



Echagüe, Adriana

*La responsabilidad social empresarial:
contribuyendo a la construcción de la imagen marca
hotelera. Caso Neuquén y Cipolletti*

**Tesina presentada para la obtención del título de
Licenciada en Turismo**

Directora: Mg. Lucía Tamagni

Co- directora: Mg. Graciela Landriscini

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
Licenciatura en Turismo

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: CONTRIBUYENDO A LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN MARCA HOTELERA. CASO NEUQUÉN Y CIPOLLETTI.



Adriana E. Echagüe

Tutora: Lucía Tamagni - Co-Tutora: Graciela Landriscini
ABRIL 2012

Dedico este trabajo a mi familia y amigos
quienes me apoyan incondicionalmente
ahora y siempre.

AGRADECIMIENTOS

Por sus invaluable aportes para la realización de este trabajo, mi mayor agradecimiento para:

- Constanza Casciotta
- Agustín Nicolás Miño
- Iara Nemes
- Mario Marchioli
- Gerardo Gibert
- José Molina
- Giancarlo Benzi
- Juan Carlos Diez
- José Lagos
- Omar Guerra
- Olga D'Amato
- Maximiliano Rodríguez
- Lucía Tamagni
- Graciela Landriscini

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN_____	6
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA_____	7
APORTES_____	9
OBJETIVOS_____	10
MARCO TEÓRICO_____	11
La Hotelería_____	11
RSE: Nacimiento de un Concepto_____	12
Marketing Responsable: una Nueva Visión en los Negocios_____	14
Imagen Marca: Rasgo de Identificación_____	16
RSE en Turismo_____	18
Indicadores de Medición de RSE en Organizaciones Turísticas_____	21
MARCO REFERENCIAL_____	26
Ubicación y Características de la Región_____	26
Caracterización de Destinos del Alto Valle_____	28
Antecedentes de RSE en la Región del Alto Valle_____	29
Caracterización de San Carlos de Bariloche_____	31
Antecedentes de RSE en San Carlos de Bariloche_____	32
MARCO METODOLÓGICO_____	35
Diseño de Investigación_____	35
Enfoque de Investigación_____	35
Técnicas de Recolección de Datos y Muestreo_____	35
Disposición de la Información: Matriz de Datos_____	39
Definición de Variables y Dimensiones_____	40
RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN_____	41
RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN_____	42

<i>CONCEPCIONES EMPRESARIAS</i>	42
<i>ACCIONES RESPONSABLES ASOCIADAS AL MARKETING ESTRATÉGICO</i>	44
<i>ACCIONES RESPONSABLES ASOCIADAS AL MARKETING OPERACIONAL</i>	49
<i>PERCEPCIONES EMPRESARIAS DE RSE E IMAGEN MARCA</i>	60
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	62
<i>CONCEPCIONES EMPRESARIAS</i>	62
<i>MARKETING ESTRATÉGICO</i>	62
<i>MARKETING OPERACIONAL</i>	64
<i>PERCEPCIONES EMPRESARIAS</i>	68
INDICADORES DE RSE EN MARKETING PARA EMPRESAS HOTELERAS	70
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85

INDICE DE ESQUEMAS Y GRÁFICOS

	Página
Esquema N° 1: RSE en la Empresa_____	16
Esquema N° 2: Articulación de Conceptos_____	17
Esquema N° 3: Macrodimensiones de la RSE_____	21
Esquema N° 4: Modelo Teórico Analítico_____	25
Esquema N° 5: Categorías y Dimensiones_____	40
Esquema N° 6: Indicadores de Medición de Acciones Responsables de Marketing en Empresas Hoteleras_____	71
Gráfico N° 1: Plazas Hoteleras en Argentina_____	26
Mapa N° 1: Localización de Ciudades Relevadas_____	28
Cuadro N° 1: Muestreo_____	38

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objeto realizar un análisis sobre la situación real que acontece en empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche¹ respecto a una temática relativamente nueva en el ámbito empresarial: la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Se intenta conocer si los hoteles de estas ciudades incluyen la visión de RSE como parte de sus estrategias de Marketing, respondiendo a una orientación de Marketing Socialmente Responsable como una nueva forma de gestión.

El concepto de “empresa responsable” emerge durante los últimos años haciendo referencia al desarrollo de un vínculo que surge desde la empresa hacia la sociedad y el entorno en el que se desarrolla. El mismo involucra nociones tales como la de respeto, compromiso, y responsabilidad con una mirada de largo plazo.

El hecho de que la RSE, así como el Marketing Responsable, constituyan términos de uso común en el ambiente académico o de repetida mención por parte de diferentes autores, empresarios, profesionales y medios, generó la inquietud sobre el significado real de estas concepciones y de lo que representan para las empresas locales. A partir de ello, surge la necesidad de indagar si efectivamente las empresas adoptan esta forma de gestión estratégica orientada hacia la sociedad, el medio ambiente y la generación de beneficios económicos tanto para el sector privado como para la comunidad. Asimismo, se considera que la aplicación o la falta de estrategias y acciones responsables en el seno de las empresas turísticas, en este caso el sector hotelero, incide significativamente en el posicionamiento de las mismas en el mercado y en el fortalecimiento de sus marcas a nivel local.

A través del siguiente trabajo se espera poder contribuir al desarrollo de conocimiento en la temática, buscando ampliar el significado de la RSE, partiendo no sólo de la mirada de diferentes autores que vienen tratando la temática, sino también desde la realidad misma. Se buscará resignificar la importancia de las prácticas responsables durante el intercambio de servicios y experiencias que se desarrollan en el ámbito turístico como una forma sustentable de gestión empresarial.

¹ Durante la primera etapa de desarrollo del siguiente trabajo, se consideró apropiado incorporar San Carlos de Bariloche a los casos considerados inicialmente (Neuquén y Cipolletti) en un intento de enriquecer la presente investigación al contemplar también un destino turístico consolidado.

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa (RSE/RSC) representa un término en boga que se ha ido imponiendo en el ámbito empresarial y que involucra modos de relacionamiento hacia dentro y hacia fuera en unidades productivas y de servicios. Lo mismo ocurre, aunque en menor medida, con el concepto de Marketing Responsable. Tras haber recabado información respecto del tema, se puede observar que ambos conceptos son relativamente nuevos en el mundo de las empresas argentinas, incluidas las empresas turísticas.

Estudios realizados en la región, demuestran que las empresas turísticas locales no cuentan con un conocimiento formal de lo que la RSE implica como nueva forma de gestión. Sin embargo, algunas acciones desarrolladas de modo informal a nivel empresarial denotan un nuevo compromiso hacia la sociedad y el entorno en el que las mismas se desenvuelven, independientemente de que sean realizadas bajo el nombre de RSE. Por otro lado, se considera que el Marketing, como vía de planificación y ejecución de estrategias a corto, medio y largo plazo, es pertinente para la incorporación de una visión 'responsable' tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa.

Observando el actual contexto económico e institucional local, en el que el Alto Valle de Río Negro y Neuquén intenta posicionarse cada vez más como destino turístico, buscando dejar atrás la denominación de centro de escala para convertirse en centro de estadía, puede notarse en los últimos años un incremento de la oferta hotelera en la ciudad de Neuquén y el resto de la Conurbación Neuquina. Junto al crecimiento de la oferta de servicios en Neuquén, Plottier y Cipolletti, el comportamiento que este tipo de empresas desarrolle hacia la sociedad y el entorno en el cual se desenvuelven no constituye un tema menor. Por otro lado, San Carlos de Bariloche, el centro turístico de mayor envergadura de la Región Norpatagónica, es un destino consolidado a nivel nacional e internacional que trabaja como polo receptor de un público mayormente extranjero y recibe en menor medida al turismo interno. Presenta una amplia oferta en alojamiento y opera con una fuerte estacionalidad, marcada principalmente por el comienzo de la temporada invernal y en segunda instancia, de la temporada estival.

Partiendo del supuesto de que en la actualidad no se observa el desarrollo de actividades responsables que surjan por iniciativa de los agentes privados dedicados al servicio de alojamiento, se estima que esto puede deberse a la inexistencia de planes de acción responsable o bien, a la falta y/o deficiencia de comunicación de los mismos por parte de tales organizaciones. Por otro lado, como se mencionó con anterioridad, la aplicación de prácticas responsables que partan desde las empresas se convierte en un imperativo cada vez más relevante dada la participación y la presión generada por los grupos de interés que rodean el desempeño local empresarial, la creciente demanda de servicios y las organizaciones sociales establecidas por los consumidores.

En base a lo expresado aquí, la inquietud que da origen a esta investigación se plantea en lo que ambos conceptos (RSE y Marketing Responsable) representan para el sector turístico y de qué forma son concebidos los mismos e implementados por las diferentes organizaciones vinculadas a la actividad. Dentro de la amplia gama de prestadores turísticos, se considera de mayor interés aquellos que brindan el servicio de alojamiento ya que algunos de éstos se encuentran bien posicionados en el mercado y cuentan con una estructura organizativa sólida y personal

capacitado, susceptible de conocer la temática y desarrollar planes de implementación de prácticas responsables. El análisis de los mismos permite en este caso acercar la mirada hacia diferentes formas de dirigir una empresa y hacia las estrategias utilizadas a nivel organizacional.

De esta forma, la intención es investigar en qué medida estas empresas comparten la visión de RSE, si la integran de manera consciente o sin conocer a qué se refiere la misma, o bien si la desconocen y/o no la aplican. Se intenta determinar los posibles motivos por los cuales la RSE no es adoptada a la vez que se busca reconocer las diferentes acciones de Marketing desarrolladas por las administraciones hoteleras que pueden presentar un avance y/o una vinculación a esta forma novedosa de gestión.

Para ello, se parte de las teorías de Marketing que involucran los procesos de intercambio de servicios, experiencias e información permitiendo la transmisión de la visión de las empresas hacia los diferentes públicos (internos y externos) a los cuales éstas se dirigen. Se contemplan aquellos procesos fuertemente ligados a la planificación de estrategias y ejecución de las mismas, haciendo hincapié en aquellas vinculadas a la conformación de productos, a la comunicación y al manejo del personal. Éstas y otras actividades de Marketing contribuyen a establecer una determinada Marca en el mercado y a posicionar la empresa en el imaginario de sus principales públicos. Por este motivo, resulta de gran interés comprobar la incidencia que tienen las acciones responsables vinculadas al Marketing en la conformación de la Imagen Marca que desean transmitir los hoteles del Alto Valle abarcando las ciudades de Neuquén y Cipolletti, así como aquellos ubicados en uno de los destinos turísticos más importantes del país, en este caso San Carlos de Bariloche.

APORTES

A través de esta investigación, se procura poder elaborar un diagnóstico que ofrezca conclusiones y recomendaciones en base a los casos estudiados. Cabe mencionar que si bien este trabajo pretende acercar la mirada sobre las gestiones de marketing en hoteles, se apunta a la obtención de información que tienda a ampliar las bases teóricas de las cuales se parte, a fin de contribuir al desarrollo de investigaciones posteriores que a su vez se dirijan al estudio de temáticas similares en hotelería o en otro tipo de emprendimientos turísticos y/o productivos.

Desde un enfoque más general, se espera con este análisis aportar a la ampliación del conocimiento sobre la temática de la RSE y el Marketing Responsable buscando profundizar y clarificar la importancia estratégica que tienen estos conceptos y prácticas en el desenvolvimiento empresarial en el largo plazo y los beneficios que pueden reportar tanto a la actividad turística como a la sociedad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la inclusión de la RSE en hoteles de las ciudades de Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche así como las diferentes acciones de Marketing implementadas por los mismos que respondan a una visión responsable, de modo de determinar cómo inciden las mismas en la conformación de la Imagen Marca que desean transmitir.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Buscar antecedentes de indicadores de medición de RSE en empresas turísticas.
- ✓ Analizar las concepciones de RSE y Marketing Responsable que presentan las administraciones de los hoteles de Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche.
- ✓ Identificar las prácticas responsables llevadas adelante por las empresas estudiadas a fin de determinar los procesos de planificación estratégica a nivel empresarial que se vinculen a la RSE.
- ✓ Examinar las acciones responsables que estén vinculadas al ámbito operacional de la empresa e influyan directamente en los procesos de elaboración del producto/servicio y durante la prestación.
- ✓ Indagar cuál es la percepción que poseen los empresarios acerca de cómo influyen las acciones responsables que surgen desde la empresa en la conformación de la Imagen Marca.
- ✓ Proponer indicadores adecuados para facilitar la medición y la incorporación de acciones responsables dentro de empresas hoteleras.

MARCO TEÓRICO

La Hotelería

Tras la I y II Guerra Mundial que afectaron particularmente a algunas regiones y países del mundo, la actividad turística tomó importante auge en la década de los años 60 generando una nueva dinámica social, cultural y económica que produjo cambios tanto en países emisores de viajeros como en países receptores.

A partir de entonces, comenzaron a generarse flujos de millones de personas que viajaban de un país a otro recorriendo nuevos destinos motivados por vacaciones, recreación, descanso y ocio. Con el tiempo, los cambios técnicos en el transporte y las comunicaciones, la elevación de los niveles de ingresos y los niveles educativos, la universalización de prácticas familiares de turismo de larga distancia y actividades juveniles de vida independiente, sumados a la interacción entre empresas de distintos continentes y países, posibilitaron la detección de nuevas motivaciones tales como la asistencia a congresos, viajes de negocios o de aventura, deporte y esparcimiento cultural. Estos movimientos de grandes contingentes de personas generaron cambios en la perspectiva de los paisajes e influyeron fuertemente en la conformación de poblados y ciudades. Ello incidió también en la modificación de formas de vida, necesidades, expectativas y valores en los diferentes espacios físicos donde tuvo y tiene lugar. A su vez, el desarrollo turístico favoreció también la generación de riquezas para los países receptivos, nuevos empleos, intercambios que permitieron ampliar y dar a conocer las culturas de diferentes lugares del mundo pero también dio origen a desequilibrios e impactos que modificaron el espacio, la circulación, el asentamiento humano, e indujeron a la adopción de nuevas modalidades de vida.

Las diferentes manifestaciones del turismo que han tenido lugar en el mundo a lo largo de estos años están representadas por el elemento capital que permite su desarrollo: el hotel (Gallego, 2002). Puede decirse que el hotel, como elemento significativo del desarrollo turístico del siglo XX, ha presenciado su propia transición pasando de ser un sitio de visita y estancia relacionada al veraneo, solución de problemas burocráticos privados o públicos, compañía a familiares, actividades de compra, etc. para convertirse en un espacio próximo a la vida cotidiana, un espacio múltiple en servicios. Actualmente es utilizado como destino vacacional, como lugar elegido para reuniones de ejecutivos o como ámbito propicio para la celebración de eventos o reuniones colectivas, espectáculos, muestras de arte, exposiciones, spa, conferencias, venta de souvenirs y artesanías, etc.

Es en base a esta transición que se puede asegurar que los alojamientos se han convertido en estructuras que se encuentran en permanente evolución. Deben adaptarse a las tendencias y los requerimientos del mercado, a las innovaciones sociales, organizativas y de nuevas tecnologías, a los perfiles de demanda y a las nuevas necesidades que ésta manifiesta. De esta manera surgen nuevos conceptos en hotelería, con instalaciones que presentan diseños innovadores, que incorporan un mayor número de facilidades y servicios y con nuevos estándares de confort.

Cabe resaltar que todos estos cambios y adaptaciones traen aparejadas también nuevas formas y tendencias en administración hotelera. En los últimos años se han incorporado a la dirección de empresas los conceptos de ética y responsabilidad en la gestión, como consecuencia de una

mayor exigencia de la sociedad. Los mercados en los que operan las empresas se han vuelto cada vez más rigurosos debido a que esperan un comportamiento honesto por parte de las mismas y cuestionan las ideas que solo contemplan la generación de rédito comercial de corto plazo y de manera unilateral. Ello da lugar a un nuevo concepto de fidelización de clientes y de difusión de Imagen Marca.

Por este motivo, es imprescindible que los negocios incorporen una perspectiva más humana, donde se reduzcan los fines meramente especulativos y donde los beneficios que genere la empresa se traduzcan también en beneficios para el entorno susceptibles de proyectarse hacia el futuro.

RSE: Nacimiento de un Concepto

En los últimos años, el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha adquirido gran auge e importancia, tanto en la sociedad en general como en el mundo empresarial en particular.

Tal como ha sucedido con otros conceptos relativos a la gestión de empresas, la RSE surge en países desarrollados, en este caso en los Estados Unidos. Milton Friedman exponía en 1970 que lo responsable desde la empresa era preocuparse por el retorno para el propietario considerando que el destino de recursos fuera de ese objetivo era 'irresponsable' por parte de los administradores de la misma (Friedman, 1970). El único objetivo empresarial reconocido por ese entonces era el beneficio económico de sus accionistas, según el cual los directivos debían actuar conforme a las reglas básicas de la sociedad referidas a la legislación y a los usos considerados éticos. De esta manera, cualquier actuación en contra de los intereses de los accionistas o ligado al entorno, devenía en un gasto de dinero innecesario que repercutía en la reducción de sus dividendos a partir del aumento impositivo.

Es de destacar que la postura de Friedman, reconocido referente del neoliberalismo económico a ultranza, quien negaba la Responsabilidad Social de la empresa dando la espalda a las preocupaciones ambientales y sociales (consideradas por lo general solo como externalidades), ha sido seguida por muchas administraciones hasta casi la década de los noventa y en particular por Estados Unidos e Inglaterra. Según esta visión la prioridad al retorno financiero traducido en la valorización de las acciones, la cotización en las Bolsas, y un esquema centrado en la lógica de Wall Street y el mercado de capitales se encuentran diametralmente alejados de los conceptos de sustentabilidad social y ambiental. Como resultado de estos pensamientos, en 1997 *"Estados Unidos rechaza la firma del Protocolo de Kyoto, y se desresponsabiliza del calentamiento global del planeta y la destrucción de los recursos naturales, la biodiversidad y el riesgo provocado a las poblaciones. Sólo admite el interés por la 'economía verde' en tanto pueda suponer subsidios públicos o la asignación con destino específico de fondos de organismos internacionales y jugosas inversiones de capital en gestión ambiental, que puedan ser rentables"*.² Esta contradicción ideológica se mantuvo y se mantiene vigente en muchas administraciones empresarias donde los gestores se sienten atraídos por la generación de una imagen que soslaya otras cuestiones tales

² Aportes textuales proporcionados por la profesora y economista Graciela Landriscini.

como la preocupación por la calidad de vida, de trabajo, de productos y servicios y la preservación del entorno natural.

En oposición a Friedman, Melvin Anshen (Anshen, 1970) afirmaba por esos años que estaban surgiendo nuevas presiones y demandas desde la sociedad hacia las empresas y hablaba de la necesidad de reconocer la existencia de un nuevo “contrato social” entre empresa y sociedad. Este economista sostenía que la sociedad establecería las normas requeridas para estructurar los objetivos y responsabilidades de las empresas de acuerdo a los intereses sociales prevalecientes. Si los mismos se centraban en el logro de un rápido crecimiento económico, como fuente de todo progreso, se deberían orientar también de forma indirecta hacia el logro de mejoras en la calidad de vida y en la preservación del medio ambiente. Así, al concebir los intereses de la sociedad en conjunto con los de la empresa, sería ineludible el replanteamiento los beneficios perseguidos y de lo que entonces era entendido como “responsabilidad corporativa”.

Sumado a estos acontecimientos y debates en el seno de la economía estadounidense, en los años ochenta aparece el concepto de *stakeholder* (grupo de interés), como complemento al *shareholder* (accionista), que considera al/los únicos interesados en la empresa. Según este nuevo punto de vista, el empresario no sólo debe tener en cuenta al accionista y la maximización u optimización de sus retornos, sino que además debe considerar al resto de los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad). Esta visión postula que para lograr los objetivos comerciales de la empresa, entre ellos, la satisfacción de los clientes, es necesario generar relaciones óptimas que también satisfagan las necesidades de los trabajadores, proveedores y de la sociedad misma, lo que lleva a una mayor implicación de los grupos de interés.

Por otro lado y dado que la actividad de toda empresa supone un impacto más allá de su propio entorno, usualmente identificado como externalidad o efecto colateral (positivo o negativo), cabe mencionar que la misma obtiene beneficios directos en cuestiones de imagen y posicionamiento, en la medida que logra generar y mantener las consecuencias positivas y tiende a reducir o eliminar las negativas. Según una nueva visión de gestión responsable, la empresa no debe centrarse únicamente en la generación de utilidades económicas financieras, sino que a la par debe contemplar los aspectos sociales y ambientales teniendo en cuenta los intereses de todos los grupos involucrados en su desenvolvimiento. Desde esta visión, no sólo cuenta el mercado como espacio de generación de ganancias a partir de los intercambios de bienes y servicios sino también la sociedad, los procesos productivos, las instituciones del entorno empresarial, el involucramiento de sus trabajadores, la acumulación de conocimiento y la fidelización de los consumidores, entre otros aspectos.

Con frecuencia el debate generado en torno a la RSE hace alusión a los costos que insume una gestión empresarial responsable en términos de capacitación del personal, adhesión a procedimientos de mayor complejidad organizativa, dotación de instalaciones e infraestructura moderna de seguridad, de tratamiento de residuos, etc. Muchas veces, el cuestionamiento respecto a la incorporación de una gestión responsable proviene de incertidumbres internas de las empresas que denotan falta de profesionalidad en el sector, desactualización de las gerencias o bien gerencias centralizadas.

Frente a las diferentes discusiones que se han desarrollado en el seno empresarial respecto a lo que comprende la RSE y con el fin de generar un marco guía para la acción responsable en las

organizaciones, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó en julio de 2001 el “Libro Verde” donde se define a la **RSE** como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*” (“Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, 2001). Esta concepción implica que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (Encinas Duval, 2005).

Según esta concepción, la RSE beneficia a la colectividad en el corto y largo plazo y a la misma organización, generando buena imagen y prestigio, permitiendo prolongar su operatividad hacia las generaciones futuras. Aun así, para que la RSE contribuya al desarrollo sostenible es necesario que exista una integración entre dicha responsabilidad social y la estrategia empresarial; esto debe fundamentarse en que la aplicación de RSE no se remita a meras acciones altruistas o a la adopción de la misma como parte de una moda pasajera sólo para mejorar cuestiones de imagen. La RSE está asociada íntimamente a la idea de sustentabilidad ambiental y social.

Marketing Responsable: una Nueva Visión en los Negocios

Núñez y Alonso destacan la necesidad de integrar la visión de RSE a la estrategia y a la gestión empresarial (Núñez & Alonso, 2006); en relación a esto, se puede mencionar que el Marketing entendido como un sistema de pensamiento organizacional enfocado en el marco de la RSE, constituye una bisagra significativa entre la articulación estratégica y la acción responsable. Según Valls (Valls, 2003) el auténtico **Marketing** no consiste únicamente en vender lo que una empresa tiene o produce, sino en saber qué producir y qué vender. Ello implica identificar y entender las necesidades de los clientes y proveer soluciones (productos o servicios) para satisfacerlas generando beneficios para la empresa. Se parte de las necesidades y deseos de los consumidores para luego concebir y ejecutar la relación de intercambio; al considerar los procesos de intercambio la empresa involucra a todo el personal y genera valores y actitudes positivas hacia el cliente. Por este motivo se puede hablar de Marketing como un conjunto de *técnicas* destinadas a la participación comercial en un determinado mercado, y como una *filosofía* que define una determinada forma de desenvolvimiento dentro de una organización. La dirección comercial de una empresa se convierte en dirección de Marketing en la medida que contempla al mercado para tomar sus decisiones identificando y satisfaciendo las necesidades de los consumidores (Serra Cantallops, 2002). Según Serra Cantallops dentro de la dirección comercial se diferencian dos dimensiones de acción en Marketing: el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo.

El primero se centra en la “dimensión de análisis” (Serra Cantallops, 2002) del entorno y los mercados para efectuar un diagnóstico que permita detectar oportunidades de negocio, y la definición de estrategias para lograr los objetivos comerciales propuestos. De esta forma, el **Marketing Estratégico** está mayormente destinado a incrementar las ventajas competitivas de la empresa a partir de los recursos con los que cuenta y así mantener e incrementar su rentabilidad. Implica un estado permanente de análisis y planificación que tiene un enfoque de mediano y largo plazo y cuya implementación suele dar como resultado la elaboración de un determinado Plan de Marketing.

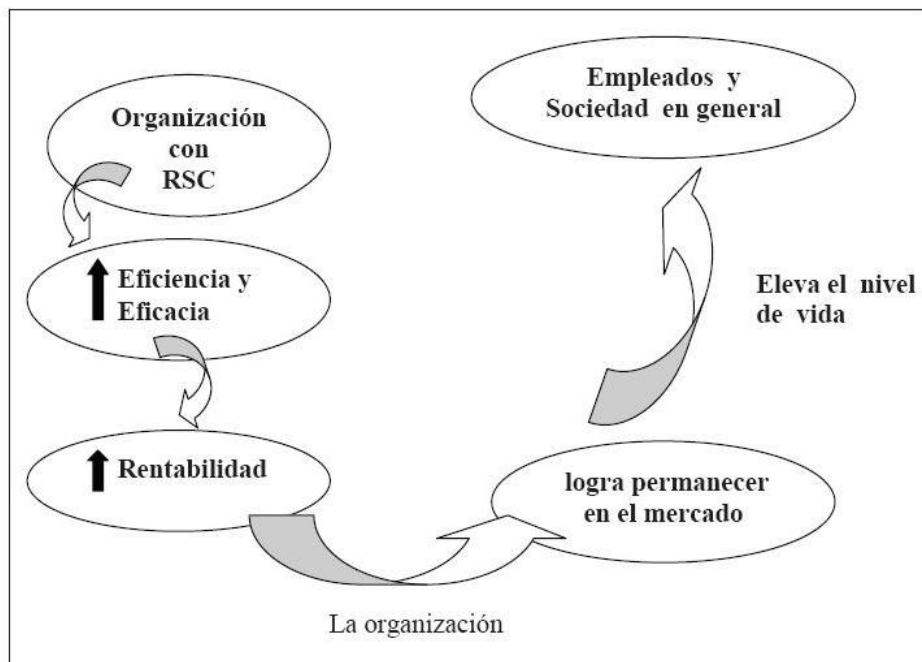
Por otro lado, el **Marketing Operativo** se refiere específicamente a la acción sobre el mercado, comprendiendo todas las actividades concretas que la empresa lleva a cabo a fines de cumplir sus objetivos comerciales; esto significa que la dimensión operativa no es más ni menos que la ejecución misma del Plan de Marketing. Representa el “día a día” (Serra Cantallops, 2002) de una organización, comprendiendo mayormente aquellas actividades relacionadas al Marketing Mix³ con un enfoque de corto plazo. Estas dos dimensiones se complementan, ya que la dirección comercial de una empresa no sólo debe centrarse en cumplir las metas diarias sino también debe generar estrategias que le permitan mantenerse en pie considerando los cambios del mercado y el entorno cumpliendo los objetivos comerciales establecidos a largo plazo.

Retomando los aportes de Valls, dentro de las orientaciones de Marketing dentro de las cuales una empresa puede elegir disponer su accionar, la orientación de **Responsabilidad Social del Marketing** es aquella que busca reducir los impactos o costes sociales. De esta forma los objetivos comerciales de la empresa se alcanzan con mayor eficacia si se consideran las implicaciones directas de carácter social que la actividad genera en la comunidad. Con ese fin, en las políticas de marketing empresarial deben incluirse no sólo los intereses que persigue la empresa y la satisfacción de los deseos de los consumidores, sino también sumar a estos aspectos el interés público, es decir los beneficios que a medio y largo plazo obtiene la sociedad en la cual se desenvuelve la organización así como los posibles riesgos sociales que pueden devenir de la prestación.

Según Diez (Diez, 2007) una compañía que se comporta de manera responsable, inscribiendo sus acciones en la RSE y la ética empresarial tiende a aumentar su eficacia y eficiencia en términos de producción y, por consiguiente, mejora su desempeño logrando ser más rentable, elevando el nivel de vida de sus empleados y de la sociedad en general, lo cual puede observarse en el siguiente gráfico.

³ Comprende los procesos de elaboración de Producto, establecimiento y fijación de Precios, Promoción de los productos o servicios y Distribución de los mismos mediante canales de comercialización. Estas categorías son conocidas en Marketing como las “4P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Esquema N° 1: RSE en la empresa



Fuente: Milangela del Carmen Morillo Moreno en "Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: Decisiones de compra y de comunicación"

Por el contrario, un comportamiento éticamente deficiente reduce el desempeño empresarial, no genera bienestar en sus empleados ni en la sociedad y conduce a la organización a afrontar constantes conflictos o a desaparecer.

En este sentido, se considera de gran valor la planificación estratégica en marketing como una nueva forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y sus clientes. En la práctica, se establece un nuevo modelo de relación entre empresas y/o corporaciones y entidades sin fines de lucro, y el resultado es una nueva situación en la cual las marcas no imponen valores a los consumidores, sino que son éstas las que se adaptan a los intereses sociales del público. Se busca dejar de lado las simples acciones filantrópicas buscando el beneficio mutuo entre las empresas y la sociedad, más allá de las satisfacciones derivadas del resultado del producto o del servicio (Alonso Vázquez, 2003).

Imagen Marca: Rasgo de Identificación

Incorporar una visión responsable genera claramente repercusiones a nivel empresarial que pueden beneficiar ampliamente el funcionamiento de una organización. Uno de los aspectos sobre los cuales suele repercutir la RSE es sobre la **Imagen Marca** que la empresa desea proyectar.

Pese a que nominalmente es corriente que el vocablo 'imagen' anteceda al de 'marca', en palabras de Joan Costa "la marca precede a la imagen, ya que ésta última no es más que su proyección en el campo social" (Costa, 2004). La marca, en este sentido, es un signo visual y

verbal: circula entre la gente a través de un nombre propio y necesita fijarse en un soporte determinado para ser memorizada visualmente. Se compone de un signo visual (logo, símbolo, color) y de un signo verbal (nombre) que generan una percepción determinada en el imaginario social, lo que viene a constituir su imagen. En un determinado sistema económico representa también la “trayectoria de la empresa y sus productos o servicios a lo largo del tiempo, y suele señalar un modo de hacer las cosas por parte de los propietarios y sus equipos de trabajo, un modo de vincularse con los clientes y con el entorno, creando nuevas alternativas, ofertas y hasta nuevas culturas que plasman una identidad.”⁴

Para los consumidores, las marcas juegan un rol principal en la identificación y diferenciación de productos y servicios; también funcionan como señales de posición de productos y compañías en el mercado, permitiendo a los consumidores crear percepciones sobre las empresas y considerar elegir una u otra (Bigné Alcañiz, Chumpitaz Cáceres, & Currás Pérez, 2010). Actualmente, el principal problema en cuanto a competencia es la dificultad en diferenciar las marcas utilizando los atributos tradicionales (precio, valor, calidad) y es entonces cuando crece la necesidad de nuevos canales de diferenciación competitiva que buscan posicionar a las compañías en la mente de sus públicos mediante la asociación con acciones responsables dentro de la sociedad.

Para una empresa es fundamental el fortalecimiento de su Imagen Marca porque a través de ella no solo transmite un signo visual y verbal, sino también su trayectoria, logros, visión y cultura. Una gestión responsable, entre otros aspectos, contribuye a la conformación de la Imagen Marca que la empresa desea proyectar hacia sus públicos.

Esquema N° 2: Articulación de Conceptos



Fuente: elaboración propia

⁴ Aportes textuales proporcionados por la profesora y economista Graciela Landriscini.

RSE en Turismo

Ahora bien, ¿de qué manera puede una empresa turística involucrarse en una gestión socialmente responsable y aplicar la filosofía de RSE a su accionar cotidiano?

En reiteradas ocasiones, las empresas del sector turístico se caracterizan por responder a un *“enfoque estático y contable, típico de economías cerradas, distante de la dinámica empresarial actual, que se ve enmarcado en economías abiertas y volátiles, y en un flujo de demanda cada vez más global, consustanciada con criterios de ambiente sano y de valoración de los escenarios naturales, un turismo de sujetos activos, de intereses diversos, y exigente en materia de calidad de servicios, y de accesibilidad a información y medios”*⁵. Bajo esta realidad actores sociales del ámbito académico y de los organismos públicos se plantean nuevos escenarios susceptibles de proyectarse a partir de la instrucción y el establecimiento de bases formales de reconocimiento y desarrollo de actividades empresarias responsables.

En este sentido, el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA (CENARSECS) en conjunto con el Ministerio de Turismo de la Nación Argentina produjeron en 2008 un documento que trata la aplicación de la RSE en PyMes del sector turístico, en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) proyectado hasta 2016. Este trabajo postula que una gestión responsable y sustentable sugiere la contemplación por parte de la empresa de las dimensiones que afectan su desarrollo directa e indirectamente: la dimensión económica, la social y la ambiental.

Referido a la primer dimensión, la empresa debe procurar la generación de dinero para su continuidad y para el abastecimiento social de manera ética lo cual incluye la información transparente de sus productos a sus diferentes públicos, el pago de un salario digno y justo a sus empleados, el respeto hacia sus proveedores y competidores y el correcto pago de sus impuestos y condiciones habilitantes. En la dimensión social, la empresa debe apoyar el desarrollo de la comunidad en la que está inserta y el crecimiento personal de los empleados que participan en ella. La dimensión ambiental comprende entonces el cuidado y preservación del entorno en el cual se desenvuelve la organización, mediante acciones tales como el ahorro de agua y energía, la selección de recursos e insumos, el tratamiento y reciclaje de residuos y la participación en la educación ambiental hacia los empleados y hacia la sociedad.

Considerando estas dimensiones y la multiplicidad de medidas que se pueden tomar desde el accionar cotidiano en una organización, se puede decir que *“se genera una relación del tipo ganar-ganar mediante la cual gana la empresa y gana la sociedad”* (Ministerio de Turismo & CENARSECS, 2008). En términos empresariales, la búsqueda de eficiencia representa un objetivo primordial para el desarrollo del negocio y si se pudieran evaluar los costos de incluir la RSE en la gestión de una organización, también podrían vislumbrarse los beneficios que se obtendrían a partir de ella. Según Kliksberg⁶ (Ministerio de Turismo & CENARSECS, 2008), entre estos beneficios se pueden mencionar:

⁵ Aportes textuales proporcionados por la profesora y economista Graciela Landriscini.

⁶ Economista y presidente del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (CENARSECS).

- ~ *Aumento de la competitividad:* la empresa logra reconocimiento por parte de los clientes en la medida que fortalece su posicionamiento en el mercado y la imagen que genera a partir de su accionar.
- ~ *Aumento de la eficiencia:* mediante el incentivo a la participación, la innovación, el uso medido y controlado de recursos que conllevaran a un ulterior ahorro monetario.
- ~ *Mejora de la reputación:* implica el fortalecimiento y mejoramiento de la Imagen Marca que le brindará mayor reconocimiento social e inserción en la sociedad así como la aparición de nuevas oportunidades de negocio.
- ~ *Incremento de la productividad:* una empresa que cuida y estimula a sus empleados permitiéndoles crecer profesional y personalmente tiende a mejorar su nivel de vida aumentando el compromiso hacia su labor y su fidelidad hacia dicha empresa.
- ~ *Disminución de riesgos e identificación de nuevas oportunidades:* conocer el entorno y preocuparse por los demás implica estar al tanto de los diferentes sucesos que atañen a la organización lo cual permite prever posibles consecuencias y reconocer puntos de mejora y fortalecimiento empresarial.

Pero más allá de los beneficios que puede generar la RSE Kliksberg reconoce que las exigencias planteadas por los grupos de interés a las empresas turísticas en demanda de un comportamiento responsable son cada vez mayores en el contexto actual. Las mismas pueden catalogarse en un conjunto de temas que se describen brevemente a continuación.

Valores y Ética Empresarial: hace referencia a la coherencia entre lo que dice hacer y lo que efectivamente hace una organización. En este punto, si la empresa proclama llevar a cabo una actividad responsable los dichos deben coincidir con los hechos. Los valores que se contemplan y que tratan de transmitirse al público interno y externo conforman la ética empresarial. Ésta representa una forma de accionar, de responder a diferentes situaciones por parte del conjunto que conforma la empresa; determina los patrones de comportamiento hacia el interior y hacia el exterior y constituye la base sobre la cual se puede desarrollar una visión de RSE en una organización.

Gestión Empresarial y Transparencia: hace referencia a la consideración de aquellos grupos sociales que de una u otra forma se interesan por el accionar de la empresa, a los cuales deberá impartirse información certera, pública y de forma continua. Asimismo permitir la participación de estos grupos en alguna toma de decisión permite contribuir a un gobierno empresarial eficaz. Ello involucra la incorporación de principios y prácticas de rendición de cuentas en los diferentes niveles de operación, cumplimiento ético, respeto hacia las partes interesadas, respeto hacia el marco legal e involucramiento de los empleados en los diferentes procesos y toma de decisiones. Una gestión transparente evita en el corto y largo plazo las prácticas corruptas a la vez que contribuye a fortalecer la confianza de los accionistas, inversores y grupos de interés aumentando la posibilidad de obtener financiamiento y mejorando la imagen de la empresa.

Prácticas Laborales: incluye básicamente un trato justo para todos aquellos que participan en los procesos de producción/servucción dentro de la empresa: remuneración justa, condiciones

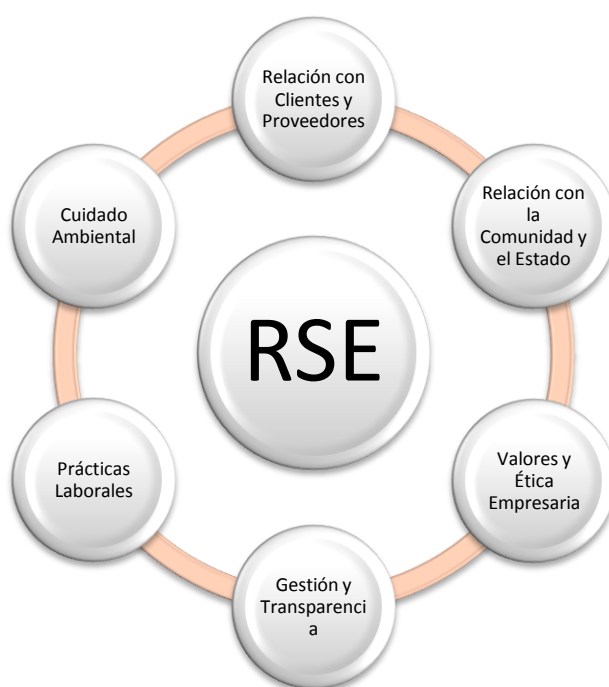
laborales saludables, seguridad en el entorno de trabajo, generación de posibilidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento, respeto a los derechos laborales, eliminación de la discriminación y promoción de la equidad. Entre los beneficios que obtiene la empresa se puede mencionar una menor rotación del personal, productividad y compromiso de los empleados hacia la organización y disminución de conflictos judiciales y gremiales para con los empleados.

Cuidado Ambiental: comprende el cuidado hacia el entorno considerando no sólo los residuos que produce la empresa y el tratamiento de los mismos sino también el ahorro de recursos, la intervención en campañas de educación y preservación y la participación en políticas de protección del medio ambiente. Es importante destacar que para contribuir al cuidado ambiental no es necesario contar con sumas importantes de dinero, sino que la preservación se puede llevar a cabo mediante diferentes acciones que no implican una suba considerable de los costos dentro de una empresa. Entre los beneficios de involucrarse en la preservación y el cuidado del medio ambiente se puede mencionar la mejora de la calidad y eficiencia en el servicio prestado así como la reducción de costos operativos.

Relación con Clientes y Proveedores: significa jugar un “juego limpio” tanto con los consumidores del servicio como con los suministradores de los recursos que permiten brindarlo. Ello implica brindar productos de calidad, que no atenten contra la salud y el bienestar de los clientes y su entorno y que se proporcionen a un precio razonable. En cuanto a la selección de proveedores se debe contemplar no solamente que éstos cumplan con el marco legal correspondiente o las ventajas económicas de su contratación, sino también la concordancia del accionar del proveedor con los valores que posee la empresa. Por este motivo es fundamental el establecimiento de canales apropiados y fluidos de comunicación que permitan el intercambio de información con los clientes y con los proveedores.

Relación con la Comunidad y el Estado: la empresa no solo deberá atender los impactos que con su actividad genera de modo directo en la comunidad, sino que es menester que en la medida de sus posibilidades se involucre con aquellos temas de bienestar común que atañen al entorno en el cual se desenvuelve. Puede contribuir mediante la colaboración y participación en la implementación de políticas públicas o iniciativas privadas referentes a temas tales como la educación, la salud, el cuidado ambiental, la inclusión social. No es fin por ninguna razón que la empresa desempeñe el rol del Estado sino mas bien que apoye emprendimientos para el bien social a partir de los recursos con que cuenta y las acciones que estén a su alcance.

Esquema N° 3: Macrodimensiones de la RSE



Fuente: elaboración propia

Para aplicar la RSE en dentro y fuera de la organización, resulta necesaria la participación proactiva de sus miembros, a fin de enfrentar los desafíos planteados en diferentes esferas (económica, política, social y moral) dentro de una sociedad. La promoción y la difusión de la RSE por parte de agentes públicos y privados se convierten entonces en formas concretas de concientización para actuar y modificar el contexto en el cual está inserta la organización.

Indicadores de Medición de RSE en Organizaciones Turísticas

Con frecuencia, existen empresas que en su accionar cotidiano se comportan de acuerdo a los principios de la RSE aún sin explicitarlo. Al respecto, El Ministerio de Turismo de la Nación en conjunto con CENARCECS, elaboró un Cuestionario de Autodiagnóstico bajo el Programa de Promoción de la RSE en el Sector Turismo. Esta herramienta consiste en un formulario electrónico al cual las empresas pueden acceder online⁷ y tiene por objetivo realizar una calificación privada, ahondando en los siguientes aspectos:

- Situación de la organización respecto a la RSE
- Identificación de áreas de mejora respecto a la RSE
- Identificación de buenas prácticas susceptibles de publicarse en el Banco de Experiencias en RSE
- Motivación hacia la reflexión y posibles campos de acción de la organización

⁷ A través de la página web www.desarrolloturistico.gob.ar

- Orientación de actividades futuras

El cuestionario cuenta con una batería de 30 preguntas con respuestas preestablecidas de entre las cuales la empresa sólo puede seleccionar de manera excluyente aquella que más se aproxime a su realidad. La calificación otorgada por el sistema es un número que corresponde a una categorización dentro de un Índice de RSE. El resultado permite a la empresa detectar su situación actual en el campo de la RSE, comparar su puntaje con el puntaje promedio obtenido por otras organizaciones y cuantificar su evolución a través de su trayectoria. Según esta herramienta, cada empresa debe establecer para sí misma cuáles son los niveles que se propone alcanzar para cada tema dentro de sus *“posibilidades, contexto e interés”* (Ministerio de Turismo & CENARSECS, 2008); finalmente, el sistema provee a la organización un conjunto de actividades y sugerencias para mejorar su campo de acción.

Los indicadores que contempla el formulario responden a las macrodimensiones mencionadas en materia de RSE compuestas por un conjunto de preguntas que permiten profundizar la situación empresarial respecto a diferentes aspectos en cada temática. En forma resumida se presenta a continuación cada categoría y las dimensiones que la integran en el cuestionario mencionado con anterioridad.

VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL

- ❖ Existencia de un documento o declaración de valores, código de conducta o código de ética
- ❖ Transmisión de principios éticos
- ❖ Familiarización con el concepto de RSE
- ❖ Existencia de compromiso hacia la RSE
- ❖ Comunicación de proyectos y acciones de RSE

GESTIÓN EMPRESARIAL Y TRANSPARENCIA

- ❖ Consideración de la opinión de los empleados
- ❖ Prohibición de prácticas ilegales como la doble contabilidad y evasión fiscal
- ❖ Existencia de controles y reglamentación sobre regalos, invitaciones y gastos empresariales
- ❖ Existencia de donaciones y patrocinios realizados de forma transparente y legal
- ❖ Separación entre los negocios del propietario y los de la organización

PRÁCTICAS LABORALES

- ❖ Promoción de la formalización laboral
- ❖ Respeto del bienestar de los empleados

- ❖ Formación y capacitación de empleados
- ❖ Proporción de condiciones laborales seguras y saludables
- ❖ Existencia de políticas contra la discriminación y/o igualdad de oportunidades para el personal

CUIDADO AMBIENTAL

- ❖ Evaluación y mitigación de impactos medioambientales de la actividad
- ❖ Implementación de actividades de preservación del medio ambiente
- ❖ Promoción de educación ambiental para empleados, familias y comunidad
- ❖ Promoción del reciclado de insumos y productos
- ❖ Promoción del ahorro de energía, agua y combustible

RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES

- ❖ Establecimiento de canales de comunicación con clientes
- ❖ Información a clientes sobre seguridad de productos y servicios
- ❖ Utilización de mensajes transparentes
- ❖ Mejora de la calidad en productos y servicios
- ❖ Promoción de prácticas responsables entre proveedores

RELACIÓN CON LA COMUNIDAD Y EL ESTADO

- ❖ Realización de proyectos para la comunidad
- ❖ Existencia de alianzas con organizaciones sociales
- ❖ Participación en políticas públicas
- ❖ Participación de actores locales y empleados en proyectos para la comunidad
- ❖ Relación con el gobierno

La existencia de indicadores posibles de aplicar en organizaciones vinculadas a la actividad turística permite realizar una aproximación al campo de estudio y establecer relaciones con los conceptos de Marketing antes citados. La visión de RSE, entendida como un concepto sumamente amplio que engloba cuestiones tales como la ética corporativa, la calidad de vida laboral, el compromiso hacia la comunidad y el medio ambiente *orienta* la gestión de marketing tomando en cuenta el objetivo de satisfacer necesidades de manera segura y responsable al considerar los beneficios o impactos negativos generados en su entorno (clientes, mercado y sociedad). Estas dimensiones atraviesan e influyen los procesos de toma de decisiones así como los diferentes

momentos de planificación y operación de mercadeo; si bien pueden considerarse en la fase estratégica de estructuración del servicio, quedan plasmadas de una forma u otra en la fase operacional y en el funcionamiento visible de la organización. Una gestión de Marketing Responsable incluye dentro de sus directrices la sustentabilidad ecológica, el respeto a los valores humanos, la educación y la orientación del consumidor.

A fines de efectuar el presente estudio y contemplando los objetivos de la investigación se parte de lo expresado anteriormente para conformar el siguiente modelo teórico-analítico que busca sintetizar los principales conceptos y los vínculos que entre ellos se presenta.

Se toma en cuenta las diferentes percepciones de los prestadores respecto a nociones tales como RSE, Marketing Responsable e Imagen de la empresa. Asimismo se considera que las acciones responsables concretas de las administraciones hoteleras pueden manifestarse tanto en sus estrategias como en la conformación su marketing mix, dentro de una visión mayor que corresponde, de manera consciente o inconsciente, a la RSE. Tanto las acciones propiamente dichas como las percepciones, en este caso de los mismos prestadores, contribuyen a formar una determinada Imagen Marca para estos hoteles.

Esquema N° 4: Modelo Teórico Analítico



Fuente: elaboración propia

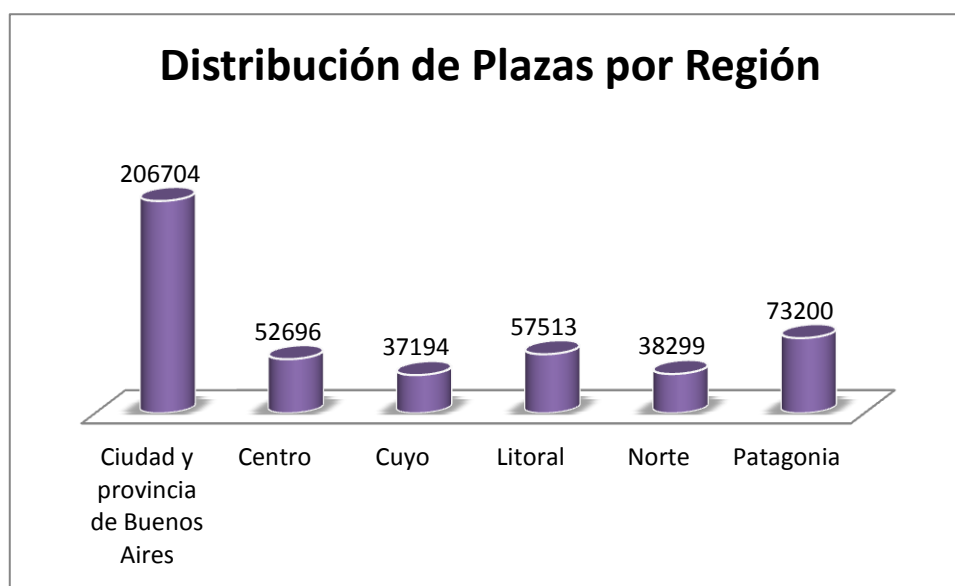
MARCO REFERENCIAL

Ubicación y Características de la Región

Como instancia previa a la caracterización y ubicación de las localidades donde se llevó a cabo el relevamiento, es importante realizar una breve descripción de la distribución regional de plazas hoteleras en Argentina. En 1990 el país contaba con una total de 1884 hoteles de entre una y cinco estrellas distribuidos en diferentes áreas o regiones (Fasiolo Urli, y otros, 2008). La mayor oferta se concentraba en las ciudades de Mar del Plata, Capital Federal y San Carlos de Bariloche. Otras ciudades con importante infraestructura en alojamiento por ese entonces eran Villa Gesell, Villa Carlos Paz, Río Hondo, Mendoza, Tucumán, Salta y Puerto Iguazú, aunque los establecimientos de mayor categoría se situaban en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En 2007, la Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas, Sectur, difundió que en 2005 el país contaba con un total de 9538 establecimientos. El siguiente gráfico N° 1 muestra la evolución de la oferta hotelera entre los años 1998 y 2005.

Gráfico N° 1 – Plazas Hoteleras en Argentina



Fuente: Dirección de Estudio de Mercado y Estadística, Sectur, 2006 (Fasiolo Urli, y otros, 2008)

Como resultado de los cambios de régimen económico sucedidos a partir de la devaluación monetaria de enero de 2002 que modificaron el escenario del negocio turístico y el retorno del crédito y la promoción económica del sector, el incremento de alojamientos hoteleros producido en los últimos años en las provincias y regiones del país presenta una marcada disparidad. De esta forma, la Ciudad y provincia de Buenos Aires y las regiones Patagonia, Litoral y Centro concentran el mayor número de establecimientos hoteleros. En las mencionadas regiones, las provincias que resultaron mas favorecidas son Córdoba, Río Negro, Neuquén, Entre Ríos, Mendoza y Santiago del

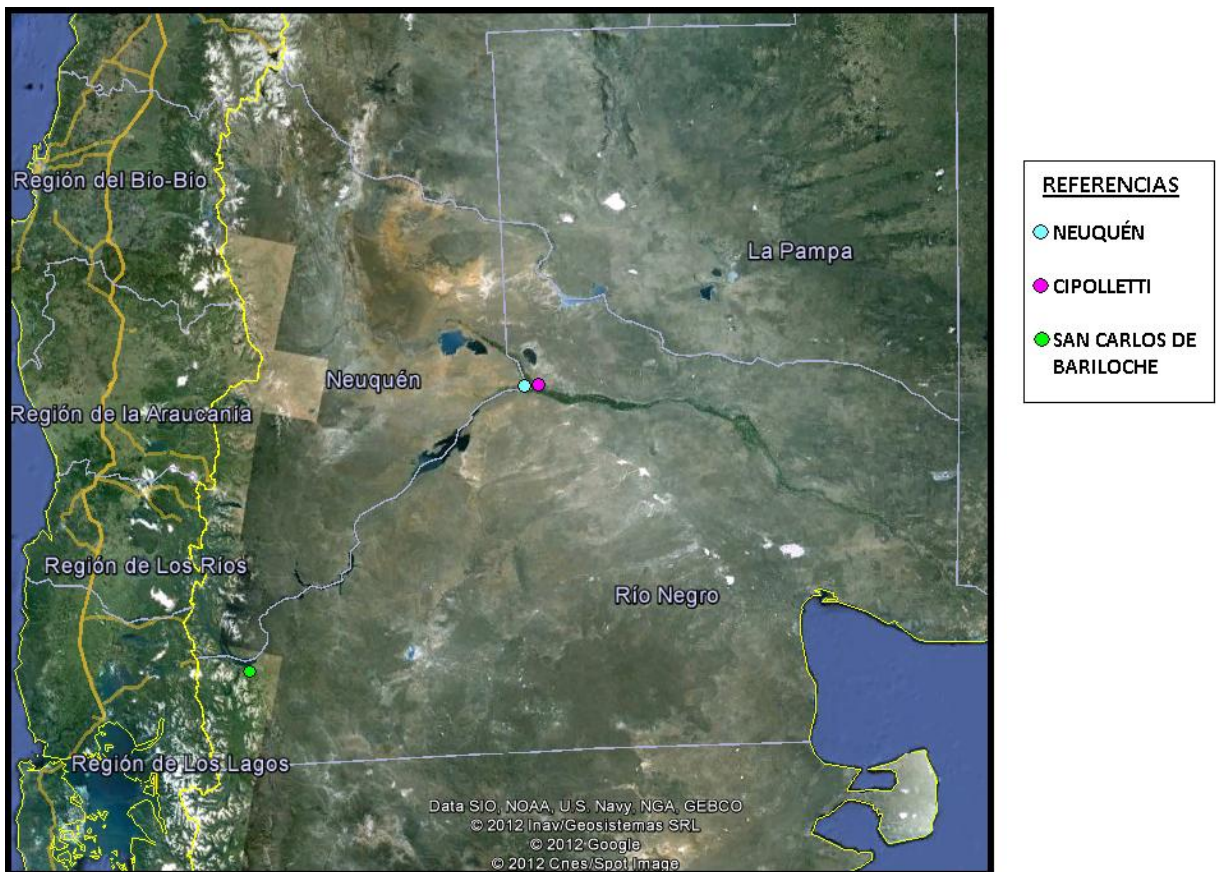
Estero concentrando las mayores cantidades de plazas hoteleras en los principales destinos turísticos del país.

A partir de principios del nuevo milenio, los estímulos gubernamentales y un dólar favorable permitieron a muchos empresarios realizar inversiones en hotelería generando un importante impulso, en particular en aquellos segmentos de mayor categoría. En la década del 90, gran parte de esas inversiones fueron extranjeras y/o realizadas por empresarios argentinos que recurrieron a la búsqueda de marcas de reconocimiento internacional ya posicionadas, operando a través del régimen de franquicias para lograr el reconocimiento local. Pese a la posterior anulación de la Convertibilidad cambiaria-monetaria, las tendencias en inversión hotelera se acentuaron debido al incremento del turismo interno y la creciente captación de turismo internacional. Cabe aclarar que muchas de estas inversiones contaron con un importante aporte de cadenas internacionales, con culturas organizacionales preestablecidas orientadas a los servicios de calidad. En simultáneo, la alta concentración de establecimientos pertenecientes a PyMes de mediana y baja categorización generó la necesidad de desarrollar nuevas propuestas de gestión empresarial que les permitieran incrementar los niveles de calidad existentes.

Esta realidad se hizo visible en todo el país y la Región Patagónica no fue la excepción. El incremento de las plazas hoteleras (propiciado por las nuevas inversiones de pequeños y medianos empresarios) así como el desarrollo de actividades promocionales y de oferta complementaria en esparcimiento y recreación, contribuyeron a aumentar los flujos turísticos en algunas localidades con mejor dotación en atractivos naturales y/o culturales.

A fines del presente estudio se consideran las ciudades de Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche, localizadas en el siguiente mapa.

Mapa N° 1: Localización de Ciudades Relevadas



Fuente: elaboración propia en base a GoogleMaps.com

Caracterización de Destinos del Alto Valle

Las localidades contiguas de Neuquén y Cipolletti constituyen una Conurbación, junto a las vecinas Plottier y Centenario, y forman parte del área comúnmente conocida como Alto Valle de Río Negro y Neuquén a la vez que integran el Corredor del Gran Valle (Scorians, 1998). Por Gran Valle se entiende a una región de gran relevancia económica, social y demográfica dentro de la Patagonia Norte. La misma se caracteriza por la presencia de importantes emprendimientos hidroeléctricos que permitieron y permiten abastecer de agua extensas zonas consideradas áridas y de energía al sistema interconectado nacional. De esta forma se ha ido modificando significativamente la fisonomía del paisaje dando lugar a pequeños asentamientos que con el tiempo crecieron en población y actualmente son las ciudades que integran esta región.

Lo que permite que estas localidades formen parte de un corredor es la continuidad paisajística, características comunes en cuanto a relieve, formas de asentamiento, economía y la existencia de una vía de comunicación que vincule a una localidad con otra (Scorians, 1998). En este caso, el principal eje de comunicación es la Ruta Nacional 22; en su momento lo fue el ferrocarril, alrededor del cual se asentaron la mayoría de los centros de servicios y localidades que integran este corredor; actualmente el mismo es utilizado solo para el transporte de carga.

La actividad principal de la zona de los valles es la agricultura intensiva, basada en el cultivo de frutas de pepita tales como la manzana y la pera; también ha progresado el cultivo de vid lo cual ha propiciado el desarrollo de la actividad vitivinícola sumada a la agrícola. En términos turísticos la principal atracción que presentan estas localidades para los visitantes son las unidades productivas conocidas como “chacras”⁸, donde es posible desarrollar el agroturismo. Cabe aclarar que estas localidades no son puramente turísticas ni generan corrientes turísticas específicas pues más allá del agroturismo y el creciente desarrollo de bodegas, no cuentan con atractivos turísticos de gran jerarquía. No obstante, tanto la ciudad de Neuquén como la de Cipolletti, integrantes del Valle de Río Negro y Neuquén representan centros de escala para aquellos viajeros cuyo destino final son los destinos cordilleranos. En este sentido los turistas procedentes de zonas alejadas suelen eventualmente hospedarse en establecimientos hoteleros de estas ciudades a fines de pernoctar una o dos noches y así poder continuar el viaje. No obstante, existen viajeros que suelen hospedarse de manera prolongada en estas localidades. Ello corresponde al público corporativo y funcionarios ligados en general a los negocios (viajantes, comerciantes, personal de empresas petroleras); los mismos representan un mercado importante ya que consumen servicios dentro de la localidad donde se alojan y ello incluye alimentación y esparcimiento, entre otros.

En lo que respecta a la oferta hotelera, Neuquén cuenta con una amplia gama de alojamientos que se complementa con establecimientos de localidades aledañas, como Cipolletti, Plottier o Centenario; la oferta de restaurantes y confiterías así como de lugares de esparcimiento y entretenimiento nocturno (locales bailables, casinos) paseos de artesanos, sitios de espectáculos culturales (museos, teatros, cines) y deportivos (clubes a la vera de los ríos) permite ampliar la oferta de recreación para el hombre de negocios, el turista y el poblador local. Asimismo la presencia de un aeropuerto internacional, la operación de diversas compañías e importantes frecuencias de vuelos y la existencia de una terminal de ómnibus de gran capacidad en Neuquén, favorecen los flujos de viajeros y la comunicación con otros destinos del país y la región.

Antecedentes de RSE en la Región del Alto Valle

Dada la amplia oferta hotelera con que cuenta la ciudad de Neuquén y la creciente oferta que presenta la vecina ciudad de Cipolletti puede decirse que el desempeño de los establecimientos de alojamiento juega un papel significativo en la estadía del viajero. La forma en la que gestiona su conducción una empresa de servicios turísticos puede contribuir al crecimiento turístico y comercial de un destino así como también favorecer el retorno de los visitantes. La participación e integración por parte de los prestadores que forman parte de un corredor permite obtener beneficios en el largo plazo que afectan al conjunto de la región así como a las comunidades que la integran. En este sentido, puede mencionarse el esfuerzo de algunos prestadores vinculados a la actividad turística por calificar y estandarizar los niveles de calidad y propender de esta forma a brindar un mejor servicio hacia sus clientes en el marco del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) aplicado en la Ruta del Vino Neuquén-Río Negro.

⁸ Se denomina chacra a un modelo de producción donde los cultivos no crecen aislados, sino que lo hacen asociados, complementándose unos con otros. Pueden ser por ejemplo maíz, zapallo y poroto (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en www.inta.gov.ar). En el caso del Alto Valle los cultivos son mayormente de frutas de pepita y carozo tales como manzanas, peras, duraznos, cerezas y nectarinas.

Este sistema es una herramienta de gestión destinada a las Mini Pymes del sector turístico; *“es un programa de alcance nacional que se enmarca en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) promovido por la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y la Secretaría de Turismo de la Nación”* (NeuquenTur, 2010). Su objetivo es guiar a las empresas para que las mismas se modernicen y alcancen estándares de calidad de nivel internacional de modo de satisfacer las necesidades de sus públicos externos e internos. El programa fue promovido por los organismos públicos de turismo de las provincias de Neuquén y Río Negro *“como parte de los objetivos propuestos en el Plan de Gestión de Turismo 2008-2011 destinado a articular acciones conjuntas con el sector privado para potenciar la actividad turística”* (NeuquenTur, 2010). El programa sienta sus bases sobre la importancia del factor humano en la generación de servicios de calidad y en el trato con clientes y con el personal interno de la empresa como una forma de desarrollo de capacidades. Participaron en su implementación 20 empresas entre las cuales se pueden mencionar agencias de viajes, establecimientos hoteleros, restaurantes, museos, emprendimientos de artesanías y bodegas.

Si bien este programa no hace referencia explícita a la incorporación de actividades de RSE muchas de las actividades referentes a comunicación y participación de personal e involucramiento de clientes responden a una visión amplia que va más allá del único fin comercial. Al considerar los diferentes públicos que interactúan en la prestación de alguna forma se tiene en cuenta los intereses de una masa mayor a la empresaria y se puede empezar a pensar en formas de administración y gestión responsables muchas veces vinculadas directamente a acciones de marketing.

Ahora bien, en términos propiamente de Responsabilidad Social a nivel local en el Alto Valle, puede mencionarse la participación de diferentes empresas, no necesariamente relacionadas con la prestación de servicios turísticos, que recientemente buscan involucrarse en esta temática. También existe un incipiente, pero creciente interés por parte de los organismos públicos que buscan de alguna manera concientizar a los empresarios y grupos sociales de la importancia de tomar acciones responsables en la gestión empresarial cotidiana.

Para explicar mejor estas iniciativas a nivel local, cabe mencionar algunos aspectos que han tenido que ver con el desarrollo del concepto de RSE y su difusión a nivel global. En este sentido, surge en 1997 la Iniciativa de Reporte Global (en inglés Global Reporting Initiative - GRI), una organización creada por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Esta organización desarrolló lo que se conoce como ‘Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad’ cuya primera versión surgió en el año 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006. Su misión es aportar a mejorar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes de sustentabilidad en las empresas para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance: económico, social y medioambiental.

En la última versión del reporte, conocida como G3 (que es certificable), el fuerte son los contenidos medioambientales. El mismo posee como ventaja una descripción detallada de los posibles indicadores para medir la RSE en una organización. Otra de sus virtudes es la posibilidad de comparar informes de RSE entre distintas empresas y entre diferentes años, ya que las

compañías diseñan sus propios informes destinados a sus grupos de interés. Cabe mencionar que los principales indicadores propuestos para medir la aplicación y el cumplimiento de la RSE incluyen: economía, medio ambiente, prácticas laborales, sociedad, derechos humanos y responsabilidad sobre productos.

En Argentina, la delegación de las Naciones Unidas procura implementar esta herramienta de medición y comunicación en forma de reporte desde hace aproximadamente cinco años. Ha logrado un incremento lento pero paulatino de empresas que no sólo firman el Pacto Global⁹ como una forma de adhesión a la RSE, sino que empiezan a incorporar la medición del reporte GRI mediante lo que se conoce como COP (Comunicación del Progreso) respecto de la aplicación de la RSE en los diferentes aspectos mencionados por el Pacto Global.

Por otro lado, cabe mencionar que a mediados de 2002, se crea el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), *“con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la RSE en las empresas argentinas partiendo de la difusión a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua”* (Rolando de Serra, Ulla, & Roca, 2009). Este instituto busca facilitar el compromiso empresario en el mundo de los negocios apuntando a la gestión ética y socialmente responsable, para lo cual ha difundido una Guía de Indicadores de RSE para pequeñas y medianas empresas. La misma constituye una adaptación de publicaciones elaboradas en el vecino país de Brasil por la organización análoga ETHOS, que comparte la misma visión que el IARSE y es reconocida internacionalmente por promover la RSE desde 1998.

La Guía de Autoaplicación de Indicadores de RSE representa una herramienta funcional para las pequeñas empresas argentinas que buscan involucrar en su gestión la responsabilidad social, ya que las orienta en diferentes aspectos de aplicación que abarcan público interno, medio ambiente, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

A nivel local en el Valle de Río Negro y Neuquén, *“ya son 30 las organizaciones que adhieren al Pacto de las Naciones Unidas demostrando su interés por involucrarse en una gestión más responsable”* (Fuertes, 2011). En agosto de 2010 se realizó el Primer Foro Provincial de RSE en Neuquén en el cual se estimularon políticas sociales de cambio a fines de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En este foro, las empresas que adhieren al Pacto de las Naciones Unidas se comprometen a realizar tareas que promuevan *“el respeto de los derechos humanos, la no discriminación, el cuidado del medio ambiente, condiciones de trabajo dignas, la lucha contra la corrupción y la erradicación del trabajo infantil entre otros”* (S/D, 2010).

Caracterización de San Carlos de Bariloche

Habiendo expuesto lo anterior, ¿cuál es la realidad que se vive en estos aspectos en un centro turístico consolidado?

⁹ Lanzado en 1999 por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000, el Pacto llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.

Se ha seleccionado a los fines del estudio una localidad de gran relevancia en la Patagonia: la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Conocido como uno de los centros turísticos más importantes del país, San Carlos de Bariloche se encuentra en la provincia de Río Negro sobre la costa meridional del lago Nahuel Huapi a 770 metros sobre el nivel del mar. La ciudad fue fundada en 1902 por colonos mayoritariamente alemanes y pronto comenzó a recibir contingentes de viajeros que accedían por vía terrestre (camino, ferrocarril) y más tarde por vía aérea. Entre 1935 y 1940 se produce un auge turístico cuando la Dirección de Parques Nacionales *“emprende un conjunto de obras arquitectónicas que dan cierta particularidad a la ciudad y que en su mayoría fueron realizadas por el arquitecto Alejandro Bustillo”* (Scorians, 1998) haciendo uso de materiales naturales en las construcciones. Con las corrientes de turistas nacionales y extranjeros la ciudad presenta un crecimiento acelerado y desmedido atrayendo a pobladores permanentes nacionales e internacionales. La principal actividad económica es el turismo y en menor medida la pequeña industria basada en artesanías destinadas también a la actividad turística (producción de chocolates, dulces, tejidos, cerámicas, carnes, maderas, etc.).

El entorno natural privilegiado en el cual se combinan montañas con una imponente vista al lago funciona como principal atractivo para los contingentes de viajeros. Entre los cerros más destacados que circundan el área urbana se encuentran el Campanario, el Otto y el más importante, el Cerro Catedral que representa el centro de esquí de mayores dimensiones en América Latina. Asimismo la infraestructura (aeropuerto, rutas, embarcaderos y complejos para la práctica de deportes invernales) y la oferta turística (hoteles, cabañas, restaurantes, chocolaterías, agencias de viajes y excursiones) permiten al turista desarrollar múltiples actividades dentro de las cuales se destacan aquellas asociadas principalmente a los deportes invernales: ski en diferentes modalidades, snowboard.

Considerando los atractivos que presenta este destino, la temporada de mayor relevancia es la invernal por los deportes de montaña ligados al esquí, recibiendo turistas nacionales (de Buenos Aires y resto del país) e internacionales (predominantemente brasileños, europeos, israelíes y americanos).

Dada la marcada estacionalidad, y por depender la ciudad exclusivamente de la actividad turística es fundamental la acción conjunta de los diferentes prestadores y organismos públicos vinculados a la actividad en la gestión del recurso turístico, y en la generación de acuerdos sobre objetivos compartidos.

Antecedentes de RSE en San Carlos de Bariloche

Generar conciencia de responsabilidad en el empresariado así como en la sociedad se vuelve una premisa de primer orden para las administraciones de San Carlos de Bariloche. Por este motivo, en febrero de 2009 se lanzó un proyecto de ordenanza que buscó tratar la RSE y su incidencia en el cuidado ambiental partiendo del artículo 19, inciso 27 de la Carta Orgánica Municipal referida al Desarrollo Social. El mismo especifica *“contribuir al desarrollo económico local sustentable y socialmente responsable; participar, promover e incentivar iniciativas privadas de interés público”* (Pardo, 2009). Entre los fundamentos que los concejales postularon para justificar el proyecto de

ordenanza, destacan el rol de Estado respecto a la RSE como promotor de las prácticas responsables, y no como órgano coercitivo ya que la práctica responsable en el ámbito empresario debe ser voluntaria.

La propuesta deviene del establecimiento de un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) que permite distinguir a las empresas comprometidas con este pacto social mediante un certificado. La participación de las empresas en la conformación de una cultura responsable social en la ciudad constituye un ítem significativo en la obtención de dicho certificado. El mismo considera cuatro dimensiones definidas: la económica, la social, la ambiental y la institucional. Asimismo, se promulga la certificación de normas específicas referidas al cuidado y la preservación ambiental, como la ISO 14000 (Norma Internacional para la Administración Ambiental), y a la calidad en administración de organismos públicos y privados: ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad). La finalidad de obtener el certificado propuesto por este proyecto de ordenanza es *“promover un comportamiento social y ambientalmente responsable por parte de las empresas que se desempeñen en la ciudad de San Carlos de Bariloche”* (Concejo Municipal de San Carlos de Bariloche, 2008).

Por otro lado, es destacable el hecho de que en mayo de 2010 se realizaron jornadas de reflexión, debates y aportes referidos al turismo sustentable y la RSE (Bariloche 2000, 2010) con la participación de empresarios, comerciantes, profesionales, estudiantes y funcionarios de San Carlos de Bariloche en la Universidad Fasta de la ciudad. Se trataron temas tales como el impacto de la RSE en la empresa, las ventajas competitivas de la RSE en la gestión estratégica de actividades comerciales y la planificación de un turismo sustentable para la ciudad de San Carlos de Bariloche. Asimismo, el economista Bernardo Kliksberg, integrante de CENARCECS, dictó en esta localidad una conferencia el pasado 16 de mayo de 2011 referida a la temática de la RSE con fines de difundir las bases de las cuales parte este gran concepto y las dimensiones que contempla.

En base a lo expuesto, se aprecia que existe un creciente interés por parte del empresariado local en interiorizarse acerca de lo que es la gestión responsable de los recursos y ello denota un esfuerzo por parte de los organismos públicos y privados. Propender a una conducta responsable en un destino que depende únicamente del turismo puede representar una forma de buscar soluciones y reducir la gravedad de problemáticas cada vez más frecuentes en una ciudad que crece en forma continua, desordenada y espontánea, con serios impactos socio ambientales, y que con frecuencia tiene dificultades para atender y compatibilizar las demandas de los turistas y de las comunidades locales.

Los estudios que se han realizado respecto a la adopción de la RSE en empresas turísticas a nivel regional, demuestran que *“en términos generales, se observa que el sector empresario tiene internalizada la noción de compromiso social con el destino pero resulta ser que en su mayoría desconocen el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. (...) Esto tiene que ver quizás con el tipo de empresa, en su mayoría PyMes de gestión familiar”* (Pérez, 2006). En este aspecto se observa que gran parte del empresariado local suele entender el concepto de Responsabilidad Social como una noción que implica obligación; es decir, la empresa cumple su Responsabilidad Social en la medida que respeta y cumple con las normas legales e impositivas.

Como se mencionara con anterioridad, la RSE no busca únicamente cumplir con normativas legales o vincularse a la filantropía, sino que implica más bien el desarrollo de proyectos de largo plazo que apunten a la sustentabilidad económica, social y ambiental. Para que ello sea posible es necesaria la acción mancomunada de sectores privados y públicos que tiendan a involucrar en su desenvolvimiento diario actividades de concientización social y ambiental plausibles de manifestarse en acciones concretas y en consensos.

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de Investigación

El diseño de investigación definido para desarrollar el presente trabajo responde a un enfoque exploratorio. El mismo constituye un estudio preliminar y flexible, que se basa en el análisis de datos ya existentes, en entrevistas con personas expertas y en el examen de situaciones análogas (Santesmases Mestre, 2001). Este tipo de diseño permitió profundizar conocimiento sobre el problema planteado, posibilitando lograr un acercamiento a la realidad a abordar, para poder a posteriori plantear hipótesis susceptibles de ser respondidas en trabajos futuros. Se buscó así identificar y formular de manera más precisa el problema a investigar a partir de la identificación de variables relevantes para el mismo, de modo de aumentar el grado de familiaridad con los aspectos de la realidad que hasta el momento resultaban desconocidos. A través del estudio exploratorio se buscó identificar tendencias de gestión empresarial asociadas a la Responsabilidad Social, las cuales facilitaron acercar la mirada hacia acciones responsables desarrolladas en el contexto local.

En base a ello, la propuesta es la de ‘preparar el terreno’ para futuras investigaciones y así contribuir a la posterior ampliación de la información referida a la problemática en estudio.

Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación por el cual se optó es el procedimiento lógico cualitativo. Mediante el mismo, se buscó partir de la observación y el análisis de la realidad para, a través de un proceso inductivo, contribuir al constructo teórico del que parte esta tesina, de modo de acrecentar y enriquecer el conocimiento previo a la salida de campo. A estos fines, se partió de interrogantes formulados como inquietudes a responder mediante la exploración de la realidad. En un intento por comenzar a responder dichos interrogantes, se recurrió a la triangulación de fuentes mediante el estudio de casos análogos, la búsqueda de información a través de informantes experimentados en lo referente al problema de estudio y la indagación a través de diferentes bases de información (bibliográficas, virtuales, institucionales, charlas y debates entre otros). Así también al optar por una lógica predominantemente inductiva, las categorías de análisis fueron producidas durante la investigación, al igual que los procedimientos y reglas que no fueron predeterminados sino más bien flexibles y emergentes. Esto permitió integrar diferentes enfoques y perspectivas para dar mayor validez y profundidad a lo que se buscaba investigar.

Técnicas de Recolección de Datos y Muestreo

A fin de hacer factible el trabajo de campo que permitiera aproximar la mirada hacia la realidad misma de las empresas hoteleras de Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche en función de la aplicación de RSE y la incidencia que la misma tiene en la conformación de la Imagen Marca, fue necesario recurrir a un conjunto de técnicas cualitativas de recolección de información. Entre las mismas, se utilizó la *entrevista en profundidad*, la cual se caracteriza por ser una **entrevista personal semiestructurada**. En ella se establecieron una serie de pautas específicas que

posibilitaron cubrir ciertos aspectos de interés para la investigación. La ventaja que presenta la elección de este tipo de entrevistas es que permiten observar al sujeto interrogado, proporcionando una mayor sensibilidad a la detección de malos entendidos. A su vez, facilitan la obtención de contenido y características, y permiten establecer interrelaciones entre los conceptos y las opiniones de los entrevistados debido a su mediano grado de estructuración. Durante la realización de las mismas, si bien se otorga cierta libertad de expresión al entrevistado mediante la introducción de preguntas abiertas, el control es efectuado por el investigador pretendiendo así profundizar sobre opiniones, actitudes y formas de operar una empresa.

También se recurrió a la **observación**. Ésta implica el registro del comportamiento del individuo, objeto, unidad o acontecimiento a investigar y generalmente, las técnicas de observación se utilizan conjuntamente con otras técnicas de recolección de datos (Malhotra, 1997). La observación estructurada, si bien se remite mayormente a estudios cuantitativos, en este caso es tomada como una tarea de complementación de información. Para este estudio, significa que el problema a analizar ha sido previamente definido y se sabe exactamente qué patrones son los que se van a observar. Este relevamiento de información también responde a una observación indirecta, realizada a posteriori, centrando la atención en “consecución de comportamientos más que comportamientos en sí mismos” (Malhotra, 1997).

Mediante este tipo de indagación se busca analizar el contenido de las comunicaciones formales emitidas por la empresa a modo de contrastar la visión que proyectan las mismas con acciones concretas. Para ello se optó por realizar la observación sobre los principales formas de comunicación que estas empresas utilizan para transmitir sus mensajes hacia los diferentes públicos incluyendo soportes tales como folletería y medios de difusión masiva, en este caso, las páginas web.

Para recolectar la información pertinente al estudio, se realizó una triangulación de fuentes mediante la utilización de diferentes técnicas, lo cual permitió complementar los datos obtenidos. A continuación se realiza una breve caracterización de las fuentes contempladas para la obtención de información.

Fuentes Secundarias

Artículos periodísticos obtenidos en diarios y revistas: los cuales aportaron información relativa al proyecto, particularmente referidos a las tendencias de gestión responsable.

Sitios de Internet: permitieron complementar el relevamiento de datos mediante la lectura de artículos e informes que posibilitaron ampliar la información obtenida por medio de entrevistas personales.

Trabajos de investigación previos que dan cuenta del estado del conocimiento: la consulta de tesis realizadas con anterioridad que abarcan la temática o de alguna forma presentan conceptos o información que se vinculen al presente trabajo, permitieron orientar el proceso de investigación y establecer procedimientos que se consideraron apropiados para preparar la búsqueda de información en el campo.

Fuentes Primarias

Entrevista con bajo grado de estructuración: se efectuaron a informantes clave, en este caso profesionales que están imbuidos en la temática, con el objetivo de ampliar el contenido teórico y extraer información valiosa para la posterior salida al campo. Se tomó como partida el establecimiento de conceptos que funcionaron como disparadores de diálogo.

Entrevistas semiestructuradas: se aplicaron sobre las unidades de relevamiento durante la salida de campo contemplando las categorías previamente establecidas para así obtener la información a analizar y posteriormente arribar a conclusiones.

Observación: se realizó sobre los mensajes que transmiten las empresas formalmente en diferentes soportes: folletería, publicidad en portales y agencias de viaje virtuales y páginas web. La finalidad fue establecer relaciones entre el testimonio de los prestadores y los mensajes que efectivamente son transmitidos a los diferentes públicos.

***Técnica: Entrevista Semiestructurada.**

A los fines de establecer el muestreo sobre el cual se relevó la información mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se optó por considerar a todos aquellos establecimientos hoteleros que contaran con cierto grado de organización departamental. Esto permitió reconocer aquellas empresas en las cuales se pudiera observar con mayor facilidad el conocimiento de la temática por parte de la gerencia, la administración o del personal a cargo, a la vez que facilitó la tarea de recolección de datos. En este sentido, se definen las siguientes etapas del proceso de muestreo:

Población objeto de estudio: establecimientos hoteleros del Alto Valle (comprendiendo las ciudades de Neuquén y Cipolletti) y de San Carlos de Bariloche.

Unidad muestral: empresas hoteleras de las ciudades de Cipolletti, Neuquén y San Carlos de Bariloche.

Unidad de relevamiento: gerentes, directores de marketing, dueños de los establecimientos, coordinadores generales.

Unidad de Análisis: formas de gestión en Marketing.

Método de muestreo: no probabilístico. Está establecido en gran parte por el investigador, y en este caso en particular, respondió a un muestreo por conveniencia, determinado por criterios que responden a los supuestos de que cuanto más desarrolladas son las organizaciones, mayores probabilidades hay de que las mismas realicen actividades responsables hacia la sociedad y el entorno, a través del involucramiento de su propio personal y de actores externos. Por este motivo se contemplo para la muestra solo a aquellos establecimientos hoteleros categorizados en 3, 4 y 5 estrellas.

A su vez, el relevamiento de la información se vio afectado por el interés y la apertura que demostraron los prestadores al momento de colaborar aportando información de utilidad para la

realización de este trabajo. Por este motivo, para propender a una mayor apertura por parte de estas empresas, se garantizó el anonimato de las mismas reduciendo el nivel de identificación a la categorización hotelera y el sitio donde fue realizada la encuesta.

Tamaño de la muestra: según el relevamiento de información previa, la muestra comprende aquellos hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que desarrollan su actividad en las ciudades mencionadas anteriormente y que voluntariamente decidieron aportar información pertinente al área de estudio, de acuerdo al siguiente detalle.

Cuadro N° 1 - Muestreo

Localización	Cantidad			Total
	3 ***	4 ****	5 *****	
Neuquén	2	1	1	4
Cipolletti	2	0	0	2
San Carlos de Bariloche	4	0	2	6
Total	8	1	3	12

Fuente: elaboración propia.

***Técnica: Observación**

Para sumar información a los datos obtenidos mediante las entrevistas, se decidió realizar una indagación post salida de campo de manera de efectuar comparaciones centradas principalmente en los mensajes que las empresas hoteleras transmiten a sus públicos externos. La comunicación y los procesos de promoción inciden de modo relevante en la toma de decisiones por parte de los consumidores, a la vez que representan formas de establecer lazos y transmitir una determinada imagen, filosofía y forma de trabajo por parte de los empresarios y encargados de llevar adelante las tareas de comunicación.

Población objeto de estudio: establecimientos hoteleros del Alto Valle (comprendiendo las ciudades de Neuquén y Cipolletti) y de San Carlos de Bariloche.

Unidad muestral: empresas hoteleras de las ciudades de Cipolletti, Neuquén y San Carlos de Bariloche.

Unidad de relevamiento: folletos, portales en internet, páginas web de las empresas relevadas.

Unidad de Análisis: mensajes transmitidos, slogans.

Método de muestreo: no probabilístico. Está establecido por el investigador y respondió a un muestreo por conveniencia, dado que la recogida de información se efectuó sobre las principales formas (incluyendo medios y soportes) de comunicación que emplean las administraciones de los hoteles para promocionar sus productos.

Tamaño de la muestra: la muestra comprende aquellos hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que desarrollan su actividad en las ciudades mencionadas anteriormente y que voluntariamente

decidieron aportar información pertinente al área de estudio en entrevistas semiestructuradas realizadas precedentemente.

Disposición de la información: Matriz de Datos

Una vez finalizado el trabajo de campo y contando con la información considerada pertinente para analizar, se prosiguió a confeccionar una Matriz de Datos como instrumento de asociación y distribución de variables y categorías.

Esta estructura tiene tres partes (Galtung, 1996):

- **Los elementos o unidades de análisis.** En este caso seres humanos interpelados que tienen una característica en común: administran empresas hoteleras.
- **Las dimensiones o variables.** Son datos que se desean conocer respecto de las unidades de análisis consideradas.
- **Los valores que alcanzan las unidades en las variables estudiadas.** Constituyen respuestas y resultados que se obtienen cuando las unidades de análisis son expuestas a estímulos y condiciones preestablecidas.

La construcción de dicha matriz permitió distribuir la información recolectada de acuerdo a los tres principios de recolección de datos (Galtung, 1996) que se describen a continuación:

- a) Principio de Comparabilidad, según el cual cada una de las combinaciones de un estímulo con una unidad de análisis debe tener sentido y dar lugar a un valor determinado.
- b) Principio de Clasificación, que sugiere que para cada estímulo suministrado la serie de respuestas debe dar lugar a una determinada clasificación basada en la exhaustividad y la exclusión mutua. En otras palabras, debe haber una y solo una categoría en la cual el resultado sea ubicado.
- c) Principio de Integridad, que se refiere al trabajo empírico de llenar la matriz sin dejar ninguna celda vacía. Dado que en la práctica resulta difícil lograr este propósito, este principio rige como una norma según la cual la cantidad de celdas que contengan 'ninguna información/respuesta' debe ser mantenida tan bajo como sea posible.

Habiendo identificado la información susceptible de localizar en las celdas de la matriz de acuerdo a las variables y dimensiones preestablecidas se aplicaron los principios recientemente mencionados para realizar el correspondiente análisis de los datos e identificación de resultados.

Definición de Variables y Dimensiones

Con el objeto de graficar los principales tópicos que se tuvieron en cuenta al momento de realizar las entrevistas y a fin de establecer relaciones entre los diferentes conceptos desarrollados, se esboza el siguiente esquema que trata de aunar los aspectos claves del tema a abordar en el presente estudio.

Esquema N° 5: Categorías y Dimensiones

Categoría Analítica	Dimensiones y Sub-dimensiones		Propósito	Técnica	A quién se aplica	
Grado de Conocimiento en la Temática	Significado atribuido a la RSE		Indagar sobre las concepciones de Responsabilidad Social Empresaria y Marketing Responsable que poseen los prestadores hoteleros y qué entienden por ellas.			
	Significado atribuido al MKT Responsable					
Filosofía de Marketing	Cultura Organizacional	Existencia de Declaración de Misión y Visión Valores	Identificar acciones estratégicas de Marketing que puedan vincularse a una gestión responsable por parte de la empresa independientemente de que se realicen bajo la denominación de RSE o no.	E n t r e v i s t a S e m i e s t r u c t u r a d a	Gerentes, Supervisores Generales, Directores de Marketing y Propietarios de Establecimientos Hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas de las localidades de Neuquén, Cipolletti y Bariloche.	
Acciones de MKT Estratégico	Posicionamiento Competitivo					
	MKT Interno	Participación del Personal				
		Capacitación y Estímulo				
		Postura frente a temáticas sociales (trabajo infantil/equidad racial y de género/discriminación)				
Fidelización de Clientes						
Criterios de Selección de Proveedores						
Acciones de MKT Operativo	Elaboración de Producto	Caracterización de Producto	Identificar acciones responsables en el desenvolvimiento operativo de la empresa a fines de detectar cuáles de ellas se vinculan directamente a la RSE.			
		Compromiso hacia la Calidad				
		Cuidado Ambiental				Identificación de Externalidades propias de la Prestación Control de Impactos
	Comunicación	Mensaje Global				
		Mensaje Formal Transmitido				
		Hacia el Público Interno				Transmisión de Valores Sociales y Culturales
						Transmisión de Valores Ambientales
		Opinión de Consumidores				
		Medios y Soportes de Promoción				
		Relaciones Públicas				Con el Entorno Social
						Con ONG's
	Con Municipio y Organismos Estatales					
	Participación en Programas de Concientización Ambiental					
Variables que intervienen en la definición del Precio						
Distribución/Canales de Comercialización						
Percepción Empresaria de la Imagen Marca	Beneficios de la RSE		Reconocer aquellas actividades que influyen en el posicionamiento y fortalecimiento de la Imagen Marca de la empresa y su relación con las RSE.			
	Imagen Marca					
Comunicación Formal	Mensajes transmitidos a públicos externos		Comparar los mensajes que se buscan transmitir con los que efectivamente se transmiten hacia los públicos externos	Observación	Soportes gráficos (folletería) y medios de difusión (portales y páginas web)	

Fuente: elaboración propia.

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tras diseñar el instrumento de recolección de datos, en este caso una entrevista semiestructurada, se procedió a realizar una selección de las unidades muestrales pertinentes para el relevo de la información en cada una de las localidades mencionadas con anterioridad. Dicha selección correspondió llanamente a la categorización (3, 4, y 5 estrellas) de los hoteles existentes, la cual se obtuvo mediante la consulta a Secretarías de Turismo provinciales y municipales así como la revisión de páginas web de los mismos.

Una vez realizada esta selección a priori, se continuó con procedimientos de comunicación que buscaron establecer contacto con las unidades de relevamiento (U.U.R.R.) mediante visitas in situ, mailing y llamadas telefónicas. Tras esto, la muestra final quedó determinada por todas aquellas U.U.R.R. que pudieron brindar parte de su tiempo voluntariamente y que quisieron cooperar con el aporte de información sustancial para este estudio.

Después de realizar las entrevistas pautadas, se procedió a la desgrabación de las mismas y a la posterior individualización de respuestas distribuyendo los aportes considerados propicios tanto en las categorías que fueron designadas previo a la salida de campo, como en aquellas categorías emergentes que se detectaron durante el proceso de análisis de la información. La disposición de dicha información se presentó en forma de Matriz de Datos dado que la misma facilitó las tareas de identificación y asociación de conceptos, categorías y dimensiones.

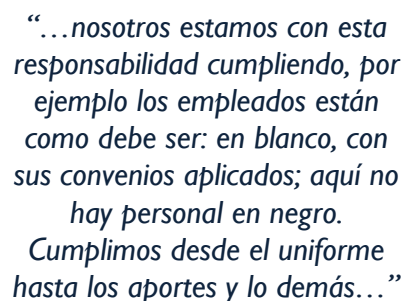
Posterior a la construcción de la matriz, se continuó con el análisis de la información recolectada y seleccionada para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados al inicio del trabajo. Lo obtenido, se expone a continuación.

RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN

CONCEPCIONES EMPRESARIAS

Tras recabar información acerca de las percepciones que poseen las empresas hoteleras respecto a temáticas vinculadas a la gestión responsable y al Marketing Responsable como una forma de asimilar técnicas y estrategias de servucción que generen beneficios más allá de los puramente económicos o comerciales, se desprende el siguiente análisis.

Si bien para la generalidad de los hoteles relevados no se percibe una concepción clara de lo que la RSE significa, las personas entrevistadas reconocen que en su accionar cotidiano realizan actividades que van más allá del beneficio empresarial y que son susceptibles de ser comprendidas dentro de una gestión responsable. Para ellos, las **actividades responsables** están dirigidas principalmente al ámbito social donde la RSE incluye acciones tales como dar trabajo a alguien en forma digna (cumpliendo con las normativas, proporcionando uniformes y elementos de trabajo adecuados, evitando tener a los empleados “en negro”¹⁰) y buscar que las personas de la comunidad que realizan labores dentro de la empresa se encuentren contenidas y capacitadas. Desde una mirada ambiental, la responsabilidad es percibida como la inclusión de una “conciencia ecológica” dentro de los estándares hoteleros, mediante acciones de ahorro y medición de consumo de energía y recursos.



“...nosotros estamos con esta responsabilidad cumpliendo, por ejemplo los empleados están como debe ser: en blanco, con sus convenios aplicados; aquí no hay personal en negro. Cumplimos desde el uniforme hasta los aportes y lo demás...”

También asocian la RSE al trato hacia el cliente, buscando brindar lo mejor de sí, ofreciendo un buen servicio para todo tipo de personas. La inclusión de clientes con movilidad reducida implica para algunos hoteles (en este estudio, los de mayor categoría) adaptar la infraestructura del establecimiento para facilitar el acceso a personas con discapacidades por ejemplo, mediante la construcción de rampas no sólo en el hotel sino también fuera de las instalaciones y la señalización de las mismas para transeúntes de visión reducida. Otra actitud responsable mencionada refiere al incentivo de otros prestadores para que se sumen y participen en obras públicas y acciones de bienestar social buscando transmitir valores de responsabilidad desde la misión empresarial hacia afuera de la empresa.

Aunque hubieron algunos casos (25% de la muestra) en los cuales los prestadores desconocían a que se refiere la RSE o consideraban que es poco lo que se puede hacer desde la administración de un hotel también reconocen que una gestión responsable va más allá de lo solidario y que “es

¹⁰ Un trabajador que está “en negro” (contrario a estar “en blanco”) es un trabajador ilegal. Carece de la protección de la Seguridad Social, no tiene Obra Social ni seguro de riesgos del trabajo. El trabajo en negro es posible gracias a la economía subterránea o informal, que es aquella en la cual los contratistas no pagan impuestos, sin los cuales se deterioran los servicios de los hospitales, escuelas públicas, seguridad, justicia, las jubilaciones, etc. (FATA: Fundación de Apoyo al Trabajo en la Argentina en www.portrabajar.com.ar)

necesaria para generar una buena imagen de la empresa” no solo a nivel local, sino también a nivel provincial y nacional. La inclusión de la RSE es contemplada entonces como *“un excelente estado motivacional por el cual hay que transitar”* y que a medida que pasa el tiempo se convierte aún más en *“una obligación”*, ya que representa una forma de colaborar con la sociedad y de *“contribuir a la reducción de situaciones de riesgo, inseguridad y conflictos sociales”*.

Por otro lado, tras indagar sobre las **concepciones de Marketing Responsable** que poseían los prestadores, se advirtió que varios de ellos (33% de la muestra) no habían escuchado hablar del término hasta ese entonces. Al momento de realizar la entrevista, manifestaron que lo que ellos suponen o creen que es Marketing Responsable, incluye todas aquellas acciones que tienen que ver directamente con la promoción de los servicios y la difusión de los mismos a través de soportes gráficos. En este sentido, consideran que la responsabilidad en Marketing está asociada al *“fair play”* lo cual representa vender el producto que realmente se va a ofrecer publicando y cumpliendo las tarifas reales, evitando la publicidad engañosa y la difusión de fotos trucadas o

“...Marketing Responsable lo entiendo como el Marketing que solemos hacer, un Marketing no mentiroso...”

modificadas con el solo fin de atraer a los turistas. Para reducir y eliminar estas situaciones los empresarios sostienen que *“hay que ser claro”*: cumplir con lo ofrecido y promocionar lo que realmente se va a brindar. Para ello consideran necesario contar con una política comercial transparente que impida distorsionar la imagen de lo que se vende y garantice el cumplimiento de las normas y servicios que efectivamente ofrece el

hotel.

Cabe mencionar que durante el análisis de estas concepciones las respuestas obtenidas no presentaron mayor divergencia entre el total de hoteles relevados por lo que no se realizó ningún tipo de distinción (destino o categoría hotelera) entre los informantes, ya que las respuestas fueron generales entre sí.

Al definir los lineamientos base a partir de los cuales se va a regir el accionar de una organización se puede aludir a la filosofía de trabajo que aplicará la dirección de la empresa para desarrollar sus actividades comerciales.

Como parte de la construcción de la cultura organizacional empresarial, las administraciones hoteleras suelen establecer premisas tales como la misión, visión, metas y valores dentro de las cuales se enmarcaran las decisiones y acciones de todos aquellos que forman parte de su funcionamiento. El fin de estos instrumentos de carácter formal, no es más ni menos que el de expresar la filosofía que promulga la empresa, indicando hacia donde busca dirigirse haciendo uso de sus valores y recursos mediante acciones concretas.

Para los hoteles estudiados, se buscó indagar en qué medida estas **estructuras formales** estaban declaradas y cuáles eran los valores que se mantenían a nivel organizacional. Lo que se obtuvo en primera instancia indica que sin importar la categoría del hotel ni la localización, resultaron ser una minoría aquellos que tienen definida formalmente su misión y visión o código de conducta

“...tenemos documentos formales pero no con esa estructura tan tradicional que a mí me parece media de laboratorio...”

como instrumento de transmisión de valores y metodología de trabajo. Algunos prestadores (25% de la muestra) no conocían estas herramientas administrativas, otros (42%) las consideraban importantes pero las señalaban como algo pendiente o de carácter burocrático mientras que pocos (33%) manifestaron contar con documentos escritos, realizados por motus propio o por medio de capacitaciones.

En cuanto a los **valores** que se destacan dentro de la cultura organizacional de la empresa, los prestadores mencionaron una amplia variedad, de entre los cuales la honestidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la personalización de clientes, el profesionalismo e idoneidad y la vocación de servicio fueron los más recurrentes. Otros valores mencionados fueron el interés por crecer y capacitarse con que cuenta el personal, el respeto hacia el cliente y hacia los compañeros de trabajo, la predisposición a solucionar los problemas que se presentan en el día a día, la priorización de las necesidades del cliente, la calidez en el trato y la confianza y agilidad del personal antiguo.

Desde un punto de partida más bien estratégico, se buscó identificar las actividades que respondían a aquel aspecto de conducción de empresa asociado a la planificación y toma de decisiones de largo plazo. En este sentido, se indagó sobre aquellas características de los hoteles que permiten diferenciarlos de otros establecimientos; sobre aspectos de Marketing Interno y manejo del personal así como las estrategias utilizadas para atraer y fidelizar clientes.

Referente al **posicionamiento competitivo** de los hoteles relevados, las ventajas mayormente mencionadas por los prestadores resultaron ser: la ubicación (céntrica, en la mayoría de los casos), el respeto hacia los clientes e intermediarios, la infraestructura y la tecnología con la que cuentan los hoteles de alta gama o de reciente construcción, lo cual amplía los estándares de

confort y calidad en el servicio. En hoteles de menor categoría, tanto del Alto Valle (Neuquén y Cipolletti) como de San Carlos de Bariloche, se expresó además lo beneficioso que resulta estar ubicado cerca de la oferta gastronómica de la ciudad y la buena relación precio/producto que poseen para competir con el resto de la oferta hotelera.

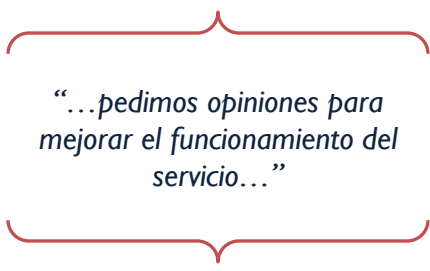
Otra estrategia utilizada en San Carlos de Bariloche consiste en el lanzamiento de promociones en conjunto con agencias de viaje a fines de generar beneficios para otros prestadores de la localidad vinculados a la actividad turística. También destacaron el hecho de trabajar con diferentes segmentos de clientes según la época del año (estudiantes en un período, familias y adultos en otro) y la inclusión del desayuno en la tarifa.

Para hoteles de mayor estructura y categoría se destacó la capacidad en plazas y la existencia de altos estándares de tecnología y servicio como principales características de diferenciación. En el caso de los establecimientos que dependen de instituciones nacionales o gremios, se enfatizó la existencia de una tarifa especial para afiliados que les permite captar un público específico y posicionarse frente a la competencia con hoteles de carácter privado.

En hoteles del Alto Valle se destacó el hecho de remodelar e invertir en modernización de edificios de cierta antigüedad, a fines de renovar la oferta.

Relacionado con las estrategias de Marketing Interno, se indagó sobre las **acciones de capacitación y estímulo** que llevaba adelante la dirección de cada establecimiento así como el grado de **participación del personal** en la toma de decisiones y actividades durante la prestación.

La respuesta por parte de las administraciones de los hoteles en cuanto a participación de personal fue prácticamente unánime. En este sentido, consideran que los aportes, sugerencias y propuestas que pueden llegar a plantear los empleados resultan de gran importancia, ya que es el personal en contacto el que tiene una mayor interacción con los clientes y están presentes en las diferentes situaciones cotidianas.



“...pedimos opiniones para mejorar el funcionamiento del servicio...”

No obstante, aclararon que si bien los empleados están habilitados para tomar ciertas decisiones de carácter operativo, las decisiones de mayor calibre son responsabilidad siempre de la dirección o gerencia del establecimiento y en el caso de empresas familiares, son tomadas en el seno familiar. En hoteles de menor categoría, para las tres localidades se detectó una mayor consideración de opiniones y búsqueda de integración del personal de cada sector al resto de la estructura.

Cabe mencionar que en algunas empresas (33% de la muestra) la participación del personal es mayor, ya que los empleados *“saben absolutamente todo lo que pasa en la empresa”*, y en caso de que se ausente el gerente o director, pueden llevar adelante su funcionamiento. Se realizan reuniones en forma periódica de manera de organizar el trabajo y mejorar el desempeño durante la prestación.

En hoteles de mayor categoría pertenecientes a San Carlos de Bariloche, se identificó una estructura más formalizada, según la cual la participación del personal se realiza por sector, y cada

jefe de sector es el encargado de transmitir las inquietudes y/o sugerencias a las altas esferas en las reuniones que se llevan a cabo por parte la dirección de la firma.

“...lo que es toma de decisiones obviamente que hay un montón que las tomo yo solo; pero hay otras que me gusta que participen, que se sientan parte, que se sientan incluidos...”

Por otro lado, en establecimientos de mayor categoría situados en el Alto Valle, se manifestó una mayor apertura, buscando que el personal se integre, se sienta parte del funcionamiento sistémico de la empresa. Incluso se declaró que se obtienen muchos y buenos resultados mediante una *“gerencia humanística”* donde el despacho del supervisor siempre está abierto para que todo aquel empleado que quiera, acuda sin cita previa. En estos casos, la participación del personal es, según los prestadores,

permanente.

Sin mayores distinciones de categoría o localización, gran parte de los entrevistados (83% de la muestra) declaró la constante capacitación como principal herramienta de crecimiento y evolución del personal en la empresa. En San Carlos de Bariloche, tales capacitaciones son impartidas por la Asociación Hotelera o en modalidad in-door, proporcionadas por los mismos administradores o por terceros contratados para tal fin. En el caso del Alto Valle, son facilitadas también por las administraciones hoteleras y mayormente por la Subsecretaría de Turismo e instituciones tales como FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica De La República Argentina). Entre otros aspectos, las capacitaciones refieren a temas tales como la manipulación de alimentos en gastronomía, atención al público, idiomas, protocolo, organización de eventos, cuidado ambiental, valores, manejo de sistema de reservas, administración y mantenimiento.

Otra herramienta de estímulo que utilizan los empresarios en hotelería respecto al personal es la posibilidad de ofrecer oportunidades de crecimiento mediante la promoción según desempeño, permitiendo *“ascender”* o *“subir de categoría”* según la conducta y el esmero que demuestre la persona. Priorizan seguir trabajando con el personal preexistente antes de considerar la propuesta de traer gente capacitada externa a la empresa. Asimismo, para estimular al público interno se da particular importancia a fechas especiales (navidad, año nuevo, día del trabajador) y acontecimientos (cumpleaños, aniversarios, casamientos, nacimiento de hijos) mediante la entrega de obsequios simbólicos de acompañamiento e integración. Algunos de estos obsequios son tortas, atenciones, almuerzos para el día del trabajador, canasta navideña, rosas para el día de la mujer, viajes como premios por presentismo, etc.

En todas las empresas consultadas, los prestadores destacaron la importancia de la calidad, las competencias y el comportamiento del personal para el funcionamiento del hotel, mencionando el interés de *“cuidar a la gente fuera y dentro de la empresa”* pagando en término, cumpliendo las normas laborales y buscando estar presentes en los momentos significativos de la vida del personal.

Al momento de consultar a los agentes entrevistados sobre la ***postura empresarial respecto a temáticas de carácter social***, tales como discriminación racial, de género, trabajo infantil e integración, la totalidad manifestó estar en contra del empleo de menores de edad (más allá de que sea algo vedado por la ley) y alejados de cualquier tipo de diferenciación tanto hacia clientes

como hacia el personal. Algunos (17% de la muestra) incluso admitieron empleados de diferentes nacionalidades o personas hipoacúsicas; asimismo todos destacaron la integración de personal femenino en el sector y la dinámica administrativa de la empresa, en algunos casos exaltando la actitud y creatividad que aportan a la gestión hotelera. Opuesto a ello, un prestador sugirió que la presencia de personal femenino genera situaciones particulares que muchas veces afectan el desempeño laboral, ya sea por embarazos, licencias o reuniones gremiales.

En San Carlos de Bariloche, los prestadores mencionaron que por decreto municipal la mayoría de sus empleados deben ser NyC (Nacidos y Criados) en la localidad aunque también consideran esta medida un tanto discriminatoria al momento de rechazar personal foráneo. Algunas de sus respuestas señalaron una postura clara de igualdad donde consideran que *“todos somos seres humanos iguales y valiosísimos”* y que muchas veces las cualidades humanas y la actitud proactiva importan más que un título universitario.

A su vez, ninguno admitió involucrarse con políticas o programas de concientización social que trataran éstas u otras temáticas similares. En general, alegaron que esto se debe a la inexistencia de iniciativas promovidas por instituciones u organizaciones de carácter público relacionadas a la integración con el objeto de contrarrestar estas problemáticas de índole social.

“...si hubiera alguna iniciativa de alguna organización para contrarrestar estos temas nos sumaríamos, por supuesto...”

Sin embargo, destacaron la intención de colaborar en la medida de lo posible, aunque más no sea prestando los salones de conferencias para capacitaciones y difusión de información pertinente así como el interés por sumarse a campañas *“si las mismas existieran”*. Ello denotaría un bajo compromiso público con la dinámica de integración participativa en materia ambiental a nivel local.

En el caso de hoteles dependientes de instituciones nacionales (Gendarmería, DIBA¹¹) la participación en este tipo de campañas o la inclinación por alguna actividad de carácter político está prohibida por las leyes, lo cual limita su capacidad de acción respecto a estos temas.

Aunque fue un solo caso, uno de los entrevistados señaló que si bien no discriminan en ese hotel, *“la gente se encarga de su casa, no de la de al lado”* ya que *“la empresa se encarga de llenar habitaciones y hacer plata; eso se lo dejamos a las instituciones que hacen valer los derechos humanos”*, lo cual demostró cierta indiferencia hacia el involucramiento de la empresa para con la sociedad. En este caso, se da un desarrollo introvertido y con baja sensibilidad a los problemas del entorno.

“...vemos que tengan los mismos valores de honestidad que compartimos en la empresa...”

Al momento de responder cuáles son los **criterios que se tienen en cuenta durante la selección de proveedores**, los más nombrados fueron la calidad, los precios, la puntualidad en la entrega, las posibilidades de pago que ofrecen tales proveedores y el cumplimiento de normas y habilitaciones correspondientes para su rubro. En el 25% de los casos admitieron considerar también el

¹¹ DIBA: Dirección de Salud y Acción Social de la Armada.

hecho de que los proveedores compartan los mismos valores que promulga la empresa e incluso se aclaró que se prioriza contratar a quienes proporcionen productos biodegradables, excluyendo a aquellos que no cuidan el medio ambiente o comercializan productos de limpieza más económicos, pero nocivos.

En uno de los hoteles relevados se mencionó la realización de un programa de buenas prácticas que incluía en uno de sus objetivos la concientización de la red de proveedores respecto del cuidado ambiental. Según el entrevistado, se enviaron comunicados a quienes proveían de insumos a este establecimiento pero no se obtuvieron respuestas lo cual, según este prestador, puede deberse a que *“son estructuras pequeñas y precarias, por eso dudo que tengan algún tipo de apreciación sobre estos temas”*.

“...el mailing es uno de los recursos más importantes...”

En cuanto a las **actividades de atracción y fidelización de clientes**, prácticamente la totalidad de los establecimientos recurren al uso de internet y páginas web. Las estrategias de atracción mencionadas son el lanzamiento de promociones (por temporada; en conjunto con otros prestadores del rubro) y la publicidad a través de páginas web y en menor medida

folletería, dando a conocer los servicios que se ofrecen.

Las actividades de fidelización en las localidades relevadas apuntan a brindar un servicio más allá de la expectativa inicial del huésped, de manera personalizada y cálida, generando la satisfacción que luego se transmite de boca en boca y permite que el cliente elija volver al mismo establecimiento y a su vez, lo recomiende a su entorno. Para ello el 50% de los entrevistados admitió utilizar el correo electrónico como medio de comunicación post prestación de modo de mantener los lazos con los clientes, respondiendo inquietudes surgidas durante la estadía, invitando a conocer las nuevas ofertas o sugiriendo atenciones especiales a clientes frecuentes.

Cabe destacar que en hoteles de San Carlos de Bariloche, los prestadores en general manifestaron que para los segmentos de mercado que visitan el destino resultan infructuosos los esfuerzos de fidelización. Expresaron que no siempre es redituable implementar estas estrategias por el hecho de que muchos son extranjeros y rara vez en su vida repiten este destino. Por otro lado, uno de los entrevistados afirmó que, según estudios, los turistas nacionales *“vienen dos o tres veces en su vida: cuando son estudiantes, de luna de miel, o con la familia 20 o 30 años después”*. No obstante, los esfuerzos en fidelización para estos casos, los destinan mayormente a fortalecer el vínculo con los operadores e intermediarios con quienes trabajan.

“...la verdad, fidelización en San Carlos de Bariloche es un esfuerzo que no reditúa demasiado porque en general el turista que viene aquí, viene dos veces en su vida...”

ACCIONES RESPONSABLES ASOCIADAS AL MARKETING OPERACIONAL

Con frecuencia, las empresas en su accionar cotidiano incorporan actividades responsables que se desarrollan sin estar formalmente establecidas o predeterminadas, respondiendo a lineamientos que se relacionan más bien al sentido común. Para analizar las acciones responsables que tienen lugar en el día a día de la gestión de un hotel, se consideraron aspectos centrales vinculados a procesos de elaboración de producto, fijación de precios, distribución y comunicación con los diferentes públicos involucrados.

A su vez se buscó conectar estas actividades con la transmisión de valores sociales y ambientales que puede tener lugar durante la servucción y que involucra a diferentes actores tales como gerentes, personal en contacto, huéspedes y sociedad en general.

Como descripción del **producto** los hoteles hicieron hincapié en los principales servicios a ofrecer con que cuenta cada establecimiento. En líneas generales, tales productos consisten en salones de eventos y conferencias, oficinas para uso de clientes, restaurantes y confiterías, servicio de desayuno y/o media pensión. En San Carlos de Bariloche se mencionaron otros servicios como los convenios y promociones con agencias de viaje para realizar traslados in/out de clientes así como actividades en el destino. En el caso de los hoteles que trabajan con masa societaria se mencionó la existencia de tarifas especiales para afiliados y la realización de convenios con otras instituciones para captar otros mercados.

La oferta en servicios para hoteles de mayor categoría en ambos destinos se traduce en una suma de prestaciones que están fuertemente ligadas a la categoría de los mismos e incluyen: piscina climatizada, jacuzzis, sauna y gimnasio. En San Carlos de Bariloche también se mencionaron servicios tales como room service, salas de masajes y peluquería, solarium, sala de juegos para niños y guarderías, así como la existencia de un lobby en la base del Cerro dispuesto para ser utilizado por los huéspedes durante la realización de deportes de montaña.

El 100% de los hoteles relevados manifestó tener un total y absoluto **compromiso con la calidad**: buscan mantener altos estándares de calidad en la atención, de modo de generar la entera satisfacción del cliente y superar sus expectativas. En ambos destinos relevados las direcciones hoteleras apuntan a alcanzar calidad en la prestación mediante la capacitación y el desempeño del personal y también a través de la certificación de programas de buenas prácticas.

“...si el pasajero tiene cosas que hacer se queda más tiempo y allí trabaja el comercio, los restaurantes, los artículos regionales, trabajan todos...”

Tras indagar sobre el nivel de compromiso hacia la calidad durante la prestación, se consultó a los prestadores respecto a las externalidades o impactos (positivos y/o negativos) que ellos consideraban podían derivar de las actividades realizadas en hotelería durante dicha prestación de servicios. En el 60% de los casos la respuesta fue que la actividad

hotelera no provoca consecuencias negativas en la sociedad o el medio ambiente, sino que produce impactos positivos tales como la generación de puestos de trabajo (aun con la situación caótica generada por la erupción del volcán, que complicó la temporada invernal en San Carlos de Bariloche). En Neuquén y Cipolletti los impactos positivos nombrados devienen del hospedaje de turistas que permite ofrecer diferentes alternativas en actividades que pueden realizarse en los alrededores de dichas ciudades: *“acá hay mucho para mostrar, está todo natural; si el pasajero tiene cosas que hacer se queda más tiempo y allí trabaja el comercio, los restaurantes, los artículos regionales, trabajan todos”*. A su vez, en el hotel de mayor categoría de Neuquén se manifestó que el impacto más importante fue la posibilidad de que artistas internacionales y reconocidos pudieran brindar espectáculos y visitar la ciudad gracias a la estructura del complejo en el cual se encuentra este establecimiento.

Por otra parte, el 30% de los entrevistados reconoció externalidades negativas. En San Carlos de Bariloche se mencionó la contaminación auditiva generada por los grupos estudiantiles que visitan el centro y el estacionamiento de colectivos que transportan estos contingentes estudiantiles en las principales arterias de la ciudad, generando inconvenientes en el tránsito vehicular. Otro de los entrevistados manifestó la gravedad de realizar actividades turísticas dentro de un parque nacional (Nahuel Huapi) ya que muchas veces las mismas no son controladas por las autoridades municipales y/o provinciales.

Asimismo se atribuyó gran parte de las externalidades a factores externos a la actividad hotelera en ambas localidades relevadas. Los mismos se asocian a problemas de infraestructura tales como calles en mal estado, módulos cloacales saturados, mala circulación y falta de espacios de estacionamiento de vehículos, crecimiento desmedido de construcciones y hotelería que atentan contra la imagen de la ciudad. Se mencionó también en San Carlos de Bariloche la presencia de prestadores no oficiales que ofrecen servicio de alojamiento sin ningún tipo de regulación generando una mala imagen del destino y afectando la prestación de un servicio de calidad.

“... impacto negativo sin duda es que estamos en de un Parque Nacional y cualquier actividad humana dentro de un Parque Nacional tiene impactos negativos de mayor o menor intensidad...”

En Neuquén y Cipolletti los prestadores se refirieron a la constante presencia de manifestantes en las áreas céntricas de la ciudad, los problemas de tránsito, los cortes de rutas y el incremento de la cantidad de perros de la calle, lo cual llama particularmente la atención de turistas extranjeros.

Las medidas que estos prestadores toman para **controlar impactos negativos** son diversas. En ambos destinos se destacó el ahorro de energía para generar el menor impacto posible en el medio ambiente: se colocan folletos en las habitaciones sugiriendo a los huéspedes el cuidado del agua y la electricidad, así como el lavado de blancos únicamente si es necesario. En hoteles de San Carlos de Bariloche el 70% de los entrevistados realizan actividades de reciclado de aceites junto a una empresa privada que lo procesa en una planta especial. La utilización de productos de limpieza biodegradables así como la contratación de lavaderos biológicos para el cuidado de los blancos fueron otras de las actividades mencionadas.

También se indicó en dos hoteles de esta localidad el intento por implementar el sistema de clasificación de basura, lo cual no fue posible debido a la falta de cooperación de todos los ciudadanos y a la inexistencia de políticas municipales que lo respalden. Al momento de limpiar la ciudad de la ceniza y arena producida por la erupción del volcán Puyehue la gerencia de uno de los hoteles relavados contrató volquetes para ser utilizados por los vecinos y a su vez cada empleado del hotel (sin importar jerarquía) colaboró en la limpieza del edificio y alrededores.

En Neuquén y Cipolletti también manifestaron realizar actividades tales como la utilización de productos biodegradables de limpieza, la instalación de monitores y lámparas de bajo consumo, la disposición de desechos en tambores especiales y la generación de espacios libres de humo en toda la superficie del hotel. En establecimientos de mayor categoría se utilizan tarjetas magnéticas que generan el apagado de luces mientras el huésped se encuentra fuera de la habitación.

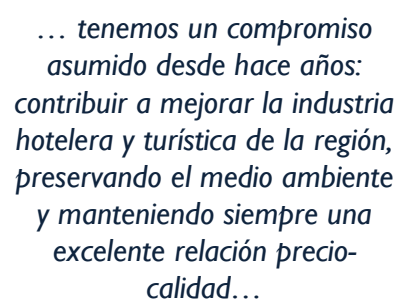
Respecto a las actividades de comunicación los principales **mensajes** que transmiten los prestadores en San Carlos de Bariloche hacen mención de los atractivos físicos con que cuenta el destino, las actividades invernales que pueden realizarse en el entorno de montaña; en verano se busca destacar las actividades de aventura al aire libre y generar mensajes que rompan con la marcada estacionalidad e incentiven el retorno de los turistas.

Tanto en este destino como en el Alto Valle los mensajes se diseñan según el mercado al cual van dirigidos, resaltando la calidad del servicio, la honestidad y cordialidad del personal en contacto. En el 60% de los casos se resaltó también la ubicación céntrica del establecimiento y la accesibilidad al mismo. En hoteles de mayor categoría los mensajes intentan destacar el confort y la diferenciación en servicios con respecto al resto de la oferta.

Por otro lado se observó que los **mensajes formales que efectivamente transmiten** estos hoteles a través de diferentes medios y soportes consisten en el realce de ciertos aspectos del servicio tales como ambiente familiar y cordial, management activo, personal calificado y capacitado, ubicación céntrica y próxima a los principales atractivos, aeropuertos, terminales de ómnibus y áreas administrativas.

En las páginas web de algunos hoteles (25% del total relevado) no se detectaron mensajes o slogans que caracterizaran o promocionaran un determinado producto, sino más bien una mera descripción de los servicios y las categorías de habitaciones propias de cada establecimiento.

Algunos prestadores San Carlos de Bariloche (el 30% de la muestra) transmiten un mensaje de “*compromiso con la región, la industria hotelera y el medio ambiente manteniendo la relación precio-calidad*” realizando actividades tales como la integración de materiales de la zona en la



... tenemos un compromiso asumido desde hace años: contribuir a mejorar la industria hotelera y turística de la región, preservando el medio ambiente y manteniendo siempre una excelente relación precio-calidad...

construcción, disponiendo flores naturales y decoración que generan una *“atmosfera delicada y fresca”*. Resaltan también la permanente intención de solucionar los problemas que se presentan durante el hospedaje, la infraestructura hotelera y capacidad en plazas de los edificios.

En el Alto Valle, los hoteles 4 y 5 estrellas destacan la importancia de la ubicación, la calidad en los servicios y la privacidad y seguridad que se brinda a turistas, a los artistas que visitan la región, y a los ejecutivos y hombres de negocio, que constituyen su principal mercado.

Continuando con el intercambio de mensajes, la **comunicación de valores socio-culturales** hacia el público interno se produce mediante capacitaciones, creación de documentos internos y transmisión oral. El 83% de los casos considerados para esta investigación manifestó contar con algún tipo de documento de reglamentación interna; los que no lo poseían aún se encontraban en la etapa de elaboración del mismo.

Su principal función es servir como guía para el desempeño del personal y reciben diferentes denominaciones: Código de Conducta, Reglamento Interno, Reglamento de Funcionamiento y Procedimientos, Manual de Operaciones, Manual del Empleado, Manual de Comportamiento Disciplinario, etc. Incluyen pautas de trato hacia el cliente y entre compañeros de trabajo, tareas por sector, procedimientos y políticas internas, objetivos empresariales, misión, visión y valores.

“... contamos con un Manual de Operaciones donde se detallan los procedimientos y políticas en un conjunto de normas. También tenemos un Manual del Empleado que se va actualizando todos los años y que recibe cada empleado cuando entra a trabajar al hotel. Tratamos de transmitir la visión y la filosofía de la empresa con acciones...”

En hoteles 3 estrellas se destacó la importancia de la comunicación vía oral para reforzar la información escrita en manuales y códigos de conducta: el boca a boca representa un medio fundamental para la transmisión de valores. En hoteles de constitución familiar *“no hay gerencias intermedias (...) la gente es reacia a leer documentos”* por lo que el diálogo constante entre supervisores o encargados de área y personal en contacto adquiere gran relevancia. Buscan identificar problemas y acompañar en las situaciones personales de los empleados.

Para hoteles 4 y 5 estrellas en ambas localidades se recurre a la inducción del personal basándose principalmente en la transmisión de valores y normas preestablecidas en los manuales anteriormente mencionados. Además de ello, en un hotel de Neuquén mencionaron la elaboración de mensajes motivacionales que la gerencia coloca en los pasillos internos para que el personal se sienta más estimulado respecto a su rutina laboral.

Al momento de transmitir **valores de cuidado y preservación ambiental**, las gerencias consultadas demostraron gran interés en que los empleados y turistas incorporen la conciencia ambiental a sus quehaceres tanto dentro como fuera del hotel.

Entre las actividades que las empresas realizan para concientizar al público interno se mencionaron: la capacitación y asistencia a conferencias y cursos donde se tratan temáticas

“... contamos con trípticos en las habitaciones que buscan generar conciencia en los clientes. Los empleados están informados sobre estas medidas y también participaron en los cursos donde se hablaron temáticas de cuidado ambiental...”

ambientales; la incorporación de cartelería y mensajes en las habitaciones que informan (tanto a empleados como a huéspedes) las actividades de preservación que toma la empresa y se invita al lector a ser partícipe de las mismas. Por ejemplo, colaborando con el ahorro de luz y energía eléctrica en la habitación; evitando que se laven blancos si el cliente no los ha utilizado; estimulando el ahorro de agua y notificando sobre la utilización de productos biodegradables en las actividades de limpieza y mantenimiento durante la prestación.

A su vez, los prestadores consultados expresaron la importancia de llevar adelante acciones conservacionistas dentro del hotel como factor de aprendizaje para el personal de modo que éste lo aplique en su vida cotidiana y evite la generación y/o aumento de la contaminación ya existente. Si bien en los destinos relevados la respuesta fue la misma, uno de los entrevistados en Alto Valle declaró que en la empresa *“solo se trata de transmitir valores sociales que son los principales, ya que generalmente no hay mucho tiempo para transmitir cosas que no son necesarias”* haciendo alusión a la educación ambiental del personal.

En San Carlos de Bariloche el 50% de los entrevistados aplicó en algún momento pautas de separación de residuos y tratamiento de aceites de cocina. Todos ellos manifestaron que dichas medidas no progresaron a nivel local porque *“el sistema no lo permite”* y por la falta de apoyo de los organismos públicos.

Cabe mencionar que en dos de los casos del total de la muestra se destacó la iniciativa del personal respecto a actividades que el hotel mismo puede incorporar para preservar el entorno, por ejemplo informando a la gerencia de la existencia de depósitos de pilas, plantas de reciclaje, lavaderos ecológicos, etc.

Ahora bien, no sólo el personal tiene la posibilidad de comunicar ideas y percepciones a las direcciones de cada hotel. También los clientes dejan mensajes que son considerados de gran valor para las gerencias de los hoteles relevados. Los diferentes métodos que utilizan los prestadores para captar la **opinión de los consumidores** se resumen en los siguientes: las encuestas realizadas in situ sobre los servicios prestados (hotelería u hotelería y restaurant según el caso) o cuestionarios on-line; el libro de quejas y sugerencias; la comunicación directa con el personal y el mailing.

El 67% de los entrevistados manifestó utilizar con regularidad un sistema de recolección de opinión de los huéspedes basado en entrevistas que se encuentran en las habitaciones o bien en la recepción y se entregan al momento de realizar el check-out. Destacaron que dichos cuestionarios suelen ser *“el principal termómetro para medir las opiniones de los huéspedes”* ya que son procesados por la gerencia y a partir de ellos se identifican posibles fallas y se toman decisiones. En hoteles de mayor categoría de San Carlos de Bariloche y del Alto Valle se llevan cuadros estadísticos en base a tales opiniones y se generan reuniones específicas para tratar lo recolectado en las encuestas con cada jefe de área.

Los cuestionarios on-line utilizados por prestadores de San Carlos de Bariloche generalmente están vinculados a una agencia de turismo o a una página de opinión (como Tripadvisor) donde los huéspedes comentan sobre la experiencia que han vivido en un determinado destino. Los hoteles asociados a este tipo de portales pueden obtener un feedback y contestar críticas mediante este medio de comunicación.

En hoteles 3 estrellas de ambos destinos relevados se observó una mayor tendencia a detectar la opinión de los huéspedes mediante el contacto directo entre el cliente y el personal así como la utilización de libro de quejas/sugerencias y mailing.

El libro de quejas/sugerencias es un instrumento obligatorio reglamentado por los estados Municipales de cada localidad; las mucamas y recepcionistas son las encargadas de transmitir los comentarios de los huéspedes a sus supervisores y en estructuras familiares, directamente a la gerencia; en 50% de los casos relevados en Alto Valle se aclaró que la mayoría de estos mensajes consisten en felicitaciones y agradecimientos por el servicio y la atención recibidas durante la prestación.

“... contamos con un cuestionario que es nuestro principal termómetro para medir la opinión de los huéspedes; es voluntario y están dispuestos en las habitaciones. El libro de quejas, sugerencias y felicitaciones es reglamentario...”

Tanto por mail como por boca en boca, las gerencias consultadas declararon hacerle llegar al personal las felicitaciones y menciones en caso de que los huéspedes destacaran la calidad del servicio prestado por uno o más empleados. Asimismo, vía mail se contestan las inquietudes de los clientes para hacerles saber que se trabaja sobre sus consultas y se trata de solucionar los posibles problemas que hayan surgido durante su estadía.

Partiendo de los diferentes procesos de comunicación que permiten establecer vínculos con los clientes potenciales y reforzar lazos con los clientes ya existentes, pueden mencionarse una serie de **medios y soportes de promoción** que son utilizados para tal fin por los hoteles considerados para este estudio. Entre los mencionados con mayor frecuencia se destacan el uso de folletería y la creación y utilización de páginas web institucionales. El 75% de la muestra señaló utilizar estos dos soportes para captar clientes, ya sea público en general o intermediarios (tales como operadores y agencias de viaje).

Otras formas de promoción a las cuales se recurre incluyen: cartelería, anuncios y publicaciones en revistas de viaje, presencia en portales de internet y en buscadores de uso masivo como Google; mailing con intermediarios y clientes; publicidad en televisión y medios radiales; y participación en exposiciones, workshops y ferias de turismo, entre los más mencionados.

El 67% de los hoteles consultados en San Carlos de Bariloche manifestó tener su área de Marketing y Ventas radicada en oficinas de Buenos Aires las cuales se encargan de promocionar y visitar operadores y agencias de viaje minoristas para capacitarlos y ofrecer los productos y servicios del hotel en diferentes partes del país y en el exterior (principalmente Chile y Brasil).

Del total de la muestra el 42% de las gerencias participan en actividades asociativas entre prestadores hoteleros, agencias de viajes y entes públicos de Turismo y Promoción (como Emprotur¹² y Secretarías de Turismo Municipales y Provinciales). Un hotel de Cipolletti, en el Alto Valle, también declaró participar en una asociación de prestadores turísticos que integran La Ruta Del Vino, como un circuito que intenta dar empuje turístico a la región y buscan promocionar la misma a través de páginas web y ferias en Chile y Buenos Aires.

Otra herramienta que utilizan estas empresas relevadas para atraer al público es el lanzamiento de promociones en tarifas según temporada y situación de demanda-oferta existente.

En el caso de los hoteles que pertenecen a la Armada (San Carlos de Bariloche) o a Gendarmería (Neuquén, Alto Valle) no se realizan actividades de promoción mas allá de las que efectúan las sedes centrales radicadas en Buenos Aires y que están destinadas específicamente a los afiliados o instituciones con las cuales se establecen convenios.

Cabe destacar que en uno de los hoteles consultados en Alto Valle su responsable manifestó no realizar actividades promocionales porque no lo consideran necesario: *“el hotel no lo necesita; solo damos a conocer las salas de conferencia porque son un producto nuevo, pero fuera de eso no se realizan actividades de promoción”*.

“... hemos hecho donaciones a escuelas de la Línea Sur, al hospital público de aquí, al Club Andino. Nosotros esponsorizamos junto con otra gente el primer Congreso de RSE que hubo acá en las FASTA. Tratamos de involucrarnos lo mas que podemos...”

Más allá de buscar establecer y consolidar vínculos con los clientes y con el público interno, las empresas se desenvuelven dentro de una comunidad y necesitan desarrollar intercambios con la misma. En relación a la comunicación y las **relaciones públicas con el entorno social** los prestadores consultados declararon realizar diferentes actividades. Entre las mencionadas, las que más se destacan son aquellas que tienen que ver con la colaboración hacia diferentes entidades e instituciones. En este sentido, en San Carlos de Bariloche fue de notoria recurrencia la mención de donaciones de colchones, frazadas, blancos (fuera de uso pero en buen estado) y ropa a hospitales, escuelas públicas, comedores de ancianos, comedores barriales, parroquias y clubes.

Hoteles 5 estrellas de esta localidad en algún momento participaron en programas que proveían de alimentos a niños de la calle; en un caso particular también se trabajó con niños terminales de diferentes partes del país que querían conocer el destino y se les regalaba una semana de estadía en el hotel.

Más allá de la cuota social que algunos de estos prestadores abona para apoyar a la estación de policía local, todos manifestaron estar abiertos a los pedidos de la comunidad y a realizar donaciones que no requieran entregas de dinero sino que requieran acciones.

¹² Emprotur: Ente de Promoción Turística de Rio Negro.

Otros vínculos que establecen las direcciones de los hoteles relevados en San Carlos de Bariloche se generan en conjunto a la Asociación Hotelera y al Municipio de la localidad, ya sea para restaurar el Centro Cívico cuando es afectado por disturbios sociales, manifestaciones, incendios y ceniza, como también para dar cursos de manipulación de alimentos en los comedores barriales. Por otro lado, uno de estos hoteles participó como sponsor para el 1° Congreso de RSE que se desarrolló en la Universidad Fasta sita en la localidad.

No obstante y fuera de las colaboraciones mencionadas anteriormente, el 83% de los entrevistados en este destino mencionó que por más intentos que realicen para establecer lazos con la sociedad, no existen ámbitos específicos, herramientas ni cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas.

En el Alto Valle las relaciones que mantienen los prestatarios hoteleros con la sociedad más allá de las donaciones a escuelas, comedores, escuadrón de bomberos e instituciones religiosas, tienen que ver con el ámbito académico. El 67% de los entrevistados en Cipolletti y Neuquén admitieron haber trabajado en alguna oportunidad con estudiantes de las facultades públicas y privadas de la región, ya sea en forma de pasantías, brindando charlas y entrevistas al alumnado o bien cediendo las salas de eventos para el desarrollo de conferencias.

Uno de los hoteles de mayor categoría en este destino declaró haber realizado la íntegra instalación de luminaria en una plaza pública del barrio en el cual está emplazado el edificio, así como obras de riego y parquización en espacios públicos específicos de la ciudad. Por otro lado, durante el período de erupción del Volcán Puyehue, cuya ceniza afectó seriamente a la localidad de Villa La Angostura y alledaños, la empresa que administra el hotel mencionado generó un proyecto privado para recolectar agua, leche y barbijos que fueron enviados a esta localidad. El hecho fue publicado tanto en la página web de la empresa como en medios radiales y audiovisuales.

Exceptuando las donaciones y colaboraciones mencionadas, ninguno de los hoteles relevados integra o está asociado a una **ONG**. Sus actividades respecto a las Organizaciones No Gubernamentales se limitan a trabajos aislados como proyectos para mejorar la calidad en la prestación y la cesión de los salones de conferencias a entidades tales como el Rotary Club o Lalcec¹³.

Si bien las empresas no participan con ONGs de forma habitual, el 42% de los entrevistados aseguró haber pertenecido o participado a nivel particular y anónimo con alguna de estas organizaciones. No obstante un prestador del Alto Valle manifestó no tener vínculos con ONG mas allá de lo estrictamente laboral ni realizar actividades que fomenten las diferentes causas que promulgan las mismas.

En cuanto a las **relaciones con Organismos Estatales** el 58% del total relevado declaró mantener constante comunicación con el Municipio local y sus departamentos, especialmente aquellos vinculados a Turismo, Cultura y Recreación. En San Carlos de Bariloche el 33% de los prestadores

¹³ Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer.

apoyan eventos deportivos programados por este órgano estatal a nivel local y también participan en acontecimientos tales como la Fiesta Nacional de la Nieve prestando salones para el desarrollo de eventos en el marco de esa festividad.

Por otro lado, en esta misma localidad el 67% de los entrevistados mencionó la falta de políticas e iniciativas que surjan desde el Municipio; expresan que *“en el aspecto ambiental la participación del Municipio es pobrísima (...) el Municipio no proyecta, no hace nada”*; y si generan proyectos, no involucran a la masa prestataria hotelera. Por lo que los empresarios hoteleros solo tienen vínculos con organismos provinciales como Emprotur que se limitan a la promoción de destino y de diferentes productos turísticos.

En Alto Valle la situación es un tanto diferente ya que el 84% de los hoteles relevados en este destino se relaciona usualmente con Secretarías Municipales de Turismo, con la Subsecretaría de Turismo de Neuquén que opera a nivel provincial y con NeuquenTur¹⁴. Las actividades en las que participan incluyen la generación de cursos de mozos y mucamas; el desarrollo de obras públicas y festividades locales y la habilitación de salones de eventos para que diversas organizaciones y agrupaciones políticas lleven a cabo conferencias. Uno de los hoteles consultados en este destino declaró que *“un hotel es un lugar neutral, es la casa de todos”* haciendo alusión a la apertura que tiene la gerencia tanto hacia los organismos públicos como hacia la sociedad.

Para ambos destinos, los hoteles que forman parte de Instituciones del Estado Nacional tienen vedada la participación en eventos y proyectos de carácter político por lo que sus lazos con los organismos públicos se limitan al cumplimiento de reglamentaciones y obtención de habilitaciones correspondientes para hacer posible la prestación de servicios hoteleros.

Respecto a actividades de comunicación sobre preservación del entorno y la **participación en programas de concientización ambiental** por parte de los prestadores hoteleros, el 75% de los mismos no se involucra ni participa en dichos programas. En San Carlos de Bariloche, tres de los entrevistados aseguraron que tanto los dueños del establecimiento como ellos mismos, participan o participaron en proyectos ambientales a modo particular. Mencionaron la asociación *Bariloche 2000* de la cual forman parte, agrupación que busca colaborar con el medio ambiente elaborando proyectos a nivel local para disminuir los niveles de contaminación del entorno. No obstante dichos proyectos que son presentados tanto al Concejo como al Municipio de la ciudad no fueron

¹⁴ Empresa de Promoción Turística del Neuquén, Sociedad del Estado. Desarrolla las estrategias de promoción de turismo en forma articulada con la Dirección General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo de Neuquén con el fin de posicionar la marca y los destinos de Neuquén junto a las marcas Patagonia y Marca país conjuntamente con el sector privado y el Instituto Nacional de Promoción Turística (Inprotur).

En 2011 fue distinguida por ser empresa socialmente responsable producto de la colaboración brindada para la recuperación de Villa La Angostura, tras la erupción del volcán Puyehue y la paralización de las actividades económicas de la zona afectada. Esta empresa del gobierno provincial actuó y apeló a la responsabilidad social de todos los sectores para afrontar esta emergencia, por lo que en respuesta a esta convocatoria muchas empresas sumaron sus aportes en recursos físicos, financieros, humanos y logísticos.

<http://www.sanmartinadiario.com.ar>

“... la dueña del hotel forma parte de lo que se llama Bariloche 2000 que es una asociación sin fines de lucro que trata de colaborar con el medio ambiente, con la parte social. Elaboran proyectos para llevarlos al Concejo pero te soy sincero, de los proyectos que llevaron nunca les aprobaron ninguno. Por suerte esto nunca les hizo bajar los brazos así que siguen trabajando...”

aprobados hasta el momento. La asociación mencionada está integrada por alrededor de 20 empresarios y comerciantes San Carlos de Bariloche.

Uno de los hoteles de mayor categoría de esta localidad colaboró con la comunidad durante el período de precipitación de cenizas (causadas por la erupción del volcán Puyehue) poniendo a todos sus empleados, sin distinciones de rango ni estatus, a limpiar tanto techos como veredas y calles. Para ello dispuso un volquete a ser utilizado por ellos y por todos los vecinos que necesitaran hacerlo, al igual que buscó incentivar a otros prestadores locales a realizar la misma acción, pero manifestaron no tener éxito.

En Alto Valle, el 33% de los prestadores relevados admitió participar en alguna actividad de cuidado ambiental, ya sea mediante la recolección y distribución de elementos plásticos llevados a escuelas o plantas de reciclaje o bien mediante la parquización y riego de espacios públicos.

Si bien la mayoría de los hoteles de la muestra no participan en actividades de concientización ambiental, como se explicó anteriormente, todos demostraron gran interés en sumarse a iniciativas de este tipo si las mismas fueran promovidas desde los organismos públicos.

Retomando los aspectos operacionales en la prestación vinculados a estrategias de marketing se indagó sobre las diferentes **variables que intervienen en la definición del precio** para un determinado servicio o producto en los hoteles relevados. Los que se observó a partir de las encuestas fue que las variables mayormente mencionadas al momento de establecer tarifas son: los costos, el juego de oferta-demanda, el mercado en el cual se opera, la competencia y el posicionamiento que se desea alcanzar y que permite definir la clientela a la cual se apunta.

En San Carlos de Bariloche intervienen otros factores tales como la estacionalidad, el tipo de cambio (que según sea favorable o no, determina la mayor o menor tendencia de turismo internacional o turismo interno), las crisis producidas por fenómenos tales como erupción de volcanes (Chaiten en 2008, Puyehue en 2011), invasión de roedores, o resurgimiento de enfermedades tales como la Gripe A (2009). Frente a estas situaciones los prestadores recurren a definir nuevos productos, lanzar promociones y establecer convenios con operadores para mantener la rentabilidad de la empresa.


En Alto Valle las variables consideradas son las mismas, poniendo especial atención en el establecimiento de precios que brinden una determinada imagen y favorezcan la competitividad del hotel respecto del resto de la oferta. Las promociones generalmente se realizan en asociación a bancos o entidades financieras para mantener y mejorar los niveles de ocupación durante el año.

Los **canales de comercialización** que utilizan las empresas hoteleras consultadas incluyen tanto venta directa como a través de intermediarios. En el 58% del total de casos estudiados las reservas se realizan mediante el uso de páginas web y portales de internet donde las empresas publicitan sus servicios.


En San Carlos de Bariloche el 83% de los entrevistados recurre a la intermediación de agencias de viajes (locales, de Mendoza, Mar del Plata, Brasil y Holanda entre otros), tour operadores, desarrolladores de eventos e intermediarios corporativos para vender sus productos.

Los hoteles 3 estrellas continúan utilizando medios tales como correo electrónico, teléfono y fax para concretar las reservas; mientras que los hoteles de mayor categoría distribuyen a través de intermediarios y ocasionalmente recurren a la venta directa.

En hoteles del Alto Valle se utiliza en igual medida la venta directa a través de diferentes medios (páginas web, portales, teléfono, correo electrónico) y la intermediación de agencias de viaje mayoristas y minoristas en los procesos de distribución de productos y servicios.



“... utilizamos agencias de viaje pero también venta directa virtual o física...”



Tras investigar las diferentes acciones que desarrollan los hoteles de San Carlos de Bariloche y el Alto Valle en sus fases estratégicas y operativas en búsqueda de aquellas que se relacionen directamente con la RSE, también fue necesario indagar sobre las percepciones que los empresarios tienen acerca de este tipo de gestión. Para ello, se consultó a los responsables de las unidades relevadas sobre los posibles beneficios que ellos consideraban trae aparejados la inclusión de prácticas responsables antes y durante la prestación, así como la influencia que los mismos tienen en la conformación y/o fortalecimiento de la Imagen Marca de la organización.

En este sentido, la **Imagen Marca** que estos prestadores admitieron transmitir efectivamente a sus diferentes públicos se basa en un conjunto de atributos entre los cuales mencionaron:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Seriedad
- Transparencia
- Confort y seguridad
- Atención personalizada (calidez y cordialidad del personal durante la prestación)
- Personal idóneo y dinámico
- Calidad humana
- Hospitalidad, impecabilidad y servicio

Acciones tales como la vigencia de tarifas preexistentes pese a las diferentes crisis (ecológicas y económicas), la importancia atribuida a la capacitación y a la mejora del rendimiento del personal, la generación de renovaciones edilicias y el mantenimiento de los estándares de calidad y cordialidad en el servicio, les permite a estos prestadores conservar y/o mejorar los atributos mencionados que conforman la Imagen Marca que los identifica favoreciendo el posicionamiento que quieren lograr en el mercado en el que operan.

Al momento de consultar acerca de los **beneficios de la RSE** que los entrevistados consideran que influyen en la conformación de la Imagen Marca se produjo un hecho particular: del total de destinos relevados, el 50% de la muestra no supo dar una respuesta respecto a los beneficios de la RSE que pueden devenir de la implementación de acciones responsables en la prestación.

No obstante, el otro 50% pudo detectar un conjunto de impactos positivos producto de una gestión empresarial responsable. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- ~ Apertura mental que permite detectar necesidades dentro y fuera del establecimiento
- ~ Impactos positivos en los recursos humanos y en la sociedad mediante acciones concretas
- ~ Fidelización de huéspedes y de público interno
- ~ Crecimiento personal y espiritual a partir de la colaboración dentro y fuera del hotel
- ~ Publicidad gratis (ganada) gracias al desarrollo de actividades que benefician a la sociedad y al entorno

- ~ Captación de clientes exigentes (principalmente público europeo) a partir de la implementación de políticas institucionales de preservación y cuidado del entorno del hotel
- ~ Incremento de intercambio de información con clientes existentes y potenciales
- ~ Fortalecimiento de la imagen de la empresa en la sociedad a través del ahorro ecológico y el cuidado del medio ambiente

Esto demuestra que la mitad de los entrevistados manifiesta una mayor aproximación a la idea de RSE en la gestión hotelera y reconoce ciertos impactos positivos que derivan de su implementación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Partiendo del estudio de los resultados obtenidos en base a las diferentes variables contempladas, se arriba a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCEPCIONES EMPRESARIAS

- **No existe una concepción clara de RSE.** Sería importante profundizar en conocimientos que permitan reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en las diferentes fases de la prestación. De igual manera resultaría fundamental extender el conocimiento a la mayor cantidad de personas posible dentro de la empresa para así poder incorporar diferentes perspectivas que favorezcan la aplicación de RSE en la prestación de servicios de alojamiento.
- **Las acciones responsables son asociadas mayormente a la promoción del bienestar social dentro de la empresa (capacitación y contención del personal). Las acciones responsables hacia el medio ambiente se reducen al ahorro y la medición del consumo de energía y recursos.** En este sentido sería necesario pensar en acciones responsables que también vayan dirigidas a la sociedad y a la preservación del entorno más allá de las que se realizan a diario dentro del hotel. El estímulo hacia la participación y colaboración del personal representa un factor clave para lograr este objetivo.
- **La gestión en RSE también posibilita optimizar el trato hacia los clientes mediante la incorporación de programas de buenas prácticas y mejora de calidad.** Comunicar e incentivar la inclusión de estos programas en competidores y prestadores representaría un acto de madurez que permitiría enaltecer la imagen del destino por sobre la imagen de la empresa.
- **Un tercio del total de hoteleros relevados nunca oyó hablar de Marketing Responsable. Lo asocian únicamente a la promoción de servicios y el desarrollo de una política comercial honesta y transparente.** La capacitación en este aspecto sería sumamente positiva ya que posibilitaría adquirir nuevas herramientas factibles de aplicar también en procesos elaboración de nuevos productos y en acciones de comunicación y promoción con los diferentes públicos objeto de la empresa, así como con la sociedad y los organismos gubernamentales. La incorporación de actividades de Marketing Responsable facilitaría ampliar las perspectivas durante procesos de servucción que acerquen la gestión de la empresa a una gestión socialmente responsable.

MARKETING ESTRATÉGICO

- **Falta de formalización de Visión, Misión, Objetivos y Valores en documentos internos por desconocimiento, por considerarlas burocráticas y/o de baja prioridad.** La definición de estas premisas permitiría visualizar con mayor claridad hacia donde se dirige la empresa; sería igualmente importante y necesario transmitir las al global del personal para que los mismos incorporen la visión empresarial y den cuenta de la misma en cada momento de la prestación.

- **Valores centrados en la honestidad, el sentido de pertenencia y la calidad humana en la atención.** Sería significativo también incorporar valores de preservación y cuidado ambiental como partes integrantes de los procesos de prestación; los mismos tienen gran importancia para clientes cada vez más exigentes especialmente si se trata de turistas extranjeros.
- **Posicionamiento basado en factores tales como la ubicación, tecnología, cantidad de plazas y modernización arquitectónica.** A estas características podrían incorporarse la certificación de normas y la aprobación de programas de buenas prácticas así como la incorporación de actividades que beneficien a la sociedad y al entorno.
- **Capacitación del personal como eje de crecimiento y evolución de la empresa.** La apertura hacia las propuestas y sugerencias del público interno permitiría involucrar al personal y hacerlo parte de la dinámica de toma de decisiones en diferentes ámbitos o áreas de trabajo. Sería positivo incrementar esta participación principalmente en establecimientos que integran cadenas hoteleras o que poseen una estructura organizacional más hermética.
- **Generación de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa evitando incorporar personal idóneo foráneo.** Esto demuestra otra forma de estímulo hacia los empleados; no obstante la incorporación de personal que brinde nuevos aportes e ideas también podría generar beneficios en el desempeño del personal antiguo. Las empresas en este sentido deberían demostrar apertura y definir bien las necesidades de la organización al momento de contratar personal para así valorar y estimular el desarrollo profesional de los empleados actuales y nuevos.
- **Pocos hoteles incorporan empleados con capacidades diferentes pero todos admitieron estar en contra de cualquier tipo de discriminación.** La incorporación de personal con capacidades diferentes o reducidas está condicionada tanto por la aptitud física de las instalaciones, por las características propias de cada puesto o tarea así como por el ambiente laboral que permita su integración y normal desempeño. Sería interesante que cada hotel detecte si estas condiciones se dan dentro del establecimiento para poder incorporar a diferentes sectores de la comunidad en las distintas etapas de la servucción evitando realizar cualquier tipo de discriminación.
- **Ningún prestador apoya causas de concientización social sobre la igualdad de oportunidades alegando ello a la falta de programas promovidos por organismos e instituciones públicas. No obstante, todos manifestaron interés en hacerlo si los mismos existieran.** En este aspecto y a modo de paliar la inacción del Municipio, mencionada recurrentemente por los prestadores, sería de gran valor el hecho de detectar posibles problemáticas sociales que puedan tener lugar en el entorno próximo de la empresa y elevar propuestas para tratarlas y/o disminuirlas.
- **La selección de proveedores se basa en la puntualidad, costos y cumplimiento de habilitaciones. El 25% de los entrevistados admitió considerar también los valores promulgados por los proveedores o el interés por preservar el medio ambiente que los mismos denoten.** Más allá de los beneficios obtenidos en costos y tiempo, resultaría significativo dar mayor importancia tanto a la cultura organizacional como al desempeño comercial y humano que demuestren los proveedores. De esta manera la cadena de valor

- y calidad en servicios y atención se extendería a más actores involucrados en la prestación.
- **Uso de internet y páginas web como principales herramientas de atracción y fidelización de clientes.** Generalmente estos medios y soportes son masivos y tienen costos de mantención relativamente bajos comparados con otros. No obstante sería importante también medir el tipo de estrategias de promoción y fidelización de clientes evitando la difusión de publicidad agresiva o que desestime los valores que la empresa quiere transmitir al huésped. Sería necesario mejorar y enfatizar en las cualidades que representan a cada organización para transmitir al público un mensaje certero y confiable que permita su visita y/o retorno.
 - **En destinos como San Carlos de Bariloche, cuyo público es mayormente extranjero, los esfuerzos de fidelización son infructuosos ya que son huéspedes que a lo sumo visitan el destino 3 veces en su vida.** Las estrategias de fidelización y atracción de clientes deberían centrarse entonces en conservar los intermediarios y operadores con quien se trabaja. A su vez mantener los estándares de atención en todo momento sería primordial para lograr que el visitante se lleve una buena imagen del hotel, lo cual incidirá en la imagen que se lleve del destino.

MARKETING OPERACIONAL

- **Conformación de productos basados en las diferentes prestaciones a realizar en el hotel. En hoteles de mayor categoría se destacó la inclusión de servicios especiales (jacuzzis, spa, piscinas climatizadas) vinculados estrictamente al status del establecimiento.** Sería de gran valor para la mayoría de los hoteles incorporar atributos humanos a la descripción de los productos ya que la prestación es el resultado de la interacción entre el huésped, el soporte físico y el personal en contacto. El entorno, las instalaciones, la calidez y responsabilidad de los empleados permite conformar el producto/servicio global y la imagen que percibe el cliente/turista.
- **Mantenimiento de estándares de calidad mediante la capacitación y certificación de programas de buenas prácticas.** Sería fundamental aplicar en todo momento las premisas promovidas por estos programas para que su aprobación o certificación no quede olvidada o represente una acción aislada dentro del funcionamiento empresarial.
- **Más del 50% de los entrevistados no detectaron impactos negativos producidos por la actividad hotelera, sino más bien positivos, entre los que se encuentran la generación de empleo y la rentabilidad para otros prestadores de la localidad a partir de la estadía del huésped en el destino.** Sería necesario profundizar en cuanto a la detección de externalidades, ya que si bien los impactos sociales positivos son innegables, siempre se generan impactos negativos en la sociedad y/o en el medio ambiente, más aún si se utilizan diferentes productos químicos o contaminantes durante la prestación (elementos de limpieza, aceites) o si se desarrollan actividades dentro de un área protegida como lo es un Parque Nacional (San Carlos de Bariloche se encuentra dentro del Parque Nacional Nahuel Huapi).

- **En San Carlos de Bariloche el 33% de los prestadores reconoció externalidades negativas producidas por las diferentes acciones edilicias dentro del Parque Nacional Nahuel Huapi y la contaminación auditiva de grupos estudiantiles que acuden en grandes masas.** En este aspecto sería significativo detectar aquellas situaciones sobre las cuales se tenga algún tipo de control para aplicar acciones de reducción y mitigación de impactos.
- **Atribución de impactos negativos a problemas externos de falta de regulación por parte de organismos públicos asociados a problemas de infraestructura ciudadana, presencia de manifestantes, problemas de tránsito y existencia de prestadores no oficiales que atentan contra una competencia leal en el destino.** Si bien muchas problemáticas sociales y ambientales escapan a los campos de acción de una empresa hotelera, las organizaciones pueden decidir actuar sobre su entorno más cercano en la medida de lo posible al igual que asociarse a otros prestadores para combatir aquellas que son causadas o inciden y perjudican los procesos de prestación de servicios.
- **Actividades de reducción de impactos ambientales basadas en la distribución de folletos dentro de las habitaciones, actividades de reciclado de aceites (solo en San Carlos de Bariloche); utilización de productos de limpieza biodegradables e instalación de artefactos de bajo consumo eléctrico.** También podrían sumarse a estas actividades iniciativas de reciclado de basura y clasificación de la misma, reducción del lavado de blancos en la medida de lo higiénicamente posible, disminución de las cantidades de papel utilizado dentro de la organización, verificación regular de sistemas de calefacción y ventilación, ampliación de espacios libres de humo, etc.
- **Elaboración de mensajes centrados principalmente en atributos tales como ubicación, atractivos físicos del destino y calidad de servicio.** En este sentido podrían comunicarse también la visión de la empresa respecto al entorno y la sociedad, dando cuenta de la integración comercial del establecimiento con la comunidad y el espacio físico en el que está inserta.
- **El 25% de los entrevistados no divulga a través de internet (principal herramienta utilizada) mensajes que traduzcan las características de los servicios que efectivamente ofrecen.** Sería necesario incorporar breves descripciones que den cuenta no solo de los productos que la empresa ofrece, sino también de los diferentes atributos (humanos, ambientales, culturales) que hacen del hotel un espacio singular y digno de ser elegido por los turistas para realizar su estadía.
- **Comunicación de valores al público interno mediante capacitaciones y documentos escritos. En hoteles de menor estructura organizacional la comunicación oral es la principal herramienta de transmisión de valores.** Resultaría importante definir de manera formal los valores que forman parte de la cultura empresaria a la que aspira el establecimiento. Igualmente necesario sería incrementar los canales y ámbitos de diálogo entre los sectores de alta gerencia y las diferentes áreas de funcionamiento del hotel de manera de romper con esquemas organizacionales estrictos y otorgar mayor fluidez al intercambio de información entre las diferentes esferas de la organización, principalmente en hoteles de mayor jerarquía.
- **Transmisión de valores de cuidado y preservación ambiental a través de actividades de realizadas por la dirección del hotel: distribución de folletería promoviendo el ahorro de recursos en habitaciones y utilización de insumos de limpieza biodegradables. En**

algunos casos las iniciativas de preservación surgen del mismo personal. La búsqueda de nuevas alternativas de acción e incentivo de conciencia ambiental en los empleados permitiría generar buenas prácticas para con el entorno tanto dentro como fuera de la organización. Resultaría sumamente significativa la incorporación de nuevas políticas internas de ahorro y reducción de impactos ambientales durante la prestación así como la educación y comunicación de nuevas iniciativas tanto al personal como al entorno social donde se desarrolla la servucción. También sería de gran importancia la apertura a propuestas del personal que permitan aumentar la eficacia en la prestación y reducir los costes ambientales que la misma pueda generar.

- **Captación de opinión de clientes mediante encuestas de satisfacción, cuestionarios on-line, mailing y comunicación con el personal en contacto.** La recolección de opiniones representa una herramienta fundamental para identificar las diferentes percepciones de servicio que tienen los huéspedes. Las encuestas deberían ser analizadas y constituir la base de futuras tomas de decisiones que permitan mejorar la calidad durante la prestación y superar las expectativas iniciales de la clientela. Por ello sería importante que las mismas sean realizadas de forma permanente para así evaluar su contenido, detectar fallas y establecer soluciones a las mismas.
- **Solución de problemas detectados post-prestación y comunicación de mejoras a los clientes mediante e-mail.** Para mantener el contacto con los huéspedes y los estándares de calidad en la atención resultaría valioso también maximizar la responsabilidad y el compromiso durante la prestación. Proporcionar un ambiente apto que reduzca las dificultades que puedan surgir al personal durante la prestación facilitaría el desenvolvimiento y la eficacia del mismo para dar respuesta y soluciones inmediatas a los diferentes inconvenientes que puedan llegar a surgir durante la servucción. Sería necesaria una actitud proactiva que reduzca los posibles incidentes que pueden darse al brindar el servicio y que perjudican la imagen del establecimiento.
- **Utilización de folletería y páginas web como principal herramienta de promoción de servicios y productos para captar al público en general o a intermediarios. Solo el 40% de los entrevistados admitió realizar actividades asociativas de promoción junto a otros prestadores o entes públicos de Turismo.** La elaboración de planes promocionales en conjunto con otros prestadores de la región y con la ayuda de entes públicos de promoción fortalecería los vínculos con los públicos a los cuales se pretende llegar al igual que permitiría integrar la oferta turística local y dar empuje comercial al destino. Igualmente importante sería seleccionar los canales y vías de promoción que sean efectivos sin producir externalidades sociales o ambientales negativas: esto incluye eliminar publicidad agresiva, minimizar el uso de papel o bien utilizar papel reciclado para folletería, proponer desarrollo de actividades entre los distintos prestadores que no generen impactos en la comunidad ni en el entorno, impulsar el trabajo en equipo e integración con prestadores locales, etc.
- **Hoteles que pertenecen a instituciones públicas tienen limitada la participación comercial y promocional, así como la intervención en obras públicas y programas desarrollados por organismos estatales y/o privados.** Ya que estas limitaciones responden a prohibiciones de carácter legal, resultaría significativo el enfoque en actividades de promoción dirigidas a la masa societaria o a grupos afiliados que

- contemple las premisas mencionadas anteriormente en materia de comunicación y que se realicen previendo y reduciendo posibles impactos sociales y/o ambientales.
- **Realización de donaciones de elementos en desuso y en buen estado (ropa, colchones, frazadas, blancos) a diferentes instituciones. Solo el 30% de los prestadores relevados admitió involucrarse en actividades de restauración y recuperación de puntos específicos de la ciudad y en capacitaciones en escuelas y barrios alejados.** El hecho de que la empresa participe y se involucre en campañas de donaciones y solución de problemáticas sociales debería producirse en forma permanente, intentando involucrar a la mayor cantidad de actores posibles (incluyendo empleados, proveedores, otros prestadores e intermediarios). Las donaciones y colaboraciones no deben responder a fines meramente filantrópicos aislados o a métodos de deducción de impuestos, sino que deberían enmarcarse en políticas organizacionales de la empresa como una vía de contacto y compromiso hacia el ámbito local en el cual el hotel desarrolla su actividad.
 - **En Alto Valle el 30% de los establecimientos establece vínculos con el ámbito académico a través de pasantías y colaboración con aportes a estudiantes para las diferentes materias o trabajos requeridos por las casas de altos estudios.** Resultaría beneficioso para todos los prestadores hoteleros - y turísticos - colaborar con actividades académicas y participar en la medida de lo posible en la formación de capital intelectual lo cual posibilitaría realizar aportes a la sociedad e incorporar nuevas perspectivas, herramientas y métodos de trabajo a la organización.
 - **Inexistencia de ámbitos de cooperación o debate que den lugar a programas de acción social y ambiental en los cuales los hoteles sean partícipes.** La falta de políticas estatales a nivel municipal o provincial no debería constituir un impedimento para actuar sobre problemáticas de carácter social o ambiental. Los prestadores, en conjunto con otros actores sociales podrían involucrarse en la búsqueda de soluciones a inconvenientes que no solo afecten el desempeño de la organización sino al entorno donde ésta se desarrolla. Sería apropiado establecer espacios de diálogo con los diferentes actores e incorporar diferentes perspectivas para realizar análisis de situaciones y posteriormente proponer soluciones y canales de acción que minimicen las problemáticas consideradas.
 - **Ningún prestador tiene un vínculo permanente con ONGs. Sus lazos se reducen a prestación de salones de eventos para charlas o actividades netamente comerciales.** Sería interesante participar en conjunto con alguna ONG que tenga experiencia sobre aspectos sociales/ambientales y que facilite la consecución de programas o propuestas que permitan acercar la empresa a la sociedad.
 - **En San Carlos de Bariloche son pocos los hoteles que se relacionan con los organismos públicos (fuera del cumplimiento de habilitaciones para operar) y lo hacen principalmente en acontecimientos especiales: festividades, actividades deportivas.** Resultaría interesante impulsar la predisposición de la empresa para poder abrir canales de diálogo con los órganos municipales y propender a mejorar las relaciones con los mismos.
 - **En Alto Valle existe una relación fluída con secretarías municipales y provinciales de Turismo, sumada a la participación en cursos de capacitación brindados a la sociedad, en obras públicas y en festividades locales.** En estos casos sería loable mantener los

- vínculos y la participación empresaria en las actividades ciudadanas a modo de involucrarse con el ámbito local y lograr reconocimiento por parte de la comunidad.
- **Solo el 25% de los empresarios consultados interviene en programas de concientización ambiental atribuyendo ello a la inexistencia de proyectos de carácter público que la incentiven. El resto participa en actividades de reciclaje y limpieza de la ciudad.** La adopción de métodos de cuidado ambiental y ecológico dentro y fuera del establecimiento posibilitaría el fortalecimiento del mensaje transmitido al público interno y externo respecto de la preservación del entorno. Sería importante que todos los empresarios incorporaran prácticas de ahorro y renovación de los recursos utilizados a diario como método de difusión de buenas prácticas y fomento de la conciencia ambiental partiendo del mismo entorno donde se realiza la prestación.
 - **Precio definido en base a costos, juego oferta-demanda, mercado en el que se opera, competidores y posicionamiento buscado. En San Carlos de Bariloche juega un rol importante la estacionalidad y la situación monetaria que afronta el país debido a la importante afluencia de visitantes extranjeros.** La definición y adaptación de las políticas de precios a las diferentes circunstancias por las que atraviesa la empresa deberían realizarse siempre en forma ética y ateniéndose a los valores que representan la cultura organizacional de la empresa. Así se tendería a obtener ganancias mediante un “juego limpio” tanto hacia el cliente como hacia la competencia.
 - **Utilización de canales de comercialización que en San Carlos de Bariloche responden mayormente al uso de intermediarios. En Alto Valle la venta directa y a través de intermediarios se utiliza en igual medida.** Sería fundamental definir canales de comercialización que faciliten una relación de intercambio transparente y honesta hacia el cliente. Respecto a los intermediarios debería ser menester seleccionar aquellos que contemplen los mismos valores y objetivos que persigue la empresa y que a su vez garanticen transacciones seguras y eviten todo tipo de fraude.

PERCEPCIONES EMPRESARIAS

- **El 50% de la muestra no pudo definir los posibles beneficios que produce la RSE.** Ello se debe principalmente a que las empresas no tienen en claro lo que significa aplicar una gestión Socialmente Responsable. Profundizar en este tema les permitiría echar luz sobre los innumerables beneficios que resultan para la empresa y para el entorno en el que se desarrolla una vez que incorporan la Responsabilidad Social a su funcionamiento.
- **El otro 50% detectó beneficios tales como la identificación de necesidades dentro y fuera del establecimiento, la generación de impactos positivos en la sociedad, la fidelización de público interno y externo, la atracción de clientes más exigentes, la generación de publicidad positiva que incrementa el intercambio de información con clientes y actores sociales, el cuidado del entorno y los recursos mediante el ahorro y la preservación. Beneficios todos que permiten construir y fortalecer la imagen empresaria.** Sería importante que cada vez más empresas pertenecientes a la actividad turística ahonden en conocimiento respecto a la RSE y las diferentes formas que puede incorporarse a la gestión de la organización. Ello permitiría obtener beneficios no sólo del

tipo económico o mercantil, sino también a nivel social, ambiental, intelectual, profesional y espiritual que impulsarían el fortalecimiento de la cultura empresaria y de la Imagen Marca de la empresa para sus diferentes públicos.

INDICADORES DE RSE EN MARKETING PARA EMPRESAS HOTELERAS

En base a los resultados obtenidos tras el análisis de la información y las recomendaciones anteriormente expuestas se elaboró una propuesta de indicadores de medición de RSE en establecimientos hoteleros.

Cabe mencionar que la finalidad de un indicador es la de *“relacionar dos o más variables y sirven para medir o comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto o actividad”* (Sánchez, 2010). Son susceptibles de ser utilizados siempre que contemplen un mecanismo de medición que permita aplicarlos: el acopio y estudio de los datos deben ser técnica y económicamente posibles.

Se considera que la aplicación de estos indicadores en hoteles no representa gastos excesivos en recursos humanos, económicos y de tiempo, sino que más bien los costes de destinarlos al interior de la organización son relativamente bajos. Su fin es el de posibilitar la detección de prácticas responsables en la gestión hotelera e identificar nuevas modalidades de aplicación de RSE en las fases de planificación y aplicación de estrategias de Marketing.

La presente propuesta intenta ofrecer una simple herramienta de medición que posibilite una mayor aproximación al Marketing Responsable. Ello implica que dichos indicadores *“no deben entenderse como un fin en sí mismos sino como instrumentos de un proceso continuo de medición, interpretación e intervención que debe repetirse de manera iterativa”* (Sánchez, 2010). No obstante, en este caso representan un instrumento establecido a priori, susceptible de incorporar modificaciones y categorías validas y coherentes a las características y situación propias de cada establecimiento. La incorporación de nuevas dimensiones y la adaptación de estos indicadores podría convertirse en una premisa a cumplir en un intento por progresar en el desarrollo de actividades responsables en la gestión empresarial.

A continuación se presenta la siguiente propuesta:

Esquema N° 6: Indicadores de Medición de Acciones Responsables de Marketing en Empresas Hoteleras

INDICADORES y DIMENSIONES			SUB - DIMENSIONES
Familiarización con el Concepto de RSE			Investigación e incorporación de actividades propias de una gestión responsable
			Incentivo de acciones responsables durante la prestación
Familiarización con el Concepto de Marketing Responsable			Capacitación sobre métodos y herramientas de Marketing Responsable
			Incorporación de Marketing Responsable a las fases estratégicas y operativas de la empresa
Acciones Responsables de Marketing Estratégico	Cultura Organizacional	Existencia de Declaración de Misión, Visión, Valores y Objetivos	Declaración formal y escrita de Visión, Misión, Objetivos y Metas
			Creación de documentos internos: Códigos de Conducta y Ética, Manuales de Procedimiento
	MKT Interno	Promoción de la Formalización Laboral	Promoción de la dignidad laboral
			Contratación de personal mayor de edad
			Intercambio legal y digno de trabajo y dinero
			Pago de haberes en tiempo y forma
			Cumplimiento de normativas legales de trabajo

		Respeto del Bienestar de los Empleados	Cobertura social y médica
			Apertura al desarrollo de convenios laborales
			Respeto de días de licencias y vacaciones
		Proporción de Condiciones Laborales Seguras y Saludables	Organización coordinada del trabajo
			Ambiente laboral y elementos de trabajo adecuados
		Consideración de la Opinión de los Empleados	Diálogo permanente con el personal en contacto
			Integración del personal a la toma de decisiones
			Reducción de los niveles de burocracia dentro del hotel
			Consideración de propuestas e iniciativas del personal
		Capacitación y Estímulo	Capacitación mediante cursos brindados en ámbitos privados, públicos o a nivel interno
			Festejo de fechas especiales y acontecimientos
			Premiación a personal mencionado por clientes
			Acompañamiento en situaciones particulares de los empleados (nacimientos, aniversarios, graduaciones, etc.)
		Postura frente a temáticas sociales (Trabajo Infantil/Promoción de	Existencia de políticas contra la discriminación y a favor de la igualdad de oportunidades

Actividades Responsables de Marketing Operativo	Equidad Racial y de Género)	Contratación de personal sin realizar distinciones de etnia o género
		Incorporación de personal con capacidades diferentes
		Creación de oportunidades de crecimiento profesional y movilidad
	Atracción y Fidelización de Clientes	Ampliación de actividades de comunicación con clientes
		Seguimiento de inquietudes manifestadas por los huéspedes
	Promoción de Prácticas Responsables entre Proveedores	Selección de proveedores que cumplan normas y habilitaciones correspondientes
		Selección de proveedores que compartan los mismos valores que la empresa
		Incentivo y difusión de conciencia ecológica para la protección del medio ambiente
	Compromiso con la Calidad	Certificación de buenas prácticas y/o normas ISO-IRAM
		Renovación de certificaciones obtenidas y ejecución de buenas prácticas en forma permanente
Habilitación de espacios aptos para clientes con movilidad reducida		
Selección de productos de calidad		
Introducción continua de mejoras que permitan superar las expectativas del cliente		

	Cuidado Ambiental Durante la Prestación	Definición de externalidades negativas	Identificación de externalidades propias de la prestación que afecten negativamente a la sociedad y al medio ambiente
			Identificación de problemáticas del entorno cercano a la empresa que afectan a la sociedad y dificultan una correcta prestación
		Control de Impactos	Incorporación de políticas internas de ahorro de recursos y de disminución de los niveles de contaminación
			Elaboración de pautas de cuidado y conciencia ecológica
			Renovación de instalaciones e incorporación de tecnología de bajo consumo e impacto ambiental
			Incorporación de valores de preservación ambiental plausibles de aplicar durante la prestación
			Reducción de las cantidades de papel impreso o utilizado en folletería
			Clasificación de deshechos
			Creación de espacios libres de humo
			Reciclado de productos utilizados durante la prestación
			Ahorro de energía, electricidad, agua y recursos durante la prestación
			Difusión e incentivo en habitaciones y áreas comunes del hotel respecto a las acciones de preservación y ahorro de recursos

	Actividades de Comunicación y Promoción	Utilización de Mensajes Transparentes	Reducción/eliminación de publicidad engañosa
			Comunicación de la importancia de los recursos físicos y humanos en la prestación
		Comunicación de Proyectos y Acciones de RSE	Definición de mensajes que transmitan a los diferentes públicos las acciones de RSE que se están llevando a cabo
			Actividades de inclusión de prestadores, intermediarios, clientes y personal respecto a prácticas responsables
		Establecimiento de Canales de Comunicación con Clientes	Cumplimiento de condiciones de comisión preestablecidas con intermediarios
			Intercambio de información clara y transparente con intermediarios y proveedores
			Comunicación con clientes post-prestación
		Información a Clientes sobre Seguridad de Productos y Servicios	Elaboración de encuestas de satisfacción para clientes
			Detección y solución de problemas a partir de datos relevados en encuestas de satisfacción
		Medios y Soportes de Promoción	Realización de actividades asociativas de promoción (con otros prestadores/con organismos públicos)
			Utilización de medios y soportes de comunicación habilitados que no generen costes ambientales

	Transmisión de Valores Sociales, Culturales y de Ecológicos al Público Interno	Transmisión de valores mediante el uso de documentos formales internos a la organización
		Incentivo a clientes y personal sobre el cuidado ambiental
		Transmisión oral de Valores, Misión, Visión y Objetivos empresariales al público interno
		Capacitación sobre métodos de preservación y cuidado ambiental
	Relaciones Públicas con el Entorno Social	Colaboración permanente con instituciones (escuelas, hospitales, iglesias, comedores, clubes)
		Participación y elaboración de propuestas de recuperación y/o apertura de espacios histórico-culturales
		Creación de espacios de desarrollo cultural y artístico
		Inclusión del personal en proyectos de carácter ciudadano en los que participe la empresa
		Involucramiento con el ámbito académico local
		Apertura de pasantías para estudiantes
		Capacitación y charlas en barrios y escuelas
		Participación en la formación de capital intelectual y profesional

		Relaciones Públicas con ONG	Participación en programas generados por ONGs	
			Creación de ámbitos de diálogo y cooperación con instituciones locales	
			Predisposición y participación en campañas solidarias promovidas por ONGs	
		Relaciones Públicas con Municipio/Organismos Estatales	Apertura de canales de diálogo que permitan aumentar la comunicación y mejorar las relaciones con organismos públicos	
			Participación en Políticas Públicas	Apoyo a programas deportivos, recreativos, turísticos y culturales desarrollados por el Gobierno Municipal y/o Provincial
		Elaboración de propuestas para afrontar problemáticas en el entorno próximo a la empresa		
		Participación en obras públicas de carácter social - ambiental		
		Participación en Programas de Concientización Ambiental	Apoyo a programas de concientización ambiental generados desde los organismos públicos	
			Elaboración de propuestas de cuidado ambiental	
			Realización de actividades de limpieza y mantenimiento del entorno	
			Generación de espacios de debate sobre el cuidado ambiental	
			Gestión transparente de precios	Definición de políticas de precio que favorezcan una competencia leal

		Respeto de la relación precio-producto
		Eliminación de fraude tanto en venta directa como en venta por intermediarios
		Cumplimiento de tarifas y/o promociones preestablecidas
Construcción y Fortalecimiento de Imagen Marca	Distribución/Canales de Comercialización	Venta de productos/servicios tal como se ofrecen
		Detección de necesidades dentro y fuera del hotel
		Transmisión de mensajes positivos a recursos humanos y sociedad
		Fidelización del público interno y externo
		Crecimiento personal y espiritual a partir de la colaboración con la sociedad y el entorno
		Aumento de publicidad a partir de acciones responsables concretas
		Captación de nuevos clientes más exigentes
		Aumento de intercambio de información con clientes y proveedores actuales y potenciales
		Fortalecimiento de la imagen de la empresa en la sociedad

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Tal como se planteó al inicio del presente trabajo, el motivo principal de investigación fue conocer las diferentes acciones responsables que pueden desarrollarse en el seno de una empresa hotelera como parte de sus estrategias de Marketing. Bajo una visión de RSE, el Marketing constituye una vía de planificación y ejecución de estrategias a corto, medio y largo plazo que a su vez permiten desarrollar un desempeño socialmente responsable tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa. Asimismo, la implementación de estrategias y acciones responsables en el seno de una empresa hotelera influye significativamente en la Imagen Marca que la misma quiere proyectar y en el posicionamiento que desea alcanzar en el mercado en que opera.

Partiendo de la información obtenida en cada uno de los destinos estudiados: Neuquén, Cipolletti y San Carlos de Bariloche, fue posible realizar una aproximación hacia la realidad que viven las empresas hoteleras y hacia las nociones y percepciones que conciben los prestadores respecto a la adopción de prácticas responsables en Marketing. Relativo a ello, cabe mencionar que aunque las acciones responsables de Marketing detectadas pueden ser catalogadas según su predominancia estratégica u operativa, la estrecha interrelación entre las fases de planificación y las fases de implementación de estrategias en muchas ocasiones genera que una misma acción pueda ser considerada en ambas etapas mencionadas. Los procesos estratégicos están fuertemente enlazados e influenciados por los procesos operacionales, ya que si bien posibilitan el establecimiento de lineamientos proyectados a largo plazo, la situación real que vive el hotel en el día a día requiere la toma de nuevas decisiones e incluso la modificación y/o reformulación de estrategias establecidas previamente. De este modo, por ejemplo, la implementación de herramientas formales de transmisión de valores (fase estratégica de Marketing) implica necesariamente el desarrollo de procesos de comunicación y el establecimiento de canales de diálogo con el público interno (fase estratégica y operativa de Marketing). Por este motivo, si bien a priori se puede realizar una categorización de actividades empresarias sectorizadas por su carácter estratégico u operacional, lo que prevalece es su encuadre dentro de una gestión de Marketing Responsable más allá de su mayor o menor asociación con cada una de estas etapas.

En base a los resultados obtenidos pudo observarse que, en general, las administraciones hoteleras no tienen nociones claras de lo que la Responsabilidad Social Empresaria implica y mucho menos, de lo que significa incorporar Acciones Responsables de Marketing. No obstante, aunque se detectó un alto grado de desinformación respecto a las nociones que los empresarios tienen acerca de ambos conceptos, también se observó que todos los prestadores consultados en reiteradas ocasiones hicieron alusión al desarrollo de prácticas responsables en diferentes momentos de la prestación, tanto en fases estratégicas como en fases operativas. Ello significa que aunque las administraciones hoteleras presentan un importante desconocimiento de lo que implica una gestión responsable, la inclusión de RSE no escapa a su accionar sino que está presente en las distintas etapas de la servucción, aunque mas no sea respondiendo a iniciativas de sentido común implementadas por diferentes sectores dentro de la empresa.

Se observó también que la falta de emprendimientos de carácter responsable que surjan desde la empresa se debe principalmente a la ausencia de herramientas teórico-prácticas susceptibles de ser implementadas e internalizadas por parte de las administraciones hoteleras. El

desconocimiento y la desinformación sobre las mismas impiden a su vez reconocer los beneficios que resultan como consecuencia de una gestión responsable. Por consecuencia, la empresa queda limitada al desarrollo de actividades de “bien común” e ignora la amplia variedad de acciones responsables que desencadenan impactos positivos en la sociedad, en el entorno ambiental y en la propia organización.

Por otro lado, y pese a que a grandes rasgos no se detectaron diferencias significativas en las modalidades de gestión, nivel de conocimiento y acciones responsables implementadas entre los diferentes destinos investigados, pudieron establecerse características comunes que identificaron a los prestadores hoteleros de una misma localidad. En este sentido, puede mencionarse que en San Carlos de Bariloche existe un incipiente, pero cada vez mayor interés por considerar los impactos ambientales sobre el entorno y encontrar la mejor manera de reducirlos. El hecho de estar insertos en un centro turístico de montaña rodeado de atractivos físicos de gran particularidad y jerarquía que con el avance paulatino de la civilización y el incremento de las masas turísticas ha ido modificándose de manera desordenada, despierta la conciencia ambiental en el empresariado local. Cuidar y preservar los recursos naturales que motivan la visita de turistas en esta localidad cobra cada vez mayor importancia debido a la funcionalidad que presentan como principal motivo de arribo de viajeros.

En destinos del Alto Valle fue más notoria la importancia atribuida al desarrollo de relaciones de las empresas con el resto de la sociedad, organismos e instituciones públicas y privadas. Las empresas hoteleras de Cipolletti y Neuquén tienden a establecer vínculos con el público externo en un intento por dar empuje cultural al destino y promocionar la oferta turística a nivel regional. A diferencia de otros destinos, como San Carlos de Bariloche, la falta de atractivos turísticos de jerarquía que motiven el arribo de pasajeros a ciudades del Alto Valle así como las características del mercado y los segmentos con los que opera la oferta turística local, impulsa a la masa empresaria a desarrollar otros tipos de estrategias para fortalecer el posicionamiento de sus organizaciones. Una buena manera de hacerlo es mediante la participación y asociación con otros prestadores y organismos públicos de promoción para así dar lugar a planes de desarrollo regional y fortalecer la Imagen Marca a nivel particular.

La generación de ámbitos de diálogo y participación representa un esfuerzo importantísimo por involucrar a la organización con la realidad del destino donde desarrolla su actividad. La recurrente mención de falta de propuestas e iniciativas por parte de los organismos públicos para tratar y solucionar problemáticas de carácter social y/o ambiental no debe representar un obstáculo para generar buenas acciones desde el ámbito empresario. Cabe aclarar que una empresa no debe cumplir el rol que le compete al Estado, pero puede contribuir a la comunidad sin que haga falta invertir grandes volúmenes de dinero, tiempo y recursos.

La indagación y detección de posibles externalidades producidas a partir de la prestación de servicios tanto dentro como fuera de la empresa representan un buen comienzo para desarrollar una gestión responsable. La identificación de problemáticas en el entorno social y ambiental más cercano y la definición de soluciones para las mismas dentro del campo de acción de la propia empresa constituyen una excelente respuesta a la inacción de los entes públicos, mencionada frecuentemente por los diferentes prestadores. La implementación de acciones responsables que involucren a la empresa con la sociedad contribuye significativamente al fortalecimiento de la

Marca empresaria en el imaginario social, más aún considerando las modificaciones y tendencias de consumo de productos/servicios que cobraron relevancia en los últimos años.

En este trabajo, la indagación sobre esta temática está limitada únicamente a la percepción manifestada por los administradores hoteleros. En este sentido, sería más que interesante profundizar en las percepciones que otros actores involucrados en la prestación de servicios de alojamiento tienen sobre el desarrollo de acciones responsables por parte de la dirección de un determinado hotel. Las opiniones del personal, los huéspedes, proveedores, intermediarios o bien de la misma comunidad local permitirían ampliar el espectro de perspectivas y contribuir a definir la Imagen Marca que efectivamente es transmitida a los diferentes públicos.

Por otro lado resultaría significativo continuar el estudio de acciones de Marketing Responsable y de acciones vinculadas a la RSE en otras organizaciones turísticas tales como agencias de viaje, empresas gastronómicas, empresas de transporte, secretarías turísticas gubernamentales, otros prestadores de servicios de alojamiento, asociaciones e instituciones privadas asociadas a la actividad, etc.

Aun quedando mucho camino por recorrer en la investigación referida a la implementación de acciones responsables en turismo y partiendo del análisis llevado a cabo, se puede decir que las empresas hoteleras consultadas poseen una determinada cultura organizacional, con características y valores que se transmiten y proyectan permanentemente mediante acciones dirigidas hacia los diferentes públicos y actores que intervienen en la prestación del servicio. La comunicación en este aspecto, se vuelve la principal herramienta de Marketing Responsable a desarrollar y perfeccionar. La apertura de canales de comunicación que faciliten el intercambio de información y la búsqueda continua de ámbitos que posibiliten el diálogo, permiten establecer relaciones con los públicos internos y externos involucrados en la actividad acercando la empresa hacia el resto de la sociedad. A su vez, un mayor contacto con el entorno social amplía las perspectivas empresarias y posibilita un creciente involucramiento de la empresa con la realidad de la comunidad así como un mayor compromiso con las problemáticas que se desarrollan en el seno de la misma o que afectan al medio ambiente.

El aprendizaje y la profundización en materia de RSE deben ser iniciativas primordiales para que el empresariado pueda vislumbrar los alcances que su accionar tiene en el ámbito local y poder así comprender la relación “*ganar-ganar*” mencionada, según la cual no sólo gana la empresa sino también sociedad.

Bibliografía:

- “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. (2001). Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Alonso Vázquez, M. (2003). “Marketing Social Corporativo. Una Nueva Estrategia de Desarrollo Comercial en España”. Tesis para el Master en Marketing. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Anshen, M. (1970). “Changing the Social Contract: A Role for Business” . *Columbia Journal of World Business* , Vol. 5.
- Bariloche2000. (18 de Mayo de 2010). IARSE. Recuperado el 04 de Septiembre de 2011, de http://www.iarse.org.new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=1374
- Bigné Alcañiz, E., Chumpitaz Cáceres, R., & Currás Pérez, R. (2010). "Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image". *Journal of Business Ethics* , 169-186.
- Bigné, E., Miquel, S., Lévy, J., Cuenca, A., & Miquel, M. (2000). En “Investigación de mercados” (pág. Capítulo 3). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Concejo Municipal de San Carlos de Bariloche. (2008). *Concejo Municipal de San Carlos de Bariloche*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2011, de http://www.concejobariloche.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=3902&Itemid=472
- Costa, J. (2004). “La Imagen de Marca. Un fenómeno social” . España: Editorial Paidós.
- Diez, E. (2007). En E. Diez, “La Cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones” (págs. Capítulo 2, pp 231-244.). Visión Gerencial.
- Empresa de Promoción Turística del Neuquén, S. d. (s.f.). *NeuquenTur*. Recuperado el 8 de Abril de 2012, de www.neuquentur.gov.ar/es/acciones-promocionales
- Encinas Duval, B. (2005). “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social de las Empresas. La Dimensión Social de la Empresa” X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa. . Andalucía, España: Universidad de Jaén y CEPES .
- Fasiolo Urli, C., Albarelllos, A., Bonifati, P., Fasiolo, V., Maskaric, J., Paz, S., y otros. (2008). “Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros. Cuestiones de Turismo y Hotelería”. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. *The New York Times Magazine* .

- Fuertes, F. (2011). VIII Taller “Creando Progreso y Valor del Pacto Mundial de Naciones Unidas: I Entrenamiento sobre Reportes Sociales” (PNUD, Pacto Mundial). Salón Verde del Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén. .
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. Madrid, España: Thomson Editores Spain Paraninfo.
- Galtung, J. (1996). Capítulo 1: La Matriz de Datos. En *Teorías y Métodos de la Investigación Social* (pág. 1 a 33). Buenos Aires: EUDEBA.
- Landriscini, G. (Abril de 2012). Neuquén, Neuquén, Argentina.
- Malhotra, N. (1997). *"Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico"*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de Turismo & CENARSECS. (2008). *Ministerio de Turismo de la Nación*. Recuperado el 2011, de <http://desarrolloturistico.gob.ar/oferta/rse/herramientas/guia-de-primeros-pasos-en-rse>
- *NeuquenTur*. (03 de Marzo de 2010). Recuperado el 05 de Septiembre de 2011, de <http://www.neuquentur.gob.ar/prensa-turistica/5089/presentan-programa-para-mejorar-la-ruta-del-vino-manzanas-y-dinosaurios>
- Núñez, M., & Alonso, I. (2006). "Propuesta de indicadores de Responsabilidad Social Preventiva" . *Revista Universo Contábil* , Capítulo 2, pp. 90-102.
- Pardo, D. (2009). *Concejo Deliberante Bariloche*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2011, de http://www.concejobariloche.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=3902&Itemid=472
- Pérez, C. (2006). *“RSE. Una Nueva Visión del Negocio”*. *Tesina de Grado*. Neuquén, Argentina.: Facultad de Turismo. UNCo. .
- Rolando de Serra, A., Ulla, L., & Roca, A. (2009). *Guía de Autoaplicación: Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. PLARSE – Programa Latinoamericano de RSE – IARSE. Versión 1.0*. Córdoba, Argentina: Gráfica Pugliese Siena.
- S/D. (08 de Agosto de 2010). Primer foro de responsabilidad social empresaria en Neuquén. *Río Negro* .
- S/D. (08 de Agosto de 2010). Primer foro de responsabilidad social empresaria en Neuquén. *Río Negro* .
- *San Martín a Diario*. (2011). Recuperado el 8 de Abril de 2012, de www.sanmartinadiario.com.ar

- Sánchez, D. C. (2010). *Un Sistema de Indicadores Turísticos Básicos: Primera Aproximación*. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
- Santesmases Mestre, M. (2001). En M. Santesmases Mestre, *DYANE v.2 "Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados"* (pág. Capítulo 4). Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Scorians, C. I. (1998). Parte Tercera: Turismo. En C. J. al, *El Gran Libro de la Patagonia Argentina* (págs. 420-430). Buenos Aires: Planeta Argentina SAIC.
- Serra Cantallops, A. (2002). *"Marketing Turístico"*. Madrid, España: ESIC.
- Valls, J. (2003). *"Las claves del Mercado turístico"*. Madrid, España: Editorial Deusto.