



## **PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE MARKETING HOLÍSTICO A LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR HOTELERO.**

D. Ramón Cuadrado Marqués  
Universidad de Cádiz

Dra. D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Teresa Fernández Alles  
Universidad de Cádiz

Dirección de contacto:  
Ramón Cuadrado Marqués  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Cádiz  
Avda. Duque de Nájera 8.  
11002, Cádiz.  
ramon.cuadrado@uca.es

### **RESUMEN:**

La creciente preocupación de los consumidores respecto a la actuación de las empresas en materia medioambiental y social ha quedado reflejada en la puesta en práctica de multitud de prácticas empresariales, hecho que ha quedado patente en el sector hotelero.

El análisis de la actuación de las empresas hoteleras ha puesto de manifiesto como algunas de ellas actúan de manera intuitiva y no sistematizada en la aplicación de medidas sociales y medioambientales. El enfoque de mercado se ha visto superado por la creciente influencia de los distintos stakeholders, de ahí que se haya impuesto el enfoque del Marketing Holístico.

El propósito de nuestro trabajo es estudiar el enfoque de Marketing Holístico en el sector hotelero y su adaptación a la gestión de la responsabilidad social, teniendo en cuenta los beneficios sociales y medioambientales que tal adaptación conllevaría para los establecimientos hoteleros. Para ello, partiremos del concepto básico de Marketing Holístico, definiendo cada una de sus variables en función de la actividad hotelera, así como los beneficios que pueden derivarse de las actividades de cada área, siendo esta aportación meramente teórica, y pendiente de comprobación empírica en futuros trabajos.

**PALABRAS CLAVE:** marketing holístico, hotel, responsabilidad social empresarial.

## ABSTRACT:

The growing consumer concern about the actions of companies on environmental and social development has been reflected in the implementation of many business practices, a fact that has been evident in the hotel sector.

The analysis of the performance of hotel companies has shown how some of them act in an intuitive and unsystematic fashion when implementing social and environmental measures. The marketing approach has been overtaken by the growing influence of the various stakeholders; hence the Holistic Marketing focus has been imposed.

The purpose of our work is to study the Holistic Marketing approach in the hospitality industry and its adaptation to the social responsibility management, taking into account the social and environmental benefits that such an alignment would lead the hotels to. To do this, we will build up on the basic concept of Holistic Marketing, by defining each of its variables according to hotel operations, and the benefits that may arise from activities in each area, this contribution being purely theoretical and empirical check pending for future work.

**KEYWORDS:** holistic marketing, hotel, corporate social responsibility

## 1. INTRODUCCIÓN.

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido extendiéndose desde el ámbito académico al empresarial en las últimas décadas. En la actualidad, y centrándonos en el caso español, el 59,5% de las pequeñas empresas conocen el concepto de RSE, lo que supone un incremento del 6,1% en términos absolutos sobre la cifra de 2008, y entre las medianas y grandes empresas, el grado de notoriedad alcanza el 97,3%, frente al 77,6% correspondiente a 2008 (Forética, 2011). En el sector turístico, y concretamente en los establecimientos hoteleros, esta tendencia se ha hecho presente a través de numerosas medidas, tanto de ahorro energético o conciliación de la vida laboral y familiar, como

por certificaciones de la actividad socialmente responsable de la empresa, ya sea de forma específica, o como área de evaluación en certificaciones de la calidad de gestión.

Adicionalmente, existen razones objetivas, tanto desde el punto de vista medioambiental (Bohdanowicz, 2005), por el impacto generado por los establecimientos hoteleros, como del económico, para afirmar que la gerencia de una empresa hotelera debe valorar el conjunto de los efectos de sus políticas, no sólo desde el punto de vista económico-financiero, sino también desde la perspectiva de la “Triple Bottom Line” (Elkington, 1994). Es necesario matizar que en el aspecto económico no existe acuerdo en la comunidad científica y presumiblemente depende de la vinculación del sector al medio ambiente y a la comunidad, aunque existe una relación positiva relevante entre las políticas responsables y la mejora del rendimiento económico medido a través del ROA (García y Armas, 2007).

Por otra parte, los gerentes confunden conceptos como el de responsabilidad social, marketing social, marketing con causa, entre otros, estando todavía en proceso la integración de la filosofía consumerista en la empresa (Saucedo Soto, 2004).

Finalmente, el turismo, según la definición de la OMT del año 1991, “comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen de ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas (pernoctando en el destino); principalmente con fines de ocio, por negocios y otros” (O.M.T., 2010). De ahí que las relaciones que se producen entre las distintas empresas del sector y los agentes sociales van a determinar la percepción que el turista va a desarrollar sobre su experiencia, influyendo en el nivel de satisfacción del mismo (Russell y Russell, 2010).

## **2. EL MODELO DE MARKETING HOLISTICO APLICADO AL SECTOR HOTELERO.**

### **2.1. La relación entre marketing y RSE en el sector hotelero.**

El marketing, como disciplina, ha aportado diversos enfoques a través de su evolución, en respuesta a los cambios que se han ido produciendo en los mercados. Por una parte, la sociedad ha pasado de considerar responsables a las empresas que desarrollan algún programa de marketing con causa para exigir un mayor nivel de compromiso, tanto social como medioambiental, y que se extienda a toda la actividad de la empresa, y no a determinados espacios de tiempo, o productos o servicios (Marín, 2004). Por la otra, las empresas han ido adaptando su respuesta a las demandas sociales, desde el enfrentamiento y la hostilidad, a la integración de dichas demandas en la política comercial, pasando por la conciliación de intereses, lo cual responde a un modelo de gestión basado en el resultado a largo plazo (Saucedo Soto, 2004). Las empresas, por tanto, han evolucionado y asimilado la gestión de stakeholders y adoptado distintos tipos de medidas de RSE orientadas a su satisfacción, si bien con una finalidad lucrativa.

En los últimos años los directivos han aplicado, como mencionan Kohli y Jaworski (1990), la orientación de marketing, predominante en la literatura actual, y que se basa en tres elementos centrales: (1) la orientación a la satisfacción del cliente, (2) la coordinación de las funciones y acciones de marketing en el seno de la compañía, y (3) la rentabilidad de las elecciones realizadas en este ámbito. En su estudio (Kohli y Jaworski, 1990), observaron que de los tres elementos indicados previamente el más reiterado en las respuestas de los profesionales de gestión encuestados era la orientación al cliente, relegando los dos elementos restantes a un segundo plano. Por lo tanto, concluyeron que el funcionamiento real de la orientación de mercado era generar inteligencia sobre el consumidor, diseminarla por la compañía y mejorar la respuesta al consumidor.

Con el desarrollo de los medios de comunicación e información, la rapidez y el alcance con que se expanden las noticias sobre un determinado negocio son difíciles de medir. Además, facilitan que cualquier agente social pueda convertirse en parte influyente en este proceso. Este es un hecho que actualmente afecta a las empresas del sector turístico y en particular al hotelero, en el que las políticas adoptadas, especialmente en materia de gestión medioambiental o de responsabilidad social, son influidas por los stakeholders de la empresa (Céspedes Lorente *et al*, 2003).

Por otra parte, y atendiendo a la literatura en materia de responsabilidad social empresarial, resulta una constante en muchos de los artículos consultados la necesidad de integrar la política social y medioambiental de la empresa con su estrategia y demás políticas, de forma que se generen sinergias y se optimicen los resultados tanto en términos económicos como en términos sociales y medioambientales (Kotler y Lee, 2005; Porter y Kramer, 2006; y Navarro, 2008), demanda que también ha sido adoptada desde el campo de la investigación en turismo (De Esteban Curiel y López López, 2009). La conceptualización del “desarrollo sostenible” que figura en el informe Brundtland (1987) es también de naturaleza holística, por lo que la consecución de un modelo de desarrollo económico y empresarial acorde a este concepto pasa por la adopción de un enfoque de gestión que comprenda no sólo medidas parciales orientadas a mejorar la imagen de las empresas, sino que haga del compromiso social y medioambiental una parte fundamental de la estrategia de la empresa.

Centrándonos en el campo del sector hotelero, existen numerosos estudios de casos sobre los beneficios obtenidos por establecimientos y cadenas que han aplicado programas socialmente responsables (Mensah, 2006), ya sea en su vertiente ciudadana, o en la medioambiental, así como varios estudios estadísticos que tratan de verificar el impacto económico de estas medidas en el sector (Stipanuk, 2001; y Lee & Park, 2009), encontrándose resultados favorables, si bien con ciertas discrepancias (García y Armas, 2007). En el plano de la comunicación, existen trabajos que abordan la problemática de la certificación y ecoetiquetado de los servicios hoteleros, comparando distintos programas (Parisi y Burger, 2010), o evaluando el impacto de dichas certificaciones (Githinji, 2006), las cuales no hacen sino generar confusión entre los consumidores, por

la gran cantidad existente, y por el desconocimiento del proceso de auditoría y concesión (Bien, 2003; Font, 2002).

Por último, y a la vista de dicha confusión, que parece no modificar de forma significativa los comportamientos del consumidor de servicios hoteleros, y que la gestión de responsabilidad social en el sector responde más a cuestiones estructurales y de coste que a la integración de estas políticas en la estrategia de la empresa (Miller, 2001), entendemos que la aplicación de un modelo de gestión que integre la política social y medioambiental de la empresa hotelera con su estrategia general puede cooperar a la mejora de los resultados económico-financieros y sociales del establecimiento o cadena que lo emplee, así como coadyuvar a la generación de ventajas competitivas sostenibles (Gándara et al, 2007), dado que existe un nicho de mercado que valora positivamente las iniciativas en materia de sostenibilidad en el sector (Miller, 2001; y Manaktola & Jauhari, 2007). Dicha integración ya ha sido realizada por algunas empresas de otros sectores de actividad, pero no ocurre así en el sector hotelero (Houdré, 2008).

## **2.2. La integración de la gestión de stakeholders en el enfoque de marketing.**

Si hacemos abstracción del sector al que tratamos de aplicar el modelo que presentamos en este trabajo, prácticamente no existen trabajos que aúnen marketing y responsabilidad social, o gestión de stakeholders, más allá de la ética en el ejercicio profesional.

En este sentido, destacamos la aportación de Maignan y Ferrell (2004), y de Maignan, Ferrell, y Ferrell (2005), por la que tratan de establecer un marco teórico común para el estudio de la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva de marketing, identificando a los stakeholders como fuente de recursos adicionales. A pesar de su utilidad, en el plano teórico, no constituye una propuesta empírica directamente aplicable a la realidad empresarial, ya que no especifica de modo alguno la forma de integrar la gestión de las relaciones con los grupos de interés relevantes a la gestión de las operaciones.

Además, Maignan y Ferrell (2004) parten de la conceptualización de la orientación de mercado de Kohli y Jaworski (1990) para ampliarla, de forma que incluya a los stakeholders, integrando en ella la gestión de responsabilidad social como planteamiento teórico.

Esta inclusión de los stakeholders en la conceptualización del enfoque de marketing (Kohli Y Jaworski, 1990) no implica una reducción de la importancia del cliente, sino que los demás stakeholders de la empresa pasan a tener un papel de similar importancia, ya que al ser fuentes de recursos de distinta naturaleza, influyen en la maximización del valor de la empresa a largo plazo.

Por otra parte, existe un *Modelo de Marketing Relacional orientado a los Stakeholders* (Murphy *et al*, 2005), el cuál reduce su enfoque, pasando de una visión general a una específica, la relacional, y añade a la visión de Maignan y Ferrell (2004) la clasificación de los distintos stakeholders como fuentes de soporte y potenciación, o de sanción, de las empresas sostenibles, entendidas éstas desde la perspectiva de la Triple Bottom Line (Elkington, 1997), es decir, bajo una perspectiva económica, social, y medioambiental. La principal aportación de este trabajo (Murphy *et al*, 2005) es la verificación de la hipótesis consistente en la relación positiva y significativa entre los indicadores de rendimiento en materia de stakeholder, es decir, la medición de los efectos sociales y medioambientales de la empresa, y el resultado económico, medido como rentabilidad financiera.

El marketing relacional, si bien no siempre bajo esa denominación, ya ha sido indicado como el medio ideal para el desarrollo de la actividad del sector turístico, especialmente a nivel de gestión de destinos, ya que permite el intercambio de información necesario entre los distintos agentes que entran en contacto con el turista (Fernández Alles y Cuadrado Marqués, 2010; Baggio y Cooper, 2010; y Osmankovic *et al* 2010). Igualmente, los responsables de la gestión hotelera, como empresas de especial relevancia en el sector, deben asumir un papel de liderazgo en esas relaciones.

El modelo de Marketing Holístico parte de esta conceptualización, en la que se incluye la gestión de los stakeholders en la empresa, y se define como “*el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen el alcance y la interdependencia de sus efectos*” (Kotler y Keller, 2006). Esta definición implica que cualquier acción de la empresa, aunque sea de un marcado carácter comercial, tiene repercusiones en la percepción que de la empresa tienen los distintos stakeholders que guardan relación con ella, y que, en función de dicha percepción van a influir en los resultados económicos futuros (Murphy *et al*, 2005), siendo necesarios el apoyo y la legitimación que aportan dichos stakeholders (Carroll y Shabana, 2010).

Integrar la gestión de los stakeholders, como respuesta al reconocimiento de su influencia, supone un cambio importante en la forma en que se gestiona la empresa:

- La alta dirección debe estar concienciada del potencial de atender las demandas de los distintos stakeholders, siendo los resultados visibles un elemento que refuerza y reimpulsa la decisión de implantar estas políticas (Ayuso, 2006).
- Debe generarse una base de inteligencia de stakeholders (Maignan y Ferrell, 2004), al igual que las empresas desarrollan inteligencia de mercado, de forma que puedan identificarse los distintos stakeholders relevantes y sus demandas, y medir el rendimiento sobre los aspectos económicos, sociales y naturales demandados, así como los niveles de satisfacción alcanzados. El impacto de estas medidas en los establecimientos hoteleros suele ser apreciado positivamente por los directores y gerentes, pero sin poder cuantificarlo económicamente (Fernández Alles y Cuadrado Marqués, 2010; Forética 2011), tal como ocurre en el grueso de las empresas españolas.
- Los distintos departamentos de la empresa deben ser conscientes del compromiso social y medioambiental de la empresa y cómo contribuyen a título individual a ese logro.

El modelo de Marketing Holístico supone una ayuda en este proceso de adaptación, ya que se basa en cuatro pilares fundamentales, interrelacionados, que, teniendo por objetivo la maximización del valor de la empresa a largo plazo (Kotler y Keller, 2006), contribuyen a la integración de la gestión de stakeholders con la estrategia general de la empresa, así como a mejorar el nivel de rendimiento social y medioambiental de la empresa.

### **2.3. El modelo de Marketing Holístico y aplicación a las empresas hoteleras.**

La conceptualización que del marketing holístico realizan Kotler y Keller (2006) se fundamenta en cuatro pilares fundamentales, sin ningún orden de prelación o papel preponderante de ninguno de ellos. Estos pilares son:

- El marketing integrado: que supone la asunción por parte del responsable de la función de marketing de la empresa de todas aquellas funciones que puedan influir en la comercialización del servicio de alojamiento, así como aquellas que afecten a la capacidad del hotel de satisfacer a sus clientes y grupos de interés.
- El marketing relacional: como instrumento de captación de información e inteligencia de mercado referente no sólo a clientes, sino también a todos aquellos agentes sociales que tienen la capacidad de influir en el resultado. La gestión de estas relaciones permite alcanzar un mayor grado de repercusión en el entorno, y por lo tanto mayor notoriedad, a la vez que facilita el acceso a determinados servicios o colaboraciones. Un ejemplo de ello es la colaboración del Hotel Playa Victoria, de la cadena Palafox, con la Consejería de Medio Ambiente de Andalucía para el tratamiento de residuos peligrosos (Fernández Alles y Cuadrado Marqués, 2011) . En otros entornos geográficos la asunción de esta responsabilidad supone un mayor coste para el establecimiento, ya que debería correr con los gastos del servicio prestado por la Consejería.
- El marketing interno: cuya finalidad es comunicar la política de responsabilidad social de la empresa dentro de la empresa, asegurando el

pleno conocimiento de la misma por todos los departamentos y trabajadores, buscando la implicación y colaboración de los mismos en su elaboración, desarrollo e implantación, de manera que los empleados del hotel sean conscientes del impacto social y medioambiental que producen en su puesto de trabajo de manera individual.

- El marketing de responsabilidad social: destinado a identificar las necesidades, deseos e intereses del público, entendido en sentido amplio, y tratar de satisfacerlo, tratando de mejorar el bienestar de los consumidores y de la sociedad a largo plazo.

Utilizando como base esta conceptualización, y adaptándola a los requerimientos en materia de sostenibilidad ecológica y social del sector hotelero, hemos desarrollado una propuesta que trata de implementar esta filosofía a la gestión hotelera, de manera que maximice los resultados obtenidos de la política de responsabilidad social del establecimiento o cadena, teniendo en cuenta tanto las relaciones de los distintos elementos de marketing holístico dentro de la gestión de la empresa, como los diferentes flujos que se producen entre la empresa y sus stakeholders.

Desde una visión de marketing integrado, se trata de captar del entorno, representado por los stakeholders con influencia en la marcha de la empresa, información relevante sobre las necesidades, los deseos, y requerimientos de estos grupos de interés, incluidos los clientes, de manera que dispongamos de información suficiente para la elaboración de un plan de marketing orientado a la satisfacción de los clientes y de los stakeholders. Dicha información en el sector hotelero deberá ser captada por distintos empleados del hotel, dependiendo del stakeholder considerado. La gerencia del hotel, por su papel de representación, debe acceder a la Administración, organizaciones no gubernamentales, intermediarios y proveedores, y trabajadores, si bien los dos últimos grupos pueden ser investigados y contactados por el responsable de marketing y relaciones públicas del hotel. Es necesario que la dirección del hotel traslade luego esa información al personal del hotel en forma de manual de operaciones, y también como materia de formación interna, y de promoción de la política de responsabilidad social del hotel o cadena. Resulta imprescindible que todo el personal

del hotel sea objetivo de estas tareas de marketing interno, de manera que cualquier persona que pueda interactuar con el entorno, y especialmente con los clientes, sea consciente de su impacto social y medioambiental a título individual, como parte del personal del hotel.

La implicación del personal en la política de responsabilidad social de la empresa va a repercutir en una comunicación de la misma más consistente y fiable, de manera que no se limite a la elaboración de una memoria de sostenibilidad. Trasladar el producto social y medioambiental del hotel a la comunidad persigue la obtención de acceso y apoyo de los stakeholders más influyentes para el hotel. El desarrollo de estas políticas, así como la mejora del impacto individual en estos términos, ocasionan una menor rotación del personal, y ventajas en la capacidad de atracción de personas con talento en el mercado laboral, las cuales buscan añadir valor a un proyecto para autorrealizarse más que ser simple mano de obra (Gurney y Humphreys, 2006).

La atención de las necesidades y deseos de los distintos stakeholders mediante la oferta de un resultado social y medioambiental, va a procurar a la empresa hotelera varios beneficios:

- Legitimidad: La satisfacción de las necesidades de los stakeholders va a llevar a la empresa a ser considerada, al menos, como cumplidora de los mínimos éticos y morales que le presupone la sociedad, por lo que verá sancionados sus comportamientos, e incluso puede ganar apoyo y credibilidad, ya sea por colaboración o por la acreditación que faciliten terceros independientes sin relación económica. Un ejemplo de ello puede ser la publicidad que una ONG haga de un acuerdo de colaboración con el establecimiento, o la difusión que realice un medio de comunicación de un determinado acto a favor de la sociedad o del medio natural. En resumen, la comunidad respalda la actividad de la empresa, y su utilización de los recursos del entorno, a la vista de su responsabilidad y gratitud con la sociedad que se los facilita (Carroll y Shabana, 2010) .
- Acceso a recursos estratégicos: En determinadas ocasiones, el comportamiento de la empresa va a determinar que se encuentre en una

posición de privilegio para la obtención de determinados recursos o ventajas estratégicas clave (Barreto, 2005). En el caso de la actividad hotelera esto puede traducirse en el acceso prioritario a programas públicos de diversa índole como experiencia piloto, mayor atractivo para profesionales con talento, y mayor capacidad de retención, y en general cualquier otra ventaja que dependa de la relación con un tercero (Maignan y Ferrell, 2004).

- Reputación y notoriedad: Aquellas empresas que desarrollan programas y políticas de responsabilidad social generan un mayor tráfico de información en torno a ellas que aquellas empresas que no lo hacen, por lo que su notoriedad se ve incrementada, y en caso de que sus medidas sean percibidas como reales y fiables, y no una mera utilización publicitaria de las preocupaciones de la comunidad, gozarán de una mayor reputación que las de la competencia (Forética, 2011), existiendo una oportunidad de diferenciación en el sector hotelero para aquellas empresas que decidan comprometerse a un nivel mayor que la media del sector, lo que supone una ventaja competitiva, al existir la oportunidad de posicionarse como el hotel o cadena de hoteles responsables (García y Armas, 2007).

### **3. IMPLICACIONES DEL MODELO Y DE SU APLICACIÓN.**

La aplicación de este modelo, que ya se da en la realidad empresarial, aunque de manera incipiente e instintiva, procurará a la empresa hotelera que se adapte a él numerosas ventajas. En primer lugar, la toma de conciencia sobre los impactos que la actividad hotelera produce sobre el entorno social, natural y económico, va a permitir la introducción de los stakeholders como público objetivo del sistema de inteligencia comercial de la empresa. Esta introducción, de ser implementada correctamente, derivará en un mayor conocimiento del entorno, una detección más sensible de amenazas y oportunidades, o incluso acceso exclusivo a estas últimas, como consecuencia de una adecuada gestión de las relaciones de la empresa. Igualmente, en

parte de la literatura se considera a los stakeholders como fuentes de ventaja competitiva exclusiva (Maignan y Ferrell, 2004; Gándara et al, 2007).

Adicionalmente, y como mera consecuencia de la aplicación del marketing integrado, como elemento básico del modelo de marketing holístico, las políticas de responsabilidad social de la empresa hotelera pueden verse incluidas en la estrategia general de la empresa y desarrollarse de manera simultánea, beneficiándose de efectos sinérgicos, lo cual permitiría afrontar el problema actual de falta de integración de este tipo de medidas.

La eficiencia de estas políticas, en términos de satisfacción de los distintos stakeholders, se verá aumentada, ya que el conocimiento de sus demandas será mucho más preciso e inmediato, y al tener un mayor volumen de información referente a éstos, será más sencillo alcanzar mayores niveles de satisfacción, por parte de los clientes y stakeholders, y de reconocimiento del establecimiento o su marca dentro de su entorno próximo.

Los efectos positivos que se deriven de la aplicación de este modelo llevarán a los directivos del sector a mejorar su grado de conocimiento de las políticas de responsabilidad social, sus efectos, y el impacto económico real de las mismas, por lo que reforzará el proceso de adaptación (Ayuso, 2006), derivando en una percepción más favorable y por lo tanto en nuevas medidas y aportes en este campo.

#### **4. LIMITACIONES.**

La naturaleza teórica de este trabajo hace que parte del contenido de este trabajo necesite evidencia adicional que será recabada en investigaciones posteriores de carácter empírico. No obstante, este modelo, y las conclusiones que puedan derivarse de él pueden ser objeto de generalización analítica, siendo los establecimientos hoteleros un sector de actividad donde los efectos de la implantación del modelo pueden ser más directamente apreciables dado el alto grado de interrelación de los establecimientos con el entorno social, el natural y el económico.

Consideramos que la generalización analítica de las conclusiones e implicaciones extraídas del modelo son directamente aplicables a cualquier otro sector de actividad, especialmente, y con menores restricciones, a aquellos en los que el impacto y dependencia de la misma sobre la comunidad o el medio ambiente son similares a los de la actividad hotelera.

## **5. FUTURAS INVESTIGACIONES**

Planteado este modelo como alternativa de gestión especialmente indicada para la integración de políticas de responsabilidad social en la estrategia de la empresa, se abren distintas líneas de investigación que verifiquen la utilidad y alcance de este modelo. Este trabajo no se concibe como un objetivo final, sino como medio o punto de partida para la realización trabajos posteriores, de carácter empírico, centrados en la responsabilidad social en el sector hotelero, de manera que los elementos del modelo descrito sirvan de herramienta de observación y medición de las políticas imperantes en el sector.

Para ello, futuras investigaciones deben abordar:

- La predisposición cognitiva de los directivos hoteleros en la adaptación de sus modelos de gestión.
- Las variaciones de rendimiento esperadas como consecuencia de la implantación del enfoque de marketing holístico.
- El impacto en los resultados sociales y ecológicos del establecimiento.
- El impacto de las políticas de responsabilidad social en los clientes hoteleros, a nivel de satisfacción, y de percepción de la empresa, y, en su caso, variación de estos niveles en caso de implementar el modelo de marketing holístico.

## 6. BIBLIOGRAFIA:

Ayuso, S. (2006): "Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, N°13. Pp. 207-220.

Barreto, E. (2005): "Tourism: Community Development pays back." *International Trade Forum*, N°2. P. 24

Bien, A.(2003): "A simple user's guide to certification for sustainable tourism and Ecotourism." Center for Ecotourism and Sustainable Development. Washington D.C. Estados Unidos.

Bohdanowicz, P. (2005): "European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business." *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 46, N°2. Pp. 188-204.

Brundtland, G.H. (1987): "Presentation of the report of the World Commission on Environment and Development to UNEP's 14<sup>th</sup> Governing Council Session."

Disponible en:  
[http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler%20og%20artikler%20av%20tidligere%20statsministre/Gro%20Harlem%20Brundtland/1987/Presentation\\_of\\_Our\\_Common\\_Future\\_to\\_UNEP.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler%20og%20artikler%20av%20tidligere%20statsministre/Gro%20Harlem%20Brundtland/1987/Presentation_of_Our_Common_Future_to_UNEP.pdf). Consultado en Febrero de 2011.

Carroll, A.B.; y Shabana, K.M. (2010): "The Business Case for Corporate Social Responsibility: a review of concepts, research and practice." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, N°1. Pp. 85-105.

Céspedes Lorente, J; Burgos Jiménez, J; y Álvarez Gil, M.J. (2003): "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry." *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, N°3. Pp . 333-358

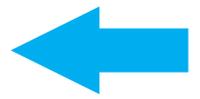
De Esteban Curiel, J.; y López López, A. (2009): "Una aproximación al marketing turístico sostenible desde la planificación estratégica." *Observatorio medioambiental*. ISSN 1139-1987, N°12. Pp. 37-47.

Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, Reino Unido.

Fernández Alles, M.T.; y Cuadrado Marqués, R. (2010): "La responsabilidad social corporativa en el sector hotelero: estudio empírico en la ciudad de Cádiz." XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Setúbal. Portugal.

- Fernández Alles, M.T.; y Cuadrado Marqués, R. (2011): “Gestión del impacto medioambiental hotelero: análisis de un caso real en la provincia de Cádiz.” 10th Marketing Trends International Conference Proceedings, París, Francia.
- Font, X. (2002): “Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects.” *Tourism Management*, Vol. 23, N°3. Pp.197-205.
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA), (2011): “Informe Forética 2011, evolución de la responsabilidad social de las empresas en España”. Forética, Madrid.
- Gándara, JM.; Fraiz, J.A.; y Alén, M.E. (2007): “Hoteles Sostenibles para Destinos Sostenibles – La Calidad Hotelera como Instrumento para la Sostenibilidad.” *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 2, (Comunicaciones). P. 19
- García, F.J.; y Armas, Y.M (2007): “Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española.” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Gurney, P.M.; y Humphreys, M. (2006): “Consuming Responsibility: The Search for Value at Laskarina Holidays.” *Journal of Business Ethics*, N°64. Pp. 83-100
- Houdré, H. (2008): “Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry.” *Industry Perspectives: A White Paper Series from Cornell University*. Disponible en <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/perspective/perspective-14924.html> Consultado en Febrero de 2011.
- Kohli, A.K; y Jahworski, B.J. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.” *Journal of Marketing*, Vol.54. Pp.1-18
- Kotler, P; y Keller, K.L. (2006): “El Marketing en el siglo XXI.” En Dirección de Marketing 12ª edición, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid.
- Kotler, P; y Lee, N. (2005): “*Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for your Company and Your Cause.*” John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, Estados Unidos.
- LEE, S. Y PARK, S-Y. (2009): “Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, N°28. Pp. 105-112.

- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004): "Corporate Social Responsibility and Marketing: an integrative framework." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, N°1. Pp.3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., y Ferrell, L. (2005): "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing." *European Journal of Marketing*, Vol 39, N°9/10. Pp. 956-977.
- Manaktola, K. Y Jauhari, V. (2007): "Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.19, N°5. Pp.364-377.
- Marín, A (2004): "Del marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa." *Investigación y Marketing*, N°85. Pp 48-51.
- Mensah, I. (2006): "Environmental management practices among hotels in the Greater Accra region". *Hospitality Management*, N°25. Pp. 414-431.
- Miller, G (2001): "Corporate responsibility in the UK tourism industry." *Tourism Management* Vol.22, N°6. Pp. 589–598
- Murphy, B; Maguiness, P; Pescott, C; y Wislang, S (2003): "Augmenting relationship marketing with a stakeholder and triple bottom line orientation to enhance business profitability." *ANZMAC 2003 Conference Proceedings*, Adelaide, Australia.
- Murphy, B; Maguiness, P; PEscott, C; Wislang, S; Ma, J; y Wang, R. (2005): "Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance." *European Journal of Marketing*, Vol. 39, N° 9/10. Pp. 1049-1059.
- Navarro, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Editorial ESIC. Madrid.
- Osmankovic, J.; Kenjic, V.; y Zrnic, R. (2010): "Destination management: consensus for competitiveness." *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings*. Pp. 513-525.
- Parisi, S.; y Burger, R. (2010): "Green Hotel Certification Programs Snowball, Sparks Confusion". *Hotel News Resource* Disponible en <http://www.hotelnewsresource.com/article43116.html>. Consultado en: Febrero de 2011.



Porter, M.E; y Kramer, M.R. (2006): "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility." *Harvard Business Review* Diciembre de 2006. Pp. 78-92.

Russell, D.W. y Russell, C.A. (2010): "Experiential Reciprocity: The Role of Direct Experience in Value Perceptions." *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Vol. 27 N°6. P. 624.

Saucedo Soto, J.M. (2004): "Diferencias entre marketing social, marketing con causa y responsabilidad social empresarial." Comunicación presentada en la XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección de EBEN España.

Stipanuk, D. (2001): "Energy Management in 2001 and beyond". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, N°42. 3. Pp. 57-70.