
GESTIÓN HOTELERA Y SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL EL CASO DE NH HOTELES

JAIME GONZÁLEZ MASIP

Universidad Complutense de Madrid

El fenómeno de la responsabilidad medioambiental va dejando de ser una moda pasajera de imagen de marca para implantarse en el núcleo de la estrategia de las empresas del sector turístico español, un sector con alto reconocimiento a nivel internacional. La búsqueda de modelos de gestión empresarial alternativos ha fomentado la aparición de nuevos

paradigmas que valoran la relación con el entorno social, el respeto medioambiental y la sostenibilidad, y el compromiso con grupos de interés más allá de propietarios y accionistas.

Los cambios sucesivos en las regulaciones y las crecientes exigencias procedentes de colectivos y sociedad en general impulsan a los equipos de dirección a tomar decisiones de carácter estable en esta línea. Recientes acuerdos de ámbito internacional, como el alcanzado en la Cumbre del Clima de París en diciembre de 2015, indican que el nivel de exigencia en lo medioambiental será aún mayor en los años venideros. Las empresas deben estar preparadas para acometer los cambios adecuados.

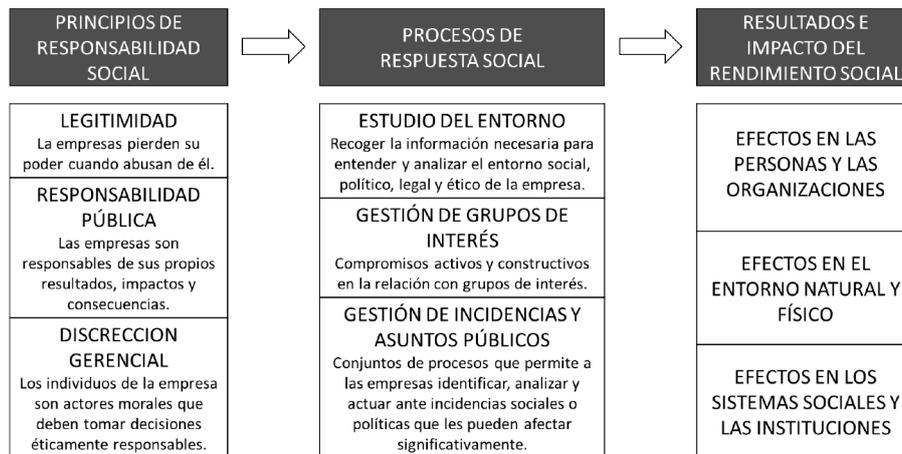
En este trabajo se analizan las prácticas de responsabilidad medioambiental de la empresa NH Hotel Group, una de las compañías referentes en el sector turístico español, con presencia en varios continentes. Este artículo aporta información sobre estrategias

de actuación medioambiental con referencias a la experiencia de una empresa de éxito.

MARCO TEÓRICO

La responsabilidad social corporativa (RSC) se define como «acciones que realiza una o varias empresas y que parecen promover el bien social, más allá de intereses de la empresa y de los que son requeridos por la ley» (McWilliams y Siegel, 2001:118). La esfera de la RSC está compuesta de numerosos conceptos conectados entre sí (Waddock, 2004). De acuerdo al modelo que describe Wood (2010), el rendimiento social corporativo es la relación entre RSC, que marca los principios de actuación social de la empresa, las acciones (prácticas y procesos) que instrumentalizan los principios, y los resultados obtenidos tanto en el entorno como en la propia empresa (figura 1 en la página siguiente). El concepto de rendimiento social traslada a un plano práctico el abstracto y multidisciplinar concepto de RSC.

FIGURA 1
MODELO DE RENDIMIENTO SOCIAL CORPORATIVO



FUENTE: Basado en Wood, 2010.

FIGURA 2
MOTIVOS PARA ADOPTAR PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL



FUENTE: Bansal y Roth (2000:729)

El modelo de la triple línea base de la RSC propone que ésta tiene tres componentes principales: la responsabilidad económica de la empresa, que es la creación de riqueza para la sociedad y los accionistas; la responsabilidad hacia las personas y la comunidad; y la responsabilidad hacia el medioambiente (van Marrewijk, 2003). Estos tres pilares se combinan y, por ejemplo, la suma de generación de beneficios económicos más beneficios medioambientales da como resultado escenarios de *eco-eficiencia* (Kleine y von Hauff, 2009).

La actuación social de las empresas depende de su capacidad para atender las necesidades o exigencias de sus grupos de interés, definidos como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos por parte de una empresa» (Freeman, 2010:46). Los grupos de interés de una gran empresa son típicamente empleados, propietarios y accionistas, clientes, consumidores, competidores, medios de comunicación, entidades financieras, grupos activistas, gobierno y administración pública, proveedores, competidores, asociaciones de comercio, sindicatos, grupos políticos (Freeman, 2010). Medioambiente puede aparecer como grupo de interés independiente, estando catalogado por algunos autores como grupo de interés *no humano* (Starik, 1995). Las empresas deben poder priorizar los grupos de interés para hacer viable su gestión, con métodos de identificación y selección (Freeman y McVea, 2001; Kakabadse, *et al.*, 2005). Los diferentes grupos de interés se pueden cla-

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y PAGOS ANUALES DEL SECTOR TURÍSTICO

	1997	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2012	2013	2015
Ingresos	23.668,0	30.415,6	36.602,4	35.047,1	38.558,3	42.170,5	39.856,0	44.712,0	47.110,0	50.947,0
Pagos	3.973,0	5.165,9	6.660,7	8.009,91	12.125,2	14.360,4	12.247,0	12.492,0	12.360,0	16.000,0
Saldo	19.694,0	25.497,7	29.941,7	20.037,2	26.433,1	27.810,1	27.609,0	32.220,0	34.750,0	34.947,0

FUENTE:INE y Turespaña

sificar como primarios o secundarios (Freeman, *et al.*, 2010) o mediante la combinación en cada grupo de las características legitimidad, poder y urgencia (Mitchell, *et al.*, 1997), entre otros criterios. La sostenibilidad corporativa es un modelo de gestión empresarial en el que se combina la triple base de responsabilidad social con la gestión de exigencias por parte de los grupos de interés (Kleine y von Hauff, 2009) y el desarrollo sostenible (Hörisch, *et al.*, 2014).

Los motivos por los que una empresa decide acometer prácticas de responsabilidad medioambiental (figura 2, en la página anterior) pueden ser la mejora en competitividad, la legitimación de su actividad empresarial o la responsabilidad medioambiental (Bansal y Roth, 2000), teniendo éste último un enfoque predominantemente ético. Estas prácticas medioambientales están catalogadas por algunos autores (Montabon, *et al.*, 2007), existiendo clasificaciones específicas para el caso de las empresas de alojamiento turístico (Park y Levy, 2014).

EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA ↓

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en su publicación *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2015* (Organización Mundial del Turismo, 2015) afirma que el turismo es «uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo», con una previsión de crecimiento anual de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial de 3,3% entre 2010 y 2030. Según sus estudios, el turismo es responsable del 9% del PIB mundial, y 1 de cada 11 empleos. La OMT considera turista al visitante que pernocta, e indica que en 2014 hubo un total de 1.133 millones de turistas internacionales y entre cinco y seis mil millones de turistas internos a nivel global (aquellos que realizan sus actividades de turismo sin cruzar o antes de cruzar la frontera de su país de residencia habitual). Se estima que la cifra de turistas internacionales crecerá hasta los 1.800 millones en el año 2030 de acuerdo a las previsiones de evolución.

Desde hace varias décadas el Sector Turístico en España es considerado estratégico por agentes públicos y privados. Según el Instituto de Estudios Turísticos (IET), en el año 2011 el turismo aportó el 10,8% del total del PIB nacional y en el 2012 (1) dio trabajo a un 11,8% del total de ocupados a nivel nacional (Instituto de Estudios Turísticos, 2013). En el año 2015 el sector generó en España ingresos por valor de 50.947 millones de euros, con un incremento del 4% respecto a 2014 (Turespaña, 2016B). La tendencia de la variación interanual en in-

gresos es creciente a medio y largo plazo: la cifra en el año 2013 duplica la del año 1997 (cuadro 1). El número de altas en la seguridad social asociadas a actividades propias del turismo en 2015 es de 2.093.334 de personas, de las cuales 226.446 (ambos datos calculados en media anual) pertenecieron a la rama de *servicios de alojamiento* (Turespaña, 2016A).

Numerosas iniciativas de carácter público han acompañado, en las últimas tres décadas, al interés por consolidar y potenciar el éxito del Sector. La incorporación del turismo como ámbito destacado en la organización administrativa del Estado al asignarse a ministerios con dedicación específica (Ministerio de Industria, Energía y Turismo al comienzo de 2016) impulsa la creación, al amparo de sus secretarías de, entre otros, Turespaña para la promoción de la marca turística, Segittur para el fomento y desarrollo de la innovación y la tecnología turística, y el Instituto para la Calidad Turística de España (ICTE) creador de la Certificación Q de calidad turística. Destacan igualmente los planes públicos de inversión en la mejora de la competitividad del Sector, como FUTURES I y II (1992-1999), el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y el Plan Nacional e Integral del Turismo (2012-2015) (Turespaña, 2016C).

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO ↓

El presente estudio de caso es de tipo descriptivo y su objetivo es hacer visibles las buenas prácticas en materia de gestión medioambiental de una empresa identificada como de referencia por las entidades profesionales del sector. El criterio para validar la selección de la empresa objeto del estudio es, en primer lugar, que dicha empresa esté bien posicionada en los listados de su sector de actividad en cuanto a infraestructuras y volumen de negocio y, en segundo lugar, que existan indicios de que realice prácticas de tipo medioambiental. Para comprobar lo segundo se realiza una revisión preliminar de información publicada en su portal corporativo y de su actividad en el sector, visible a través de su aparición en prensa especializada, su participación en eventos públicos y la obtención de premios.

El plan de trabajo del estudio del caso se estructura en cinco fases: 1) establecer un marco teórico de referencia sobre el que construir el estudio del caso, en relación a la materia de interés y el enfoque deseado; 2) hacer una búsqueda preliminar identificando

empresas de interés para la realización del estudio y contactar con ellas para solicitar su colaboración; 3) una vez recibida respuesta afirmativa por parte de una de las empresas preseleccionadas realizar una búsqueda preliminar de información disponible sobre la misma acudiendo a su portal corporativo y a publicaciones digitales especializadas; 4) concertar una entrevista con una de las personas responsables de la organización y gestión del área que se quiere analizar, aprovechando para solicitar documentación y datos adicionales; 5) por último, tras redactar el borrador utilizando toda la información recopilada a través de las diferentes fuentes consultadas, éste se somete a revisión por parte de la propia entidad en cuanto a sus contenidos, para asegurar la veracidad y exactitud de la información descrita. Los contenidos a incluir en el estudio se han seleccionado tomando como referencia el esquema recomendado por la norma SGE-21:2008 (Forética, 2008).

LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL EN NH HOTEL GROUP ▼

Perfil de NH Hotel Group ▼

NH Hotel Group, con sede social en Madrid (España), figura en el epígrafe 5510 del CNAE correspondiente a «Hoteles y Alojamientos Similares» (El Economista, 2016). Inició su actividad en 1978, abriendo su primer establecimiento en Pamplona. En abril de 2016 la cadena gestiona una cartera de 396 hoteles repartidos en América, África (sólo Sudáfrica) y principalmente Europa (NH Hotel Group, 2016), acumulando una oferta total que ronda las 60.000 habitaciones (NH Hotel Group, 2015B).

Ocupa la segunda posición entre las empresas hoteleras españolas en número de establecimientos totales (sumando todos los hoteles de la cadena) y también la segunda posición en número de establecimientos en territorio español (Hosteltur, 2015), en ambos casos por detrás de Meliá Hotel Internacional. A nivel internacional, la prensa especializada coloca a NH Hotel Group en el puesto número 29 de las cadenas con más número de hoteles, y en el número 25 por número de habitaciones (Hotels Magazine, 2015). En las primeras posiciones de la lista se encuentran empresas con cifras del orden de 700.000 habitaciones, como Hilton Worldwide, Marriott International o IHG, y los 7500 hoteles de Wyndham Hotel Group.

Las marcas con las que NH Hotel Group presta servicio son: *NH Hotels* con hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas, *NH Collection* destinado a ofrecer un servicio de alta categoría, *nhow* con hoteles de diseño y *Hesperia Resorts* con hoteles vacacionales. Las tres primeras marcas ubican sus establecimientos principalmente en ámbitos urbanos, lo que determina el perfil cliente mayoritario (NH Hotel Group, 2015B). La diferenciación de marcas permite a una segmentación en el conjunto de público objetivo a que se dirige el grupo.

Principios de responsabilidad medioambiental en NH Hotel Group ▼

El origen de la iniciativa medioambiental en NH Hotel Group tiene lugar en 2008, momento en que arranca el *Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012*, también llamado *Plan 20-20-20-20*. Su nombre representa los objetivos del propio plan: reducir un 20% el consumo de agua y energía, la generación de residuos y la huella de carbono, respectivamente. Para ello se creó un Departamento Corporativo de Medio Ambiente e Ingeniería, que depende de la Dirección General Financiera y de Medios (2). Esta iniciativa se respaldó en el Consejo de Administración al asignar a uno de los consejeros independientes la responsabilidad de orientar las iniciativas medioambientales y realizar un seguimiento a las mismas (NH Hotel Group, 2012). El plan de medioambiente tenía un marcado carácter a largo plazo. En este periodo de crisis económica, con previsiones de baja inversión y bajo o ningún crecimiento en número de hoteles, el alcance de las iniciativas medioambientales era principalmente de tipo operacional y afectaba especialmente a la mejora y optimización de procesos. Como resultado del plan se obtuvieron rebajas para la compañía del 23% en el consumo de energía y 27% en el consumo de agua.

En el año 2012, tras un análisis profundo de la compañía identificando áreas estratégicas y los indicadores a seguir en cada una, NH Hotel Group acometió una serie de cambios organizativos encaminados a «transformar el Grupo» (NH Hotel Group, 2015B:10). La iniciativa de cambio surge en una época con varios ejercicios de empeoramiento económico (3) caracterizados por un descenso en las cifras de rentabilidad y en la oferta de habitaciones, de 20.977 en 2010 a 18.046 a principios de 2015 (NH Hotel Group, 2015B). El resultado de estos cambios fue *El Nuevo NH*, cuyo objetivo es reposicionar sus hoteles en el mercado mediante una nueva propuesta de valor y estrategia de precios, cambios en sus sistemas (NH Hotel Group, 2015B) y un plan de crecimiento que incluye la apertura de nuevos hoteles. En el año 2014 arrancó este nuevo *Plan Estratégico de NH* llamado *Plan a 5 Años*, actualmente en vigor y con objetivos marcados para el año 2018. La iniciativa de sostenibilidad medioambiental pasa en esta segunda fase a formar parte del plan estratégico global como una de sus veinticuatro iniciativas estratégicas. Todas las iniciativas del plan se agrupan en cuatro bloques estando Sostenibilidad y Medioambiente incluida en el bloque *Facilitadores* junto con IT, Recursos Humanos y la cultura empresarial (NH Hotel Group, 2015B). Medioambiente se encuentra considerada *palanca de valor* para otras iniciativas, de manera que:

- La estrategia de sostenibilidad es un driver para la innovación.
- Está enfocada para añadir valor a la compañía.
- Alcanzando eficiencias de costes, y
- Aportando valor para el cliente de *El Nuevo NH*.

El Departamento de Sostenibilidad y Medioambiente de la compañía, al cargo de esta iniciativa, tiene atribuidas las siguientes responsabilidades:

- Crear y supervisar una estrategia de sostenibilidad global integrada como parte del Plan Estratégico de la Compañía.
- Definir objetivos y compromisos de alto nivel.
- Coordinar proyectos.
- Colaborar con otras áreas de la compañía implementando la sostenibilidad como parte del compromiso de las marcas.
- Construyendo para ello fuertes relaciones con los grupos de interés principales (proveedores, organizaciones internacionales, ONG, clientes y gobiernos locales)."

Los elementos que inspiran la visión específica de la compañía sobre *sostenibilidad* se resumen en los siguientes epígrafes:

1. Cuidar de las personas que aloja la compañía.
2. Cuidar de los destinos donde los hoteles están ubicados.
3. Cuidar del mundo «que todos compartimos».
4. Utilizar para ello la innovación y la *eco-eficiencia*.
5. Garantizar al cliente sentir el lugar, disfrutar de una estancia buena y saludable y contribuir a cuidar el planeta.

NH Hotel Group publica un Código de Conducta de obligado cumplimiento para trabajadores y colaboradores. En su apartado sobre medio ambiente (NH Hotel Group, 2015A:22) se define la política de actuación mediante los siguientes aspectos:

- Aplicar criterios medioambientales y de uso racional de la energía en todos los procesos.
- Cumplir con la legislación ambiental y otros compromisos de tipo voluntario.
- Prevenir la contaminación.
- Minimizar los consumos de agua, papel y energía; reducir la generación de residuos y emisiones; favorecer el reciclado y la búsqueda de soluciones *eco-eficientes*.
- Implicar a las personas mediante programas de formación y sensibilización.
- Promover buenas prácticas medioambientales entre proveedores y clientes.
- Contribuir a la investigación, desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico destinado a la preservación del medioambiente y la eficiencia energética.
- Colaborar con la administración y entidades del sector en la promoción del turismo sostenible.
- Contribuir a la mejora del medioambiente en el entorno de las regiones donde opera.
- Comprometerse en la mejora continua de sus iniciativas medioambientales.

Los objetivos cuantificables de la Iniciativa de Sostenibilidad y Medioambiente en NH Hotel Group se materializan en los siguientes aspectos:

- Ahorro energético medido en descenso en el consumo (kWh por habitación y noche).
- Número de hoteles con certificación ambiental (número absoluto).
- Ahorro de consumo de agua (metros cúbicos por habitación y noche)
- Descenso de emisiones de dióxido de carbono (kg por habitación y noche), o huella de carbono.
- Ahorro de costes debidos a medidas medioambientales (Millones de euros).
- Satisfacción de los clientes respecto a «términos de sostenibilidad» (medido en base 10).

La compañía valora especialmente la «traducción» del ahorro energético en ahorro de costes, es decir, el impacto económico positivo obtenido, como medio para el crecimiento de la compañía.

El Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de NH Hotel Group está orientado a la acción social y la comunicación de las actuaciones de la compañía en esta materia. Organizativamente depende del Departamento de Comunicación. A efectos de comunicación, la compañía incorpora la información referente a sostenibilidad y medioambiente. Como parte de su actuación en materia de responsabilidad social corporativa (4). Sin embargo, a efectos organizativos, ambas áreas operativas (las relacionadas con responsabilidad social por un lado y sostenibilidad y medioambiente por otro) son independientes.

Fases en la implantación de objetivos

La reducción en consumo energético, agua y en emisión de materia contaminante es difícilmente extensible hasta el infinito para NH Hotel Group, por lo que es necesario identificar objetivos adecuados que combinen resultados e inversión de manera razonable. Para hacer operativos los objetivos globales de la compañía, estos se reparten entre las unidades básicas de negocio, los hoteles, asignando a cada hotel objetivos específicos de acuerdo a sus características propias. El primer paso antes de diseñar un plan de ahorro energético para un hotel es disponer de buenos datos de medida. En un hotel el grado de consumo energético y de otros recursos está directamente asociado al dinámico nivel de ocupación y uso de sus instalaciones. Son necesarios datos que analicen este fenómeno para conocer las necesidades reales y optimizar variables como temperatura, aire acondicionado o luz (Wales, 2016).

Tras la finalización del primer plan, llamado *Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012*, se utilizaron los datos y resultados obtenidos para la identificación de oportunidades, la elección de opciones estraté-

gicas, objetivos y variables clave (KPI) que permitan el seguimiento de los datos, y también se utilizaron para la realización de una planificación adecuada. Se hizo un análisis estadístico para determinar el ratio óptimo de reducción de consumo energético por cada categoría de hotel, en términos de mejora media alcanzable, teniendo en cuenta la relación entre el incremento de valor obtenible y la inversión necesaria para ello. Se contrastó con cada uno de los hoteles el ratio de referencia obtenido, considerando sus características particulares, como condiciones arquitectónicas, zonas geográficas o planes de inversión específicos. Esta comparativa, mediante cálculos de cierta complejidad, dio como resultado la definición de objetivos propios para cada centro (por ejemplo, reducciones de 3%, 5% o mantener el ratio de 2012 si el estudio así lo justificase).

En esta segunda fase la compañía contempló, además, el crecimiento en el número de hoteles de la cadena, para lo cual decide crear un modelo de diseño y construcción para nuevos hoteles basado en estándares conocidos y específicos del sector. El fin de esta iniciativa es que los nuevos centros nazcan preparados de partida para afrontar los objetivos previstos.

Relaciones con los grupos de interés

Los grupos de interés de NH Hotel Group a nivel corporación son accionistas, empleados, clientes, proveedores, acción social, medioambiente (NH Hotel Group, 2015B) y la sociedad (NH Hotel Group, 2015A). Medioambiente aparece como grupo de interés específico, al cual se le rinde cuentas a través de los índices de consecución de sus objetivos específicos. La compañía diferencia grupos de interés a nivel corporativo (multinacional) y a nivel local (hotel). No existe un procedimiento o matriz para identificar y colaborar con colectivos o grupos de interés a nivel general. A nivel local cada director de hotel puede establecer colaboraciones con colectivos de modo particular, ya que, al conocer el territorio en que se desarrolla su actividad, tiene mayor capacidad para valorar y seleccionar colectivos o entidades. Este mecanismo forma parte de la política global de la empresa: los hoteles «son activos en las comunidades en las que participan».

En la memoria de responsabilidad social corporativa inversores y accionistas están considerados como grupo de interés primordial: el saludo del Presidente y del Consejero Delegado de la compañía es «Queridos accionistas» (NH Hotel Group, 2015B:5 y 6); en el capítulo de visión de la compañía se lee «Convertir al Grupo en la mejor opción para inversores» (NH Hotel Group 2015B:17); y el capítulo de ventas y *marketing* incluye «El objetivo de la nueva estrategia de precios es incrementar el rendimiento financiero» (NH Hotel Group 2015B:25). La visión de *El Nuevo NH*, continuando en esta línea «busca, ante todo, maximizar el retorno al accionista que ha depositado su confianza en NH Hotel Group» (NH Hotel Group, 2015B:17), mediante una *Nueva Cultura* con orientación muy marcada hacia el cliente.

Según fuentes de la compañía, la decisión de compra de sus clientes generalmente no está condicionada por cuestiones medioambientales, ocupando ésta una de las últimas posiciones en la lista de prioridades, aunque se valora de diferente manera dependiendo del perfil de cliente (individual, corporativo, ONG, grupo multinacional...). Las variables relacionadas con sostenibilidad y medioambiente tienen un efecto positivo especialmente después de la compra, contribuyendo a la creación de valor de marca y la percepción de la misma por parte del cliente. La categoría del hotel y su marca tienen asociado un nivel de servicio-confort presente en la mente del cliente. La renuncia al mismo por cuestiones de medioambiente sólo puede tener naturaleza opcional para el cliente (por ejemplo, la opción de reutilizar o no las toallas) (Wales, 2016). Iniciativas como el programa *Ecolíderes* de TripAdvisor encajan en este planteamiento (TripAdvisor, 2016). Debido a la naturaleza urbana de los hoteles de la cadena sus clientes son principalmente turistas de negocios. Muchas ventas se realizan por volumen o cupos en mesas de compra a grandes compañías y turoperadores. Los clientes corporativos exigen cada vez más el cumplimiento de estándares de medioambiente que encajen en sus propias políticas de responsabilidad y medioambiente, pasando a ser estos estándares de obligado cumplimiento y convirtiéndose en barreras de entrada a la contratación.

Los proveedores deben adherirse, conocer y cumplir el Código de Conducta de NH Hotel Group como parte del contrato de homologación. Según éste código, deben «mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección ambiental, adoptar métodos que benefician una mayor responsabilidad ambiental y favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente», además de «obtener y mantener los permisos ambientales para la operatividad de la empresa en caso de ser requeridos» (NH Hotel Group, 2015A:19).

Legislación y marco regulatorio de referencia

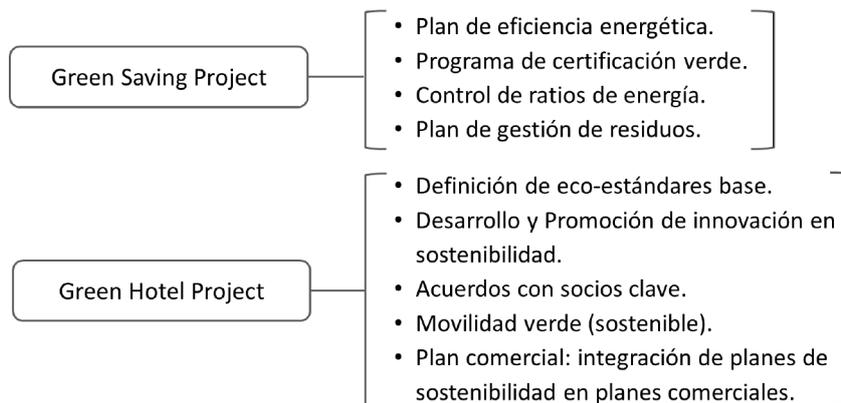
Cada hotel de NH Hotel Group está sujeto a una normativa o legislación propia del territorio en que opera. Para cada uno se analiza y recopila un marco legal exhaustivo, con un gran nivel de detalle. Cada marco estaría compuesto, en su caso, de las regulaciones a nivel internacional, nacional, regional y local, que afectan al hotel en concreto.

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Las iniciativas medioambientales en NH Hotel Group se agrupan en dos proyectos que persiguen los objetivos definidos por la compañía (figura 3):

- *Green Saving Project*: centrado en conseguir ahorros adicionales en costes de operación (eficiencia energética que se traduzca en ahorros en consumo de agua, energía y otros gastos, como lavandería).

FIGURA 3
PROYECTOS E INICIATIVAS MEDIOAMBIENTALES



FUENTE: Documentación facilitada por NH Hotel Group.

■ *Green Hotel Project* (Hotel Verde): centrado en aportar valor al cliente mediante acciones sostenibles a través de la innovación y la mejora en la imagen de marca.

Estos dos proyectos se sustentan en lo que la empresa llama *seis pilares* (NH Hotel Group, 2015B):

1. Diseño para el medioambiente.
2. Bajo impacto de *amenities* y materiales utilizados.
3. Nutrición, bienestar y alimentos locales (comida local y saludable).
4. Reducción de la huella de carbono.
5. Hoteles con operaciones sostenibles.
6. Energía verde y renovable.

El llamado *Plan de Eficiencia Energética 2014-2018* cuenta con un presupuesto asignado de 31 millones de euros destinado a cambios en instalaciones. Dentro de las iniciativas acometidas por la compañía en materia de sostenibilidad se incluyen reemplazo de bombillas convencionales por otras de bajo consumo, aislamiento térmico en edificios, implantación de fuentes de generación de energía renovable (placas solares), sustitución de rótulos e iluminación exterior por otros con iluminación LED, redistribución de agua de la ducha, proyecto *Cork2Cork* de recuperación de corchos de botella utilizados en los centros para su reutilización en suelos y revestimientos de paredes y la formación en materia medioambiental de los empleados. Se opta en los hoteles por el consumo de energía verde, el reciclaje de aceite usado y la oferta de gastronomía local en el desayuno. Sobre movilidad sostenible, en algunos hoteles se instalan puntos de recarga para coches eléctricos, se ofrece servicio de alquiler de vehículos en el hotel y se promociona del uso de la bicicleta como medio de transporte. Destaca el compromiso operacional *Eco-friendly Meeting*, especialmente destinado a mercado de reuniones y eventos, que ofrece el cálculo de la huella de carbono del evento, compensación de emisiones de carbono,

uso de papel reciclado, oferta de medios de transporte ecológicos, alimentación sostenible en el menú, refrescos ecológicos en lugar de agua embotellada, y uso de fuentes de energía exclusivamente renovables (algunos de estos servicios están disponibles sólo en algunos hoteles) (NH Hotel Group, 2015B).

Según la Memoria de Responsabilidad Social (NH Hotel Group, 2015B:47), un hotel sostenible perteneciente a la cadena cumple con las siguientes características:

1. Reporta mensualmente datos de consumo de agua, energía y huella de carbono.
2. Está auditado por una empresa externa para verificar el cumplimiento de los estándares en sostenibilidad de NH Hotel Group.
3. Cuenta con una certificación ambiental externa.
4. Tiene un programa de lavandería verde para sábanas y toallas.
5. Cuenta con un programa de reciclaje.
6. El papel proviene de fuentes sostenibles
7. Más del 75% de la iluminación es de tipo LED.

La compañía utiliza un sistema de medición y reporte en cada hotel consistente en una plataforma electrónica llamada *Sustain Focus*, que permite el seguimiento de los KPI del cuadro de mando de la estrategia de sostenibilidad. El reporte, control, seguimiento y trazabilidad de los indicadores hotel por hotel mediante esta herramienta facilita el cálculo de los valores agregados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos globales de la compañía. Los indicadores se revisan mensualmente para verificar coherencia en los datos y detectar desviaciones respecto a los objetivos definidos para cada hotel. A su vez las cifras son auditadas trimestral y anualmente por entidades externas para atestiguar su veracidad, especialmente aquellos datos que presenten desviaciones significativas, de manera que los hoteles reciben preguntas por parte del auditor sobre la información reportada. Los datos resul-

tantes de las auditorías internas (*statement*) son públicos a través de las memorias de la compañía y el reporte al Carbon Disclosure Project (CDP). Los informes de dichas auditorías no se hacen públicos.

Ciertas prácticas operacionales favorecen la obtención de certificaciones medioambientales al tiempo que contribuyen a la oferta de confort y servicio a los clientes, aplicándose las medidas de manera transversal en todos los hoteles en bloque o por fases (Wales, 2016). Los objetivos y políticas de certificación medioambiental y mejora de procesos de la compañía son de ámbito global y se ajustan al plan estratégico. Ciertos procedimientos operativos de medioambiente aplican a toda la compañía a modo de estándares. Los objetivos y políticas recaen en cada unidad de negocio, que asume, en cada caso, unos objetivos (algunos relacionados con la certificación). Esta política de certificaciones comenzó en 2011 para avalar de forma externa e independiente los resultados conseguidos en la aplicación de las medidas. La empresa se certifica a dos niveles: global y hotel. A nivel global las certificaciones sirven como referente para los hoteles. La compañía está certificada en las normas ISO 14001 (medioambiente) e ISO 51001 (eficiencia energética). Otras certificaciones son validadas técnicamente desde la corporación y se determina cuáles son de referencia en sus mercados correspondientes por ser más valoradas en cada país o región por clientes locales o corporativos (requisitos en su política de proveedores). Los hoteles de estas zonas pueden optar a estas certificaciones por resultarles ventajosas. Por ejemplo, para el caso de España, Italia y Alemania las certificaciones elegidas son ISO 14001 e ISO 50001 (además España añade a esta lista la certificación ISO 9001). En Países Bajos y Bélgica se selecciona la certificación Green Key (www.greenkey.global), muy reconocida en ese mercado, y en Colombia se está seleccionando un sello concreto. Más de cien hoteles de la cadena tienen certificados individuales.

El esquema de mejora continua de la compañía proviene de su modelo de organización, de cómo se establecen los objetivos y de cómo se van actualizando año tras año. Debido a que ya tenían sistemas de gestión medioambiental en marcha antes de optar a certificarse, sólo fue necesario adaptar su esquema de trabajo para la obtención de las certificaciones. Esto dio como resultado que NH Hotel Group se convirtiera en una de las primeras empresas en obtener el certificado ISO 50001 (los esquemas de control de energía ya cumplían con los estándares de la norma, por lo que en un mes pudieron preparar la documentación para conseguir el sello). Las certificaciones se auditan periódicamente, según las características de cada certificado ISO 50001, para conservar su vigencia. Estas auditorías se suman a las realizadas sobre los datos reportados por los hoteles a través de la plataforma *Sustain Focus* sobre cumplimiento de objetivos de sostenibilidad.

Para acompañar los objetivos de expansión y crecimiento con nuevos hoteles, en 2015 la compañía crea un estándar de diseño y construcción de hote-

les específico basado en dos modelos de referencia: el Sistema LEED (www.spaingb.org) y Certificado BREEAM (breeam.es). Éste se convierte en un estándar interno para el diseño de hoteles *eco-eficientes* orientado a cumplir con los criterios de sostenibilidad medioambiental. En las habitaciones de estos hoteles se conjugan el uso de madera ecológica y sostenible certificada y pintura y textiles ecológicos, cisternas más eficientes en consumo y que utilizan agua de lluvia y la usada en la ducha, tratada previamente, aireadores de agua en los grifos para reducir el consumo, sistemas de aire acondicionado con eficiencia energética A++ que controlan automáticamente la calidad del aire en la sala, tecnología de iluminación LED, TV y minibar con eficiencia energética A++, consumo electrónico condicionado por la ocupación o no de la habitación, cortinas automáticas para aislar el habitáculo del exterior o muebles con baja huella de carbono. Los hoteles de nueva construcción o reformados cumplen que:

- Buscan proteger la herencia natural y los ecosistemas.
- Preservan la herencia cultural.
- Utilizan el agua eficientemente, se iluminan de manera adecuada y minimizan la huella de carbono.
- Eligen material y equipamiento sostenible.
- Apoyan la movilidad sostenible.
- Refuerzan el criterio de sostenibilidad para las personas.

Los proveedores son considerados «socios clave en el compromiso de desarrollar soluciones sostenibles e innovadoras» (NH Hotel Group, 2015B:49), y se procura establecer comunicaciones bidireccionales con ellos. Se promueve la compra local en cada región. La empresa está trabajando para incorporar en los procesos de cualificación de proveedores variables relacionadas con la gestión medioambiental, el compromiso con la lucha contra el cambio climático, la reducción de la huella de carbono, el consumo responsable de recursos y la utilización de materiales reciclados (NH Hotel Group, 2015B).

La empresa busca implicar a todos los empleados en las iniciativas de sostenibilidad y medioambiente (Wales, 2016). Para ello son debidamente formados en cuestiones de medioambiente: a finales de 2014, el 56% de la plantilla había recibido formación medioambiental. Como refuerzo, los objetivos de sostenibilidad de la compañía son parte de los planes de gestión por objetivos (MBO) de los empleados a título individual, y están asociados a su consecución. De esta manera la remuneración salarial de las personas implicadas en el plan está relacionada con la consecución de sus objetivos de ahorro energético, agua, energía y huella de carbono.

No existe un comité de medioambiente en la compañía. El plan de sostenibilidad, como parte del plan estratégico global, reporta periódicamente sobre sus avances al comité de dirección y al consejo de ad-

ministración. En este caso es el plan estratégico el que establece el marco de las iniciativas que se ponen en marcha. Para determinados proyectos es posible proponer la creación de comités, especialmente cuando es necesario coordinar varias áreas de la compañía, como por ejemplo Marketing y Operaciones, y se necesita cierto grado de consenso. Estos comités no responderían a necesidades relacionadas con realización de auditorías o control externo.

El Departamento de Calidad mide, dentro de las encuestas habituales, la satisfacción de los clientes en términos de sostenibilidad. Las mediciones de huella de carbono se realizan según recomendaciones del GHG Protocol a nivel de alcance S1, S2 y S3 (este último incluye el aporte de carbono trazable proveniente de los proveedores) (Greenhouse Gas Protocol, 2016). Los niveles S1 y S2 son auditados y reportados externamente. El nivel S3 es utilizado para realizar comparaciones internacionales. La compañía también reporta sus datos al Carbon Disclosure Project (CDP) para la evaluación y publicación de su impacto en huella de carbono (resultados de carácter público). NH Hotel Group forma parte de la A-list de CDP que, según el programa, distingue a las empresas líderes en actuación contra el cambio climático a nivel mundial (Carbon Disclosure Project, 2015).

En materia de acuerdos con otras entidades, NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas integrando sus principios en su estrategia. Es miembro del foro World Travel & Tourism Council (WTTC) de la industria de los viajes y el turismo. Forma parte de la plataforma International Tourism Partnership (ITP) compuesta de entidades de interés en RC en el sector turismo, en la que impulsó la creación y estandarización de la metodología de medición de huella de carbono Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI).

Comunicación

La comunicación permite la puesta en valor de las actividades de responsabilidad medioambiental de la compañía. En el caso de NH Hotel Group, la comunicación de sobre sus prácticas de sostenibilidad y medioambiente de está integrada en el plan de comunicación de la compañía, que depende del Departamento de Comunicación. Este departamento evalúa las prácticas en sostenibilidad de la compañía y las incluye en el plan institucional de comunicación y la estrategia de comunicación en redes sociales.

La memoria de responsabilidad social corporativa, junto con las cuentas anuales consolidadas y el informe de gestión se publican en un informe anual en el portal corporativo, siguiendo las pautas del GRI (Global Reporting Initiative, 2016). Las ediciones disponibles para consulta en abril de 2016 son los años desde 2010 hasta 2014. (Es previsible que se publique a lo largo del mes de mayo de 2016 el documento correspondiente al año 2015.) El nivel de detalle de la información facilitada otorga buena credibilidad a la compañía en materia de comunicación sobre sostenibilidad y medioambiente (Rahman y Post, 2011).

La compañía participa activa y periódicamente en eventos públicos profesionales de difusión y debate en materia de sostenibilidad y medioambiente. Estos eventos sirven para intercambio y difusión de conocimiento, y generación de imagen de marca. También aparece con cierta asiduidad en publicaciones especializadas en medioambiente o en turismo.

Evaluación de prácticas medioambientales en NH Hotel Group

Según Montabon, *et al.* (2007), las prácticas medioambientales se pueden clasificar en operacionales, tácticas, estratégicas y por último de medición del rendimiento obtenido. A continuación, se muestra un resumen (cuadro 2, en la página siguiente) con la relación de las prácticas medioambientales que realiza NH Hotel Group.

RESULTADOS

Los seis objetivos clave del plan de sostenibilidad y medioambiente se evalúan periódicamente. Los resultados obtenidos muestran mejoras notables en consumo energético, consumo de agua, consumo de electricidad, emisiones de CO₂, certificaciones ambientales y satisfacción en clientes, que se pueden apreciar en la evolución de las cifras desde el año 2007 (cuadro 3, en la página siguiente).

La valoración de las prácticas medioambientales por los empleados se mide en la encuesta de clima laboral realizada por el Departamento de Recursos Humanos. El resultado es positivo, y las prácticas medioambientales generan orgullo de pertenencia la empresa y suponen para el empleado un valor añadido: no elevan el clima laboral, pero sí lo refuerzan. El Departamento de Sostenibilidad y Medioambiente recibe retroalimentación positiva (valoración, comentarios y sugerencias) de empleados de los hoteles y del comité de dirección sobre dichas prácticas. Además, cuando se implantan proyectos en hoteles los directores muestran satisfacción sobre cómo han impactado en el equipo.

La empresa maneja internamente comparativas de sus resultados medioambientales con los de empresas de la competencia. Esta comparativa posiciona muy bien a la compañía a nivel internacional (comparando con cadenas internacionales). El Departamento de Sostenibilidad y Medioambiente opina que la compañía tiene muy buena imagen de sostenibilidad en el mercado nacional e internacional. Esto se puede deber, en parte, a los premios obtenidos por sus proyectos, considerados innovadores y atractivos, y que promueven la difusión de las iniciativas medioambientales de la compañía en medios de comunicación.

CONCLUSIONES

NH Hotel Group es un buen ejemplo, no sólo de la realización de prácticas medioambientales en su

CUADRO 2
REELACIÓN DE PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN NH HOTEL GROUP

Prácticas operacionales	Prácticas Identificadas
Reciclado	Reciclaje de aceite usado.
Re-manufactura	Reutilización de corcho usado como aislante.
Sustitución	Sustitución de textiles, pintura y muebles en las habitaciones por soluciones más ecológicas.
Extender responsabilidad a entidades expertas	Colaboraciones con entidades expertas como OMI, WTC e ITP.
Energía	Sustitución de luces por tecnologías LED, cambio de sistemas de aire acondicionado, instalación de placas solares, otros.
Inversión en iniciativas de medioambiente	Presupuesto específico para el proyecto Plan de Eficiencia Energética 2014-2018.
Información Medioambiental	Desarrollo de la plataforma de información Sustain Focus.
Mercado para los residuos	No se han identificado o no se conocen
Consumo interno	
Empaquetado	
Reducción de basura	
Creación de premios e incentivos a iniciativas medioambientales	
Prácticas Tácticas	
Gestión de cadena de suministro: Criterios de selección de Proveedores	Criterios medioambientales para la cualificación favorable de proveedores.
Estándares medioambientales para proveedores	En proceso de creación.
Auditorías para proveedores	En proceso de creación.
Obtención de premios o reconocimiento público	Varios premios.
Participación en diseño de programas o estándares de medioambiente	Colaboraciones con entidades del sector turístico para definir la metodología HCMI.
Desarrollo e innovación de producto	Diseño del producto Eco-meetings, diseño de menús ecológicos y sostenibles, otros.
Eco-diseño: diseño eco-eficiente	Inversión en diseño de estándar de hoteles eco-eficientes, otros.
Definición de objetivos medioambientales específicos	Los objetivos del Plan Estratégico están claramente definidos.
Sistemas de gestión medioambiental (Certificaciones)	ISO 14001, ISO 50001 y otros aplicables a hoteles concretos.
Comunicaciones con los grupos de interés	Publicación de memoria anual de responsabilidad social, publicación del código de conducta, participación en eventos del sector turismo.
Uso de análisis del ciclo de vida o diseño para medioambiente	Diseño y selección de <i>amenities</i> de bajo impacto medioambiental.
Análisis de riesgos medioambientales	Participación en el programa Carbon Disclosure Project (CDP).
Involucración de proveedores en el diseño de procesos o productos	No se han identificado o no se conocen.
Prácticas estratégicas	Prácticas Identificadas
Integración con estrategia de negocio a largo plazo	Sostenibilidad y Medioambiente forma parte del plan estratégico global.
Políticas y procedimientos corporativos	Políticas de medioambiente definidas en el Código de Conducta de la compañía.
Establecimiento de la misión medioambiental	Visión y misión establecidas como parte del plan estratégico global.
Programas para empleados	Programas de formación e incentivos.
Equipos y departamentos responsables de medioambiente	Área y equipo específicos responsables de Sostenibilidad y Medioambiente.
Vigilancia sobre novedades en el mercado de medioambiente	Reuniones periódicas con proveedores y participación en grupos de trabajo.
Alianzas estratégicas con otras empresas	No se han identificado o no se conocen

FUENTE: Elaboración propia a partir de Montabon, *et al.* (2007).

CUADRO 3
RESULTADOS Y OBJETIVOS DE LAS INICIATIVAS MEDIOAMBIENTALES

	2007	2013	2014	Objetivo 2018	Mejora 2013-2014	Mejora 2007-2014
Ahorro energético (Mill. euros)	n.d	n.d.	1,1	12,78	-	-
Hoteles con certificación ambiental	n.d	70	101	750	31	-
Consumo de Energía (kWh por habitación/noche)	70,09	55,52	51,43	79	-7,40%	-26,40%
Consumo de agua (m ³ por habitación/noche)	0,432	0,303	0,3	0,298	-1%	-32%
Emissiones de CO ₂ (kg por habitación/noche)	21,52	7,35	5,4	8	-12,90%	-69,04%
Media de satisfacción en hoteles en términos de sostenibilidad	n.d.	8,2	8,14	8,3	-070%	-

FUENTE: NH Hoteles Group.2015B.

operativa de negocio habitual, sino de la integración de la sostenibilidad en la estrategia global de la empresa. Esta iniciativa le ha reportado a la empresa

importantes mejoras económicas que en tiempo de crisis han contribuido a mantener unos resultados económicos viables.

La implantación de estrategias medioambientales en dos fases parece una forma adecuada de generar confianza en la compañía. Una primera fase con un plan paralelo que no impacte en la estructura, permita hacer pruebas, familiarizarse con conceptos, recopilar datos, tomar conciencia e incorporarla en la cultura, y valorar resultados, puede ser clave para apostar por un cambio de estrategia global. El diseño de esta primera fase puede encargarse a una entidad externa. La integración posterior en el núcleo principal implica repartir los objetivos estratégicos entre las unidades de negocio y que cada unidad de negocio asuma ese ámbito como parte de su actividad. Desde corporación se debe generar una figura o equipo para trazar estrategias globales, marcar requisitos, revisar la normativa y coordinar en general al resto de áreas o unidades de negocio. Las áreas de negocio pueden o no, posteriormente, tener capacidad de decisión sobre ese ámbito, ya que son responsables de su cuenta de resultados y de alcanzar sus objetivos. La transversalidad en la iniciativa medioambiental en NH Hotel Group queda patente en la dependencia de la tecnología, que obliga a mantener una estrecha colaboración con áreas de ingeniería. Esta colaboración genera innovaciones, y es un ejemplo de mejoras en la competitividad de la compañía debidas a la incorporación de prácticas de sostenibilidad.

La motivación de la iniciativa en la compañía parece de origen instrumental (Aguinis y Glavas, 2012), rindiendo cuentas especialmente a accionistas (reducción de costes de operación) y clientes (mejoras en confort e imagen de marca), probablemente justificada por la coyuntura económica. En cualquier caso, la implantación de medidas medioambientales sigue impactando positivamente en el entorno y se propaga hacia atrás por la cadena de suministro, creando un ecosistema de proveedores que comparten iniciativas medioambientales, adoptadas por estos de manera opcional o por la necesidad de cumplir los estándares definidos.

El reconocimiento de la idoneidad de las iniciativas medioambientales a través de certificados y premios públicos supone un refuerzo a la proactividad en esta materia, y consolida a largo plazo estas iniciativas en la organización. Optar a ellos es una manera de marcar objetivos visibles, unificar criterios en la compañía y mantener un alto nivel de objetividad en los resultados.

Otras cuestiones que se podría plantear a futuro NH Hotel Group serían cómo ampliar el catálogo de prácticas medioambientales a realizar y cómo reforzar el enfoque ético de las mismas. ¿Cómo puede la empresa fomentar activamente el cambio de mentalidad y demanda entre sus clientes? ¿Cómo se pueden reforzar las relaciones bidireccionales entre la empresa y todos los grupos de interés? Se trata en general de un desafío que las empresas deberán plantearse en los próximos años.

NOTAS †

- [1] El último análisis *Balantur* de la actividad turística en España con periodicidad anual publicado por Turespaña se corresponde con el período 2012 (ver: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisis-turistico/balantur/Paginas/default.aspx>).
- [1] Ante la falta de más información al respecto, se asume que esta jerarquía organizativa se mantiene.
- [1] Puede consultarse: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1151183/04/09/La-austeridad-hace-una-reserva-en-NH-baja-el-sueldo-a-sus-directivos-un-65.html>
- [1] Véase, a modo de ejemplo, la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2014, la información mostrada en el portal corporativo de la compañía o la ficha de NH Hotel Group del Anuario Corresponsables 2016 (ISSN: 2014-4547).
- [1] Puede consultarse: <http://www.compromisorse.com/rse/2011/10/21/nh-hoteles-primer-hotelera-en-obtener-la-certificacion-iso-50001/>

BIBLIOGRAFÍA †

- AGUINIS, H. y GLAVAS, A., (2012): «What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda», *Journal of Management*, vol. 38, nº 4, pp. 932-968.
- BANSAL, P. y ROTH, K. (2000): «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness», *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 717-736.
- CARBON DISCLOSURE PROJECT (2015). *CDP Global Climate Change Report 2015*. <https://www.cdp.net/CDPResults/CDP-global-climate-change-report-2015.pdf> (Consultado el 25/05/2016).
- EL ECONOMISTA (2016). *Ranking de Empresas Hoteles y alojamientos similares*. <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-5510.html> (Consultado el 26/04/2016).
- FORETICA (2008). *SGE 21:2008. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*. http://www.foretica.org/sge_21_espanol.pdf (Consultado el 25/04/2016).
- FREEMAN, R.E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., BID, H., S, J., PARMAR, B.L. y DE COLLE, S. (2010) *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FREEMAN, R.E. y MCVEA, J. (2001): «A Stakeholder Approach to Strategic Management», en: M. Hitt, R.E. Freeman y J. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell Publishers, pp. 189-207.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2016). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx> (Consultado 20/04/2016).
- GREENHOUSE GAS PROTOCOL (2016). *Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*. <http://www.ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard> (Consultado el 26/04/2016).
- HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E. y SCHALTEGGER, S. (2014): «Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework», *Organization & Environment*, vol. 27, nº 4, pp. 328-346.
- HOSTELTUR (2015). *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2015*. http://www.hosteltur.com/112791_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html (Consultado el 26/04/2016).
- HOTELS MAGAZINE (2015). *"HOTELS" ranking of the world's biggest hotel companies*. <http://www.hotelsmag.com/> (Consultado el 26/04/2016).
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURISTICOS (2013). *Balance del Turismo. Año 2012*. <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisis-turistico/balantur/anales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf> (Consultado el 24/04/2016)

- KAKABADSE, N., ROZUEL, C. y LEE-DAVIES, L. (2005): «Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review», *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 1, nº 4, pp. 277-302.
- KLEINE, A., y VON HAUFF, M. (2009): «Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle», *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 517-533.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2001): «Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective», *The Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 117-127.
- MITCHELL, R., AGLE, B. y WOOD, D. (1997): «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts», *The Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, pp. 853-886.
- MONTABON, F., SROUFE, R. y NARASIMHAN, R. (2007): «An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance», *Journal of Operations Management*, vol. 25, nº 5, pp. 998-1014.
- NH HOTEL GROUP (2012). *Plan medioambiental NH Hoteles*. <http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad/gestion/medio-ambiente/plan-medioambiental-nh-hoteles> (Consultado el 26/04/2016).
- NH HOTEL GROUP (2015A). *Código de Conducta NH Hotel Group*. <http://corporate.nh-hoteles.es/upload/PDF/SPA-0907-CdeC.pdf> (Consultado el 26/04/2016).
- NH HOTEL GROUP (2015B). *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Informe Anual 2014*. http://memorianh.com/2014/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2014.pdf (Consultado el 26/04/2016).
- NH HOTEL GROUP (2016). *Carta de hoteles*. <http://corporate.nh-hoteles.es/es/sobre-nh/cartera-de-hoteles> (Consultado el 26/04/2016).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2015). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2015*. <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> (Consultado el 26/04/2016).
- PARK, S. y LEVY, S. E. (2014): «Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, nº 3, pp. 332-348.
- WALES, S. (2016). «Q & A Green Goals», *Hoteller International.com. Great Britain*, vol. 28, pp. 30-37.
- RAHMAN, N. y POST, C. (2011): «Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument», *Journal of Business Ethics*, vol. 105, nº 3, pp. 307-319.
- STARIK, M. (1995): «Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature», *Journal of Business Ethics*, vol. 14, nº 3, pp. 207-217.
- TURESPAÑA (2016A). *Afiliación Seguridad Social. Información Anual*. <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/afiliacionss/paginas/anuales.aspx> (Consultado el 27/04/2016).
- TURESPAÑA (2016B). *Balanza de Pagos. Información Anual*. <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/balanzapagos/paginas/default.aspx> (Consultado el 26/04/2016).
- TURESPAÑA (2016C). *Histórico de la política turística en España*. <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx> (Consultado el 26/04/2016).
- TRIPADVISOR (2016). *EcoHoteles: El programa de EcoLíderes de TripAdvisor*. <https://www.tripadvisor.es/GreenLeaders> (Consultado el 26/04/2016).
- VAN MARREWIK, M. (2003): «Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nº 2, pp. 95-105.
- WADDOCK, S. (2004): «Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship», *Business and Society Review*, vol. 109, nº 1, pp. 5-42.
- WOOD, D. (2010): «Measuring Corporate Social Performance: A Review», *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, nº 1, pp. 50-84.