

# RAZONES, PRÁCTICAS Y RELACIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TURÍSTICA

---

Luis Garay Tamajón

*Estudios de Economía y Empresa*

*Universitat Oberta de Catalunya*

*Avinguda Tibidabo, 35, Barcelona*

[lgaray@uoc.edu](mailto:lgaray@uoc.edu)

Xavier Font Aulet

*Intr. Centre for Responsible Tourism*

*Leeds Metropolitan University*

*Carnegie Campus, Leeds (UK)*

[X.Font@leedsmet.ac.uk](mailto:X.Font@leedsmet.ac.uk)

**Temática:** Economía y Empresa

---

**Resumen:** Este trabajo realiza un análisis de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas en Europa. En dos diferentes estudios hemos analizado las prácticas de responsabilidad, las razones y las barreras para la aplicación de las mismas y su relación con las características de los negocios. Entre los resultados, la mayoría de las empresas encuestadas tienen un perfil avanzado de introducción de la RSC, confirmándose la introducción de prácticas que van más allá de las tradicionales medidas de ahorro de costes. Sus principales razones para introducir las medidas no son estrictamente económicas sino altruistas pero el principal obstáculo para introducirlas sigue siendo la falta de presupuesto. Además, se demuestra la relación entre estas prácticas y los resultados financieros de la empresa. **Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Resultados Financieros, Pymes Turísticas, Destinos Maduros, Áreas Protegidas, Cataluña, Europa

---

**Abstract:** This work analyzes Corporate Social Responsibility (CSR) in tourism small and medium enterprises (SMEs) in Europe. In two different studies we have analyzed the relationship between responsibility practices, reasons and barriers to their implementation and their relationship with business characteristics. Among the results, most of the companies surveyed have an advanced profile introducing CSR, confirming the implementation of practices that go beyond traditional ecosavings. Their principal reason for introducing these measures is not strictly economic but altruistic but the main obstacle is the lack of budget. Furthermore, we demonstrate the association between these practices and corporate financial performance. **Keywords:** Corporate Social Responsibility, Financial Performance, Tourism SMEs, Mature Destinations, Protected Areas, Catalonia, Europe

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Este estudio analiza las principales razones para que las pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas introduzcan la responsabilidad en su gestión hacia la sostenibilidad, como se traduce esto en medidas de responsabilidad social corporativa (RSC) y si esto

influye en su desempeño financiero. En la literatura, existen diferentes referencias que han analizado este tipo de relaciones para las grandes empresas industriales y sin embargo existe poca evidencia a nivel internacional para el sector servicios y menos aún para las pymes. En los países occidentales este tipo de empresas representan un gran porcentaje de los servicios y especialmente del turismo, así que resulta relevante el disponer de más información sobre estos procesos. La estructura de este trabajo es la siguiente: en primer lugar, se revisa la literatura relacionada, a continuación presentamos la metodología y continuamos con los resultados cuantitativos, que se discuten posteriormente a partir de la literatura. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

## **2. LAS RAZONES PARA IMPLEMENTAR LA RSC: COMPETITIVIDAD, LEGITIMIDAD, ALTRUISMO**

La RSC es un término complejo que se puede definir como la contribución activa y voluntaria de la empresa a la mejora ambiental, social y económica. En todo caso el concepto ha con el propio desarrollo histórico de la noción de la relación entre empresa y sociedad (Blowfield y Murray, 2008). Entendiendo que esta relación es compleja y dinámica, creemos que resulta mejor adoptar un enfoque dinámico basado en los principios (Wood, 1991), válido para diferentes escenarios. El mismo se basa en una concepción gradual de la responsabilidad, que se transmite de la organización a la acción individual. Una de sus principales consecuencias es considerar el papel y la influencia de los grupos de interés o *stakeholders* más allá de la consideración única de la remuneración a los propietarios (Carroll, 1991).

En todo caso se ha considerado que las empresas tienden a priorizar las acciones que cumplan con sus obligaciones en materia de RSC pero que también tienen una relación positiva con sus resultados (Peloza y Papania, 2008). Sin embargo, la misma literatura no ha podido ser concluyente al respecto de esta relación, encontrando asociaciones positivas, neutrales e incluso negativas (Griffin y Mahon, 1997; Margolis y Walsh, 2001). Para autores como De Bakker (2005) este tipo de estudios no tienen en cuenta los factores subyacentes que afectan a esta relación. La pregunta no debería ser si RSC y resultados se relacionan sino cuál es la naturaleza de la RSC, con que fin se implementa y a cual o cuales de los grupos de interés quiere responder.

En relación a estos aspectos, la teoría de los stakeholders entiende la interacción de la empresa con diferentes grupos de interés con dos argumentos: legal y económico (Freeman y Reed, 1983). Wood (1991) añadió que las responsabilidades se extienden más allá de lo jurídico y económico, para incluir las responsabilidades éticas. Es así como se puede entender como las principales razones de las empresas para poner en práctica la RSC nos dirán a que intereses quieren responder. Las empresas impulsadas por razones de competitividad se centran normalmente en responder a los intereses de los accionistas e inversores, aquellos impulsados por la legitimación responden a una gama más amplia de grupos de interés (empleados, consumidores, administraciones públicas, etc.), mientras que motivos altruistas responden a las preocupaciones de la sociedad (tanto local como, también en la actualidad, global).

Al respecto de estas razones, los académicos han desarrollado diferentes explicaciones. La *Resource Based View* (RBV) (Barney, 2001; Branco y Rodrigues, 2006) sugiere que se puede obtener una ventaja competitiva sostenible de la aplicación de prácticas de RSC a partir de la adquisición de recursos y el desarrollo de habilidades que se traducen en un producto que no puede ser inmediatamente imitado por los competidores. Por otro lado, la teoría de los costes de transacción (Williamson, 2005), sostiene que la aplicación de la RSC evita el aumento de los costes de mecanismos más formales de cumplimiento de determinados contratos (tasas, multas). La motivación económica se explica por lo general por la RBV o el ahorro de costes básicos mientras que la ligada a la legitimidad se explica por los costes de transacción. Finalmente, el altruismo es el motivo que menos atención ha recibido en la literatura. Es por ello que nos parece interesante repasar en los dos siguientes apartados que se ha estudiado para el sector turístico y si existe evidencia para el caso de las pymes de este sector.

### **3. RAZONES, PRÁCTICAS Y RELACIONES DE LA RSC EN EL TURISMO**

La literatura acerca de la RSC en el sector es escasa (Bohdanowicz, 2006) y cuando en el sector se habla de motivos relacionados con la competitividad y una orientación basada en los recursos, generalmente se sitúa en el terreno de las prácticas medioambientales y como resultado de creer que en la protección ambiental puede favorecer el desarrollo de capacidades, como una mayor integración con los grupos de interés o la innovación. Este es el argumento más citado, en línea con el objetivo clásico de maximizar los resultados creando ventajas competitivas mediante la reducción de

costes o la obtención de recursos que ofrecerán una ventaja competitiva, en línea con la teoría de la RBV (Stabler, 1997; Knowles, Macmillan et al., 1999). La legitimidad también ha sido considerada (Ian, 1996; Cheyne y Barnett, 2001) y el altruismo se ha entendido como la mejora en la sociedad y la naturaleza, en sintonía con la preservación de los destinos (Rivera, 2004; Tzschentke, Kirk et al., 2004; Ayuso, 2006).

Generalmente, las prácticas de RSC han sido clasificadas generalmente en dos ámbitos: organizacionales y operativas. Las primeras se relacionan con un sistema que ayuda a las empresas a gestionar la RSC y que tiene consecuencias en sus gestión global (Hooghiemstra, 2000), mientras que las actividades operativas son más sencillas y rutinarias (Holcomb, Upchurch et al., 2007; Inoue y Lee, 2010). Aunque en el turismo estas prácticas son diversas y ambiguas, predominan las actuaciones operativas medioambientales que permiten reducir costes y minimizar el consumo de recursos (Ayuso, 2006; Bohdanowicz, 2006; Kasim, 2007).

Por otro lado, la literatura centrada en el sector turístico también ha propuesto que la introducción de la RSC puede tener una relación positiva con los resultados financieros de la empresa y por tanto puede ser una fuente de competitividad en este sector. Aunque las prácticas reportadas se limitan a actuaciones operativas medioambientales, se señala que las mejoras de eficiencia derivadas en el corto plazo se podrían revertir en la introducción de medidas organizativas con retorno en el largo plazo, a través de mejoras en la calidad de los productos, el aumento de cuota de mercado y el acceso a nuevos, la reducción de las responsabilidades con grupos de interés, la motivación y satisfacción de consumidores y empleados, el acceso a subvenciones o la disminución de tasas.

Los primeros estudios para el sector turístico, centrados en el sector hotelero, confirmaban la introducción de medidas básicas encaminadas a la consecución de recompensas financieras y el cumplimiento con los requisitos gubernamentales (Kirk, 1995). Ya en la pasada década, Álvarez, Burgos, y Céspedes (2001) concluían que la antigüedad del establecimiento, su tamaño, la afiliación a una cadena, las presiones de grupos de interés y el uso de las técnicas operativas de gestión ejercían una influencia duradera sobre el grado de implementación de las prácticas de gestión ambiental y mostraban una relación positiva entre la gestión ambiental y el resultado financiero. Carmona y otros (2004) sugerían que la afiliación a un grupo se asociaba con un mayor

nivel de desempeño ambiental, pero no necesariamente con el resultado económico. Claver y otros (2007) concluían que la proactividad medioambiental no impactaba directamente en los resultados pero si indirectamente, gracias a la mejora de los sistemas de gestión. Más recientemente, Rodríguez y Armas (2007) y Nicolau (2008) encontraron una relación positiva entre la RSC y la rentabilidad de los activos.

Por su parte Lee y Park (2009) encontraron una relación positiva para los hoteles y Kang y otros (2010) examinaron los efectos positivos (proactivos) y negativos (reactivos) de las actividades de RSC en los resultados para las industrias relacionadas con el turismo (líneas aéreas, casinos, hoteles y restaurantes) y encontraron que para hoteles y restaurantes se producía una mejora en el valor de la empresa. Por último, Inoue y Lee (2010) desglosaron la RSC en cinco dimensiones sobre la base de cinco temas principales para los grupos de interés y examinaron cómo cada dimensión podría afectar a los resultados financieros de las empresas de cuatro industrias relacionadas con el turismo (líneas aéreas, casinos, hoteles y restaurantes). Los resultados revelaron que cada dimensión tiene un efecto diferencial sobre la rentabilidad a corto plazo y largo plazo y que los resultados financieros variaban entre los cuatro sectores.

#### **4. RAZONES, PRÁCTICAS Y RELACIONES DE LA RSC EN LAS PYMES**

Pocos estudios han considerado el caso de las pymes turísticas y en relación a sus características distintivas se puede mencionar la falta de estructuras de gestión, la particular toma de decisiones y el control de la información, la inestabilidad financiera y una mayor exposición al riesgo que se mezcla con una fuerte necesidad de independencia y una fuerte identificación entre los valores de propietarios y los de la empresa. Los primeros estudios acerca de la implementación de la RSC en las pymes turísticas determinaron la introducción de prácticas ambientales básicas (Kirk, 1995; Knowles, Macmillan et al., 1999), mientras que Tzschentke y otros (2004) comentaban la importancia de las razones éticas, sociales y económicas. De la misma forma parece que las prácticas relacionadas con la legislación (incentivos fiscales o subsidios) también influyeron en el desarrollo de nuevas prácticas (Bonilla, Najera et al., 2011).

Tanto Tzschentke y otros (2004) como Sampaio y otros (2011) encontraron que en estas pymes se estaban produciendo importantes ahorros derivados de una mejor gestión de la energía, el reciclaje y el agua, aunque la mayoría de sus encuestados no eran capaces de

identificarlos debido a que no contaban con métodos de control o porque no estaban especialmente interesados en controlar los resultados de este tipo de medidas. Para los primeros, en las pymes, el hecho de que los valores y creencias sean un poderoso motivador para implementar la RSC significa que si las barreras más frecuentes (el presupuesto) se han eliminado, se allana el camino para su adopción. Otros autores encontraron que los propietarios menos orientados a la consecución de resultados financieros eran los menos dispuestos a adoptar innovaciones (incluyendo medidas de RSC), mientras que quienes están dispuestos a introducir la RSC también tienen expectativas financieras a partir de su adopción (Sampaio, Thomas et al., 2011).

Otro estudio como el de Kasim (2007) obtuvo como resultado que en las pymes los propietarios no van más allá de las medidas simples de ahorro de agua y energía, lo que indica una falta de conocimiento claro sobre la gestión ambiental. Por último, algunos estudios también han demostrado que el tamaño de la empresa, en general y la falta de recursos, en particular, afecta a la actividad proactiva hacia las estrategias ambientales y esto afecta a la implementación en las pymes porque se piensa que pueden reducir su rentabilidad (Russo y Fouts, 1997). En todo caso, se puede llegar a la hipótesis de que las explicaciones de la motivación de las empresas para ser responsables deben ser reinterpretadas para la pyme turística, teniendo en cuenta que los motivos para introducir la RSC, la adquisición de los recursos, el desarrollo de habilidades, las estrategias y el producto resultante no son los mismos (Aragón, Hurtado et al., 2008).

## **5. METODOLOGÍA**

Como se ha comentado en la introducción, este trabajo se basa en dos diferentes estudios en los que hemos analizado razones, barreras y prácticas de RSC, así como su relación con las características de los negocios. El primer estudio se llevó a cabo en un destino de masas tradicional (Cataluña) y fue seguido por cerca de 400 empresas, mientras el segundo se llevó a cabo en diferentes áreas protegidas europeas y la muestra final de 900 empresas es la mayor de este tipo. Para realizar ambos estudios se distribuyó un cuestionario de auto-realización entre propietarios y directivos del sector turístico. En el primer caso éste se envió a todos los propietarios y/o directivos de empresas de alojamiento turístico de Catalunya (incluidos todos los clasificados por la Generalitat de Catalunya como hoteles, apartamentos turísticos, pensiones, campings y turismo rural). Este cuestionario sirvió de base (con algunas modificaciones) para el que

se envió en el segundo estudio, en este caso dirigido a los propietarios y directivos de empresas turísticas de todo tipo (alojamiento, restauración, organizadores de actividades y otros) cuyas empresas se situaran en alguna de las más de cien áreas protegidas de toda Europa pertenecientes a la asociación Europarc.

El cuestionario original preguntaba a los propietarios/directivos de estas empresas acerca de sí mismos (sexo, edad, títulos, rol en la empresa), características del establecimiento (nombre, dirección, código postal, años desde la creación de la empresa, afiliación a alguna marca o cadena, si la empresa era familiar, tipo de negocio, categoría, número de empleados, la capacidad, el promedio mensual de ocupación, la certificación de la sostenibilidad y la comunicación con los clientes), datos del rendimiento del negocio (salud financiera actual y satisfacción respecto a la evolución reciente) y clientes (procedencia, estancia media, transporte utilizado). A continuación se les preguntaba al respecto de las medidas de responsabilidad ambiental, social y económica, si los clientes valoraban las mismas y cómo se recopilaba y comunicaba esa información. Finalmente, se les pedía también que contestaran cuales eran las principales razones que les motivaban para ser sostenibles (4 de un total de 13), las barreras para implementar las medidas de responsabilidad y por último el tipo de tareas con la que preferían trabajar (para detectar si eran más o menos innovadores o daban importancia a las tareas rutinarias). A este cuestionario se añadieron para el segundo estudio algunas preguntas relacionadas con su localización (parque natural, país, idiomas) y con las particularidades de la población a la que se dirigía (aspectos relacionados con los parques naturales), aunque el grueso de la encuesta era idéntico.

El diseño de este cuestionario era además independientemente del nivel de compromiso de estas empresas con la RSC, como proponían Carlsen, Getz, y Ali-Knight (2001) o Revell y otros (2010). La encuesta fue previamente testada con entrevistas en profundidad y correos electrónicos a académicos especialistas en el sector, expertos en materia de RSC y profesionales del sector para fortalecer la validez del análisis. Los académicos nos ayudaron a ajustar las preguntas a la literatura y los expertos en RSC apuntaron a diferentes limitaciones en el estudio, como por ejemplo la necesidad de incorporar los diferentes niveles de acuerdo/desacuerdo en las respuestas acerca de la capacidad del empresario para introducir las prácticas responsables, para introducir aspectos socio-culturales y tener en cuenta los comentarios de los clientes.

Al respecto de las poblaciones a las que fueron dirigidas estas encuestas y los procedimientos de recolección de datos, en el primer caso la población fue la totalidad del sector del alojamiento turístico en Cataluña, compuesto por 5.906 establecimientos (Idescat, 2010). El marco muestral fue una base de datos con las empresas de alojamiento turístico proporcionados por la Generalitat (DIUE, 2010) con 3.838 establecimientos, de los cuales 3.225 tenían correos electrónicos válidos (excluimos aquellos que no funcionaban y también los casos en que un correo electrónico era utilizado por varios establecimientos relacionados). El estudio comenzó con una primera prueba piloto a 150 empresas. Tras validar el método de encuesta gracias a esta piloto, se lanzaron tres rondas de recolección de datos y diferentes recordatorios para recopilar las respuestas en un período de seis semanas, entre septiembre y octubre de 2010, una vez finalizada la estación veraniega. La tasa de respuesta del 12% (394 establecimientos, la mayor un destino de estas características para este tipo de estudio) garantizó resultados válidos y fiables, con un error de muestreo del 5%, un nivel de confianza mayor del 95% (Fischer, 1956) y un nivel de heterogeneidad de un 50% teniendo en cuenta los supuestos tradicionales de una distribución normal.

En el segundo estudio, la población era el conjunto de empresas turísticas localizadas en las áreas protegidas de la asociación Europarc, dispersas por toda la geografía europea. Para recolectar los datos se reclutó a personal de las áreas protegidas para distribuir la encuesta a través del boletín de la asociación. Cada parque tenía la encuesta traducida a su idioma y se creó una página web explicativa específica para cada uno de ellos. A partir del envío inicial a través del boletín se enviaron recordatorios cada dos semanas con los nombres de las empresas que ya habían respondido dentro de su propio parque y otra información del mismo parque y comparativas con los datos a nivel europeo, con el fin de estimular la participación y crear mayor sensación de pertenencia. Finalmente, se consiguió la participación activa de 59 parques aunque el 70% de todas las respuestas provinieron de 17 de ellos. En todo caso, la muestra final de más de 900 empresas es la mayor que existe a nivel europeo en relación a estos temas en el sector turístico.

En el primero de los casos, observando los datos oficiales, la muestra y la población tienen porcentajes similares de las empresas por lo que respecta a su tamaño y número de empleados (INE, 2003-2010), por lo que esto sugiere generalización dentro de las

limitaciones de trabajar desde un marco de muestreo de empresas que disponen de correo electrónico, y hay que añadir el hecho de que enviar la encuesta al propietario o al director de la empresa reduce la participación de empresas en las que la persona que recibe la encuesta podría no ser la mejor posicionada para responder (algún trabajador al cargo de la gestión del correo). En el segundo caso, la generalización es más complicada debido al hecho que muchas de las empresas que respondieron eran las que tenían más relación con la asociación y en ocasiones también eran las que habían participado en los fórums de sostenibilidad con la misma. A esto hay que añadir el sesgo de autoselección que provoca la propia participación, la opción de no responder a ciertas preguntas (aunque el porcentaje siempre fue alto en estas) y la brecha entre las respuestas y las acciones en encuestas donde existen valoraciones éticas (Ramus y Steger, 2000).

En cuanto a la obtención de los resultados y el análisis, lo primero que hicimos a partir de estas muestras es realizar un estudio previo de frecuencias para todas las variables sobre las que se preguntaba en la encuesta. Posteriormente se realizó un análisis de las diferentes relaciones entre estas variables categóricas a través de tablas de contingencia y comprobando siempre la posible significatividad de estas relaciones. Por último, en ambos casos se ha realizado un estudio de agrupación de las empresas participantes a partir de sus motivos para introducir la RSC mediante un análisis de clusters de K-medias, que no incluye en este trabajo debido a la extensión del mismo, pero que se ha presentado a diferentes revistas internacionales en el ámbito de la gestión de empresas.

## **6. RESULTADOS**

### ***6.1. La RSC en las pymes turísticas en Cataluña***

En relación a los resultados, la muestra para el caso de Cataluña refleja fielmente el perfil de las empresas de alojamiento en un destino maduro como el analizado. Por lo que respecta a la caracterización de los empresarios o directivos que han respondido a la encuesta existe una mayoría de mujeres (57%), de mediana edad (un 62% entre 41 y 60 años) y con una buena formación en relación a la media (más de un 90% tiene estudios secundarios o superiores y más de un 50% estudios superiores). Un 74% de los encuestados son propietarios. El 77% de las empresas tiene cinco o menos trabajadores y el 86% tienen diez o menos, por lo tanto podemos confirmar que estamos hablando básicamente de pymes y especialmente de microempresas. Por otra parte, el 90% de estas empresas son empresas familiares, el 55% han estado en funcionamiento menos de

10 años, y el 80% son empresas independientes, no afiliadas a ninguna cadena, grupo o marca. Un 55% son casas rurales, en su mayoría situadas en interior del destino y un 26% son hoteles tradicionales, la mayoría de categoría media o baja, muchos de los cuales están ubicados en las ciudades y por la costa. Finalmente, 8% son campings y las pensiones constituyen un 11%. Es importante añadir que tan sólo el 24% de estas empresas tienen algún tipo de certificación de calidad, sea ambiental o de otro tipo.

Sólo un 10% de los encuestados afirmó que la situación económica de su empresa era mala y sólo el 15% que no está satisfecho con los resultados de su negocio en los últimos dos años (aunque la mayoría de las respuestas afirmaron que su percepción era regular en este último caso). En general los encuestados entienden que los clientes eligen su alojamiento principalmente por su calidad (30%) y ubicación (24%), mientras que el precio se percibe mayoritariamente como una variable menor (solo un 5%). Un 52% de los clientes utiliza ya Internet como principal medio para encontrar el proveedor de alojamiento, seguido por el boca a boca (20%), mientras que los anuncios en los medios tradicionales, las agencias de viajes y los operadores turísticos son casi insignificantes. Los principales mercados son la propia región (67% de los clientes), internacionales (19,5%) y de otras regiones españolas (13,5%). El perfil de cliente es el de grupos familiares (40%) y parejas (22%), que se alojan dos o tres días (78%) y que llegan al establecimiento en coche (90%).

Por lo que respecta a la introducción de medidas de responsabilidad, la mayoría de estas empresas afirman que están introduciendo prácticas que van más allá de los supuestos iniciales que implicarían tan sólo la introducción de simples operaciones de ahorro relacionadas con lo ambiental (*ecosavings*). Preguntados al respecto de la valoración de los clientes a propósito de estas prácticas, los encuestados creen mayoritariamente que los clientes las valoran en ocasiones (70%) y las acciones de sostenibilidad se comunican de manera informal en su mayoría (61%). Mientras que las prácticas de responsabilidad ambiental reportadas de forma generalizada son el reciclaje de residuos (88%) y el ahorro de energía y agua (77%), entre el 30 y el 45% de las empresas informa de la realización de algunas otras prácticas operativas y organizativas, como la rendición de cuentas ambientales, el uso de fuentes de energía alternativas y de productos ecológicos, las iniciativas de promoción medioambiental entre los clientes y el hecho de trabajar con proveedores responsables. Por lo que respecta a la

responsabilidad social, se observa el apoyo al desarrollo local y la conservación del patrimonio (68%), la promoción de la lengua regional (66%), la promoción de actitudes cívicas (65%) y la igualdad de género (56%). Entre el 30 y el 45% de las empresas informa de la colaboración en proyectos sociales, la instalación de infraestructuras adecuadas para personas de movilidad reducida o la conciliación entre vida laboral y familiar. Por último, entre las prácticas de responsabilidad económica se reportó la promoción del consumo de productos locales (80%), la contratación de los trabajadores de la misma localidad donde está ubicado el establecimiento (59%), el trabajar con proveedores que promueven el desarrollo local (56%) y el pago de un salario no inferior a la media del sector (54%). Un resumen de estas frecuencias se puede ver en la tabla 1.

Por otro lado, en relación a los motivos y las barreras para introducir estas medidas de RSC, a los encuestados se les pidió que eligieran cuatro de las doce razones presentadas en la encuesta. Los motivos altruistas relacionados con la protección del medio ambiente (86%), el estilo de vida (64%) y el compromiso social (61%) son las tres razones principales para introducir estas medidas. Las razones económicas y competitivas son importantes, pero permanecen en segundo plano y sólo destacan en relación a la reducción de los costes (56%) y la necesidad de diferenciar la imagen de la empresa (40%). La legitimación para el sector público y el sector privado (operadores turísticos y cadenas hoteleras) son menos importantes, con el cumplimiento de la legislación (29%), siendo la única respuesta significativa. Es importante señalar que, a parte del motivo medioambiental no existe una dispersión notable entre estilo de vida, compromiso social y motivos económicos, con lo que parece que ambos pueden convivir en el seno de la empresa sin problemas. Al respecto de las barreras, la principal es la falta de presupuesto (76%), asumiendo implícitamente que la sostenibilidad aumenta los costes, o al menos el añadir inversiones sin cortos plazos de amortización.

**Tabla 1. Prácticas de responsabilidad social corporativa implementadas**

Número de empresas que las han implementado y porcentaje de la muestra

	<b>Muestra Cataluña (394 empresas)</b>	<b>Muestra Europarc (910 empresas)</b>
<b>Prácticas ambientales</b>		
Evalúa de alguna forma el impacto ambiental de su empresa	125 (31,7%)	
Implanta medidas de ahorro de energía y/o agua	303 (76,9%)	562 (65,0%)
Implanta y usa energías renovables	122 (31,0%)	379 (43,9%)
Recicla los residuos	347 (88,1%)	544 (63,0%)
Utiliza productos respetuosos con el medio ambiente	166 (42,1%)	651 (75,3%)
Elige a proveedores respetuosos con el medio ambiente	127 (32,2%)	376 (43,5%)
Promueve entre los clientes el ahorro de agua y/o en energía	288 (73,1%)	
Promueve entre los clientes el consumo de productos ecológicos	111 (28,2%)	
Promueve entre los clientes la participación en iniciativas de protección ambiental	173 (43,9%)	
Promueve entre los clientes el respeto del medio ambiente en el establecimiento		586 (67,8%)
Promueve entre los clientes el respeto del medio ambiente en el entorno		543 (62,8%)
<b>Prácticas sociales</b>		
Evalúa de alguna forma el impacto social de su empresa	94 (24,4%)	
Colabora con proyectos sociales	120 (30,5%)	281 (35,6%)
Apoya el desarrollo de la comunidad local y la conservación del patrimonio	267 (67,8%)	551 (69,8%)
Las instalaciones están adaptadas para personas con discapacidades	150 (38,1%)	321 (40,7%)
Promueve la igualdad de género en sus prácticas de empleo	221 (56,1%)	366 (46,4%)
Promueve el empleo de personas discapacitadas	31 (7,9%)	178 (22,6%)
Implanta medidas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar	139 (35,3%)	271 (34,3%)
Elige a proveedores que demuestran su responsabilidad social	93 (23,6%)	239 (30,3%)
Promueve entre los clientes la contribución a medidas sociales	58 (14,7%)	273 (34,6%)
Fomenta activamente el respeto a la cultura y la lengua de la zona	261 (66,2%)	342 (43,3%)
Fomenta las actitudes cívicas entre los clientes	257 (65,2%)	
<b>Prácticas económicas</b>		
Evalúa de alguna forma el impacto económico de su empresa	138 (35,0%)	
Preferentemente contrata a personas de la misma localidad	233 (59,1%)	460 (55,0%)
Los sueldos del personal están por encima del promedio de la industria	214 (54,3%)	355 (42,4%)
Promueve entre los clientes el consumo de productos locales	317 (80,5%)	660 (78,9%)
Promueve entre los clientes la contribución a iniciativas solidarias	56 (14,2%)	371 (44,3%)
Elige a proveedores que favorecen el desarrollo local	221 (56,1%)	346 (41,3%)

Fuente: Elaboración propia

Si por otro lado realizamos un análisis básico de relaciones entre variables, descubrimos interesantes resultados, aunque para este trabajo nos centraremos en la relación que la literatura prioriza por encima de todas, la que relaciona la introducción de las medidas de RSC con los resultados financieros o con la satisfacción de los empresarios en este sentido. Al respecto, se ha encontrado una relación positiva y significativa entre una mejora de la situación financiera y la implantación de prácticas de ahorro energético y/o de agua (sig. asintótica de 0,02), pero también se ha encontrado una relación positiva

entre la mejora de los resultados financieros y otra medida más avanzada y de carácter organizacional, como es el hecho de tener salarios no inferiores a la media del sector (sig. asintótica de 0,05). Algo parecido se observa en el caso de la satisfacción con los resultados en los dos últimos años, donde existe también una relación positiva y significativa entre éstos y la implantación de prácticas de ahorro energético y/o de agua (sig. asintótica de 0,00) pero también con otras medidas de carácter más avanzado como la evaluación del impacto social de la actividad (sig. asintótica de 0,03).

## **6.2. *La RSC en las pymes turísticas de las áreas protegidas de Europa***

Si pasamos ya a presentar los resultados por lo que respecta a la muestra de empresas turísticas en el estudio de las áreas protegidas de Europa, las respuestas presentan de nuevo un perfil de empresa familiar con menos de 5 empleados (80%), no afiliada a una marca (83%), a cargo de su propietario (78%), que es de mediana edad (64% entre 41 y 60 años), tanto hombres como mujeres (parejo casi al 50%) y con buena formación (44% tienen educación secundaria y el 35% un título universitario). Un 90% de las empresas son microempresas (80% con menos de 5 trabajadores si tenemos en cuenta el número de empleados). Las empresas son relativamente jóvenes (45% de ellos han estado operando menos de 10 años). Los tipos de negocio varían, siendo el más típico el apartamento (29%), seguido por los hoteles (20%), pensiones (14%), restaurantes (14%), proveedores de actividades (13%), campings (7%) y otras actividades (3%).

Por otro lado, un 62% de los encuestados afirma que la salud financiera del establecimiento está en la media, el 24% dijo que es buena y sólo el 14% dijo que es pobre. Sin embargo, en relación con la situación presente, el 35% dijo que ha empeorado en los últimos dos años, mientras que el 40% dijo que es la misma y el 23% que ha mejorado. Un 40% de las empresas tienen más de un 50% de ocupación durante todo el año. En cuanto a los clientes, las familias (45%) y parejas (28%) son los grupos típicos. Las empresas afirman que la calidad (82%) y la ubicación (76%) son las razones clave por las que los clientes las eligen y no el precio (45%). La recomendación de clientes anteriores y la información en la página web son las principales vías para atraer clientes, aunque estas empresas dependen también de clientes que repiten (65%).

En cuanto a la implementación de prácticas de RSC, estas empresas informan de un número inusualmente alto, aunque en muchas ocasiones se trate de ejemplos genéricos,

como por ejemplo, el animar a los clientes a ser respetuosos con el medio ambiente (68%), el apoyo al desarrollo comunitario local y la conservación del patrimonio (70%) o el animar a los clientes a consumir productos locales (79%). Las empresas son propensas a elegir a proveedores respetuosos con el medio ambiente (44%), promover la igualdad de género en las prácticas de empleo (46%) o elegir el personal local siempre que sea posible (55%). Los porcentajes más altos de las acciones implementadas son de carácter ambiental, y muchas de ellas conducen a los tradicionales ahorros (energía y agua básicamente) o son bastante estándar (reciclaje de residuos). En la anterior tabla 1 se puede también ver un resumen de todas las frecuencias para esta segunda muestra.

Por otro lado, si como en el caso anterior analizamos los motivos y las barreras para introducir estas medidas de RSC, encontramos unas respuestas muy similares. En cuanto a los motivos, vuelven a predominar los altruistas relacionados con la protección del medio ambiente (87%), el estilo de vida (49%) y el compromiso social (47%), que de nuevo son las razones principales para introducir la RSC. Las razones económicas y competitivas son importantes, pero de nuevo permanecen en segundo plano y sólo destacan en relación a la reducción de los costes (29%) y la necesidad de diferenciar la imagen de la empresa (19%). Cabe aclarar que a parte de la protección medioambiental, los porcentajes del resto de motivos son ligeramente inferiores porque, aunque los motivos preguntados eran exactamente los mismos, mientras en el primer estudio se daba a elegir entre cuatro razones, en este se limitaba la elección a tres. En todo caso, el orden y el peso relativo parecen similares. Por último, al respecto de las barreras para introducir estas medidas, la principal es de nuevo la falta de presupuesto (70%), seguida por la falta de tiempo (45%). En general se ha observado también una tendencia a la innovación y el carácter emprendedor en estas empresas, puesto que en las preguntas al respecto de que tipo de actividades preferían llevar a cabo, la mayor parte de los encuestados respondieron que aquellas en las que podían aprender algo.

Si pasamos a analizar la relación entre la introducción de estas medidas de responsabilidad y algunas variables relacionadas con los resultados, podemos ver como las empresas que toman más medidas de sostenibilidad creen que su negocio se ha beneficiado de ellas, y están más satisfechas con su desempeño financiero que la media. Existe una relación positiva entre las medidas de sostenibilidad ambiental, social y total (pero no con medidas de sostenibilidad económica) y la situación financiera actual y su

evolución en los últimos dos años. Si nos vamos a las relaciones en concreto y al respecto de la situación financiera actual podremos ver una relación positiva y significativa entre ésta situación y medidas ambientales básicas como el ahorro de agua y energía (sig. asintótica de 0,03), el reciclaje (sig. asintótica de 0,01), pero también otras más avanzadas de carácter social, como el elegir trabajadores de la misma localidad (sig. asintótica de 0,00) o económicas, como la promoción del consumo local (sig. asintótica de 0,00).

Si observamos la relación entre las medidas y la opinión acerca de la evolución del negocio en los dos últimos años encontraremos relaciones positivas y significativas (su introducción ha favorecido una mejora) en variables ambientales como el ahorro de energía y agua (sig. asintótica de 0,00), el reciclaje (sig. asintótica de 0,00), pero también en prácticas más avanzadas de tipo social, como la colaboración con proyectos sociales (sig. asintótica de 0,01), la promoción de la igualdad de género (sig. asintótica de 0,01), la inclusión de discapacitados en los puestos de trabajo (sig. asintótica de 0,00), el contribuir a proyectos sociales (sig. asintótica de 0,00) y también económicas, como el elegir trabajadores de la misma localidad (sig. asintótica de 0,00) el promover el consumo de productos locales (sig. asintótica de 0,00) o el escoger proveedores que contribuyen al desarrollo local (sig. asintótica de 0,00).

## **7. DISCUSIÓN**

Si tal y como se indicó al inicio la literatura relacionada con el compromiso, prácticas y relaciones de la RSC ha utilizado generalmente un solo prisma para explicar estos elementos, este trabajo corrobora por primera vez la existencia de tres motivos principales para que la empresa turística sea responsable y que no son mutuamente excluyentes. Según se ha visto en los dos estudios realizados, el altruismo relacionado con el medioambiente y la sociedad y las razones relacionadas con el estilo de vida no excluyen la búsqueda de una mejora de los resultados de la empresa (Carlsen, Getz et al., 2001; Vernon, Essex et al., 2003; Tzschentke, Kirk et al., 2004). Por el contrario, las razones económicas y la competitividad, en especial a través de la reducción de costes y la diferenciación de la imagen, explican una parte importante de por qué las empresas participan en la responsabilidad. Por otro lado, las razones que más obviamente se pueden relacionar con la búsqueda de la legitimidad no parecen tan importantes, a no ser que también se tenga en cuenta al altruismo como una forma de legitimidad amplia.

También se ha visto en estos estudios como la principal barrera para introducir la RSC coincide por la señalada en la literatura para otros contextos: la falta de presupuesto.

Al respecto de las medidas de RSC que se están introduciendo en las pymes turísticas, nuestros resultados coinciden parcialmente con otros estudios previos, en el sentido de demostrar la aparición de prácticas operativas básicas encaminadas a la reducción de costes y del consumo de recursos (Kirk, 1995; Tzschentke, Kirk et al., 2004; Ayuso, 2006; Bohdanowicz, 2006; Kasim, 2007), en línea con aproximaciones como la *Resource Based View*. No obstante, también se ha observado la aparición de otras medidas de carácter más avanzado y generalmente ligadas a innovaciones de tipo organizativo, especialmente en los ámbitos social y económico, por lo que parecen darse avances por lo que respecta a la responsabilidad en el sector. En todo caso se necesita más investigación, especialmente cualitativa, para comprender si estas acciones se realizan para ser responsable con la sociedad y la economía local, o por otras razones.

Aunque algunas de estas prácticas parecen estar directamente motivadas por el propósito de obtener una ventaja competitiva en el corto o largo plazo, como se entiende en la RBV (Aragón, Hurtado et al., 2008), otras solo pueden entenderse desde otra perspectiva. Por ejemplo, mientras que el ahorro de energía y agua tienen una motivación económica (aunque no exclusivamente), el reciclaje es menos probable que tengan un incentivo económico en el contexto español y su origen podría situarse o bien en incentivos relacionados con la legitimidad (menos tasas locales) o altruistas. En todo caso se tiene que tener en cuenta que los resultados para las pymes turísticas presentados en estos estudios no encajan con gran parte del pensamiento anterior al respecto, que observaba escasas evidencias de proactividad de las mismas hacia la RSC (Tilley, 2000) y sí parece más en línea con los resultados reportados en los últimos años (Revell, Stokes et al., 2010) para empresas de mayor tamaño, y que sugieren que se ha avanzado en la conciencia del valor de estas acciones.

Por otra parte, en relación al principal tema en el que insiste la literatura relacionada, la relación de estas medidas con otras variables de negocio, y especialmente con los resultados financieros, y aunque no podemos hablar de un impacto directo y unidireccional, ambos estudios han demostrado la relación positiva tanto con la situación financiera de las empresas como con la satisfacción de la evolución reciente

del negocio. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que la mayor parte de los trabajos presentes se habían centrado en el caso de las grandes empresas y en muestras relativamente pequeñas. Como se ha visto, se confirma la relación positiva entre determinadas acciones más relacionadas con el ahorro, los tradicionales *ecosavings* mencionados en la literatura (Kirk, 1995; Knowles, Macmillan et al., 1999), pero además se observa también un tipo de relaciones no encontradas antes entre otras medidas de tipo más avanzado, como el pagar sueldos no inferiores a la media del sector, el elegir trabajadores de la misma localidad o la promoción del consumo local. En los dos primeros casos se puede relacionar además con algunos hallazgos previos (Holcomb, Upchurch et al., 2007; Inoue y Lee, 2010) que indicaban que la mejora de la motivación de los empleados redundaba también en la mejora de los resultados y de hecho se puede entender como una forma de RSC impulsada por la legitimidad ante una de los principales grupos de interés.

De cualquier manera, los datos corroboran, para el sector turístico, los argumentos de autores como Aragón y otros (2008) al respecto de que es posible para las pequeñas empresas el adoptar prácticas de RSC proactivas que tengan una relación positiva con los resultados. Y todo ello teniendo en cuenta que hablamos de empresas que mayoritariamente no disponen ni utilizan sistemas de gestión de la responsabilidad complejos, pero que a partir de la visión del propietario utilizan otras funciones tales como una mayor facilidad para la comunicación e interacción con los grupos de interés o una mayor flexibilidad en la gestión para hacer posible estas acciones. Esto confirma en parte la orientación emprendedora (Getz y Petersen, 2005) de este perfil de empresas, corroborada en nuestro trabajo por el hecho de que la mayor parte de empresarios prefieren llevar a cabo actividades en las que puedan aprender algo. Además, y en relación de nuevo a sus motivos para ser responsables, en estos estudios hemos visto, en línea con autores como Sampaio y otros (2011), como los propietarios y gestores de esas empresas están basando sus acciones a partir de sus visiones del mundo.

Este trabajo ha demostrado también que el altruismo y la competitividad no son mutuamente excluyentes en el sector turístico. Así pues, ¿No resultaría interesante que estos propietarios y gestores recibieran más apoyo para actuar de forma responsable al tiempo que mejoran los resultados de sus negocios? Las administraciones públicas han centrado su mirada excesivamente en los resultados de la introducción de la RSC en el

corto plazo y por motivos económicos (y basada en acciones operativas básicas). Como se ha demostrado, hay que ir más allá para tener en cuenta los motivos altruistas y su posible relación con los resultados y otras variables (Revell, Stokes et al., 2010).

## **8. CONCLUSIONES**

Este trabajo contribuye a la comprensión de las razones, las prácticas y las relaciones de la aplicación de la RSC en las pymes turísticas. Mientras la mayoría de la literatura ha analizado el caso de las grandes empresas industriales, el sector turístico y sus empresas, mayoritariamente microempresas, han recibido mucha menos atención. Los dos estudios presentados representan una novedad no solo por el hecho de centrarse en la totalidad del sector, y por tanto observar el comportamiento de las empresas que lo configuran mayoritariamente, las pymes, sino porque a diferencia de otros estudios no se centran solo en el caso de empresas certificadas que ya han demostrado previamente un comportamiento proactivo con la responsabilidad. En ambos estudios se muestra como estas pymes están introduciendo la responsabilidad sobre todo por razones altruistas, en relación con la necesidad de proteger el medio ambiente y la sociedad y preservar el estilo de vida de sus gestores. Como se ha visto, estas prácticas abarcan las tres dimensiones ambiental, social y económica, y se implementan a través de prácticas operativas y otras más avanzadas que suelen incidir en cambios organizativos. Aunque siguen predominando las prácticas ambientales básicas, condicionadas por los ahorros de costes, se ha visto como también se ha avanzado en los aspectos económico y social.

Por otro lado, también se ha demostrado como algunas de estas prácticas tienen una relación positiva con los resultados financieros de estas empresas y es que aunque estas pymes tienen teóricamente menos habilidades y oportunidades que las grandes corporaciones para poner en práctica la RSC, los valores personales y profesionales de muchos de sus administradores y propietarios y el perfil de estas pymes pueden facilitar la introducción de las mismas. El énfasis en el futuro debería situarse quizás en la mejora de la planificación y la gestión de esta RSC y especialmente en la comunicación de la misma. Es así como se podría mejorar la lealtad de los clientes y la captación de nuevos mercados como resultado de experiencias que realmente serán más auténticas.

A partir de lo analizado, se abre la posibilidad de nuevos trabajos al respecto de estos temas. Algunos están justo terminándose y realizan una agrupación de estas muestras a

partir de las motivaciones para ser responsable (análisis de clusters), para ver como el hecho de estar motivado por una u otra razón incide en el perfil de empresa, en las prácticas llevadas a cabo y en sus relaciones con los resultados. Por otro lado parece necesario el poder realizar en el futuro nuevos estudios con la misma población para analizar la evolución en este tipo de prácticas y sus repercusiones en el tiempo. De la misma forma, y como se ha comentado anteriormente, también resultaría muy interesante complementar este tipo de análisis cuantitativos con algún estudio cualitativo basado en entrevistas con los gestores de estas empresas, con el fin de confirmar lo aquí obtenido. En definitiva pensamos que este tipo de estudios pueden proporcionar al sector privado y público relacionado con el turismo una guía lo más ajustada posible a los aspectos relacionados con la responsabilidad y en definitiva la sostenibilidad, que sin duda habrán de estar en su agenda en los próximos años.

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

Alvarez, MJ, Burgos, J, et al. (2001): "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels". *Omega*, nº 6, págs. 457-471.

Aragón, JA, Hurtado, N, et al. (2008): "Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective". *Journal of Environmental Management*, nº 1, págs. 88-103.

Ayuso, S. (2006): "Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 4, págs. 207-220.

Barney, JB (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of management*, nº 6, págs. 643.

Blowfield, M. y Murray, A. (2008): *Corporate responsibility: a critical introduction*. Ed. Oxford University Press, USA

Bohdanowicz, P. (2006): "Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results". *International Journal of Hospitality Management*, nº 4, págs. 662-682.

Bonilla, M. J., Najera, J. J., et al. (2011): "Environmental management decision-making in certified hotels". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 5, págs. In press.

Branco, M. C. y Rodrigues, L. L. (2006): "Corporate social responsibility and resource-based perspectives". *Journal of business Ethics*, nº 2, págs. 111-132.

Carlsen, J., Getz, D., et al. (2001): "The environmental attitudes and practices of family businesses in the rural tourism and hospitality sectors". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 4, págs. 281-297.

Carmona, E, Céspedes, J, et al. (2004): "Environmental strategies in Spanish Hotels: Contextual factors and performance". *The Service Industries Journal*, nº 3, págs. 101-130.

Carroll, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business horizons*, nº 4, págs. 39-48.

Claver, E, Molina, JF, et al. (2007): "Environmental strategies and their impact on hotel performance". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 6, págs. 663-679.

Cheyne, J y Barnett, S (2001): "The greening of accommodation: stakeholder perspectives of environmental programmes in New Zealand hotels and luxury lodges". *Journal of Corporate Citizenship Spring*.

De Bakker, F. G. A., P. Groenewegen, et al. (2005): "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance". *Business & Society*, nº 4, págs. 283-317.

DIUE (2010). "Llistat d'establiments turístics." Retrieved 15/12/2010, 2010, de la pàgina [http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/empreses\\_establiments/directori/index.html](http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/empreses_establiments/directori/index.html).

Fischer, R.A. (1956): *Statistical Methods and Scientific Inference*. Ed. Oliver and Boyd, Edinburgh.

Freeman, RE y Reed, DL (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance". *California Management Review*, nº 3, págs. 88-106.

Getz, D. y Petersen, T. (2005): "Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry". *Hospitality Management*, págs. 219-242.

Griffin, JJ y Mahon, JF (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate". *Business & Society*, nº 1, págs. 5.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., et al. (2007): "Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?". *International journal of contemporary hospitality management*, nº 6, págs. 461-475.

Hooghiemstra, R. (2000): "Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting". *Journal of business Ethics*, nº 1/2, págs. 55-68.

Ian, R (1996): "From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers". *Tourism Management*, nº 7, págs. 533-540.

Idescat (2010): *Anuari d'Estadística de Catalunya*. Ed. Institut d'Estadística de Catalunya, Barcelona.

INE (2003-2010): *Directorio central de empresas (DIRCE) : resultados estadísticos*. Ed. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.

Inoue, Yuhei y Lee, Seoki (2010): "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries". *Tourism Management*.

Kang, KH, Lee, S, et al. (2010): "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, nº 1, págs. 72-82.

Kasim, A. (2007): "Corporate Environmentalism in the Hotel Sector: Evidence of Drivers and Barriers in Penang, Malaysia". *Journal of Sustainable Tourism*, nº 6, págs. 680-699.

Kirk, D (1995): "Environmental management in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nº 6, págs. 3-8.

Knowles, T, Macmillan, S, et al. (1999): "The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector". *International Journal of Tourism Research*, nº 4, págs. 255-265.

Lee, S. y Park, S. Y. (2009): "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management*, nº 1, págs. 105-112.

Margolis, J. D. y Walsh, J. (2001): *People and Profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Ed. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Nicolau, J. L. (2008): "Corporate social responsibility: worth-creating activities". *Annals of Tourism Research*, nº 4, págs. 990-1006.

Pelozo, J. y Papania, L. (2008): "The missing link between corporate social responsibility and financial performance: stakeholder salience and identification". *Corporate Reputation Review*, nº 2, págs. 169-181.

Ramus, C.A. y Steger, U. (2000): "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee" ecoinitiatives" at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, págs. 605-626.

Revell, A, Stokes, D, et al. (2010): "Small businesses and the environment: turning over a new leaf?". *Business Strategy and the Environment*, nº 5, págs. 273-288.

Rivera, J. (2004): "Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry". *Society and Natural Resources*, págs. 779-797.

Rodríguez, FJG y Armas, Y (2007): "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*, nº 4, págs. 824-839.

Russo, MV y Fouts, PA (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, nº 3, págs. 534-559.

Sampaio, A.R., Thomas, R., et al. (2011): "Why are Some Engaged and Not Others? Explaining Environmental Engagement among Small Firms in Tourism". *International Journal of Tourism Research*.

Stabler, M and J, Goodal, B (1997): "Environmental awareness action and performance in the guernsey hospitality sector". *Tourism Management*, nº 1, págs. 19-33.

Tilley, F (2000): "Small firm environmental ethics: how deep do they go?". *Business Ethics: A European Review*, nº 1, págs. 31-41.

Tzschentke, N., Kirk, D., et al. (2004): "Reasons for going green in serviced accommodation establishments". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nº 2, págs. 116-124.

Vernon, J, Essex, S, et al. (2003): "The 'greening' of tourism micro-businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall". *Business Strategy and the Environment*, nº 1, págs. 49-69.

Williamson, O (2005): "Transaction cost economics", en C Menard y M Shirley (dir), *Handbook of new institutional economics*, Ed. Springer, Dordrecht, págs. 41-65.

Wood, D. J. (1991): "Corporate Social Performance Revisited". *The Academy of Management Review*, nº 4, págs. 691-718.