

	Hospes Hoteles	Casa Camper	Blaumar	InOut Alberg
Any de creació	2000	2004	1988	2005
Nre. de treballadors*	400	18	70	57
Facturació*	30.973.530 €	1.665.337 €	7.158.441 €	993.577,15 €

* Dades del darrer any del qual es disposen dades, proporcionades per la pròpia empresa (el 2007 en els casos de Casa Camper i Blaumar, i el 2008 pel que fa a Hospes Hoteles i InOut Alberg)

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per les empreses

En el moment de fer la selecció d’empreses, específicament per aquesta publicació, hem deixat de banda els criteris més estrictes de pime que fan referència a l’accionariat. Així, entre els casos seleccionats, hi ha empreses participades per altres grups però que, donada la particularitat del sector hotelier i l’interès de les empreses presentades, s’han considerat adients per aquest informe. Cal doncs ser conscients que el nivell d’autonomia en la gestió dels directius principals pot variar respecte altres empreses no participades. Un efecte que, lògicament, també es tradueix en les actuacions considerades aquí de responsabilitat social.

Entre les empreses seleccionades trobarem dos hotels vinculats a empreses del sector turístic. També s’ha inclòs el cas d’un hotel gestionat de manera independent però vinculat a una gran empresa d’un sector completament diferent, però que ha transmès a aquest hotel la seva cultura i “manera de fer”. I, en darrer lloc, l’empresa més diferenciada d’aquest estudi pel que fa a la naturalesa i l’estructura de la propietat és un alberg que, tot i que participa en el mercat pels mateixos canals que la seva competència, s’ha constituït com a societat anònima laboral i, per tant, en són els seus treballadors, en aquest cas un col·lectiu en risc d’exclusió, els propietaris.

Aquestes iniciatives se centren, com veurem en la lectura dels casos, de manera molt resumida en l’establiment de pautes d’actuació mediambiental avançades, en l’oferta de serveis relacionats amb la salut i el descans, en l’enfortiment de les relacions de l’empresa amb la comunitat on opera i en l’ocupació d’un col·lectiu amb problemes importants d’incorporació al mercat de treball.

Observarem també que els públics als quals s’adrecen són diferenciats. Malgrat la importància creixent que adquireix el col·lectiu estranger en el grup de clients de les diferents empreses estudiades,

cal esmentar la necessitat de segmentar-ne el públic objectiu, per edats, per poder adquisitiu i per objectiu de l'estada, segons si l'establiment està situat en un nucli urbà o a la costa, o a prop. Cada empresa presenta, doncs, unes particularitats específiques que poden ser d'interès per a d'altres empreses del sector.

6.2. Reptes del sector i sentit de la RSE en aquest context

En l'anàlisi DAFO de la primera part d'aquest llibre,¹⁷ hem vist els punts febles del sector. Entre aquests trobem, amb caràcter general –tot i que això clarament afecta de manera diferent les empreses en funció de la seva situació–, l'elevada estacionalitat del sector. També l'increment de l'oferta, que els darrers anys ha ocasionat un excés de capacitat hotelera. Finalment, fruit de la sobreoferta informativa i del *boom* de les tecnologies de la informació i la comunicació, com també de la puixança d'altres destinacions turístiques, els factors anteriors es veuen acompanyats d'una davallada en la fidelitat del client tradicional.

Així doncs, per competir les empreses hoteleres han de corregir també alguns elements interns de gestió. Competir és adaptar-se a les circumstàncies i, en el cas del sector dels serveis, un dels problemes principals, que també hem assenyalat en l'anàlisi DAFO anterior, és la generació d'un producte poc definit i poc diferenciat. Paral·lelament, hi trobem l'ancoratge en models de gestió tradicionals, propis d'un període de creixement estable en el sector i d'una competència exterior relativament inferior. Res de tot això no respon a les circumstàncies econòmiques actuals. Junt amb la poca diferenciació de l'oferta de serveis hotelers, trobem la necessitat de distingir-nos d'altres iniciatives empresarials fetes sobre la base de serveis de baixa qualitat, amb una infraestructura ja amortitzada, que permet l'oferta de preus baixos. Ja tenim un primer argument per treballar en la direcció de l'adaptació al canvi.

Si afegim a aquesta situació de competència, basada en la qualitat baixa qualitat i el preu baix, els seus efectes genèrics sobre la reputació de la destinació turística; si hi descomtem l'impacte de l'estacionalitat en l'alta rotació de la mà d'obra en el sector –sobretot els darrers anys d'auge econòmic– i, alhora, l'efecte combinat d'aquests dos factors sobre la professionalitat del servei, veurem que les dinàmiques globals generades en el sector i els reptes que aquest ha d'afrontar tenen molt a dir en el disseny d'una estratègia competitiva particular per part de les empreses.

Així doncs, en un context de deteriorament de la situació econòmica com l'actual –les entrevistes que van permetre la realització dels casos es van dur a terme entre novembre de 2008 i febrer de 2009–, la realització de les activitats de RSE estudiades té sentit no tan sols

en funció del context econòmic en què es van originar, sinó també en funció del moment actual. És en un context de crisi que les necessitats de diferenciació, de transmissió d'un missatge real i efectiu al públic potencial sobre la generació de valor afegit cobren més importància. D'altra banda, com ja hem vist a l'apartat anterior, la contracció de la demanda produeix una pressió directa sobre els preus. Els nous paradigmes són, doncs, la competitivitat i l'estudi de l'evolució dels marges econòmics.

En aquest sentit, sobretot per a aquella oferta hotelera que s'adreça als segments de més capacitat econòmica, és a dir, que treballa amb preus elevats, ja podem anticipar una pressió més forta per tal de demostrar el sentit d'aquest prèmium en el preu. En un context de baixada de preus i de reducció de la demanda, amb un increment genèric del viatge no organitzat i, com dèiem, amb un increment també de l'accés a fonts d'informació electròniques sobre els diferents establiments, caldrà treballar fortament en la generació de vincles de confiança amb els clients. No és aquest un aspecte senzill, atenent el deteriorament important de la confiança del consumidor respecte de les empreses (Edelman, 2009). En vista dels casos estudiats, la RSE pot oferir, si no una solució, sí clarament i decididament una via per avançar en aquest sentit.

La crisi comporta un increment de la complexitat en la gestió, però també la necessitat d'avançar de manera ferma cap a uns estàndards més alts d'excel·lència que els que hem observat en els anys anteriors. Una possibilitat d'explorar nous camins, particularment per a un públic estranger, culte i sensible, és la que ofereix la innovació per mitjà de la RSE. La generació d'una cultura forta, fins i tot des d'una perspectiva essencialment comercial, permet establir un nou vincle valoratiu entre les empreses i els seus clients. Una de les prioritats del nivell gerencial de les organitzacions empresarials hauria de ser com aconseguir generar aquest vincle entre l'empresa hotelera i el client. Tot seguit, veurem alguns exemples sobre com avançar en aquesta direcció.

6.3. Comprensió de la RSE per a les pimes del sector

Així doncs, sembla evident que també en el sector de l'hoteleria hi ha espai suficient per combinar la innovació amb l'interès social o la sensibilitat mediambiental amb la generació de noves oportunitats de negoci. Contra una visió estreta i restrictiva de l'empresa, entesa com un ens competitiu i exclusivament materialista, el que fa la RSE és posar l'èmfasi en la necessitat relacional de les organitzacions i en les possibilitats d'aconseguir avantatges competitius des de la incorporació de la dimensió social i mediambiental. Un fet que darrerament ha estat reconegut en l'estratègia competitiva de la Comissió Europea (2008).

Com mostra l'apartat anterior, elaborat per Jordi Ficapal, hi ha unes línies mestres per a l'actuació responsable de l'empresa en el sector de l'hoteleria, que són les que trobem en la Declaració sobre turisme responsable,¹⁸ específicament pel que fa a la seva contribució al desenvolupament sostenible. La declaració ens parla de la limitació dels impactes negatius de l'activitat turística, de l'anàlisi de la contribució de l'activitat econòmica en les comunitats amfitriones, de la involucració de la comunitat local en el model de negoci, de la promoció del patrimoni natural i cultural, o de la defensa de la comprensió i el respecte cap als aspectes socioculturals de les comunitats locals. Algunes d'aquestes iniciatives, si no totes, les trobarem en els casos següents.

Tanmateix, el que volem proposar i defensar és la conveniència de vincular la RSE amb l'activitat econòmica i competitiva de l'empresa. Sens dubte, en alguns casos és més evident que en d'altres l'espai per a la generació de confluències entre una aproximació i l'altra. Algunes de les activitats es poden considerar, a priori, estrictament altruistes –aportar recursos a projectes socials o promoure un model de negoci per a treballadors amb discapacitat en són alguns exemples. D'altres es podrien relacionar més fàcilment amb un propòsit lucratiu –vigilar l'estat de conservació d'una platja o reduir els consums energètics.

Veurem, però, que tots aquests factors, de manera directa o indirecta, es poden vincular en tots dos sentits: són actuacions de caràcter social o mediambiental bones per elles mateixes, però que també poden aportar i aporten beneficis a l'empresa, en facetes tan rellevants com la retenció de capital humà, la millora de les relacions socials, la imatge de marca o les possibilitats de generació d'innovació i diferenciació. No hi ha, doncs, espai per a una distinció clara i simple entre el que són activitats “mercantils” i les que podrien qualificar com a “justificades èticament”.

D'altra banda, en aquest sentit és indubtable que les empreses veuen avantatges específics per dur a terme moltes d'aquestes actuacions: sigui la generació d'una cultura d'empresa, sigui l'augment de la fidelització dels clients o la millora de la reputació. La RSE, també per a les petites empreses, és una barreja d'oportunitat, pressió social i resposta al canvi de valors de la societat, però també és un espai per a l'altruisme, la millora de la qualitat i el benefici empresarial. Si ho volem, un nou espai per a la millora en la gestió, que resulta força adient per a un moment de canvis sectorials i per explorar noves vies de competència.

Les quatre empreses entrevistades, força diferents entre elles, han coincidit a respondre quins són els seus *stakeholders* més importants. Com a conseqüència dels plantejaments que s'han presentat a l'apartat sobre els reptes sectorials, els dos agents bàsics per a l'èxit del model de negoci són els clients i els treballadors. A una distància més gran, hi trobem el medi ambient i les administracions públiques, els quals són dos agents

rellevants per uns motius ben específics que comprendrem quan llegim cada cas.

6.4. Pràctiques de RSE en el sector i com es duen a terme

Com ja hem exposat en altres treballs (Murillo i Lozano, 2006; Murillo i Dinarès 2007), la RSE en les empreses de dimensió més petita normalment no parteix d'una planificació conscient i integrada d'aquestes activitats en l'estratègia o en l'organigrama de l'empresa. És una RSE que pren sentit sobretot en forma d'actuacions concretes i que tot sovint tenen un vincle específic amb les dinàmiques competitives a què l'organització es veu sotmesa. Per al cas de les empreses estudiades, i davant de les pressions i dels reptes que el sector de l'hoteleria ha d'afrontar, trobem un ventall ampli de projectes i actuacions:

Actuacions específiques

En relació amb un dels *stakeholders* principals, els treballadors, les empreses estudiades fomenten actuacions que generen espais de participació i incrementen el sentit de pertinença. Davant les pressions que la rotació de personal genera sobre el model de negoci i l'amenaça que suposa la baixa professionalització de la plantilla sobre la qualitat del servei, sembla natural invertir en actuacions que vagin en sentit contrari. Destaca l'aplicació de mesures més pròpies de grans empreses de distribució, com és l'establiment d'un club de la compra, en el qual els treballadors poden gaudir de beneficis i descomptes en la compra de béns i serveis que els ofereixen els mateixos proveïdors de l'empresa.

La fidelització i l'increment de la professionalitat estan al darrere d'aquestes actuacions, que tenen una repercussió directa en la qualitat del servei. Preocupar-nos per la felicitat dels treballadors o garantir-ne l'empoderament o, si més no, la integració en la cultura i en els valors de l'empresa, semblen també objectius més o menys explícits. Es destaca el fet que existeixen només mesures puntuals pel que fa a la flexibilitat i a la conciliació –una de les grans reclamacions dels treballadors del sector– i, aparentment, són les característiques del servei el fre principal a la seva implementació. No obstant això, algunes de les empreses estudiades, conscients d'aquesta problemàtica del sector, han apostat per intentar avançar en aquest camí mitjançant la participació dels treballadors en algunes de les decisions vinculades als horaris i als torns, per exemple.

Pel que fa a les actuacions mediambientals, destaca particularment la implicació de les empreses analitzades en actuacions de reciclatge i, en menor mesura, d'estalvi energètic o de generació d'energies alternatives. En aquest apartat, destaca la incorporació dels segells de la ISO-14.001 i l'EMAS com a via positiva per avançar en l'establiment de protocols mediambientals. El problema evident, com destaquen altres estudis rea-

litzats per a empreses d'aquestes dimensions, és la manca d'instruments de gestió prou elaborats per tal d'integrar-hi objectius específics per a aquesta àrea.

En altres sectors productius, com és el cas de la indústria, la preocupació ambiental se centra principalment en l'impacte del procés de fabricació i dels residus i en altres impactes de l'empresa en el territori on se situa. En canvi, la naturalesa del sector hotelier, en què l'oferta és el servei de l'allotjament, fa que les accions ambientals no tan sols considerin l'impacte de l'empresa pel simple desenvolupament de l'activitat al territori on se situen (residus, consums, etc.), sinó que també prenen una segona perspectiva. Aquesta segona línia d'accions no tan sols se centra en l'impacte directe de l'hotel, sinó que, conscients que l'oferta d'un servei facilita la relació amb el client, també adopta la forma de mesures de sensibilització sobre aquest grup. És a dir, els hotels promouen que els seus clients generin el menor impacte ambiental sobre el territori on se situen les seves instal·lacions, però també fan que prenguin consciència de determinades problemàtiques i hàbits ecològics.

Així doncs, sembla que els aspectes mediambientals se centren, d'entrada, més aviat a mostrar una sintonia amb aquest canvi de preferències dels consumidors a què ens referíem. Tanmateix, és important veure com actuacions d'aquesta mena es poden realitzar conjuntament amb altres *stakeholders*, com els treballadors o les administracions locals. El potencial per desenvolupar millores i generar una imatge ecològica que es correspongui amb els interessos de la comunitat on s'opera és encara prou elevat. La tendència global és que els temes mediambientals ocupin una part cada vegada més important de l'agenda política i empresarial.

Amb relació a la comunitat, cal destacar les col·laboracions que algunes d'aquestes empreses, malgrat la seva dimensió reduïda, estableixen amb altres organitzacions no governamentals amb finalitat social. L'enfortiment de les xarxes comunitàries amb ONG, amb agrupacions de barri o amb les mateixes administracions públiques es mostra no tan sols com una possibilitat, sinó fins i tot com un fet habitual –quelcom esperable quan entenem, com en aquest cas, que l'empresa no és més que un ens que descansa en un entramat de relacions socials. La voluntat de l'empresa de consumir béns i serveis locals, la donació de roba usada o la recollida de diners per a organitzacions locals enforteixen el capital social de l'empresa (vegeu Fukuyama, 1995; Putnam, 2000) i generen, sens dubte, una cultura corporativa específica, una afinitat particular entre els treballadors i l'empresa.

En darrer lloc, és important veure com aquest tipus d'actuacions de caràcter social serveixen per explorar noves vies de col·laboració amb la comunitat i, certament, per diferenciar-nos de la competència. Així doncs, associar el concepte d'hotel amb el descans o la salut, incorporar-hi diversos especialistes en aquests camps i garantir el transvasament de

coneixement des de la comunitat científica cap al mercat són maneres originals d'incrementar el valor afegit del servei. També aquí el potencial d'actuacions és molt alt.

El mateix succeeix quan fem una aposta decidida per iniciatives com el foment d'un turisme inclusiu, accessible i responsable. La idea que es poden fer les coses de manera diferent, com ho han manifestat els principals responsables de les empreses, garanteix la viabilitat d'una triple aposta per l'excel·lència en la gestió, per la professionalitat i també per la inclusió dels aspectes socials i mediambientals com a via per generar innovació. La necessària comunicació interna i externa d'aquestes iniciatives és un altre punt que es troba a faltar (Murillo i Lozano, 2006). Sobretot és fonamental pensar com es poden comunicar als clients i als treballadors aquelles actuacions que difícilment tenen una fàcil conversió en forma de segell o acreditació.

Figura 20. Taula resum d'actuacions de RSE de les empreses estudiades

ÀMBIT ECONÒMIC	ÀMBIT ECONÒMIC
- Polítiques d'atenció i d'adaptació al client per tal d'obtenir-ne la retenció i la fidelització	Responsabilitat sobre el producte: disseny de les instal·lacions orientat al client (per afavorir el descans i la son / accessibles)
- Foment del comerç de barri i tradicional: compra i recomanació a clients	- Col·laboracions amb ONG i entitats locals
- Suport a entitats amb finalitat social o sanitària	- Accions per fomentar la relació amb el barri
	- Diversitat en la plantilla de treballadors
	- Equitat de gènere
	- Formació dels treballadors en àrees clau
	- Acompanyament a nous treballadors
ÀMBIT AMBIENTAL	- Avantatges econòmics per als treballadors
Control dels consums d'energia i aigua:	
- Ús d'equipaments i aparells de baix consum	- Contractació fixa de tot al personal i sense subcontractació externa
- Generació d'energies renovables	
- Mecanismes d'estalvi d'aigua i energia	
- Política ambiental de l'empresa	- Establiment dels horaris amb periodicitat mensual
- Verificació ambiental externa independent	- Participació dels treballadors en l'elaboració del calendari laboral
- Publicació de la declaració mediambiental	
- Accions per tal de reduir-ne els residus	- Un 92 % dels treballadors són persones amb discapacitat intel·lectual o física
- Reciclatge en totes les àrees i d'aigües grises	- Rehabilitació de l'edifici estudiant-ne l'impacte i el valor històric
- Promoció del reciclatge entre els hostes	
- Sistema de qualitat amb les certificacions ISO 14001 i EMAS	- Reconeixement amb la concessió de diferents premis i distincions per actuacions responsables, especialment a escala mediambiental
- Establiment d'objectius d'estalvi i avaluació periòdica	
- Conscienciació mediambiental de tots els empleats	- Promoció interna dels treballadors
- Sensibilització dels clients i els proveïdors sobre la protecció de l'entorn	- Canals de comunicació amb els treballadors sobre el funcionament de l'empresa i millores en la qualitat i el medi ambient
- Promoció del transport ecològic entre clients	
- Informació de les pràctiques mediambientals	- Participació dels treballadors en reunions per a projectes de millora

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per les empreses

Comprensió i mesurament de la RSE des del nivell gerencial

Què ens han dit les empreses sobre què entenen que és la responsabilitat social? D'una banda, destaca una visió de la RSE com una manera de respondre a les expectatives i a les preferències dels clients. Ens hi hem referit abans i ara podem ampliar-ho. Si un dels objectius centrals de tota empresa ha de ser acostar el servei a les demandes del consumidor, no hi ha dubte que també té sentit atansar-se al marc de preferències socials i mediambientals dels nostres clients. Com alguns dels directius ens han exposat, moltes d'aquestes iniciatives miren d'aportar un valor afegit, de buscar una sintonia afectiva o una nova relació de complicitat entre l'empresa i el client. El que hi ha en joc és, des de la perspectiva de la gestió, l'increment del nivell de fidelitat en un context que, com ja hem vist, avança en sentit contrari.

En aquest punt, sobresurten valors com la cura pel medi ambient o una sintonia més gran entre les generacions més joves cap als valors socials de l'empresa. En aquest sentit, hi ha estudis suficients que fan referència a aquest aspecte: les actuacions de RSE són una manera de respondre, des de la perspectiva empresarial, als canvis axiològics de les noves generacions de clients. Per bé que al nostre país el grau de coneixement d'iniciatives de comerç just, turisme o consum responsables són encara relativament inferiors a les que presenten els nostres veïns europeus, no hi ha dubte que la tendència va en la mateixa direcció. Les primeres empreses que noten aquest canvi de valors del consumidor (canvi que va més enllà de les variables tradicionals de preu i qualitat) són els establiments que es nodreixen d'un perfil de clients diferent al client mitjà, normalment estranger. Seguint Ficapal, l'equiparació entre l'estada i l'experiència és cada cop més rellevant.

La idea és, una vegada més, aportar un valor afegit extra als clients que paguen un premi pel servei. Tanmateix, no tan sols trobem aquest valor afegit en l'adequació a un canvi de valors dels nostres clients. L'assimilació del servei d'hoteleria amb un servei integral del descans (i la son) són també idees que incorporen un element social –de benestar o salut, si volem– i que permeten aportar un element important de diferenciació respecte d'altres empreses del sector.

És, doncs, una RSE vinculada directament també a la qualitat del servei i, en primera instància, atès el gruix dels casos analitzats, una RSE que s'adreça al consumidor final. Aquesta RSE no s'ha de materialitzar necessàriament per la via de la contribució o relació directa amb el client. Invertir en la comunitat local, en la cura de l'entorn, és més aviat una manera indirecta de reavaluar l'espai físic on es desenvolupa l'activitat turística. La RSE apareix, un cop més, com una via per millorar la gestió dels actius intangibles de l'empresa, mal-

grat que descobrim que aquestes activitats tot sovint apareixen més com un seguit d'actuacions aïllades que com a parts integrals d'una estratègia planificable, mesurable i amb objectius precisos i determinats. Recordem la importància que el capital humà té en les empreses de serveis per comprendre el grau de correlació entre els resultats de l'empresa i la bona gestió dels seus *actius intangibles*.

És en aquest nivell d'aplicació i seguiment de les actuacions socials i mediambientals que també hi poden veure alguns progressos, encara tímids. Les empreses més petites, normalment perquè no estan tan departamentalitzades com les de dimensió més gran, tendeixen cap a un repartiment més aviat informal de les tasques i les responsabilitats i cap al menysteniment dels sistemes de gestió més aviat complexos. Els tres indicadors de gestió fonamentals que hem observat són la taxa d'ocupació, la tarifa mitjana i el marge per habitació. Tanmateix, com es demostra, és possible introduir en un quadre de comandament simple indicadors que facin referència a objectius socials i mediambientals.¹⁹

El mesurament d'aquestes actuacions queda normalment reduït a la informació, més o menys modesta, que es pugui obtenir per la via de l'aplicació de sistemes de gestió –com ara la ISO 14.001 o l'EMAS–, i normalment a indicadors més o menys aproximats, com els que ens poden donar les enquestes d'opinió i les estadístiques de clima laboral intern. Elements com la il·lusió i la motivació dels treballadors per al projecte, la satisfacció del client o “veure que altres hotels et copien” són mostres que els resultats intangibles d'aquests projectes, particularment en el sector dels serveis, tenen una importància cabdal per construir un model de negoci sòlid i amb futur. Com comentàvem anteriorment, les possibilitats de comunicació i, per tant, de rendibilització d'aquestes actuacions són molt superiors a les que hem observat realment.

Motivació i resultats d'aquestes actuacions

No pot estranyar-nos descobrir que el conjunt d'aquestes actuacions parteix d'una doble visió. Una visió de l'empresa elaborada en el nivell de comandament, però també en funció de l'eficàcia i del resultat d'aquestes mesures. Ens hem referit abans a l'esforç per retenir el personal i a l'objectiu de millora de la qualitat mitjançant la professionalització. Certament, al marge de les actuacions específiques que hem observat, sí que cal trobar al rerefons la voluntat de generar una alineació entre la cultura d'empresa, els objectius individuals del treballador i els de l'organització. Immerses en un marc de relacions laborals cada cop més inestable, on es prioritzen el curt termini i els resultats sobre la fidelitat de les relacions, les empreses necessiten desplegar actuacions que treballin en sentit contrari, que generin espais de fidelització i interès col·lectiu.

19 El model d'indicadors que hi ha al final d'aquest llibre ens ha servit per fer un seguiment més precís d'algunes de les variables clau de la RSE però també té com a finalitat oferir un ventall de possibilitats per integrar mesures específiques a les actuacions socials i mediambientals que l'empresa duu a terme.

Tanmateix, és molt probablement des de la vessant del mercat, des d'una aproximació centrada a observar els esforços de l'empresa per tal de diferenciar-se de la competència, on cal trobar els resultats més innovadors. La diferenciació per motius mediambientals; per l'assimilació de l'estada a l'establiment amb conceptes com els de descans o salut; la generació d'un model de negoci al voltant de la noció de tradició i comunitat, o bé la prestació d'un servei amb un valor explícit i evident d'integració de col·lectius desfavorits, són totes elles mostres que la diferenciació és possible fins i tot en un servei de característiques aparentment tan imitables com és el de l'hoteleria.

Cal destacar aquí l'amplíssim recorregut d'aquestes iniciatives, el gran ventall de projectes que es poden desenvolupar per tal d'aconseguir, també des d'una perspectiva estrictament comercial, treballar en la generació d'una imatge i una cultura d'empresa que equipari l'activitat principal de l'hotel, prestar allotjament, amb els conceptes de medi ambient, salut, tradició i comunitat o integració social, per exemple. L'acumulació d'iniciatives en aquest sentit pot contribuir, sens dubte, a consolidar una imatge diferenciada i particular i, en conseqüència, convertir-se en un avantatge competitiu des d'una òptica estrictament empresarial.

Els resultats més directes d'aquestes actuacions, un cop referits ja els impactes que tenen sobre la cultura d'empresa i els treballadors –dos elements centrals–, es poden traduir, com és el cas d'algunes d'aquestes empreses, en premis i reconeixements, en notorietat i imatge pública. Tanmateix, un dels elements centrals, des de la vessant interna de l'empresa, és l'aprofitament d'aquesta mena d'actuacions per generar processos interns de millora contínua, orientacions innovadores i imaginatives que permetin orientar interessos i motivacions cap a un objectiu comú.

Concloem amb una referència necessària, per bé que evident després de tot el que hem exposat fins aquí. El gruix d'aquestes actuacions té un impacte i un sentit específic també en la competitivitat de l'empresa. Fins i tot en el darrer dels casos presentats –l'únic model de negoci que té una finalitat social com a prioritat–, les actuacions socials i mediambientals es poden traduir en termes de beneficis i resultats econòmics. Contra una visió simple de la RSE reduïda a altruisme, el que els quatre casos presenten és la possibilitat d'alinear els valors i el negoci, l'objectiu econòmic i l'impacte social. Cal, però, llegir cadascun dels casos per comprendre les particularitats de cadascuna d'aquestes empreses i el seu context competitiu.

7. Casos

Blaumar Hotel Salou



INVESTIGADOR

Alejandro Santana

PERSONES ENTREVISTADES

Vicenç Martí de Damau (director general)

Joaquim Díaz (director resident)

Núria Varela (directora de Qualitat i Medi Ambient)

Josep Maria Bonet (cap de Recepció)

Resum executiu del cas

Blaumar Hotel està situat a la ciutat de Salou, davant del mar, la qual cosa li permet tenir una bona situació geogràfica. És un establiment dedicat als serveis d'allotjament i restauració, i la seva activitat s'orienta principalment a particulars. Actualment, Blaumar és considerat un referent a la zona de Salou perquè aplica el sistema de gestió de la qualitat. Per això, l'any 1999 va obtenir el distintiu Q de qualitat que atorga l'Institut para la Calidad Turística Española. Posteriorment, l'aplicació d'un sistema de gestió ambiental li ha permès obtenir la certificació internacional ISO 14001 i el certificat europeu EMAS. Si bé l'hotel no té una estructura formal que dugui a terme actuacions qualificades de responsabilitat social de l'empresa, realitza accions precises en aquest sentit, que són conseqüència dels sistemes de gestió que aplica.

Nom de l'empresa: **Blaumar Hotel Salou**

Director resident	Sr. Joaquim Díaz
Any de creació	1988
Activitat que desenvolupa	Hoteleria
Sector	Turisme
Localització geogràfica:	Salou
Adreça	Passeig de Jaume I, s/n, 43840 Salou
Nombre de treballadors (2007)	70
Facturació (2007)	7.158.441 €
Capital social (2007)	3.065.000 €
	És un holding d'empreses, integrat per dos socis del sector immobiliari:
Estructura de la propietat	- Reside Global, SL 50 % - Tamisa Hoteles, SL 50 %
Telèfon	977350048
Pàgina web	www.blaumarhotel.com

PART 1: L'EMPRESA

Posicionament/paper/lloc de l'empresa dins del sector

És una organització hotelera que centra l'activitat, tal com estableix la Guia del treballador, “*en gestionar i facilitar productos de hotelería i ocio amb un alto nivel de calidad en el servicio i en les instalaciones, dirigidos a clientes amb un nivel adquisitivo medio-alto*”. D'aquesta manera, vol ser un referent a la zona i al sector turístic. Segons Joaquim Díaz, director resident, és un referent a la zona per la qualitat i els serveis que ofereix als clients, pels preus i perquè és l'empresa hotelera que inverteix més cada any en manteniment i conservació. A més, és una empresa capdavantera a la zona quant als serveis de qualitat que ofereix i els sistemes de gestió ambiental que aplica. Per això, l'empresa fomenta un esperit de millora contínua en els treballadors i els directius, amb la finalitat de transmetre aquest esperit de millora al client.

Reptes i dificultats inherents al sector

Segons l'empresa, les dificultats inherents al sector hotelier es poden resumir en dues:

a) La poca professionalitat de l'empresari del sector hotelier. Alguns empresaris que es dediquen a l'hoteleria no són hotelers, sinó que provenen d'altres activitats econòmiques. Segons Vicenç Martí, director general del Grup, molts d'aquests nous empresaris no tenen esperit hotelier, no els agrada el sector dels serveis i no tenen una gran sensibilitat pel que significa la satisfacció del client. Considera que hi ha poca gent que sento la professió com a pròpia. Això fa difícil trobar personal que vulgui treballar en aquest sector i incideix en el sector turístic de la zona.

b) La rotació de personal. Com que l'activitat turística té caràcter temporal a la zona de Salou les activitats relacionades amb l'hoteleria tenen problemes de seguiment i d'implantació. Almenys a la zona de Salou, la majoria dels hotels són de temporada. Fins i tot un hotel com Blaumar ha de tancar les portes durant cinc mesos, cosa que dificulta mantenir en funcionament un sistema de gestió.

Davant d'aquestes dificultats, Núria Varela, directora de Qualitat i Medi Ambient, planteja que un repte per al sector hotelier de la zona

de Salou és aconseguir reduir la temporalitat del servei hoteler, cosa que s'ha aconseguit en part gràcies, per exemple, al parc temàtic de Port Aventura o a la creació del teatre auditori, amb la finalitat de fer-hi petits congressos, que poden ajudar els hotels que obren a l'hivern.

Factors d'èxit de l'empresa

Blaumar es considera un model d'èxit pels motius següents:

i. Un consell d'administració permissiu que els anima a ser els més destacats a la zona i exigeix compromís i qualitat en general. Això el client ho reconeix i ho valora, i el fidelitza.

ii. Les coses es fan amb la intenció de millorar dia a dia i de fer-les de manera correcta. Vicenç Martí, director general del Grup, assenyala que tots els hotelers se dediquen a oferir serveis, però la diferència és en la manera de fer les coses. Això és el que marca la diferenciació d'aquesta empresa respecte d'altres hotels. Segons ell, si es tenen les idees clares, una marcada professionalitat i les instal·lacions capdavanteres, es pot destacar a la zona. Josep Maria Bonet, cap de la Recepció, assenyala que Blaumar Hotel ha estat un exemple a la zona i que d'altres hotels han acabat copiant les accions que du a terme l'empresa. Núria Varela, directora de Qualitat i Medi Ambient, insisteix a més que el factor d'èxit de Blaumar Hotel és la millora contínua, tant en l'àrea de la qualitat com en la mediambiental. Aquesta millora contínua s'explica, segons ella, pels sistemes de gestió que s'han implantat a l'hotel i que s'auditen anualment, cosa que propicia que es programin objectius cada any amb la finalitat de millorar contínuament.

iii. La situació privilegiada de Blaumar Hotel, atès que és un dels pocs hotels a Salou que és a la primera línia de la platja, i això té un preu impagable.

iv. L'hotel compta amb uns treballadors fidel que s'impliquen en el sistema de gestió de la qualitat i el medi ambient.

PART 2: LA RSE A L'EMPRESA

Què entenen per RSE a la seva empresa?

Malgrat que és un concepte poc conegut a Blaumar, a l'hotel es duen a terme accions centrades en els treballadors, l'empresa i els clients que es poden vincular amb aquest concepte.

Segons Núria Varela, directora de Qualitat i Medi Ambient, la responsabilitat social de l'empresa (RSE) es defineix com aquelles activitats de millora que l'empresa realitza en l'àmbit laboral dels seus treballadors i en la societat en general. Principalment, la RSE se centra en activitats que milloren el comportament ambiental de l'empresa i la vida laboral dels seus empleats. No obstant això, ella considera que, dins de l'empresa, no es compta amb un sistema específic de RSE. Simplement, es duen a terme accions en matèria de qualitat i medi ambient vinculades amb la RSE.

Què fan en aquest camp?

A Blaumar Hotel, les activitats en matèria de RSE que es realitzen dins de l'empresa són:

1. Les activitats econòmiques

S'adopten mesures de desenvolupament sostenible d'acord amb el pressupost disponible a l'empresa. Aquestes activitats se centren a conscienciar i transmetre a tota l'organització que Blaumar Hotel ha de ser un lloc sostenible, ja que les pràctiques de RSE s'han d'integrar a la rutina diària.

2. Accions mediambientals

L'objectiu és sensibilitzar els treballadors, els clients i els proveïdors de la importància que té per a Blaumar tenir cura de l'entorn on està situat l'hotel, en ser un valor agregat de la seva activitat dins del sector turisme. Josep Maria Bonet, cap de Recepció, insisteix que aquesta és una filosofia o una manera de ser de l'organització.

Entre aquestes accions trobem dues grans categories:

1) L'optimització del consum d'aigua i energia: la racionalització i el bon ús dels recursos naturals, activitat que, a la vegada, es pot dividir en dos tipus de mesures:

- Adoptar mesures per reduir el consum i introduir millores tecnològiques més netes i respectuoses amb el medi ambient.
- Actualitzar contínuament la política ambiental de l'empresa per reduir i prevenir els possibles efectes sobre el medi ambient.

2) La reducció de la generació de residus a totes les àrees de Blaumar Hotel, en què trobem, entre d'altres, les accions següents:

- Instal·lació, a tots els pisos de l'hotel, de plantes de reciclatge per a vidre i plàstic, amb la finalitat que els clients hi dipositin els resi-

us i, també, la instal·lació de contenidors per a la separació dels residus orgànics als menjadors.

-Instal·lació de dosificadors, tant per als productes de bany com per als aliments. Això s'ha pensat per evitar les terrines petites i els envasos individuals i, consegüentment, reduir la generació de residus.

-Fabricació de pastilles de sabó artesanal reciclant l'oli que s'ha fet servir a la cuina de l'hotel. Aquesta acció va unida a un taller d'educació ambiental per als clients, en el qual s'explica com es pot fer sabó reutilitzant un residu domèstic. Les pastilles de sabó que es fabriquen es regalen com a producte d'acollida a les habitacions i a les promocions comercials per Espanya i Europa.

Aquest tipus d'accions van rebre els premis següents:

-El premi EcoCambra al Desenvolupament Ambiental de l'Empresa, per la integració de la gestió ambiental a la seva gestió de qualitat i la protecció ambiental que realitza l'empresa. Un premi concedit per la Cambra de Comerç de Tarragona.

-El premi de l'operador turístic suís Hotelplan com a hotel mediamambiental de la temporada 2004-2005.

-El premi Neckermann Primo 2004, en ser escollit pels clients d'aquest operador turístic com un dels seus millors hotels del món.

-El mateix any 2005, Blaumar va rebre el premi de Campió Mediambiental TUI 2005 que atorga l'operador turístic alemany, per considerar l'hotel com un dels millors cent hotels TUI del món.

-El desembre de 2005, va rebre el Diploma Turístic de Catalunya, en reconeixement de la seva trajectòria destacada i la contribució al foment del turisme a Catalunya.

-L'any 2006, Blaumar Hotel va tornar a rebre el premi de Campió Mediambiental TUI.

-El 2008, el Club EMAS de Catalunya li va atorgar el premi EMAS 2008, per l'acció ambiental de la fabricació del sabó d'oli i el taller d'educació ambiental.

3. Accions socials

L'objectiu és involucrar els empleats, els proveïdors i els clients en les polítiques ambiental i de qualitat, mitjançant la sensibilització i la comunicació de la instrumentació d'aquestes polítiques. Entre aquestes hi ha:

-Informar els proveïdors i les empreses subcontractades de les instruccions i les mesures sobre bones pràctiques mediambientals que segueix l'empresa.

-Informar els clients de les pràctiques mediambientals i, a més, fer-los-en partícips.

-Crear un mercat solidari, la recaptació del qual es donarà a una fundació. Per exemple, els empleats van muntar un mercat en el qual van posar en venda objectes nous i de segona mà per als empleats mateixos. Es van recaptar 220 euros, que es van destinar a la Fundación Española contra el Cáncer.

-Fer una aportació de 1.000 euros aproximadament a l'organització no governamental Vicenç Ferrer.

4. Accions per al treballador

-Creació del Club de Compra: el treballador es beneficia de preus millors i avantatges en els productes o serveis comprats als proveïdors associats.

-Hotels, restaurants i botigues del grup: es fan descomptes d'entre el 10% i el 50% si el treballador visita qualsevol dels establiments del grup amb amics i familiars.

-Mútua mèdica: el treballador pot gaudir, juntament amb la seva família, d'un preu preferent en la contractació d'una mútua d'assistència mèdica.

-Es duen a terme accions de benvinguda per als empleats nous, en què se'ls explica el sistema de gestió integral de qualitat i mediambiental de cada departament de l'empresa. Els nous treballadors fan una visita a totes les instal·lacions, durant la qual la resta d'empleats els expliquen les activitats que realitzen pel que fa a la gestió de la qualitat i el medi ambient.

-El primer dia de feina es fa una presentació al treballador, en què se li explica el model laboral i relacional de l'empresa.

5. Els valors que transmeten als treballadors

Aquests valors estan definits dins del programa de qualitat. A més, Blaumar Hotel compta amb una guia del treballador, que es lliura el dia que s'hi incorpora un empleat nou. A la guia, s'hi expliquen els valors que inspiren l'empresa per complir la seva missió i els objectius de serveis d'allotjament i de restauració. Aquests valors són el que Núria Varela, directora de Qualitat i Mediambiental, anomena la política del compromís, que té per objectiu, segons el director resident Joaquim Díaz, conscienciar el treballador que l'empresa és respectuosa amb el medi ambient i amb la gent. Aquests valors són:

- Comunicar.
- Treballar per objectius.
- Millorar contínuament.
- Prevenir la contaminació i els accidents.
- Racionalitzar els recursos.
- Complir la legislació.
- Millorar tecnològicament.
- Innovar.
- Sensibilitzar.
- Orientar-se al client.

Dels valors esmentats, Núria Varela destaca que, per a Blaumar Hotel, la protecció del medi ambient, el compliment de la legislació i la satisfacció del client i l'empleat són els més importants. A més, Joaquim Díaz assenyala que l'objectiu concret d'aquests valors és conscienciar el treballador que a Blaumar Hotel són respectuosos amb el medi ambient i amb la gent.

Com ho fan?

En l'àmbit intern, els mecanismes que utilitzen per informar de les accions de RSE i gestionar-les són els següents:

-Es fan reunions amb els caps de departament i, a la vegada, a nivell directiu, amb la direcció general. Aquestes reunions serveixen per planificar, gestionar, supervisar i fer registres de les accions que realitza l'empresa, com són les relacionades amb la qualitat i el medi ambient.

-Cada centre de treball compta amb un tauler d'anuncis que els empleats poden consultar diàriament. Aquest tauler fa la funció de mitjà de comunicació intern de l'empresa i serveix per informar del funcionament general de l'empresa, com també de les accions de millora en matèria de qualitat i medi ambient. Fa sis mesos es va crear un tauler en línia amb la mateixa finalitat.

-Compten amb una guia del treballador, que informa l'empleat nou de les qüestions relacionades amb els valors de l'empresa, la seva vinculació amb el medi ambient, qui fa què, les normes internes, els riscos laborals i els beneficis socials que en pot rebre.

En l'àmbit extern, els mecanismes són els següents:

-Tenen una responsable de comunicació que s'encarrega de distribuir la informació de les accions de RSE que l'empresa vol fer públiques i de canalitzar-les cap als mitjans de comunicació. A més, Blaumar Hotel té el suport del Gabinet de Premsa i Comunicació del grup, situat a Madrid.

-Cada any editen una declaració mediambiental en la qual s'explica el comportament de l'empresa en aquest camp, els seus consums

energètics i d'aigua, com també la implicació dels clients, i es facilita una informació completa a aquests sobre què fa Blaumar Hotel i què pot fer per contribuir a la millora ambiental o per no contaminar.

-Cada any, Blaumar és auditada en qualitat i medi ambient, d'acord amb les certificacions ISO 14001 i EMAS, com també la certificació Q de qualitat.

Per què ho fan?

Blaumar Hotel realitza les seves accions en matèria de responsabilitat social de l'empresa pels motius següents:

-El director resident considera que l'afany de diferenciar-se de la competència de la zona és el que ha influït perquè Blaumar Hotel posés en funcionament activitats relacionades amb la RSE, especialment en les àrees de qualitat i del medi ambient. Aquest afany diferenciador s'ha centrat a fer les coses bé, és a dir, en una millora contínua perquè els treballadors tornin, els clients siguin fidels i el producte agradi.

-Les accions en matèria de RSE serveixen per a l'explotació de marca. Per exemple, els clients estrangers (sobretot els nòrdics o els alemanys) observen els distintius mediambientals que té l'hotel a l'hora de decidir l'allotjament.

-La pretensió de millorar la imatge social de l'empresa cap als clients, els proveïdors, els operadors turístics i les agències de viatges ha contribuït a dur a terme accions en matèria de RSE.

-La subvenció inicial que es va obtenir per a la implantació dels seus sistemes de qualitat i mediambientals.

-La professionalitat de l'executiu i el treballador que desenvolupa les seves tasques des del convenciment de la importància que té ser respectuosos amb el medi ambient i el servei que s'ofereix al client. És un tema de valors, actituds i educació, més que d'incentius o promocions, fet que facilita el compromís del treballador amb l'empresa, segons Vicenç Martí, director general del Grup Reside.

-La importància de tenir cura d'un actiu important per a Blaumar Hotel com és la platja. Consideren que han d'assumir aquesta responsabilitat. L'objectiu és intentar que l'empresa tingui el menor impacte possible en el medi ambient. Com afirma el director general, "si és gratuït, cuidem-ho. Si volem que la zona duri, que estigui posicionada, aleshores estem obligats a tenir-ne cura". Un exemple: es regala a tots els clients un cendrer ecològic, per evitar que es tirin puntes de cigarreta i altres residus petits a la platja.

Com avaluen la seva RSE?

Blaumar Hotel compta amb un seguit d'indicadors concrets per avaluar les seves accions mensualment, en dues àrees:

-Qualitat: es mesura, bàsicament, l'eficiència en la gestió dels serveis que realitza l'empresa, i afecta tant els clients com els empleats i proveïdors.

-Mediambiental: el seguiment dels indicadors ambientals contribueix a certificar que la gestió de l'empresa s'ajusta als requisits marcats per les certificacions mediambientals (Reglament CEE 761/2001 i UNE-EN ISO 14001) i que el comportament ambiental i els impactes que genera l'activitat a l'hotel es revisen, es controlen i es milloren continuament.

Casa Camper

casa camper
barcelona

INVESTIGADORA

Itziar Castelló

PERSONES ENTREVISTADES

Susana Marín (directora)

Àngel González (responsable de manteniment)

Cristina Font (xef de cuina)

Javier Díaz (responsable del pressupost i coordinador de grups)

Pere Xambó (responsable d'allotjament)

Cristina Nogueira (formació de recepció)

Nom de l'empresa (raó social): **CAIMARI MED, SL**

Directora general	Susana Marín
Any de creació	2004
Activitat que desenvolupa	Hoteleria
Sector	Hoteleria
Localització geogràfica:	Barcelona
Adreça	Carrer d'Elisabets, 11 08001 Barcelona
Nombre de treballadors (2007)	18
Facturació (2007)	1.665.337 €
Capital social (2007)	6.000 €
Estructura de la propietat	Societat limitada. Propietat de Camper, SL. Propietat familiar (majoria d'acions propietat de la família Fluixà) per dos socis del sector immobiliari:
Telèfon	+ 34 933 426 280
Pàgina web	www.casacamper.com
Altres observacions que cal destacar	Casa Camper té associat un restaurant, el Dos Palillos, i una botiga Camper al mateix carrer, gairebé tocant a l'hotel. Tots ells formen l'"experiència camper".

Resum executiu del cas

Casa Camper és un hotel de quatre estrelles i vint-i-cinc habitacions construït en un palau del segle XIX del barri del Raval barcelonès que destaca perquè combina el disseny més modern de Vinçon amb l'estètica i els valors de Camper. Casa Camper pretén traslladar a l'hoteleria l'esperit de Camper, l'exitosa empresa de sabates mallorquina, i promoure una forma de relacionar-se amb l'entorn més humana, respectuosa amb el medi ambient i senzilla. De Casa Camper, en destaca, sobretot, el seu servei, proper i humà, i la cura del seu equip pel medi ambient. Casa Camper va ser pionera a instal·lar equipament per al reciclatge i per a la producció d'energia solar, com també per a la reutilització d'aigües grises.

PART 1. L'EMPRESA

Posicionament/paper/lloc de l'empresa dins del sector

Casa Camper és el primer hotel de l'empresa Camper, una exitosa productora i distribuïdora de sabates mallorquina. Camper es caracteritza perquè fa sabates diferents, còmodes, amb un disseny que reflecteix simplicitat, autenticitat i discreció. Casa Camper neix el 2004 amb la intenció de traslladar l'esperit de Camper al món de l'hoteleria i promoure una forma més humana, respectuosa i senzilla de relacionar-se amb l'entorn.

Casa Camper és un hotel de quatre estrelles amb 25 habitacions en un edifici del segle XIX situat al barri del Raval de Barcelona. Un hotel que, principalment, vol oferir comoditat i simplicitat, partint d'un innovador disseny de Fernando Amat de Vinçon i, sobretot, amb un servei proper.

La diferència de Casa Camper es fa palesa des de la recepció, en què tota la decoració incita a conèixer a peu o en bicicleta el barri del Raval i la seva història. A les habitacions, en què hi ha penjades unes hamaques brasileres per fer-hi la migdiada, fins a la cuina-menjador, en què s'explica als hostes com poden reciclar vidre, plàstics, restes orgàniques, llaunes, etc. de l'esmorzar o refrigeris.

Per als empleats, la diferència de Casa Camper rau, sobretot, en el servei, pròxim i sempre disposat a ajudar l'hoste i a respectar-ne la independència.

Reptes i dificultats inherents al sector

Mantenir una taxa d'ocupació alta sense reduir les tarifes és potser el repte més important de Casa Camper en aquests moments, en què la crisi econòmica comença a afectar amb força el sector de l'hoteleria. El preu de l'habitació de Casa Camper inclou gairebé tots els serveis de l'hotel, des de l'esmorzar a la carta, un menjador-snack obert les 24 hores i Internet sense fil, cosa que augmenta el valor del servei, però a la vegada fa més difícil disminuir-ne el preu de forma rendible. Casa Camper vol continuar essent diferent en el seu servei, i per això compta amb una ràtio de hoste/treballador molt més elevada que la de la mitjana d'hotels de les grans cadenes.

Un segon repte de Casa Camper és compatibilitzar una política de reducció de costos a curt termini amb una política de millora de la ges-

tió mediambiental de l'hotel. Moltes de les iniciatives que l'equip de Casa Camper porta a terme són iniciatives que combinen l'estalvi econòmic amb la reducció de l'impacte mediambiental. Algunes d'aquestes iniciatives són, per exemple, una meticulositat absoluta en el procés de reciclatge de tots els productes de l'hotel i la reducció de consums d'aigua i d'energia mitjançant les tecnologies més punteres. No obstant això, aquestes iniciatives que poden comportar un estalvi econòmic i mediambiental a mitjà termini, a curt termini són moltes vegades una inversió costosa.

Factors d'èxit de l'empresa

“L'èxit de Casa Camper es pot mesurar de tres formes —comenta Susana Marín, directora de l'hotel. Primer, amb la satisfacció dels clients i el percentatge de clients que tornen. A Casa Camper hi ha un nombre molt important de clients recurrents. Normalment, si un client ha vingut a Casa Camper, la propera vegada que ve a Barcelona torna a l'hotel. Segon, a Casa Camper hem assolit crear un equip de persones que treballen a gust i que estan orgullosos de participar en el projecte de Camper. La felicitat dels empleats és un dels nostres objectius principals. El nostre és un equip petit i un dels factors d'èxit i de satisfacció del personal es basa en què tots ens fem responsables del benestar del client, s'incentiva la presa de decisions i la coresponsabilitat sobre les tasques. Tercer, Casa Camper és un projecte rendible i reproducible. Aquest any s'obrirà a Berlín (Alemanya) la segona Casa Camper. Volem que la Casa Camper de Berlín mantingui el mateix esperit d'innovació ecològica i de disseny avantguardista i que, alhora, estigui perfectament situada en el seu context. Nosaltres som al Raval de Barcelona i hi ha fotos del Raval a tot l'hotel. Al nou Casa Camper seran a Berlín, però se sentirà el mateix esperit de Casa Camper”.

PART 2. LA RSE A L'EMPRESA

Què entenen per RSE a la seva empresa?

La resposta de les entrevistes a Casa Camper resulta unànime en aquest tema. La primera cosa de la qual se senten responsables és de la satisfacció dels seus hostes. El concepte de servei a l'hoste és el motor que mou Casa Camper i això és absolutament present des que s'entra a la recepció fins que se surt de l'hotel. La segona responsabilitat que tots esmenten és la responsabilitat cap al mateix equip humà de Casa Camper. Pere Xambó, responsable d'allotjament, ens comenta: “M'agrada donar la benvinguda personalment a tots els empleats, vull que el temps que estan amb nosaltres sentin que creixen i que s'estan formant”.

En tercer lloc, tot l'equip de Casa Camper té una gran consciència mediambiental. Tot es recicla i sempre s'està pensant en com millorar els impactes mediambientals: com reduir consums d'aigua i d'energia, com reciclar, com conscienciar l'hoste que camini i que agafi una bicicleta en lloc d'un cotxe. Una altra part molt important de la filosofia Camper és el lema "si no ho necessites, no ho compres". Aquesta frase crida al consum responsable i a tornar a pensar en la qualitat de les coses més que no pas en la quantitat.

Què fan en aquest camp?

Per als empleats: plans de formació continuada en totes les àrees clau de l'hotel, horaris mensuals per afavorir la conciliació familiar. Casa Camper també promou la diversitat. En un equip de divuit persones hi ha deu nacionalitats diferents. "L'única cosa que ens importa quan introduïm una nova persona a l'equip és la seva passió pel servei, no en mirem ni la nacionalitat, ni el color, ni el gènere, ni la tendència sexual", comenta Susana Marín.

Per al medi ambient: reciclatge dels consums relacionats amb el restaurant, les habitacions i l'administració; reciclatge d'aigües grises; estalvis d'aigua i energètics; generació d'energia més neta amb plaques solars per sobre del que estipula la legislació; hort ecològic urbà al terrat; jardí vertical al pati interior de l'hotel, màxim aprofitament de la llum natural a totes les habitacions; promoció del consum responsable; promoció de l'ús de bicicletes, dels passejos a peu o de l'ús del transport públic per a la reducció de la contaminació a la ciutat; reciclatge de llibres dels hostes en una petita biblioteca de l'hotel.

Per a la comunitat local: foment del comerç de barri i el comerç tradicional amb la compra d'alguns consums bàsics diaris a botigues del barri, la recomanació als hostes de botigues i restaurants tradicionals del barri, una jornada de portes obertes de l'hotel per a la gent del barri. Donació de roba a ONG del barri. Visites a l'hotel d'estudiants de disseny i ecologia.

Per al patrimoni històric i cultural de la ciutat: rehabilitació de l'edifici que ocupen, mantenint-ne íntegrament la façana.

Com ho fan?

En dissenyar i construir Casa Camper es va tenir molt en compte la cura pel medi ambient. La rehabilitació de l'hotel es va fer de forma que es mantingués el valor històric de l'edifici i que es conservessin alguns objectes tradicionals o d'èpoques passades. Aquests objectes es mos-

tren a la vitrina de la recepció. Quan es va crear l'hotel també es van construir espais especials per promoure el reciclatge. Un dels grans orgulls de l'hotel és el seu passadís de reciclatge amb càmeres frigorífiques aïllades per a cada tipus de residu. A aquest passadís, s'hi uneix una sala amb una màquina de reciclatge d'aigües grises. L'hotel compta també amb una superfície gran de teulat cobert per plaques solars. “Tot el que hi cap”, comenta Àngel González, responsable de manteniment, en referència a la incorporació de millores mediambientals a les instal·lacions de l'hotel.

“La filosofia de cura pel medi ambient és present a Casa Camper des que es va construir i continua essent una de les dinàmiques més característiques de l'hotel” diu Pere Xambó. “Tothom recicla tot el que pot, sempre s'estan buscant innovacions en aquest sentit, fins i tot volem crear un equip especial que s'encarregui de donar-li una volta més al tema mediambiental de l'hotel”, ens comenta Cristina Nogueira, responsable de formació de la recepció.

“La conscienciació mediambiental de tots els empleats s'aconsegueix amb dues eines principals molt importants —diu Pere Xambó. D'una banda, està promoguda i inspirada per la propietat de l'hotel. La família Fluixà, propietaris de Casa Camper, van posar les bases perquè el treball de reciclatge es pogués fer, i sempre estudien amb molt detall els projectes de millora que els proposem des de l'hotel. De l'altra, la formació diària en temes mediambientals ens fa ser conscients de la importància del tema i de les possibilitats de millora. A Camper tenim una eina que es diu Camper 10. És una eina en què diàriament es recull la planificació del dia, però també el tema central del dia. Alguns dies toquen aspectes relacionats amb la qualitat del servei i, d'altres, temes mediambientals.”

“Els projectes de millora surten dels mateixos empleats —explica Susana Marín. Als departaments es fan pluges d'idees que després es converteixen en projectes de millora. Els empleats són els qui millor poden veure on són les oportunitats de millora i com fer que el seu treball estigui més ben fet i tingui més sentit.”

“La nostra relació amb el barri va ser molt natural des que es va crear l'hotel”, comenta Pere Xambó. “Abans d'obrir al públic vàrem fer una jornada de portes obertes i un còctel al qual van assistir molts veïns. La gent del barri de tota la vida ens explicava històries de la casa que després han esdevingut part de Casa Camper. Els objectes de la recepció, la col·lecció de llibres vells, les històries de la casa que expliquem als clients...”.

Cristina Font, xef de Casa Camper, ens explica: “El pa i alguns pastissos són de la pastisseria del costat. També m’agrada anar a la Boqueria a comprar els productes frescos i les flors. Abans gairebé tot el del restaurant ho comprava a les botigues del barri; ara, però, tenim un distribuïdor oficial que ens surt més econòmic, però que també ens porta productes locals. Ens agradaria tenir més productes ecològics, però hem de mirar el pressupost. Els introduïm a poc a poc, crec que és una qüestió de temps”.

Per què ho fan?

“Camper i Casa Camper han estat sempre pioners en ecologia”, comenta Pere Xambó. “La família Fluixà, propietària de l’hotel, sempre ha volgut que els valors de l’avi Fluixà, el Lorenzo, estiguessin molt presents en tots els seus negocis. El mateix nom de la marca Camper així ho indica. Camper és sinònim de camperol. Camper reflecteix la mediterrània, la trobada de cultures, la tensió entre modernitat i tradició, austeritat i creativitat. Camper és al cor del Raval, a mig camí entre les Rambles i els centres de cultura contemporània més moderns, com el Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA) i el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). Casa Camper vol recollir l’herència històrica del Raval, la seva singularitat multicultural, i combinar-ho amb les noves tecnologies i les ultimíssimes tendències estètiques. Vàrem néixer amb aquests valors i els hem desenvolupat i potenciat. No podríem ésser d’una altra manera.”

“Hem agafat les eines que teníem a la nostra disposició i les estem intentant millorar”, explica Cristina Nogueira. “La família Fluixà es va gastar els diners en màquines i espais per millorar l’ecologia de l’hotel. Ara, amb la Susana, aquesta filosofia està calant en tots nosaltres. Està fent que la sentim com a nostra i que agafem responsabilitats per millorar el que hi ha. Si tens una idea, ningú a l’hotel no et dirà que no es pot fer. Els projectes s’estudien i es prioritzen. És la filosofia de treball que tenim a Casa Camper”.

“Els valors de Casa Camper no es queden al paper”, diu Javier Díaz, responsable del pressupost i coordinador de grups. “Tots hi estem involucrats i convivim amb aquests valors de forma inconscient. Els clients també ho aprecien. No pas tots, però sí, sobretot, els clients nòrdics. Pregunten pels temes ecològics i els expliquem tot el que fem, el passadís de reciclatge, la màquina de tractament d’aigües grises.”

Com avaluen la seva RSE?

Les mesures principals de gestió de Casa Camper són la taxa d’ocupació, la tarifa i el marge per habitació. En aquestes mesures de ges-

tió, s'hi inclouen les mesures de despeses en consums, incloent-hi les despeses en energia i les despeses d'aigua. Casa Camper inclou les despeses de consums en les mesures mensuals. Aquestes mesures les revisen la propietat i la direcció de l'hotel. Un cop avaluades, la direcció de l'hotel trasllada les mesures de gestió als equips. L'equip de direcció i cada equip, respectivament, es reuneixen cada dia per revisar el Camper 10. El Camper 10 és una mena de balanced scorecard en què es revisen les mesures clau de gestió, però també les possibles incidències o visites de clients significatius que hi ha al llarg del dia. Àngel González ens comenta: “no tenim objectius anuals prefixats de reducció d'energia o aigua. Jo sé que he d'intentar reduir al màxim aquests consums, no tan sols per l'estalvi que això suposa, sinó també per l'impacte en el medi ambient”.

Cristina Font, la xef de l'equip, ens diu: “nosaltres intentem estalviar al màxim, bo i mantenint sempre una qualitat alta de servei, sobretot en períodes de baixa ocupació. Cada directiu sap les petites coses per fer que el marge sigui el correcte”.

Susana Marín ens comenta que “no tenim mesures formals de la diversitat de l'equip, tampoc no tenim mesures formalitzades de conciliació de la vida laboral amb la vida familiar. Encara no ens en fa falta. Som un grup petit i el que tenim molt clar és que amb les nostres accions quotidianes hem de ser capaços d'il·lusionar el client. I jo he de ser capaç d'il·lusionar l'equip”.

Hospes Hotels & Moments (grup Fuenso)



INVESTIGADORA

Itziar Castelló

PERSONES ENTREVISTADES

Antonio Pérez Navarro (conseller delegat)

Joaquín Urbieto (director de Desenvolupament i Projectes d'Hotels Hospes i Senzone)

Egli Stamatiou (directora de Bodyna)

Eva Olmos (directora de Recursos Humans)

Peter Niuwland (director de Vendes)

Jorge Fernández (director de Nous Projectes)

Anne-Carin Nordin (directora de Màrqueting)

Nom de l'empresa: **HOSPES HOTELS, SL (GRUP FUENSO)**

Director general	Antonio Pérez Navarro
Any de creació	2000
Activitat que desenvolupa	Hoteleria, restauració i spa
Sector	Hoteleria
Localització geogràfica:	Central a Barcelona; 8 hotels a Espanya, 1 hotel a França
Adreça	c/ del Císter, 1-3 08022 Barcelona
Nombre de treballadors (2008)	400
Facturació (2008)	30.973.530 €
Capital social (2008)	47.416.400 €
Estructura de la propietat	Societat limitada. Grup privat de quatre famílies d'accionistes: Fonsagrada (30%), Areyhold (30%), Telescom (30%) i Antonio Pérez Navarro (10%)
Telèfon	(+34) 93 238 83 10
Pàgina web	www.fuenso.com
Altres observacions que cal destacar	El grup Fuenso inclou quatre marques comercials: Hospes Hotels & Moments, Senzone Restaurants & Tastes, Bodyna Spa's & Sensations i Almost Business & Events. Totes aquestes marques pertanyen a serveis que s'ofereixen als hotels.

Resum executiu del cas

El grup Fuenso és una cadena hotelera creada l'any 2000 per iniciativa del seu director general i conseller delegat. El grup Fuenso el formen nou hotels de cinc estrelles situats als centres històrics de les ciutats, en edificis rehabilitats de gran valor històric i arquitectònic. Un dels seus elements diferenciadors és el *Proyecto Sueños*. Totes les activitats del grup Fuenso (hoteleria, spa, restauració i serveis al client) tenen l'objectiu de millorar el son i el descans dels clients. El *Proyecto Sueños* està desenvolupat en partenariat amb investigadors especialitzats en problemes del son, com també amb ONG encarregades de fer realitat els somnis de molts nens.

PART 1: L'EMPRESA

Posicionament/paper/lloc de l'empresa dins el sector

El grup Fuenso, amb els seus nou hotels Hospes Hotels & Moments, els restaurants Senzone Restaurants & Tastes i els serveis d'spa Bodyna Spa's & Sensations, forma una oferta de serveis que es basa en el concepte de descans i benestar. És un grup d'hotels nínxol: hotels de cinc estrelles, de poques habitacions, situats als centres històrics de les ciutats i sempre en edificis rehabilitats d'un gran valor patrimonial, arquitectònic i cultural.

El grup Fuenso es diferencia per donar al client un servei original, amb un gust per allò autèntic i allunyat del luxe gratuït. Els hotels Hospes són un símbol de lluminositat, amb materials nobles i espais harmònics dissenyats per al descans. La recerca del descans i la relaxació és present en tots els detalls i les activitats i, també, als restaurants Senzone, que es caracteritzen per desenvolupar una gastronomia local amb sabors purs i naturals. Una alimentació lleugera i equilibrada per afavorir el descans. En paraules del grup: “Fuenso converteix en una experiència real la promesa de desconnexió, descobriment i alliberament que inspira la creativitat, l'exploració i la rehabilitació, a través d'un context espai-temps únic, de puresa, autenticitat i originalitat”. El grup Fuenso ha estat guardonat recentment com el millor hotel, amb nombrosos reconeixements nacionals i internacionals, pel seu disseny i capacitat d'innovació. Entre d'altres, ha rebut el Condé Nast Johanson Award of Excellence i el premi al millor disseny d'interiors a Europa, atorgat pel Prix Villégiaure.

Antonio Pérez Navarro, director general del grup, considera que Fuenso està al negoci del son. La seva missió passa per potenciar la capacitat del client i dels empleats de somiar, entès des d'un punt de vista mèdic, per a la qual cosa cal que es compleixin una sèrie de condicions físiques lligades al descans i al benestar. També cal que es compleixi la capacitat d'assolir el que es desitja, en sentit metafòric. Per assolir el nivell de descans màxim, el grup Fuenso duu a terme una recerca aplicada, juntament amb la Societat Espanyola del son i la Clínica del Son Estivill, USP. Tots ells estudien com es pot potenciar el descans als hotels Hospes, com també el desenvolupament d'altres activitats del grup.

Reptes i dificultats inherents al sector

Els reptes principals del grup Fuenso són, sens dubte, els lligats al procés de desacceleració econòmica d'Espanya i Europa. Les conseqüències més directes del refredament del consum per al grup Fuenso són: la baixada de la taxa d'ocupació i la pressió a la baixa de les tarifes hoteleres que pateix el sector.

D'altra banda, la crisi econòmica porta el mercat immobiliari a incrementar l'oferta i a abaixar els preus. El grup Fuenso es troba en procés d'expansió i es pot beneficiar d'aquestes dinàmiques del mercat per comprar o adquirir l'explotació de nous hotels, particularment a la resta d'Europa. En aquest sentit, Fuenso és un grup encara petit, però molt dinàmic. Des que es va crear, l'any 2000, ha obert nou hotels i té previst d'obrir-ne properament un mínim de vuit més a Espanya i a Europa. En paraules de Joaquín Urbieto, director de Projectes i Expansió d'Hospes: “Un dels reptes més importants del grup és continuar amb un bon ritme d'expansió i una bona reputació, com la que Hospes ha adquirit al sector”.

Un dels reptes immediats de Fuenso és esdevenir una empresa capaç de liderar l'expansió del concepte del son com a factor diferencial de la seva marca, i diversificar el seus serveis al voltant d'aquest concepte. És per aquest motiu que el grup Fuenso treballa amb un grup d'especialistes, tant en el concepte fisiològic del son com en el concepte d'il·l·lusió i superació personal. El grup Fuenso comença a trobar col·laboradors d'altres indústries i altres sectors econòmics, com també organitzacions de la societat civil o entitats públiques per crear una oferta més completa referent al tema del son i el problema de la manca de descans de la nostra societat estressada.

Factors d'èxit de l'empresa

Antonio Pérez Navarro, conseller delegat, diu que l'èxit es pot definir i mesurar de moltes maneres. D'una banda, l'èxit del grup Fuenso és visible pel seu creixement (nou hotels nous en vuit anys) però, també, per les altes taxes d'ocupació i pel marge financer. D'altra banda, l'èxit, segons Antonio Pérez Navarro, sobretot en aquest sector, es mesura de forma intangible. “L'èxit per a nosaltres –explica el senyor Pérez Navarro– és que els clients ens felicitin quan són a l'hotel; és que els clients se sentin bé i, si és possible, que dormin i descansin millor, i això els ajudi a ser feliços”.

“Una altra mesura d’èxit molt important per a nosaltres –diu Eva Olmos, directora de Recursos Humans– és que els nostres empleats siguin feliços treballant en una empresa com el grup Fuenso, que se’n sentin orgullosos i que vinguin a treballar amb il·lusió cada dia”.

Joaquín Urbietta, director de Projectes, explica: “Un altre signe d’èxit és que es parli de nosaltres dins del sector, que se’n parli bé i que se’n parli de manera perdurable en el temps: no un dia, ni un any, sinó trenta anys...”.

PART 2: LA RSE A L'EMPRESA

Què entenen per RSE a la seva empresa?

Antonio Pérez Navarro, conseller delegat i fundador explica:

“Al 2004, quan ja teníem els dos primers hotels en funcionament, varem començar a pensar estratègicament en la nostra missió, els nostres valors. Volíem començar a donar un sentit a tot el que fèiem i ésser capaços de comunicar, de manera coherent, a tots els empleats, clients, proveïdors i competidors què era el grup Fuenso i què ens diferenciava. Havíem de saber per quin motiu el client ens compraria els nostres serveis i què volíem aportar a la societat.

Donàvem diners a Metges Sense Fronteres, però érem conscients que això era, sobretot, caritat, i volíem fer alguna cosa relacionada amb el nostre negoci. Als nostres hotels creem les condicions perquè els clients somiïn. Vàrem pensar que, si ens dedicàvem al negoci del son, hauríem de fer coses relacionades amb els somnis que aportem a la societat. Volem que la societat del nostre voltant visqui millor, però fer coses que realment siguin part de la nostra essència. Això és, per a nosaltres, la responsabilitat: entendre què podem aportar a la societat, com contribuir a solucionar els problemes socials que ens envolten des del nostre negoci.”

Què fan en aquest camp?

Tots els entrevistats coincideixen que el projecte de RSE més important per al grup Fuenso és el *Proyecto Sueños*. Aquest projecte té dues parts, una de relacionada amb el problema fisiològic del son, és a dir, el descans fisiològic i la importància del son per a la regeneració vital, i una altra relacionada amb el somni, en tant que capacitat de superació. El *Proyecto Sueños* uneix aquestes dues parts i esdevé l’essència del negoci del grup Fuenso.

Concretament, per a la primera part del projecte, el somni com a necessitat fisiològica, el grup Fuenso col·labora amb una xarxa d'instituts de recerca sobre les patologies lligades al procés de la son. Formen part d'aquesta xarxa l'Associació Ibèrica de la Patologia de la Son, la Societat Espanyola de la Son, la Clínica Estivill, SP, l'Sleeper Association de Canadà i universitats com ara la de Chicago i del Quebec. El grup Fuenso col·labora amb aquesta xarxa i premia els millors estudis a escala internacional i desenvolupa les tècniques per a la millora del procés del son als seus hotels. Els hotels Hospes compten amb un servei mèdic que assessora als seus clients sobre la qualitat del son. Les habitacions, els llits i els sabons estan fets amb materials específics per millorar el procés de dormir. Així mateix, els serveis complementaris que s'ofereixen als hotels com els spa i els dinars estan dissenyats per millorar el son dels clients.

La segona part del *Proyecto Sueños* té com a objectiu enfortir les relacions entre els empleats i els col·laboradors del grup Fuenso. En aquesta part del projecte, es treballa amb l'organització Aldeas Infantiles SOS. A través de diferents projectes, aquesta entitat dóna oportunitats a persones amb necessitats socioeconòmiques. El grup Fuenso premia amb beques algunes d'aquestes persones i n'explica la història mitjançant la publicació anual d'un llibre.

El desenvolupament sostenible també forma part de la responsabilitat social del grup Fuenso. Els hotels Hospes es volen identificar amb una manera diferent de tractar el seu entorn. Per això, tots els hotels són edificis antics rehabilitats amb materials locals, així s'estalvia tant en cost com en emissions de gasos del transport. Hospes utilitza bombetes i electrodomèstics de baix consum, bateries per corregir la potència elèctrica, plaques solars i calderes de biomassa que funcionen amb un combustible menys contaminant. Així mateix, Hospes ha instaurat uns sistemes de recollida d'aigües pluvials i reciclatge d'aigües grises. Hospes incentiva la utilització de formes de transport ecològic entre els seus clients i posa a la seva disposició transports elèctrics.

Com ho fan?

Els projectes de RSE del grup Fuenso estan construïts sobre la base de la col·laboració amb experts en cadascun dels àmbits en què es treballa. Aquest principi de partenariat no tan sols es concep per a la gestió quotidiana, sinó per prendre decisions estratègiques.

El *Proyecto Sueños* va ser concebut per Antonio Pérez Navarro amb els doctors Estivill i Puertas. Des del començament, les diferents parts han estat involucrades no només en el jurat que atorga els premis, sinó en el desenvolupament de les diferents fases del projecte. Es pretén que aquest projecte sigui, sobretot, una plataforma per conscienciar de la importància de dormir bé com a factor de benestar per als clients del grup Fuenso. També vol convertir-se en una plataforma per al desenvolupament d'una xarxa més gran d'empreses i organitzacions interessades en aquesta matèria.

El projecte de col·laboració amb Aldeas Infantiles SOS també està concebut des del partenariat. Un jurat constituït a parts iguals per Aldeas Infantiles SOS i el grup Fuenso s'encarrega d'escollir els millors projectes. La primera selecció la fa una consultora i, una vegada a l'any, un dels Hotels Hospes organitza una gala de lliurament dels premis.

D'altra banda, pel que fa a les accions mediambientals, Jorge Fernández, responsable de Nous Projectes, diu: “Les accions de millora del medi ambient formen part del projecte de rehabilitació dels hotels des de la seva concepció. Nosaltres tenim uns estàndards mínims. Els hotels han de tenir capacitat per a un spa, un estil de decoració interior, etc. Per als nous hotels en prospecció, demanem que aquestes característiques s'acompleixin i que la filosofia de cura pel medi ambient es respecti.”

Per què ho fan?

“A Hospes, el Proyecto Sueños es viu realment —diu Jorge Fernandez. És un tema que ens genera il·lusió i motivació per continuar fent coses als nostres hotels, és com un curs intensiu de pensament positiu”.

Jorge Fernández continua dient: “*El Proyecto Sueños* va començar gairebé a la mateixa vegada que Hospes. Hi ha poca gent que no entengui el projecte com a part d'Hospes. Hospes no seria el mateix sense la cura pel descans, sense la missió de dormir, somniar i descansar.”

Eva Olmos, directora de Recursos Humans, exposa que el “Proyecto Sueños” és la força tangible d'un esperit, d'una filosofia a l'hora de crear un negoci. Eva Olmos explica: “Antonio Pérez Navarro, el nostre director, ha creat un negoci en què ha volgut unir el seu sentit ètic i la seva professionalitat. El projecte surt de la voluntat de concreció d'aquest esperit i de la il·lusió que entre tots hi hem anant

posant. Per al grup Fuenso, el *Proyecto Sueños* forma part de la seva identitat d'empresa i dels seus valors corporatius. Gairebé tots els empleats entenen que el client final reconeix aquest esforç i l'aprecia. Aprecia, sobretot, la qualitat humana de l'equip de treball del grup Fuenso”.

Com avaluen la seva RSE?

Els elements intangibles dels seus projectes lligats al *Proyecto Sueños* encara s'avaluen informalment, sense utilitzar indicadors formalitzats. Anne Carin Nordin, directora de Màrqueting, ens explica que consideren que el projecte encara és massa jove per desenvolupar indicadors formals, però que és un dels projectes que volen resoldre properament.

Joaquín Urbieta comenta: “Pel que fa als indicadors mediambientals, tenim uns responsables de manteniment que prenen les mesures diàries. Aquests responsables de manteniment reporten als directors dels hotels i als responsables d'àrea. Tenim uns objectius d'estalvi per hotel i aquests objectius els tractem d'acomplir. És un compromís econòmic, però també és un compromís amb el medi ambient.”

INOUT Alberg - Icària Iniciatives Socials



INOUT

INVESTIGADORA

Laura Albareda

PERSONES ENTREVISTADES

María José Pujol (directora general Icària Iniciatives Social, SAL)

Nacho Fisa (treballador del servei de jardineria, INOUT Alberg)

Ferran Castillo (director tècnic, INOUT Alberg)

Noemí Caparrós Ramós (directora de Serveis, INOUT Alberg)

Nom de l'empresa: **Icària Iniciatives Socials, SAL**

Directora general	María José Pujol
Any de creació	2005
Activitat que desenvolupa	Alberg juvenil i restaurant
Sector	Hoteleria
Localització geogràfica:	Barcelona
Adreça	Major del Rectoret, 2 08017 Barcelona
Nombre de treballadors (2008)	57
Facturació (2008)	2008 albergats (792.452,46 €), restaurant (197.566,08 €), lloguer de sales (3.558,61 €) 2007 albergats (647.738,42 €), restaurant (118.524,26 €), lloguer de sales (n. d.)
Capital social (2008)	196.466,91 €
Estructura de la propietat	Icària Iniciatives Socials, SAL, 41 % treballadors discapacitats; 15 % treballadors no discapacitats; 40 % famílies de discapacitats; 4 % altres
Telèfon	34 922 800 985
Pàgina web	www.inoutalberg.com

Resum executiu del cas

INOUT és un alberg juvenil que va obrir les portes el 2005. És el projecte empresarial més innovador del grup Icària Iniciatives Socials, el que té un major èxit econòmic i una major projecció internacional. Ofereix un servei professional, i flexibilitza la seva oferta i l'adapta a les noves demandes del mercat.

El valor del projecte es basa en:

1. Un projecte innovador i pioner que ofereix al públic unes instal·lacions sostenibles, polivalents i accessibles per a tot tipus de discapacitats.
2. L'oferta d'un servei de qualitat low cost en un subsector turístic en què es valora l'atenció al públic, les instal·lacions, la seguretat i els serveis d'oci.
3. El restaurant. Adaptat a les demandes dels clients, oferint serveis non stop a mida de forma ràpida i constant, i organitzant festes i cerimònies.
4. L'impacte internacional. L'alberg rep el 90 % dels seus clients de fora de les nostres fronteres.
5. La integració social i laboral de persones amb discapacitat (un 92 % del total de la plantilla ho són).
6. La responsabilitat mediambiental i la sostenibilitat. Especialment en temes de reciclatge i recuperació de materials.
7. La responsabilitat social com a valor fonamental en la gestió dels recursos humans i en la relació amb els *stakeholders*.

PART 1: L'EMPRESA

Posicionament/paper/lloc de l'empresa dins del sector

El creixement del turisme a Barcelona ens els darrers anys ha provocat que la ciutat s'hagi dotat de noves instal·lacions i serveis. Entre aquests serveis, ha aparegut el subsector de youth hostels. Els turistes que pernocten en els albergs juvenils acostumen a ser joves d'entre 18 i 26 anys, amb un nivell adquisitiu no forçosament baix. També hi ha moltes famílies.

Actualment, passar una nit en un youth hostel a Barcelona té un cost d'entre 21 i 30 euros en temporada alta. Les habitacions són comparades amb d'altres joves i s'hi ofereixen altres serveis de lleure, Internet, restaurant, sala de jocs o música. L'any 2001 només hi havia tres albergs a Barcelona. Actualment, segons el Departament de Joventut, n'hi ha 45. La majoria d'aquests albergs tenen una gestió privada. Si estan ben gestionats, s'han convertit en un negoci competitiu i altament rendible.

Un d'aquests albergs que s'han obert a Barcelona en els darrers anys és INOUT Alberg. INOUT competeix, així, amb la resta d'albergs juvenils que hi ha, bàsicament, al centre de la ciutat, la majoria als districtes de Ciutat Vella, a prop dels centres d'oci i de lleure de la ciutat. INOUT Alberg es diferencia de la resta d'albergs per diversos motius:

En primer lloc, és l'únic alberg juvenil que és urbà, però que, al mateix temps, està situat al mig del Parc de Collserola. Així, l'alberg ofereix a la clientela una barreja entre ciutat i natura, en unes instal·lacions accessibles i polivalents.

En segon lloc, és una societat anònima laboral (SAL), sense ànim de lucre, en què els propietaris de l'empresa són els mateixos treballadors. És, per tant, una empresa privada, però adherida a la Xarxa d'Albergs de la Generalitat de Catalunya i a la xarxa Youth Hostelling International.

En tercer lloc, és un centre especial de treball, que té com a objectiu la integració social i laboral. El 92 % dels treballadors d'INOOUT són persones amb un certificat oficial de discapacitat, fonamentalment intel·lectual.

Tenint en compte aquests tres elements, INOOUT és una pime molt particular. Per això INOOUT ha estat reconeguda en d'altres països europeus, ha rebut visites de parlamentaris europeus i ha aparegut en un gran nombre de televisions i a la premsa escrita. L'èxit del projecte és, alhora, econòmic, financer i social. És un projecte que, integra al mateix nivell les tres branques de la responsabilitat: social, mediambiental i econòmica.

Reptes i dificultats inherents al sector

El turisme juvenil és un subsector cada cop més important a Catalunya. Fins ara, aquest sector de baix cost no ha notat la crisi econòmica. És més, sembla que la crisi els ha afavorit: la gent no vol renunciar a les vacances i els albergs són una bona alternativa: barata i professional.

Els principals reptes del sector són:

En primer lloc, mantenir l'ocupació en una mitjana del 70 % - 75 % l'any. Actualment, el subsector manté una ocupació del 40 % - 50 % a Barcelona. INOOUT és un dels albergs de Barcelona que manté un nivell d'ocupació elevat, amb una mitjana del 72 % d'ocupació durant tot l'any 2008. Aquest fet ha estat possible durant aquests primers anys gràcies a la seva incansable estratègia comercial non stop searching guest (buscar hostes de manera continuada).

En segon lloc, un repte important d'aquest subsector apareix al voltant del tipus de turisme jove de baix cost. En general, el turisme a Barcelona s'ha bolcat en els darrers anys al turisme d'alt nivell

adquisitiu. Els albergs juvenils cobreixen l'altra banda de l'espectre econòmic i sovint hi apareixen problemes de turisme violent i perillós. El desavantatge principal dels albergs és la seguretat, principalment perquè són espais compartits que faciliten els robatoris. INOUT és un alberg molt més segur que la resta, bàsicament a causa del lloc on està situat (en tres edificis envoltats de jardins i de bosc, al Parc de Collserola) i al perfil específic de clients que rep, que són especialment famílies, grups de joves o escoles, que no busquen estar al centre de la ciutat, sinó que prefereixen trobar espais verds i més tranquil·litat als afores. A més a més, INOUT ofereix un sistema de seguretat molt estudiat.

En tercer lloc, el subsector planteja algunes reivindicacions a l'administració pública. La més important és que volen dependre del Departament de Turisme —com a servei turístic que són— i no del Departament de Joventut —com ho fan ara. Aquest fet planteja problemes importants, ja que la regulació sovint és diferent a la dels hotels i hostals. A Catalunya, però, la situació és millor que a la resta d'Espanya. Aquí hi ha una normativa per a la iniciativa privada.

Factors d'èxit de l'empresa

INOUT va obrir les portes fa quatre anys. D'aleshores ençà, els resultats anuals de facturació han estat sempre positius, amb un creixement anual de l'ocupació important, fins a arribar al 72 % del darrer any 2008.

El principals factors d'èxit han estat:

1. Oferir un servei flexible a través de les agències de reserva internacionals, dissenyant productes per a cada grup o per a cada client.
2. Els factors que, prèviament, es podien considerar més febles: la ubicació lluny del centre de la ciutat i el personal amb discapacitat s'han convertit en un punt fort i un element decisiu de compra.
3. L'atenció al públic flexible i personalitzada, oferint serveis innovadors dissenyats per a cada grup o client.

Actualment, el projecte està en una fase de consolidació. D'entre els seus serveis, en tant que allotjament hotel·ler, disposa de 164 places en habitacions compartides de 4, 6 i 10 persones, sales polivalents, terrasses, pista poliesportiva, espai de jocs infantils, solàrium amb zona d'aigües, biblioteca, bars amb terrasses, serveis de restaurant non stop i un espai d'Internet gratuït amb Wi-Fi. S'ofereixen activitats d'animació i festes.

L'alberg també disposa de tres sales polivalents, equipades amb televisió digital, Wi-Fi, vídeo, DVD i equips de música. Aquestes sales es contracten per diferents serveis complementaris de reunions, cursos i conferències. A més, l'alberg també facilita que els clients puguin gaudir del Parc de Collserola. S'hi ofereixen passejades amb bicicleta i a peu, i es preparen pícnic.

L'INOUT també ofereix als clients no allotjats un restaurant al mig del Parc de Collserola amb una capacitat màxima de 90 comensals. El restaurant també és un dels factors d'èxit del projecte, que pot cobrir els moments de temporada més baixa. Està obert al públic en general, fet que fa que el projecte sigui més reconegut a Barcelona.

Si es compara amb d'altres albergs, els factors d'èxit de l'empresa són la relació entre qualitat i preu, les instal·lacions i els serveis, la seguretat i la neteja. Segons les valoracions dels clients a través de la pàgina *hostelworld*, l'INOUT està valorat en 75 sobre 100. Els albergs de Barcelona amb una major puntuació dels clients obtenen una puntuació de 88 i només n'hi ha tres que superen l'INOUT. En el desglossament, els clients en fan aquesta valoració:

- Caràcter (79 %)
- Seguretat (83 %)
- Localització (60 %)
- Staff (78 %)
- Diversió (69 %)
- Neteja (84 %)

PART 2: LA RSE A L'EMPRESA

Què entenen per RSE a la seva empresa?

La responsabilitat social de l'empresa (RSE) a INOUT no és una cosa afegida, forma part de l'essència del model de negoci d'Icària Iniciatives Socials. La seva responsabilitat és el seu objecte social: "l'educació i la integració social i laboral dels nens i dels adults amb discapacitat psíquica". Amb el seu model i la seva intervenció, lluiten per aconseguir que les persones amb discapacitat psíquica formin part de les empreses i de la societat. Aquest objectiu s'implementa de manera coherent amb el respecte a l'organització de la qual formen part i al medi natural.

Per entendre la RSE, cal entendre la història d'Icària. L'any 1976, un grup de professors van crear una escola d'educació especial privada

a Barcelona: l'escola Taiga. L'any 1991, l'equip de direcció i de mestres de l'escola, conjuntament amb els pares, van decidir crear una empresa no lucrativa per generar llocs de treball per als joves amb discapacitat psíquica que sortien de l'escola i no trobaven feina a la societat. Així va néixer Icària Iniciatives Socials que, entre d'altres serveis, va obrir Icària Gràfiques, un centre especial de treball molt innovador en aquell moment, amb serveis de serigrafia, tampografia, estampació tèxtil, òfset impressió digital, etc. Icària Gràfiques serveix a les marques més prestigioses de cadenes hoteleres, de roba, bufets d'advocats de primer nivell o laboratoris farmacèutics, entre altres clients. Icària ha estat particip, juntament amb d'altres centres, en altres nous projectes empresarials innovadors i pioners.

Els treballadors amb discapacitat intel·lectual d'INOUT provenen de l'escola Taiga. El perfil de l'alumne que demanda feina a l'alberg és una persona amb discapacitat psíquica, amb una formació en competències molt bàsiques i, generalment, major de 21 anys, que ha aconseguit tenir un cert coneixement professional de l'ofici, uns hàbits laborals, unes habilitats socials i una certa capacitat de resposta davant del públic. A l'INOUT, els joves no estan en una cadena de treball sota supervisió, sinó que, per la dispersió i la magnitud dels espais, poden estar treballant sols i, alhora, de cara al públic; per tant, han de ser mínimament independents i resolutius. Per això, des de fa poc, quan arriben a l'alberg se'ls forma perquè siguin més efectius en aquestes àrees més transversals del treball, com poden ser el control emocional, l'empatia amb el client, les habilitats socials, la capacitat de donar respostes adients als clients... L'objectiu final és que puguin trobar feina en una empresa del mercat.

Què fan en aquest camp?

En aquest sentit, INOUT no té una política de RSE explícita. I no hi ha una voluntat d'institucionalitzar i difondre aquesta política. Tanmateix, les línies d'acció de responsabilitat social es focalitzen en les següents àrees:

1. La gestió dels recursos humans

Els tipus de treball creats pel sector de l'hoteleria solen ser temporals, amb horaris laborals irregulars, una remuneració baixa i poques perspectives professionals. Tenen càrregues de treball elevades, contacte amb clients (no sempre plaents), treball a les nits, en caps de setmana i durant les vacances, fet que trenca l'equilibri entre la vida laboral i la vida personal del treballadors, causa nivells d'estrès elevats i és una treball monòton.

L'objectiu fonamental d'INOUT no és la rendibilitat econòmica, sinó la rendibilitat social, encara que tenen molt present que aquesta no és possible sense la primera. L'ocupació no ha parat d'augmentar des que es va crear. Cada vegada que la facturació ho permet, es crea un nou lloc de treball. Es facilita la promoció laboral, s'aprofiten les habilitats extrafuncionals que pot tenir un treballador i, en algunes ocasions, d'aquestes n'han sortit noves unitats de negoci com el disco show o les nits del misteri. El calendari laboral el realitzen els mateixos treballadors de cada departament, combinant les necessitats de cobrir els serveis i també les seves necessitats personals i familiars. Això és possible a INOUT perquè tots els treballadors comparteixen la propietat, perquè el nivell salarial és l'establert pel conveni i perquè es procura la rendibilitat social.

La plantilla d'INOUT és molt més elevada que la resta d'albergs, que poden tenir una plantilla de 10 a 15 persones per cobrir els serveis. Actualment, INOUT compta amb 57 treballadors, un 92 % dels quals són persones amb discapacitat intel·lectual o física. A diferència del que caracteritza el sector, no hi ha rotació de personal, ni estacionabilització, ni tampoc no s'utilitzen empreses externes per cobrir serveis punta, ni de neteja o de vigilància. El personal és fix des de la primera setmana i treballa tot l'any per evitar la precarietat de la mà d'obra.

2. La relació amb les famílies dels joves

Les famílies dels treballadors d'INOUT són un dels *stakeholders* principals d'Icària i, a més a més, són copropietaris de l'empresa, en representació dels seus fills. INOUT s'ha creat amb el suport de les famílies, que tenen una part del capital social d'Icària Inicatives Socials i que sempre han mostrat el seu suport a tots els projectes.

3. Les instal·lacions, salut i seguretat laboral

Les instal·lacions d'INOUT són un espai privilegiat per a un alberg a la ciutat de Barcelona. L'Ajuntament de Barcelona ha cedit l'ús de l'espai a Icària perquè el puguin explotar durant 35 anys. Icària ha fet i està fent una inversió important per reformar les instal·lacions, que eren una escola. La responsabilitat civil de les instal·lacions és una de les preocupacions més importants de la direcció d'Icària, i es tracta d'un tema molt regulat. Per poder obtenir la certificació d'activitat econòmica, INOUT compleix la legislació sobre salut i seguretat, i rep inspeccions continuades de sanitat, del consell comarcal i de l'Administració pública.

El fet de formar part de la Xarxa d'Albergs de la Generalitat de Catalunya i de "Youth Hostelling Internacional implica, a més, que han de complir la normativa pública d'instal·lacions juvenils amb qualitat. INOUT ha de tenir una ràtio de lavabos per nombre de clients, ha de respectar la regulació sobre la seguretat en les àrees i els espais comuns i ha de comptar amb instal·lacions que segueixin la normativa d'accessibilitat. També ofereix servei de bugaderia, consigna, Internet, Wi-Fi i telèfon públic.

INOUT aposta pel turisme per a tots i compleix amb escriu la normativa d'espais d'accessibilitat, tant per a persones amb discapacitat física, com per a persones cegues i sordes. S'estableixen facilitats, com ara els números tàctils, les sirenes i els llums d'emergència, el contrast de colors per facilitar l'orientació i l'accés a les habitacions i als 84 llits accessibles.

4. Les polítiques mediambientals, de reciclatge i de recuperació de materials

El tercer aspecte important de la RSE d'INOUT són les polítiques mediambientals en la gestió de les instal·lacions per obtenir un servei sostenible. La política de responsabilitat mediambiental és bàsica, i està incorporada en l'alt valor de la coherència que té el negoci d'INOUT. L'alberg adopta polítiques de reciclatge i de recuperació de materials i mobiliari.

5. La relació amb l'Administració pública i els finançadors privats

Un altre dels *stakeholders* més importants d'INOUT és l'Administració pública. Icària Iniciatives Socials s'adapta a Llei d'integració social del minusvàlid de 1982 per desenvolupar el seu projecte. INOUT ha rebut un volum important de subvencions que han permès iniciar el projecte i finançar una part dels contractes laborals de les persones amb discapacitat. A més, rep donacions d'empreses privades que s'avenen al Real decret 364/2005 de mesures alternatives a la llei d'integració dels minusvàlids (LISMI), que obliga les empreses de més de 50 treballadors a contractar un 2% de treballadors minusvàlids).

6. Atenció, adaptació i fidelització dels clients

Finalment, una de les polítiques de RSE més important d'INOUT és la seva política d'atenció, d'adaptació i de fidelització dels clients.

Els joves treballadors saben que són diferents i són conscients del rebuig que poden rebre de la societat. Per això, s'esforcen molt més

per ser acceptats i busquen una normalitat laboral. Volen ser visibles en una societat cada vegada més diversa i plural. Per això han contribuït a fer un projecte innovador i competitiu.

Com ho fan?

1. La gestió dels recursos humans

Davant de les característiques generals del sector turístic, la política laboral d'INOOUT presenta diferències importants:

1. No hi ha treballadors temporals. Tots els treballadors d'INOOUT tenen un contracte indefinit a temps complet. El seu salari és el salari base del conveni del sector. El fet que no hi hagi una remuneració variable i que tots cobrin el mateix segons la categoria laboral permet a l'empresa contractar més persones.

2. Els treballadors reben un acompanyament inicial molt important i personalitzat. L'alberg funciona amb una estructura organitzativa igual que qualsevol servei d'hoteleria. Hi ha cinc departaments: recepció, neteja, restaurant, jardineria i manteniment. Quan la persona és contractada per un departament, se'n fa un acompanyament inicial.

3. La promoció interna és una política fonamental a INOOUT. Quan es necessita un nou càrrec, no es va a buscar gent de fora, sinó que es potencien les persones internes o bé d'altres centres d'Icària Iniciatives Socials. A més, sovint se'ls forma i se'ls ajuda perquè puguin assumir noves responsabilitats.

4. La formació interna també és molt important. Els treballadors reben un acompanyament directe per part del responsable del servei durant els primers mesos, fins que poden assumir les seves responsabilitats. A més, reben formació complementària, com per exemple en serveis concrets com ara la neteja, la restauració, la jardineria o bé els idiomes.

5. L'equitat de gènere és un altre element que defineix l'empresa. La plantilla té un percentatge del 50 % d'homes i de dones. Amb relació al comitè de direcció, les dones ocupen un lloc de lideratge molt important (cinc dels set membres són dones).

2. La relació amb les famílies dels joves

Les famílies i l'equip directiu d'Icària han establert una relació de treball conjunt des de l'escola. Les famílies participen en la propietat i en el consell d'administració d'Icària Iniciatives Socials i en l'impuls del projecte.

3. Les instal·lacions, salut i seguretat laboral

Per poder complir les regulacions sobre salut, seguretat laboral i seguretat sanitària, INOUT té subcontractada una empresa de seguretat que revisa contínuament les instal·lacions, els sistemes d'emergència i els serveis generals. Comprova que l'alberg compleixi totes les normatives de seguretat cívica i dóna formació als treballadors en aquests temes.

Paral·lelament, INOUT forma part del que s'anomena "turisme per a tots" o "turisme accessible", i així ho publiciten al web, perquè els clients sàpiguen que les instal·lacions estan adaptades a tots els tipus de discapacitats. És un dels pocs albergs de Barcelona que té 84 llits accessibles per a persones amb discapacitat física. Les instal·lacions estan dissenyades perquè siguin un espai còmode per a persones amb mobilitat reduïda i amb dèficits sensorials. Fer-ho no és més car, tan sols cal pensar-hi quan es fa la reforma, per això s'han pintat les parets de les habitacions i les sales amb colors diferents del color del terra i de les portes, perquè les persones amb discapacitat visual es puguin orientar, per exemple. També s'han adaptat les llums perquè les persones sordes es guiïn, i els espais no tenen barreres arquitectòniques. Per aquest motiu, l'alberg apareix en moltes webs de turisme accessible. A més, el restaurant ofereix menjar vegetarià i celíac.

4. Les polítiques mediambientals, de reciclatge i de recuperació de materials vells

Respecte de les polítiques de reciclatge, l'alberg duu a terme una recollida selectiva de les deixalles i els recursos. Hi ha papereres i contenidors de deixalla selectiva i reciclatge de paper, de vidre i de plàstic més enllà del que obliga la normativa. A més, el departament de jardineria manté els boscos de les instal·lacions per evitar-hi incendis i altres problemes. També ofereixen material per reciclar en els pícnic.

Respecte dels productes utilitzats per a la neteja, són productes no tòxics i tenen en compte el tipus de residus que generen perquè cada vegada siguin menys tòxics i perjudicials per al medi ambient. Un dels elements que més destaquen és el mobiliari utilitzat. Una part important del mobles de l'alberg, tret dels llits i els lavabos, és mobiliari recuperat. Icària Iniciatives Socials recull molt de mobiliari vell d'hotels i empreses.

5. La relació amb l'Administració pública

Com a centre especial de treball, INOUT té una situació especial. La Llei 13/1982 d'integració social del minusvàlid estableix, entre altres mesures, que les empreses públiques i privades de més de 50 treballadors estan obligades a contractar un nombre de treballadors discapacitats no inferior al 2 % de la plantilla. En el cas d'INOUT, és gairebé el total de la plantilla, fet pel qual rep una subvenció per treballador contractat. INOUT té una bonificació de la quota de la seguretat social. Rep una subvenció de 12.000 € per lloc de treball creat de forma permanent.

A més, les empreses que contractin serveis a l'INOUT de lloguer de sales, coffees, dinars d'empresa o d'impremta als seus taller d'Icària Gràfiques es poden acollir, mitjançant les mesures alternatives del Reial decret 364/2005, al compliment de la LISMI (2 % de treballadors minusvàlids a les empreses de més de 50 treballadors).

6. Atenció, adaptació i fidelització dels clients

INOUT té, bàsicament, un esperit d'atenció al públic, en tots els nivells, des de la direcció fins a tots els treballadors. Aquest ha estat un dels valors del projecte: rebre el client i atendre'l donant-li el que necessita. INOUT ha competit també amb preus i amb serveis innovadors. Són competitiu perquè innoven, exploren i s'adapten a les demandes dels clients a través d'un espai molt polivalent, al qual donen la utilitat que els clients necessiten. Es fan projectes a mida i saben que els clients estan cansats de trobar espais on tot està pre-establert.

Una part important dels clients provenen d'Europa, dels Estats Units i d'Àsia, i s'han convertit en clients fidels. Sobretot els que arriben a través dels centres de reserva internacional. Aquest és un dels factors d'èxit del projecte.

Per què ho fan?

Icària Iniciatives Socials, SAL, es defineix com una empresa responsable molt abans que es parlés de RSE. Per a ells, la RSE és proporcionar educació i oportunitats socials i laborals perquè les persones amb discapacitat intel·lectual s'integrin amb ple dret a la nostra societat. Com diu María José Pujol, fundadora i directora general d'Icària, la RSE a Icària és l'essència. Per tant, és el seu objectiu constitucional:

«Per a nosaltres, tot el projecte respon a donar oportunitats, credibilitat i coherència a “les capacitats laborals de les persones amb

discapacitat intel·lectual” per mitjà d’una activitat empresarial, no lucrativa. Significa construir un projecte empresarial coherent amb valors socials, i sostenible econòmicament. Això vol dir tenir un bon producte, un bon pla de màrqueting, contrastar que els clients en quedin satisfets [...] i també unes polítiques laborals responsables, complir les normatives vigents, cuidar la relació amb els nostres proveïdors, respectar el medi ambient. I, sobretot, compartir de veritat un gran objectiu comú i molts de petits cada dia, assumir els nostres errors i millorar cada dia, i pensar i aprendre i compartir-ho. Aquestes pràctiques són les que ens donen credibilitat. No podríem parlar d’integració social i laboral si no donéssim una imatge de responsabilitat, seriositat i fiabilitat de l’organització.”

I afegeix:

“Estem en un moment en què cada vegada hi ha més empreses i persones, conscients de la nostra fragilitat com a societat, i consideren que és important contribuir a la sostenibilitat del model econòmic i social en què vivim en tot el món occidental. Per això es valoren projectes com INOUT o com Icària Gràfiques, on un tipus de persones —per a mi, les més indefenses— de les moltes que la societat actual té en risc d’exclusió social i laboral hi troben el seu lloc.”

Com avaluen la seva RSE?

INOUT no fa una valoració específica de les seves pràctiques i polítiques de RSE, ni disposa d’un sistema d’indicadors específic, ja que és un servei relativament nou d’Icària Iniciatives Socials. Els seus altres tres centres (l’Escola Taiga, el centre ocupacional Bogatell i Icària Gràfiques) tenen l’ISO 9001:200, on consten polítiques formals de RSE, i, per tant, coneixen el concepte. Saben que cada vegada es valora més i que és un factor important de competitivitat i d’innovació. Són conscients que la RSE passa per integrar sistemes de gestió, de mesurament dels impactes, de transparència i de reporting. En un futur proper, es pretén demanar una ISO 9001/2000 i definir altres polítiques formals també per a l’alberg INOUT. A més, tenen molt en compte la valoració que els treballadors fan del seu treball i la fidelització dels clients.

En aquest sentit, la direcció d’Icària destaca que el seu tipus de projecte és molt valorat pels mitjans de comunicació de tot Europa i pels líders de polítiques socials de la Mediterrània, el centre i el nord d’Europa. INOUT ha rebut la visita de parlamentaris d’Itàlia, Alemanya i Noruega, i de líders socials que s’han interessat pel caire

innovador del seu projecte. Això ha donat confiança als joves, que se senten importants per la feina que estan fent. D'aquesta forma, l'èxit econòmic i mediàtic del projecte ha reforçat l'autoestima de tots i han contrastat la confiança que poden treballar de cara al públic tan bé o millor que la resta de persones.

Annex

Quadres resum dels quatre casos estudiats

A continuació es presenten dues taules que resumeixen els casos presentats en aquest informe, recollint de manera comparada les actuacions en responsabilitat social de les quatre empreses analitzades.

Figura 21. La RSE a les empreses estudiades: temes clau i actuacions

Empreses	RSE a l'empresa: temes clau	Actuacions
Hospes Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> - RSE vinculada a l'activitat: allotjament -> dormir i descans -> Projecte "Sueños" lligat als seus valors/missió. - Importància de la satisfacció del client 	<ul style="list-style-type: none"> - Projecte Sueños: <ol style="list-style-type: none"> 1. Accions vinculades al descans i la son (amb suport científic). 2. Accions socials: ONG (fer realitat "sommis") - Accions dirigides a treballadors - Reciclatge i control dels consums - Promoció transport sostenible entre clients
Casa Camper	<ul style="list-style-type: none"> - Lligada a la cultura "Camper" basada en la importància del tracte humà i la cura pel medi ambient (relació amb l'entorn) i equilibri modernitat/tradició. - Clau: Satisfacció hostes. - Importància de generar un equip motivat i implicat. - Filosofia consum responsable - "tradicions" (cultura camper) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclatge i gestió mediambiental a l'hotel (interna i sensibilització client/hoste) - Implicació treballadors en el projecte: Conciliació, Formació i Participació. - Relació comunitat local: comerç del barri, "portes obertes", donatius a associacions (roba).
Blaumar	<ul style="list-style-type: none"> - Valors i cultura empresarial impregnen l'esperit de "millora contínua" - La cerca de la màxima qualitat en el servei els ha portat a la incorporació de la gestió mediambiental com evolució a la gestió de la qualitat. - Reconeixements externs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avantatges econòmics per als treballadors - Gestió mediambiental certificada. Doble vessant: <ol style="list-style-type: none"> 1. Interna (consums i residus) 2. Externa: Sensibilització - Accions socials puntuals amb ONGs.
InOut Alberg	<ul style="list-style-type: none"> - Integració: eix clau que defineix l'empresa (92% treballadors) - Medi ambient (reciclatge + localització) - Gestió dels RRHH i <i>stakeholders</i> - Essència = Educació + Integració 	<ul style="list-style-type: none"> - Contractació fixa i baixa rotació - Particularitat per ser SAL: treballadors participen com a famílies (i implicació de les famílies). - Instal·lacions: Accessibilitat i seguretat com a tema bàsic. - Accions mediambientals: reciclatge. - Relacions amb grups d'interès financers (administracions públiques i sector privat) - Clients: Adaptació i fidelització

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per les empreses

Figura 22. Taula resum d'actuacions de RSE de les empreses estudiades

	Hospes Hoteles	Casa Camper	Blaumar	InOut Alberg
ÀMBIT ECONÒMIC				
Retenció i fidelització del client				X
Bones pràctiques amb proveïdors locals	X	X		
Inversions i serveis que proporcionen un benefici públic				
Ajuts del govern				X
ÀMBIT SOCIAL				
Responsabilitat sobre el producte	X		X	X
Relació amb la comunitat	X	X		
Perfil de la plantilla de treballadors		X		X
Formació dels treballadors		X	X	X
Remuneració als treballadors				
Rotació de la plantilla				X
Conciliació de la vida laboral, familiar i personal		X		X
Programes d'igualtat d'oportunitats				X
Representació formal dels treballadors en la gestió				X
Selecció, avaluació i associació amb proveïdors		X		
Gestió d'impactes a la comunitat		X	X	
Premis i distincions per actuacions responsables				
Promoció interna dels treballadors				X
Participació treballadors		X	X	X
Comunicació interna amb treballadors			X	
Incorporació nous treballadors				X
Integració social			X	X
Valors				
ÀMBIT AMBIENTAL				
Condicions ambientals en el lloc de treball		X		X
Consums d'energia i aigua	X	X	X	
Residus produïts			X	X
Verificació ambiental externa independent			X	
Reciclatge	X	X	X	X
Sistema de gestió mediambiental	X		X	
Sensibilització (interna)		X	X	
Sensibilització (externa: als clients)	X	X	X	

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per les empreses

Referències

Bibliografia

BURSON-MARSTELLER (2006). *La gestión empresarial en los años 2005-2006*. Madrid: Burson-Marsteller.

COLLINS, J. C. I PORRAS, J. I. (1996), *Empresas que perduran*, Barcelona, Paidós

COMISSIÓ EUROPEA (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities*, COM (2001) 366.

COMISSIÓ EUROPEA (2003). *EU Recommendation. Document C [2003] 1442*

COMISSIÓ EUROPEA (2006). *La nueva definición de PYME: Guía del usuario y ejemplo de declaración, CE - Empresa e Industria, Bruselas.*

<http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf>

COMISSIÓ EUROPEA (2008). *Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008*. (SEC(2008)2853)

CLAVER, E.; MOLINA, J. F.; PEREIRA, J. (2007). "The impact of strategic behaviours on hotel performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), p. 6-20.

EDELMAN (2009). 2009 Edelman Trust Barometer, Edelman, 2009.

ENZ, C. (2001). "What keeps you at night? Key issues for concern for lodging managers". *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 42(2), p. 38-45.

ERNST AND YOUNG (2006). *Indicadores económicos de la industria hotelera*. Madrid: Ernst and Young.

EXCELTUR (2009). "Perspectivas Turísticas. Valoración empresarial del año 2008 y perspectivas para 2009". *Exceltur*, Núm 27, Enero 2009.

http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Informe_Perspectivas_Turísticas_N27.pdf

FALCK, O. I HEBLICH, S. (2007), “*Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good*”, *Business Horizons*, 50 (3), p. 233-258.

HOSTELMARKET (2007). *Las grandes cadenas hoteleras continúan perdiendo peso en España*. Madrid: Publicaciones alimarket, número 89.

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2008). *Frontur Movimientos Turísticos en Fronteras*. Madrid: Secretaría General de Turismo.

INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA (IDESCAT) (2008). *Anuari estadístic de Catalunya 2008*, Barcelona, 2008.

INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA (IDESCAT) (2009). “*Pernoctacions en establiments hotelers*”. <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0302>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2008). *Encuesta de ocupación hotelera*. Madrid: INE.

INE (2009). “*Coyuntura Turística Hotelera*”. *Instituto Nacional de Estadística, 27 de marzo de 2009*. <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0209.pdf>

KUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Free Press, New York.

MKG CONSULTING (2007). *Spanish hospitality report*. París: MKG Consulting.

MONFORT, V. (2000). *Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería de litoral*. Madrid: Fitur 2000.

MUÑOZ, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

MURILLO, D. (2008). *Guies sectorials de RSE a la petita i mitjana empresa. El sector de l'automoció*, ESADE, Barcelona.

MURILLO, D; DINARÈS. M (2007). *Quince casos de RSE en pequeñas y medianas empresas*, ESADE, Barcelona.

MURILLO, D; LOZANO J. (2006). *RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial*, ESADE, Barcelona.

NICOLAU, J. L. (2008), “*Corporate Social Responsibility: Worth-creating activities*”, *Annals of Tourism Research*, vol. 35, núm. 4, p. 990-1006

OBSERVATORI DE TURISME DE CATALUNYA (2008). *Balanç de Turisme de Catalunya 2007*. Barcelona: Departament d’Innovació Universitats i Empreses, Generalitat de Catalunya.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISME (OMT) (2009). *Barómetro OMT del Turismo Mundial, Volumen 7, N°1*, Enero 2009. www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_e_xcerpt.pdf

PIMEC (2008). *Principals Resultats Hoteleria i Restauració*. Barcelona: PIMEC.

PORRAS, J., EMERY, S. I THOMPSON, M. (2007), “*El éxito duradero: como crear una vida con sentido*”, *Harvard Deusto Business Review*, nov. 2007, p. 34-40.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006). *Informe de coyuntura hotelera*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.

PUTNAM, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York.

RESPONSIBLE TOURISM PARTNERSHIP (2002). “*Cape Town Declaration: Responsible Tourism in Destinations*”, Cape town, 2002. <<http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml>>

SANCHÍS, J. R.; CAMPOS, V. (2001). “*Factores de éxito en la industria hotelera. Un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana*”. *Papers de turisme*, 30.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (2007). *Turismo 2020. Plan de Turismo español horizonte 2020*. Madrid: Secretaría General de Turismo y Comercio, Organizació Mundial del Turisme, 2008.

SMITH, VALENE L. (1992), *Anfitriones e invitados. Antropología del turismo*, Madrid, Endymion.

URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J.; FERNÁNDEZ, J. (2001). *El sector turístico en España*. Madrid: Caja de Ahorros del Mediterráneo;

VALLS, J. F. (2003). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.

VILA, M. (2004). *Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español. Tesis doctoral*. Barcelona: ESADE – Universitat Ramon Llull.

VISA AND PACIFIC ASIA TRAVEL ASSOCIATION (PATA). (2008). “*Asia Pacific Travel Intentions Survey. Determining travel preferences for 2009 and beyond*”. Pacific Asia Travel Association. http://www.pata.org/patasite/fileadmin/docs/marketresearch/Visa_PATA_Asia_Travel_Intentions_Survey_2009.pdf

WORLD TRAVEL MARKET (WTM) (2008) “*Global Trends Report 2008*”. World Travel Market. http://www.wtmlondon.com/files/wtm_global_trends_report_2008.pdf

Pàgines digitals de referència

- <http://corporate-information.nh-hotels.com/>
- http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/observatori_turisme/index.html
- <http://www.ictc.es>
- <http://www.iet.tourspain.es/>
- <http://www.ine.es>
- <http://www.pimec.es>
- <http://www.unwto.org>
- <http://www.wttc.org>
- <http://www.idescat.cat>
- <http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml>
- <http://manifesttsr.blogspot.com>

Índex de figures

Figura 1. Cadena de valor del sector turístic	18
Figura 2. Nombre d'arribades de turistes internacionals (en milions)	19
Figura 3. Evolució del turisme a Espanya	21
Figura 4. Contribució dels mercats a l'increment del nombre de turistes a Espanya durant el període 2004 - 2007	22
Figura 5. Turistes i pernoctacions d'estrangers a Catalunya durant l'any 2007	23
Figura 6. Viatgers segons tipologia d'allotjament durant l'any 2007 (en milers)	24
Figura 7. Nombre d'establiments i places d'allotjaments turístics a Catalunya 2007	25
Figura 8. Establiments hotelers per categories a Catalunya i a Espanya 2007	26
Figura 9. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categoria a Catalunya en números índex (base 100 = 2003)	27
Figura 10. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categories a Espanya en números índex (base 100 = 2003)	27
Figura 11. Evolució del grau d'ocupació al sector hotelier català (2000-2007)	28
Figura 12. Evolució de l'ocupació mitjana ponderada, les pernoctacions i l'oferta de places hoteleres a Espanya (2000-2006)	29
Figura 13. Evolució del marge de contribució als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols	31
Figura 14. Evolució del marge net als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols	32
Figura 15. Evolució de la quota de cadenes hoteleres a Espanya	33
Figura 16. Viatgers de la resta de l'Estat en els hotels de Catalunya l'any 2007	35
Figura 17. Nombre de viatgers, pernoctacions i estada mitjana per categories hoteleres als hotels d'Espanya	35
Figura 18. Tres senzills (però no fàcils) elements	54
Figura 19. Descripció de les empreses estudiades	59
Figura 20. Taula resum d'actuacions de RSE de les empreses estudiades	65
Figura 21. La RSE a les empreses estudiades: temes clau i actuacions	113
Figura 22. Taula resum d'actuacions de RSE de les empreses estudiades	114

ESADE

Universitat Ramon Llull

Av. Pedralbes 60-62
E-08034 Barcelona
Tel. +34 93 280 61 62
Fax + 34 93 204 81 05
www.esade.edu

OBRA SOCIAL
Caixa Sabadell

Carrer d'En Font 1
08201 Sabadell
Telèfon: 902 33 55 66
www.obrasocialcaixasabadell.org

