

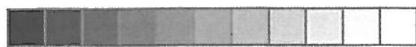
Implementación de responsabilidad social empresarial en operadores de turismo en Ecuador: prácticas, instrumentos y percepciones

Johana Carrillo Vásquez
johanacarrillov@gmail.com

Máster en Economía Ecológica y Gestión Ambiental por el Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales (ICTA) de la Universitat Autònoma de Barcelona, España. Ingeniera en Gestión Turística y Medio Ambiente por la Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador. Ha realizado varias consultorías en el ámbito del turismo. Es analista de inclusión productiva y proyectos en la secretaría técnica de discapacidades de la Vicepresidencia del Ecuador. Anteriormente se desempeñó como técnica de la Dirección de Mercadeo Turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador y como Técnica de Salud Ambiental en la Fundación Ecuatoriana de Salud Respiratoria. Sus competencias e intereses incluyen temáticas en responsabilidad social y ambiental, desarrollo humano, medio ambiente, desarrollo turístico en comunidades y participación social.

Francesc Romagosa Casals
francesc.romagosa@uab.cat

Su trayectoria investigadora y docente se ha centrado en los ámbitos del turismo, el territorio y la sostenibilidad. Ha realizado numerosas publicaciones, investigaciones y estudios de consultoría en estos campos. Responsable del área de consultoría de la Escuela Universitaria de Turismo y Dirección Hotelera de la Universitat Autònoma de Barcelona. Coordina los cursos de especialización en ecoturismo.



RESUMEN

El objetivo de este documento es conocer cómo se percibe e implementa la responsabilidad social empresarial (RSE) en operadores de turismo en Ecuador. En particular, se analiza qué prácticas e instrumentos de RSE están siendo adoptados; pero también por qué las empresas están llevando a cabo esto. Se realizaron entrevistas en profundidad a altos representantes de nueve operadores de turismo *mipymes*. Esta investigación comprueba que, efectivamente, todos los operadores estudiados, sin importar su tamaño, tienen prácticas de RSE. Asimismo, la percepción de las responsabilidades de su empresa va de la mano con sus prácticas y se apoyan en los instrumentos de RSE que están a su alcance. Los resultados muestran que los dueños/gerentes implementan RSE motivados fundamentalmente por razones altruistas, predominando las prácticas socioculturales más que las ambientales. Se concluye el artículo con sugerencias para operadores de turismo y tomadores de decisiones con el fin de promover una mejor adopción de prácticas de RSE en la industria del turismo.

PALABRAS CLAVE

Turismo, responsabilidad social empresarial, operadores de turismo, diferentes contextos empresariales, Ecuador.



CÓDIGO JEL / JEL CODE

L83, M14, Q5

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand how tour operators in Ecuador implement and perceive Corporate Social Responsibility (CSR). In particular, the paper analyzes *which* CSR practices and initiatives are being implemented. But also *why* businesses are implementing them. In-depth interviews with senior representatives of nine SMEs tour operators companies have been carried out. This research confirms that actually all the studied operators, regardless of size, have CSR practices. As well, perception of their responsibilities goes along with their practices and relies on the CSR instruments at their reach. The results show that owners/managers implement CSR motivated primarily for altruistic reasons, focusing on sociocultural practices rather than environmental ones.





The article concludes with suggestions for tour operators and decision makers to promote a better adoption of CSR practices in the tourism industry.

KEYWORDS

Tourism, Corporate Social Responsibility, Tour Operators, different business contexts, Ecuador.





1. INTRODUCCIÓN

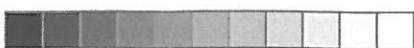
¿Tienen las empresas otras responsabilidades que las de cumplir con la ley y obtener ganancias? Definitivamente, sí. Las empresas tienen responsabilidades con la sociedad en general —y en particular a los clientes, proveedores, empleados, gobierno y comunidades locales—. Por lo tanto, en las responsabilidades de una empresa se deben integrar aspectos económicos, sociales y ambientales (Carroll, 1991; Miller, 2001). Sin embargo, esta obligación de actuar de manera responsable por parte de las empresas fue reconocida solo desde las décadas de 1950 y 1960 (Carroll, 1999). Este tema toma aún mayor importancia cuando en la sociedad actual —que enfrenta graves problemas como el cambio climático, la pérdida de la diversidad biológica, el agotamiento de los recursos, la crisis económica, la pobreza y la desigualdad social—, las empresas pueden aportar respuestas a estos desafíos implementando conceptos tales como la responsabilidad, la ética, la transparencia y sostenibilidad en la esencia de su negocio.

Un concepto que viene evolucionando a lo largo de los últimos veinte años y tiene como objetivo abordar la responsabilidad de las empresas con la sociedad, conceptualizado como responsabilidad social empresarial (RSE). Y el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) lo ha definido de la siguiente manera “La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad y la sociedad en general”¹(WBCSD, 1999:3). La RSE se ha convertido en un término popular utilizado por políticos, académicos y organizaciones de todo el mundo. Muchas empresas e instituciones incluyen elementos de RSE en sus objetivos estratégicos o planes de desarrollo sectorial. Sin embargo, un estudio realizado en 2003 por el Banco Mundial, el cual evaluaba los códigos de conducta y estándares internacionales en RSE adoptados por empresas de varios sectores, recalcó que “la industria del turismo es la menos desarrollada, tanto en términos de iniciativas de RSE y códigos de conducta”² (Banco Mundial, 2003:27). Este resultado podría ser el signo de que no todas las empresas turísticas saben/quieren/pueden incorporar iniciativas de RSE. No obstante, la aplicación de RSE es cada vez más importante en las empresas turísticas, ya que ayuda a frenar los efectos negativos que su actividad puede tener sobre los destinos en los que opera y en las comunidades locales. Por otro lado, se sabe que el turismo es actualmente uno de los sectores económicos de mayor crecimiento. Los ingresos mundiales por turismo internacional en el año 2011

1 Traducido por el autor.

2 *Ibíd.*





alcanzaron la suma de 1,03 billones de dólares. América del Sur destaca por ser la región con mayor crecimiento en cuanto a la llegada de turistas internacionales (OMT, 2012). El turismo es también conocido por su gran potencial en generación de riqueza, dinamización de la economía y aliviamiento de la pobreza. Esto lo convierte en un sector primordial y una fuente vital de ingresos, especialmente para países con economías en desarrollo como es el caso de Ecuador (Ashley *et al.*, 2007). Ecuador ha formulado algunas iniciativas aisladas para impulsar la responsabilidad empresarial en el sector turístico, entre las que se encuentran las líneas estratégicas en RSE del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible del Ecuador para el año 2020- PLANETUR 2020. Y si bien según el análisis situacional de este documento en Ecuador existen operadores de turismo (OT) en distintos destinos del país que están implementando prácticas de responsabilidad en sus empresas, el tema es poco conocido a mayor escala (MINTUR, 2007).

En primer lugar, los estudios realizados hasta la fecha de la RSE en la industria turística se han concentrado, principalmente, en empresas de alojamiento y aerolíneas. En segundo lugar, pocos estudios abarcan distintos tipos y tamaños de empresas que incluyan también a las micro, pequeñas y medianas empresas (*mipymes*), pues la mayoría tienden a estudiar empresas grandes. Por último, la mayoría de los estudios se enfocan en Estados Unidos o en países de Europa y el Sureste Asiático. (Coles *et al.*, 2013). Al respecto, en su revisión sobre estudios realizados en turismo y RSE, enfatizan que los estudios realizados hasta ahora en OT son limitados. Es así que el presente estudio pretende contribuir a reducir este vacío de información con el estudio de la implementación de la RSE en OT de Ecuador, que pertenecen a distintos tipos/tamaños de empresas. Adicionalmente, los OT son un grupo importante dentro de la industria del turismo. Ellos conectan empresas de alojamiento, de restauración, de transporte y otros proveedores de servicios con los clientes. Debido a esta cualidad, cuando los OT adoptan prácticas de RSE, los beneficios tienden a ser no solo para sus propias empresas, sino que también influye en su cadena de proveedores³ y clientes. Estudios existentes en operadores de turismo incluyen los realizados por Carey *et al.* (1997), Miller (2001), Dodds y Joppe (2005), Van Wijk y Persoon (2006), Dodds y Kuehnel (2010), Sheldon y Park (2011) y Van de Mosselaer *et al.* (2012). No obstante, estos se han concentrado en grandes OT y en países muy diferentes a Ecuador.

El documento está estructurado de la siguiente manera: primero, empieza con una revisión del contexto de RSE en el sector turístico, la investigación rea-

³ Tour Operator Promoting Sustainability (TOPS), es una iniciativa de Rainforest Alliance que promueve la sostenibilidad en OT y en su cadena de suministro. <http://www.rainforest-alliance.org/tourism/tops-members>



lizada en RSE en OT, y la RSE en las empresas turísticas de Ecuador. Posteriormente, se describe la metodología de investigación aplicada. En la siguiente sección, se presentan los resultados divididos en tres temas específicos: I) percepciones, II) prácticas, III) instrumentos adoptados Finalmente, una discusión sobre los resultados obtenidos y las conclusiones son presentadas, detallando sugerencias para OT y tomadores de decisiones⁴ con el objetivo de promover una mayor adopción de prácticas responsables, sostenibles y éticas en la industria del turismo en el Ecuador.

2. EL CONTEXTO: LA RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO

Desde hace siglos, algunas empresas han desarrollado acciones aisladas para mejorar la sociedad más allá de sus beneficios económicos. No obstante, la RSE nace como concepto a mediados del siglo XX, entre 1945 y 1960 (Carroll, 1999). Las diferentes perspectivas dadas al concepto desde su nacimiento (Porter y Kramer, 2006) pueden ser la razón por la cual la revisión literaria muestra un gran número y una gran diversidad de definiciones de RSE. Un estudio realizado por Dahlsrud (2008) identificó treinta y siete definiciones de RSE. Votaw y Sethi (1972: 25) lo explican debido a que “responsabilidad social empresarial significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo⁵”. Una de las últimas y más consensuadas definiciones ha sido proporcionada por la Organización Internacional para la Estandarización, en su norma ISO 26000 (ISO, 2007):

[Responsabilidad social es la] responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y,
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Precisamente, es importante resaltar tres aspectos del concepto de RSE. Primero, es un concepto confuso (Dahlsrud, 2008) y que está en constante evolución (Lee, 2008), por lo que cada empresa lo incorpora según su concepción

4 Tomadores de decisiones: en el presente documento se entenderá como los distintos actores que hacen política pública para el sector turístico en Ecuador.

5 Traducido por el autor.





del mismo. Segundo, no tiene una definición universalmente aceptada (Valor, 2005) y se adapta a los contextos específicos de cada nación (Matten y Moon, 2004). Y tercero, existen otros conceptos relacionados como la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial (Merwe y Wöcke, 2007), y en el sector turístico, específicamente el turismo sostenible o la sostenibilidad (Dodds y Joppe, 2005; Martínez *et al.*, 2013).

En el sector turístico, la responsabilidad tanto de las empresas como del resto de actores del sector se ha encaminado hacia el turismo sostenible. De esta manera, la RSE se convierte en una herramienta práctica usada por las empresas turísticas para hacer frente a sus impactos ambientales y abordar su responsabilidad ante la sociedad (Dodds y Joppe 2005). Tradicionalmente, las prácticas de responsabilidad social en el sector turístico han sido abordadas desde una visión filantrópica (Ashley *et al.*, 2007) y un enfoque casi exclusivamente en la dimensión ambiental (Sheldon y Park, 2011; Garay y Font, 2013).

Por otro lado, RSE se hace más fácilmente visible ante la sociedad cuando se apoya en la adopción de instrumentos o iniciativas voluntarias. Desde la década de 1990 existe un crecimiento constante en el número de instrumentos para el sector turístico, algunos de ellos son de carácter internacional o regional y otros están solo presentes en los límites de un país (Dodds y Joppe, 2005). Según la organización KATE⁶ (2008) existe una confusa diversidad de más de sesenta etiquetas/sellos para productos de turismo en todo el mundo, basados en calidad específica y/o criterios medioambientales, pero casi no hay etiquetas que cubran criterios sociales en el turismo. Dodds y Joppe (2005) están de acuerdo con esta aseveración, e indican que los aspectos prioritarios abordados por las certificaciones en turismo han sido los aspectos ambientales y solo recientemente se han agregado aspectos sociales. Por esta razón, como marco de referencia para la aplicación y desarrollo de la RSE, las empresas, no solamente del sector turístico, se han apoyado en instrumentos internacionalmente reconocidos, como por ejemplo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999), el cual se anuncia, asimismo, como la iniciativa de RSE más grande del mundo (Waddock, 2008), o también en el más reciente estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social, previamente mencionado.

Entre los instrumentos internacionalmente reconocidos en el sector turístico, están el *Código Ético Mundial para el Turismo* (1999), impulsado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el mismo que crea un marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial y que de acuerdo con Benito (2007) marca el inicio

6 KATE es un centro de ecología y desarrollo de Alemania que trabaja en temas de RSE en turismo.



de la sensibilización de RSE en el sector turístico. Relacionado con este código, está el código de conducta para la protección de los niños frente a la explotación sexual en el turismo y en la industria de viajes (ECPAT) (2003), financiado por UNICEF con el apoyo de la OMT. Siguiendo más a fondo, existen dos iniciativas mundiales desarrolladas específicamente para los OT. Por un lado, la Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI), apoyada por la OMT y la UNESCO. Y, por otro lado, los indicadores para informar sobre la sostenibilidad de operadores de turismo, desarrollada por la Global Reporting Initiative (GRI). Cabe indicar que estas iniciativas, casi en su totalidad, han sido seguidas por grandes OT situados mayoritariamente en países desarrollados. Una de las iniciativas que ha sido seguida, hasta la fecha, por dos OT ecuatorianos (empresas parte de la muestra estudiada), es turooperadores promoviendo sostenibilidad (TOPS), que lanzó Rainforest Alliance en el 2011. Al unirse a esta iniciativa, los OT se comprometen a mejorar no solo la sostenibilidad de sus propias prácticas, sino también la sostenibilidad de sus proveedores. Adicionalmente, esta misma organización ha desarrollado una herramienta específica para OT —el cuaderno de buenas prácticas para operadores de turismo—, con el fin de dar a los OT un documento técnico de guía en estos temas.

3. LA RSE EN OPERADORES DE TURISMO

Dentro de la industria turística, tal como Miller y Twining-Ward (2005) enfatizan, los negocios que están a la vanguardia en la RSE son las grandes empresas, aéreas, cadenas hoteleras y líneas de cruceros, las cuales consideran a los OT como el eslabón más débil en la administración sostenible del turismo. En tanto que otros autores (Ayuso, 2006; Miller 2001; Carey *et al.*, 1997) sostienen que los OT son piezas claves que pueden influenciar para que la industria turística sea más responsable, ya que son el nexo entre los proveedores de servicios turísticos y los clientes. Ayuso (2006), en su investigación sobre instrumentos voluntarios adoptados por hoteles españoles, comprueba justamente que los operadores de turismo junto con los clientes son los grupos que mayor influencia tienen para que los hoteles adopten instrumentos y prácticas ambientalmente sostenibles.

La investigación existente de RSE en OT incluye, entre otros, los estudios realizados por Carey *et al.* (1997), Miller (2001), Dodds y Joppe (2005), Van Wijk y Persoon (2006), Dodds y Kuehnel (2010), Sheldon y Park (2011) y Vande Mosselaer et al. (2012). Dodds y Kuehnel (2010) encontraron que los OT masivos-emisivos de Canadá



tienen conocimiento y sensibilización sobre el tema de RSE —el 80% había oído hablar de la responsabilidad social, ambiental y económica, pero lamentaron encontrar pocas acciones en la práctica que vayan de la mano con esta sensibilización, pues, entre su muestra de siete empresas, solo una tenía una publicación sobre un reporte de su RSE. Estos resultados concuerdan en parte con los encontrados por Carey *et al.* (1997), autores que señalan que los OT masivos están menos preocupados acerca de la sostenibilidad en el destino en comparación con pequeños OT, quienes desarrollan en mayor proporción sus paquetes con miras a la sostenibilidad. En cambio, Van Wijk y Persoon (2006), estudiaron a 42 operadores de turismo del Reino Unido, Alemania y los Países Bajos, y llegaron a la conclusión de que las grandes empresas reportan más sus actividades en RSE. Recalcan también que los OT reportan menos sus prácticas en RSE en comparación con otros negocios turísticos. Complementa esta información la investigación de Sheldon y Park (2011), examinando la RSE en 274 empresas turísticas de Travel Industry Association of America (TIA). Sus resultados indican que más de la mitad de los encuestados no incorporan la RSE en la misión y visión de la empresa, aunque tienen un alto nivel de conocimiento de la RSE. La mayoría de los encuestados que participan en algún tipo de actividad de RSE, estando encaminada hacia el ámbito medioambiental y no tanto hacia acciones socioculturales. Además, Sheldon y Park (2011), y Miller (2001) presentan en sus resultados las principales motivaciones y barreras en la adopción de prácticas de RSE por parte de los OT. Así, encuentran que la mejora de la reputación, la resolución de los problemas en la comunidad, la ventaja competitiva en el mercado o el miedo a tener una mala relación pública son las principales las motivaciones; mientras que la falta de recursos, de entendimiento sobre el tema y la estructura de la industria entran dentro de las grandes limitaciones. En este sentido, Dodds y Joppe (2005) explican por qué los OT canadienses están detrás de los OT europeos y vislumbran que puede deberse a que estos últimos tienen como principales motivaciones estar sujetos a los requisitos normativos más exigentes y a clientes con mayores expectativas. En tanto que Van de Mosselaer *et al.* (2012), en su estudio sobre OT de los Países Bajos, manifiestan que la reorientación de un modelo de RSE defensivo a uno proactivo tiene su motivación substancial en la promoción y apoyo de grupos e instituciones de la propia industria.

Como vemos en la revisión literaria, aunque los estudios realizados en RSE en operadores de turismo examinan importantes elementos de este tema, estos se han conducido en Europa, Estados Unidos y Canadá enfocados, en su mayoría, a grandes OT. Además, casi nada se sabe de la RSE en operadores de turismo de distintos contextos empresariales. En este sentido, tal como Garay y Font (2013) lo sugieren, las *políticas* en pro de la implementación de RSE deben entender qué argumentos e incentivos aplican a cada tipo de empresa. En la



misma línea, Lee (2008) recomienda ampliar la investigación empírica en RSE más allá de los límites existentes -enfocados casi exclusivamente a grandes empresas que cotizan en bolsa de valores-, extendiéndola hacia la reflexión de qué significa RSE en pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen distintos contextos.

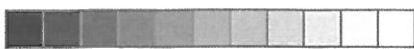
4. LA RSE EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE ECUADOR

La RSE llega a Ecuador en el año 2000, en general a través de corporaciones multinacionales, quienes fueron las primeras en implementar este modelo de gestión (Torresano y Morales, 2008). Las organizaciones en el país que han venido trabajando en este tema, especialmente con las grandes empresas, son: Fundación Esquel, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad social en Ecuador (CERES), el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES), y el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE). Cabe mencionar que CERES es, desde 2011, la secretaría ejecutiva de la Red de Pacto Global de las Naciones Unidas en Ecuador. Igualmente, el IRSE formó parte del Consejo de Ecuador que colaboró para el desarrollo de la norma ISO 26000. Por su parte, el IDE Business School es socio entrenador del GRI en Ecuador (Túñez y Valarezo, 2012). Según Túñez y Valarezo (2012), Ecuador, comparado con otros países cercanos, se encuentra atrás en la implementación de RSE, recalmando como problemática la confusión de conceptos y herramientas por parte de los empresarios⁷. Los pocos estudios realizados en RSE en Ecuador incluyen las contribuciones de Torresano y Morales (2008), Morales (2012), Torresano, (2012).

Respecto al ámbito del turismo, en Ecuador la actividad turística aporta un 6% al PIB Nacional, con creación de 12.000 nuevas empresas dedicadas a esta actividad entre el 2006 y 2012; y 100.000 puestos de trabajo en el sector⁸. Es así que el turismo sostenible ha sido reconocido como prioridad nacional y uno de los ejes estratégicos para el desarrollo económico social y ambiental de Ecuador (Constitución de la República 2008, Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, ley de turismo 2002). Lamentablemente, no existe hasta la fecha ningún estudio concentrado en la RSE del sector turístico en el país. Entre algunas de las iniciativas aisladas para impulsar la responsabilidad empresarial en el sector turístico, se encuentran:

7 Información obtenida por Túñez y Valarezo (2012) en una entrevista al director de CERES, R. Alvear el 3 de marzo de 2009.

8 <http://www.turismo.gob.ec/mesa-de-turismo-y-cooperacion-internacional-se-desarrollo-con-exito-en-quito/>

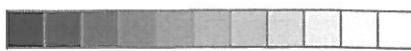


- En el año 2002, se incorporó el código ético mundial para el turismo dentro de la ley de turismo.
- En el año 2007, se desarrolló el plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible del Ecuador para el año 2020 -PLANETUR 2020. Dicho plan contempla, dentro de sus líneas estratégicas, un programa de responsabilidad social corporativa en el sistema turístico. El análisis situacional de este documento informa que existen operadores de turismo en distintos destinos del país que están implementando prácticas de responsabilidad, aunque el tema y sus beneficios es poco conocido a mayor escala (MINTUR, 2007).
- El Ministerio de Turismo ha realizado algunas capacitaciones, programas y publicaciones referentes a este tema entre los que se encuentran: el programa de capacitación en gestión de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible; *Guía de turismo accesible para personas con discapacidad*, la cual presenta 229 opciones con respecto a alojamiento, restauración, atractivos turísticos y otras alternativas para el turismo accesible de las personas con discapacidad en el Ecuador; está en proyecto el apoyo al turismo social con el programa "Ecuador viaja más" que ofrece facilidades de pago para grupos como los jubilados; *Manual del buen turista y del buen anfitrión*, como una herramienta para entender la importancia del turismo basado en la ética, y el programa para la prevención y erradicación de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes en viajes y turismo en Ecuador (ESNNA).
- Como gran paraguas de estos temas, Ecuador propone el *turismo consciente*, que invita a "convertirnos en mejores seres humanos". "Este nuevo concepto se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética, promoviendo los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida como esencia de la práctica turística". El concepto fue aceptado por la OMT, en el Segundo Congreso Internacional de Ética y Turismo, celebrado en Quito los días 11 y 12 de septiembre del 2012.

En cuanto a instrumentos específicos de RSE/turismo sostenible en el sector turístico en Ecuador, la certificación en turismo sostenible, *Smart Voyager*, manejada por la organización Conservación y Desarrollo; y el programa de verificación de Rainforest Alliance para servicios turísticos son las más conocidas y adoptadas por las empresas turísticas del país y por los OT específicamente. En la Tabla 1, se presenta información recogida en la investigación secundaria realizada, sobre algunas de las iniciativas/instrumentos de RSE en el sector turístico en Ecuador.



Tabla 1. Clasificación de algunas de las iniciativas /instrumentos de RSE en el sector turístico de Ecuador

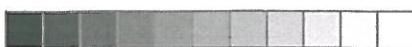


| Accesibilidad/ requisitos | Fundamental Criterio de la Evaluación Criterio de la Evaluación | El criterio fundamental de la evaluación de la accesibilidad de la web | Criterio de la Evaluación Criterio de la Evaluación | Fundamental Criterio de la Evaluación Criterio de la Evaluación |
|--|---|--|--|---|
| Orientación | Orientación | Orientación | Orientación | Orientación |
| Escala | 1-100 | L+1 D M+1 Q DMQ | N+1 R+1 H+1 C+1 | R+1 |
| Aplicación y participantes en Ecuador (tomado de las páginas web y listas de miembros en mayo 2013) | A 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% | Sí 100% 100% 100% 100% 100% | Sí 100% 100% 100% 100% 100% G lá 200% 100% 100% 100% | Sí 100% 100% 100% 100% 100% 200% 100% 100% 100% |
| Tipo de Evaluación- Verificación | A 100% 100% 100% | E 100% 100% 100% | E 100% 100% 100% | E 100% 100% 100% |
| Página web | 100% 100% 100% | 100% 100% 100% | 100% 100% | 100% 100% 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación secundaria realizada en (abril-mayo 2013).

*Información de diciembre 2012 obtenida de Rainforest Alliance (2013- trabajo en revisión)

Adicionalmente a las iniciativas e instrumentos mencionados, existen otros como: El Sello Galápagos (2009), gestionado por la Cámara de turismo de Galápagos (CAPTURGAL), el cual abarca principios de cuidado ambiental, higiene, atención al cliente, responsabilidad social, ecoeficiencia y seguridad. Hasta ahora, 42 establecimientos turísticos forman parte del mismo, ningún OT. Otras iniciativas son los indicadores CERES-ETHOS® (2010), según CERES, organismo que lo gestiona, es una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social. Hasta la fecha, 36 organizaciones de todos los sectores forman parte de CERES, entre las que está un hotel. Enfocadas al turismo comunitario, se encuentran iniciativas como el Sello de Calidad Pachamama y la declaración de centros de turismo comunitario (CTC), que se agrupan alrededor de la FEPTCE.



5. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación comenzó con la identificación de las principales iniciativas e instrumentos existentes en RSE a nivel mundial y en Ecuador, con el fin de seleccionar posteriormente operadores de turismo ecuatorianos que implementen uno o más instrumentos de RSE (códigos de conducta, buenas prácticas, etiquetas, sistemas de gestión y/o reportes), o que se hayan distinguido por sus prácticas responsables y sostenibles. Con tal fin, se hizo una intensiva investigación en fuentes secundarias entre abril y mayo de 2013. Adicionalmente, como base de datos se utilizaron listas de miembros de varias asociaciones. Estas listas incluyen: el catastro consolidado de empresas turísticas del Ministerio de Turismo del 2013, los miembros de Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo (OPTUR), la Federación Nacional de Cámaras de Turismo del Ecuador (FENACAPTUR), y la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE).

En la muestra se excluyó a las agencias de viajes emisoras⁹, porque sus productos, destinos y proveedores están fuera del país. De esta manera, el estudio se hace con agencias de viajes —operadores de turismo receptivo—, quienes venden el destino Ecuador y forman la imagen del país. Se intentó conseguir una muestra que ofrezca la máxima riqueza y variedad en información, así además del criterio de implementación de un instrumento o iniciativa en RSE, se tomaron en cuenta empresas por su perfil-tamaño¹⁰ y tipo.

Con esta selección, se llamó y mandó vía email una carta de contacto a veinticinco empresas, de las cuales, nueve estuvieron dispuestas a participar en la investigación. Así, la muestra final analizada se compone de tres microempresas —dos de las cuales están basadas en una comunidad—, cuatro empresas pequeñas, dos medianas—las mismas que operan en las cuatro regiones naturales de Ecuador, Amazonía, Andes, Costa y Galápagos. En la tabla 2, se muestran los perfiles de los OT que componen la muestra.

9 Las agencias de viajes, según el *Reglamento General de Actividades Turísticas* (Art. 79-82) (Registro Oficial 726 de 17-dic-2002), se clasifican en: mayoristas, internacionales, operadores.

10 Se han clasificado a las empresas estudiadas por su tamaño de acuerdo al número de personal empleado, sobre la base de lo establecido por el *Código de la Producción* (microempresa 1-9, pequeña 10-49, mediana 50-159, gran empresa 160 en adelante).





Tabla 2. Características de los operadores de turismo del estudio

| Turismo | Perfil empresa |
|---------|--|
| A | Localización: P Tamaño: M Características: L F OT T |
| B | Localización: G Tamaño: M Características: L G L G T |
| C | Localización: P Tamaño: P Características: L P T |
| D | Localización: P Tamaño: P Características: L T |
| E | Localización: P Tamaño: P Características: E T |
| F | Localización: P Tamaño: P Características: E A E I OT T |
| G | Localización: L Tamaño: M Características: E L P T |
| H | Localización: I Tamaño: M Características: E L P T |
| I | Localización: P Tamaño: M Características: T |

Fuente: elaboración propia

Para la recolección de información, se envió vía email un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a los gerentes generales/dueños o los responsables del tema de RSE dentro de las empresas, con quienes, posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad. Las entrevistas realizadas por teléfono, tuvieron una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos y para su procesamiento fueron grabadas y transcritas. Tanto las pre-



guntas del cuestionario como las de la entrevista fueron primero verificadas con una prueba piloto para asegurar que eran claras y comprensibles. Para identificar las prácticas llevadas a cabo en las empresas, se consideraron como marco teórico referencial algunos de los aspectos que la Norma ISO 26000 marca como fundamentales en la responsabilidad social entre los que se encuentran prácticas laborales, medio ambiente, manejo de la cadena de suministro, proveedores, responsabilidad frente a los clientes e involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad. El cuestionario y la guía de entrevista fueron el resultado de un trabajo de recopilación entre la literatura existente, así como también otros estudios anteriores (Ayuso, 2006; Dodds y Kuehnle, 2010). Para el procesamiento y análisis de la información, esta fue clasificada y agrupada bajo diferentes conceptos con el fin de identificar patrones, similitud y diferencias dentro de las categorías seleccionadas y obtener conclusiones que llevan a desarrollar propuestas finales. El estudio se llevó a cabo desde febrero hasta agosto del 2013.

6. RESULTADOS

El orden de los resultados se presenta en base los objetivos y preguntas de investigación planteadas anteriormente.

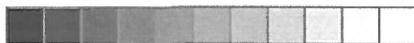
Percepciones acerca de la RSE

Los OT entrevistados están conscientes de que su responsabilidad con la sociedad va más allá de sus obligaciones legales y económicas. Reconocen la importancia de otras responsabilidades y su contribución como empresa al bienestar social y económico principalmente.

Entendimiento del concepto de RSE

A pesar de que todas las empresas expresaron haber escuchado el concepto de distintas fuentes, al momento de conceptualizarlo en sus propias palabras, lo trasladaron al contexto de qué significa específicamente en sus empresas en base a sus prácticas y a sus partes interesadas¹¹. Así, en las empresas basadas en una comunidad, el principal aspecto mencionado es el social y la relación con la comunidad. Una empresa debe "estar clara en el fin y ámbito de su trabajo, coordinar directamente y llegar a un punto de acuerdo empresa y comunidad" (empresa G, ver tabla 1), así como "muchas empresas buscan cumplir con este requerimiento, lo nuestro nació por responder a una necesidad social, más que

11 Partes interesadas es "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Freeman, 1984:24).



por cumplir un requerimiento" (empresa H). En los otros tipos de empresas, se mencionan términos que enfatizan el ámbito global de la RSE: medio ambiente, desarrollo sostenible, comunidad, trabajadores, clientes. "Es la responsabilidad que tenemos para que la operación sea positiva, medio ambiente, las comunidades, los clientes, proveedores, abarca todo" (empresa I). Por otro lado, dos de los OT entrevistados relacionan al concepto de RSE adicionalmente con acciones de filantropía y con su ventaja competitiva. En las distintas formas de conceptualización dadas por los OT, se evidencia que estos hablan de manera parcial de los temas abordados por las definiciones académicas y que el término RSE no es comúnmente utilizado, sino el término responsabilidad social.

Motivaciones

En cuanto a las motivaciones, se distingue que varían según el tipo y tamaño de empresa, con la tendencia a que las empresas de mayor tamaño relacionen también entre sus motivaciones el beneficio para empresa.

Entre los beneficios que los OT expresaron tener desde la implementación de prácticas de RSE, están el mejoramiento de la imagen y la reputación de la empresa, el incremento en la cartera de clientes y la mejora de la organización, el manejo y la eficiencia de la empresa. Sin embargo, estos beneficios no fueron la razón para su implementación. La principal motivación de la mayoría de los OT es la satisfacción de contribuir a la sociedad y "hacer las cosas bien", es decir según la clasificación de Berger *et al.* (2007), su motivación son los "valores sociales" no ligados con beneficios económicos. Cinco de los OT expresaron tener esta motivación. "Es un compromiso que tenemos los empresarios con la sociedad", apuntó uno de ellos. Dentro de las empresas motivadas por los "valores sociales", se distingue que para los OT basados en una comunidad, su principal motivación es el desarrollo social y económico de su comunidad; "evitar la migración de los jóvenes, generar formas de producción y desarrollo sostenibles", "garantizar el desarrollo del turismo comunitario", en un marco sostenible dónde "las familias quieren cuidar la tierra donde crecieron para sus hijos y nietos, y que al momento se vive en paz".

Las motivaciones económicas fueron mencionadas, pero en segundo plano. Tres de los OT implementaron estas prácticas de RSE por una motivación de "gestión sinérgica" (Berger *et al.*, 2007), la cual consiste en tener un beneficio *ganancia-ganancia* (o *win-win*), los OT contribuyen a la sociedad y obtienen a su vez beneficios de esta contribución. "Apoyar al desarrollo sostenible y tener un valor agregado en nuestros servicios, como la fidelidad de los clientes, el aumento de la imagen y de la cartera de clientes" o conseguir una "ventaja competitiva" son afirmaciones expuestas por algunas de las empresas.



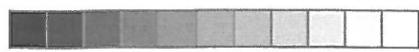
Por otro lado, los grupos de interés que mayor influencia ejercen en los OT para implementar RSE son: el dueño/gerente de la empresa y los clientes. Todas las empresas mencionan al dueño/s de la empresa como la persona/s que influyó en la decisión de implementar prácticas de RSE, "en sí, el pionero de todo esto es el dueño de la empresa, que es una persona justa y generosa en todo sentido" (empresa A). Adicional al dueño, cuatro empresas mencionan a los clientes como principal influencia para adoptar prácticas responsables, dos OT mencionan a agencias de viajes extranjeras que requieren OT ecuatorianos con prácticas responsables: "algunas agencias extranjeras entre uno de los requisitos piden las certificaciones, para que nos aprueben". Otra empresa indica que sus clientes dan valor agregado a este tema de responsabilidad social, pero que aún no es un requisito para la venta. Como tercer grupo de interés, los OT mencionan a la sociedad: "la sociedad está siendo cada vez más consciente en estos temas". Por otro lado, en las empresas basadas en una comunidad, además de la influencia directa de la comunidad como rectora de las actividades, está también la influencia de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que han desarrollado proyectos en las mismas.

Obstáculos

Cinco de los OT mencionaron que el mayor obstáculo se presentó al principio de la implementación de prácticas de RSE, pues representó un gran cambio para adaptarse a nuevos conceptos y prácticas para las empresas y las comunidades con las que trabajan. "Hay que empezar desde lo básico", "existe desconocimiento en los trabajadores y las comunidades" o "no hay cultura en este tema en Ecuador" son afirmaciones que ejemplifican este obstáculo. En segundo lugar, cuatro micros y pequeñas empresas mencionan al costo como un limitante. Adicionalmente, fueron nombrados como limitantes: los recursos requeridos (tiempo y personal), la falta de cultura en el país y de proveedores sostenibles, así como aspectos políticos. En referencia a este último punto, un OT señaló: "el tema político es un limitante, los lineamientos del gobierno cantonal son distintos a la comunidad".

Incentivos

Todos los OT entrevistados señalan no haber recibido un incentivo específico por parte del Estado que motive la adopción de prácticas responsables dentro de sus empresas. "Ahora se está involucrando en campañas, reuniones o talleres, pero nada más", indica una empresa acerca del tema. Sin embargo, entre las acciones mencionadas como incentivos recibidos por parte del Estado fueron: pocas campañas y capacitaciones, la gratuidad del programa estatal de buenas prácticas de ecoturismo en Galápagos, la reducción de impuestos



para la importación de maquinaria, la facilitación en la obtención de la verificación de Rainforest Alliance por el convenio que existe entre esta organización y el Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) y proyectos desarrollados de turismo comunitario con la participación del Gobierno. Cuatro OT indicaron que han recibido algún tipo de incentivo más bien de parte de ONG, capacitaciones y apoyo económico. Esta referencia va en relación con el programa de Rainforest Alliance. Al principio, cuando inició su programa de verificación en el país, a modo de incentivo para la participación de las empresas, la verificación era gratuita; actualmente, otorgan descuento en el coste de la verificación, evaluando cada caso.

Dentro de los incentivos y acciones que sugieren las empresas para impulsar la adopción de prácticas e instrumentos de RSE, encontramos principalmente el de recibir mayor capacitación y la implementación de legislación en RSE. Cuatro OT mencionan temas de capacitación y campañas de sensibilización para las empresas y los turistas; cuatro hacen referencia al requerimiento de una reglamentación en RSE: "que exista legislación en RSE", "reglas justas que apliquen a todos", "normas de competencia y mejor redistribución" y que "el MINTUR debería implementar normas que exijan estas prácticas, para que las empresas se involucren más". Como tercer incentivo está la ayuda económica en subsidios de impuestos o la canalización de estos en ayuda social, el pago del alto coste de la certificación y la donación de contenedores para reciclaje. Otras acciones sugeridas son el trabajo en forma conjunta y coordinada; la equidad en la industria: "hace falta coordinación y trabajo en conjunto entre: público, privado y comunitario".

Perspectivas futuras de la RSE en OT

Casi todos los entrevistados coinciden en que, en los próximos años, la situación de la RSE en su empresa y en el sector turístico en Ecuador avanzará en su implementación debido a diferentes motivos englobados en la voluntad altruista de la empresa y la demanda del mercado. "La RSE es una tendencia a nivel mundial", "demanda de los clientes", "porque lo verde vende" y "por motivación propia de la empresa" son algunos de los motivos mencionados. No obstante, recalcan la importancia de la legislación y la capacitación en este tema para lograr dicho objetivo. Los OT entrevistados están orgullosos de promover este tema e incentivar a otros grupos a ser más responsables. Por otro lado, se señalan dos aspectos de la RSE. El primero es que, por ahora, la RSE en OT en Ecuador es liderada por pequeñas y medianas empresas, y el segundo es que ciertas prácticas de RSE han sido implementadas desde hace mucho tiempo por las OT.



"Lo ideal sería que avance, pero como vemos hasta el momento somos las empresas pequeñas y tal vez las de mediana economía las que buscan respetar el medio ambiente, los derechos humanos y servir a la sociedad con productos y condiciones justas".

"La RSE ha habido de diferentes maneras. Si ahora se lo quiere poner en palabras más estandarizadas y así se puede lograr avances, bienvenido sea".

Prácticas

Cuando se les preguntó a los OT si su empresa estaba implementando prácticas de responsabilidad social, todos respondieron afirmativamente, excepto un OT. Sin embargo, posteriormente, en las prácticas descritas por el mismo OT, se identifica la implementación de estas prácticas y se evidencia que la terminología muchas veces puede ser la confusa. Casi todos los OT (ocho empresas) aplicaban algunas prácticas de RSE (principalmente involucramiento de la comunidad, desarrollo de la sociedad y acciones de filantropía) desde el inicio de sus operaciones o desde hace muchos años atrás. Solo una empresa inició estas prácticas de RSE a raíz de la aplicación para obtener una etiqueta en turismo sostenible.

La persona o departamento a cargo de temas de RSE varía según el tamaño de la empresa. Las empresas con el mayor número de empleados tienen a un empleado a cargo de estos temas (dos OT) o, incluso, una empresa mediana tiene una asociación con otra empresa, la cual desarrolla los proyectos de RSE para la misma. En las micro y pequeñas empresas, el gerente y muchas veces dueño de la empresa es la persona a cargo. Esto ya lo anticipaba la literatura; hoy en día, muchas de las grandes empresas tienen un departamento o jefe específico de RSE (Navarro, 2008).

Las partes interesadas o agentes (*stakeholders*) con los que los OT están más comprometidos son la comunidad/sociedad en primer lugar (siete). Otros grupos mencionados fueron empleados (cuatro), clientes (cuatros), proveedores (uno) y todos los sectores con los que trabaja (uno). Esta concepción de las partes interesadas con las que una empresa tiene que ser responsable tiene una relación directa con las prácticas implementadas en los OT. Se distingue que las empresas que trabajan con comunidades destacan que su principal responsabilidad esta frente a la comunidad donde trabajan: "principalmente gente a la que nos debemos" (empresa H).

Mirando específicamente las prácticas de RSE que los OT están implementando, se pidió a los entrevistados especificar sus actividades divididas en cinco categorías: medio ambiente, prácticas laborales, proveedores, responsabilidad frente a los clientes, involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad (que se ilustran en la Tabla 3). Aunque algunos de los OT realizan



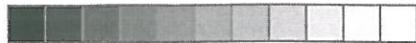
prácticas en todas las categorías anteriormente mencionadas. En unas empresas en mayor grado que otras, se evidencia que el mayor número de prácticas reportadas corresponde a la categoría de involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad. Dentro de este grupo, el apoyo a las comunidades locales y el desarrollo de capacidades, seguido por contribuciones voluntarias de los recursos económicos de la empresa a proyectos de educación, cuidado ambiental y ayuda social son los más comúnmente abordados. De esta forma, una empresa basada en una comunidad dona la totalidad de sus utilidades a este tipo de proyectos, dos empresas (las de tamaño mediano) donan un gran porcentaje de sus utilidades, y dos empresas (pequeñas) hacen pequeñas donaciones.

"Es una empresa privada, pero el ámbito es distinto. Las utilidades que generamos durante el año jamás las repartimos entre los dueños de la empresa. Nuestra política es seguir apoyando al desarrollo social de la comunidad" (empresa G, basada en una comunidad).

"Tenemos un convenio con (otra empresa de turismo) para generar un fondo anual de 40.000 dólares. Este fondo es administrado por una ONG internacional para financiar diversos proyectos de conservación, educación..." (empresa B).

"Empezó a contribuir a la comunidad local con parte del dinero que generaba su negocio. Hasta hoy lo hace. Ayudó en su educación y a gestionar servicios básicos para la zona" (empresa A).

La segunda categoría, con mayor número de prácticas reportadas, fue el medio ambiente. Las prácticas más mencionadas fueron reducción, reutilización y reciclado de desechos, así como el ahorro en el uso de papel, energía y agua. El resto de prácticas reportadas incluyen cumplir y hacer cumplir el reglamento en áreas naturales protegidas (una), protección de los recursos hidrológicos e incentivo al uso de productos orgánicos dentro de la comunidad (dos empresas basadas en una comunidad), compensación de emisiones a la atmósfera (tres de las empresas de mayor tamaño), una empresa mediana (la de mayor tamaño entrevistada, noventa empleados) compensa sus emisiones de CO₂ desde el 2006 y reduce las mismas en un 10% por el uso de energía renovable; los otros dos OT ofrecen a sus clientes/voluntarios la oportunidad de comprar créditos de carbono y plantar árboles para compensar la emisión de sus viajes respectivamente. Los proveedores son la siguiente categoría reportada: las prácticas de los OT por abordar su responsabilidad ante este grupo se enfocan principalmente en fomentar a que los proveedores tengan prácticas socialmente responsables. "Informamos a nuestros proveedores de qué manera trabajamos y la importancia de cuidar este país. Si hay opciones más sostenibles, buscamos nuevos proveedores", apuntó una empresa. "Se apoya e



incentiva para que el resto de empresas de la comunidad y las familias mejoren su calidad y sus prácticas", manifestó otra empresa. Por otro lado, las prácticas laborales y las de responsabilidad frente a los clientes son las menos mencionadas por los OT. Entre las prácticas laborales que más se abarcan están: el brindar iguales oportunidades de empleo para personas locales y de las comunidades; la capacitación; y empleados adecuadamente remunerados. Igualmente, entre las prácticas de responsabilidad frente a los clientes están: encuestas de satisfacción y evaluación de los servicios; e información a los clientes de las prácticas socialmente responsables generalmente a través de guía.

Tabla 3. Prácticas de RSE implementadas en los OT estudiados

| Involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad | |
|---|---|
| P | l |
| I | o |
| D | l |
| R | g |
| L | é |
| F | ó |
| P | l |
| I | l |
| A | g |
| C | ó |
| Ambiente | |
| R | o |
| P | l |
| I | l |
| A | l |
| C | ñ |
| C | ó |
| C | é |
| C | l |
| Cadena de suministro / proveedores | |
| S | l |
| B | g |
| RSE | l |
| D | ó |
| F | á |
| T | l |
| I | l |



Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

Los instrumentos utilizados por los OT a modo de herramienta para abordar su RSE varían según el tipo y tamaño de empresa. Las micro empresas tienden a tener como instrumentos de RSE códigos de conducta y guías de buenas prácticas ambientales, mientras que las empresas pequeñas y medianas se concentran más en tener etiquetas de programas de certificación y verificación, incluso las empresas medianas tienen dos etiquetas (ver tabla 4). No obstante, se evidencia motivación en los OT por implementar nuevos instrumentos. Es el caso de dos micro empresas, una de las cuales ya tiene una certificación en calidad y la otra estuvo cerca de obtener una certificación en turismo sostenible, pero la falta de recursos (económicos, empleados, tiempo) la limitó. De la misma manera, un OT pequeño indicó que está en proceso de implementación del sistema de gestión en base a la calidad EFQM; y uno de los OT medianos (el de mayor tamaño), que en sus planes futuros está el implementar la Norma ISO 14000 y OHSAS 18001 en su empresa, pero por el momento no lo han hecho porque esto representaría mayor gasto económico y no lo requiere ahora la empresa. Complementando esta información, la investigación secundaria y primaria demostró que la etiqueta más utilizada por OT MIPYMES de Ecuador es el programa de verificación de Rainforest Alliance, treinta y dos agencias de viajes del país lo tienen¹² (incluidos seis OT de este estudio). Adicionalmente, los códigos de conducta, ética u operaciones (seis), y las guías de buenas prácticas ambientales (seis) son los instrumentos de RSE que reportan mayor uso entre los OT entrevistados (ver tabla 4). Ninguno de los OT informa sobre sus

12 Información de diciembre 2012 obtenida de Rainforest Alliance (2013- trabajo en revisión).



prácticas de RSE a sus grupos de interés mediante una memoria o informe de sostenibilidad o RSE. Algunas empresas informan sobre su filosofía de trabajo y ciertas acciones que están realizando a través de las redes sociales y/o su página web y/o asociaciones a las que pertenecen. Ninguna OT entrevistada forma parte de iniciativas mundiales de RSE como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o el Código Mundial de Ética para el Turismo, y muy pocas mencionaron conocer estos instrumentos e iniciativas.

Tabla 4. Instrumentos de RSE usados por los OT según el tamaño de empresa.

| Tamaño empresa (3) | Empresa pequeña (4) | Empresa Mediana (2) |
|----------------------------------|--|--|
| Có Gí S II C 6 | Có Gí E All | Có Gí E All |
| é é 1 2 P Q 1 1 1 | é é 1 2 B R 1 Smart Voyager | é é 1 2 B R 1 Smart Voyager |
| é á 1 2 P Q 1 1 1 | é á 1 2 B R 1 Smart Voyager | é á 1 2 B R 1 Smart Voyager |
| All | All | All |

Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, se les preguntó a los OT sobre los incentivos y limitantes encontrados en la implementación de cada uno de los instrumentos de RSE utilizados por las empresas (ver tabla 5). En general, se encontró que entre los incentivos están la utilización de un modelo que permite una gestión responsable y sostenible en la empresa (motivación ética); el mejoramiento de la imagen y *marketing* de la empresa, ventaja competitiva, respuesta a la demanda de clientes extranjeros, mejorar la organización, manejo y eficiencia de la empresa, y la gratuidad en los programas de certificación. Por otra parte, los limitantes fueron el requerimiento de recursos (tiempo y personal), los altos costes de las etiquetas, la dificultad de involucrar a los trabajadores y a la comunidad y dar seguimiento a su cumplimiento, la falta de acoplamiento de todos los criterios a la realidad de OT y la falta de proveedores sostenibles.





Tabla 5. Incentivos y limitantes en la implementación de instrumentos de RSE adoptados por los OT

| Tipo de Instrumentos | Meta del instrumento* | Instrumentos | Incentivos | Limitantes |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------|
| Códigos de conducta | Misión, visión y valores; RSE | Código ético, RSE | El OT, Códigos éticos, RSE | F1, F1, N |
| Bases legales | Todos los países tienen una RSE | Políticas de ética, Bases legales | Políticas de ética, MINTUR, WWF, E | N |
| Estructuras | Smart Voyager | Vigilancia, Auditoría, Alarma | Rutas, Mapas, Última hora, Móvil, Mapa, Móvil, Mapa, Móvil, Mapa | D, D, D, C |
| Sistemas | Smart Voyager | Vigilancia, Auditoría, Alarma | Códigos de buenas prácticas, MAE, RAR, I, M, U, L, M, B, M, L | F1, F1, OT, D, D, D, C |
| Procedimientos | Smart Voyager | Ley, Reglamento, Manual | Manual, Ley, Reglamento, Manual | C, C, C |
| Control | Smart Voyager | Control de calidad | Auditoría, Control de calidad | T |
| Control | Travelife | Control de calidad | Máscara, TOT | L, G |

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuso (2007). Nota: MAE= Ministerio del Ambiente Ecuador. RA= Rainforest Alliance. MINTUR= Dirección técnica Provincial del Ministerio de Turismo en Galápagos. WWF= Fondo Mundial para la Naturaleza.



7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio es conocer cómo se está implementando la RSE en ecuatorianos de micro, pequeñas y medianas empresas. En particular, el analizar qué prácticas e instrumentos de responsabilidad social empresarial están siendo adoptados y *por qué* los OT están llevando a cabo esto. Así, en base a estas preguntas de investigación planteadas, los resultados más relevantes son discutidos a continuación en comparación con la literatura existente y la relación entre las variables analizadas.

Empezando por la última pregunta, los resultados muestran que los OT de empresas *mipymes* están llevando a cabo prácticas de RSE motivados principalmente por razones altruistas, por la satisfacción de contribuir a la sociedad y hacer las cosas bien hechas sin que las empresas relacionen estas acciones con beneficios económicos para el OT. No obstante, en la muestra analizada existieron las tres rationalidades que siguen las empresas al adoptar prácticas de RSE: *the business-case*, motivados por beneficios económicos; valores sociales, motivados por razones no económicas, y la gestión sinérgica, con un enfoque *ganancia-ganancia* o *win-win* (Berger *et al.*, 2007; Garay y Font, 2013). Las motivaciones encontradas en los OT de esta investigación difieren en parte de las encontradas en las investigaciones de Miller (2001) y Sheldon y Park (2011), quienes identificaron que las principales motivaciones están relacionadas con la mejora de la reputación, la resolución de los problemas en la comunidad, la ventaja competitiva en el mercado y el miedo a tener una mala relación pública. Sin embargo, concuerda con la investigación realizada por Garay y Font (2013) en empresas de alojamiento pequeñas y medianas, donde se encontró que los hábitos y el estilo de vida es el principal motor para este comportamiento responsable. Por otro lado, este estudio explora lo sugerido por Lee (2008) y Garay y Font (2013) acerca de las distintas motivaciones según el tipo y tamaño de empresas, y en este sentido se encuentran dos resultados interesantes. El primero muestra que, en general, las empresas de mayor tamaño ven a la adopción de prácticas de RSE de una manera más estratégica, motivadas por el beneficio a la sociedad, pero también el beneficio para la empresa. El segundo es que los OT basados en una comunidad tienen como principal motivación el desarrollo social y económico de su propia comunidad. Muy ligado a este tema está lo que se menciona en la literatura (Jenkins, 2006; Garay y Font, 2013) y se testifica en la presente investigación: los dueños y/o gerentes (comunidad) de los OT *mipymes* son el grupo de interés (*stakeholders*) que determinan la adopción de prácticas de RSE. Los encuestados creen que los clientes valoran este tema, sin embargo no es aún un factor decisivo en su compra.

Según Argandoña (2010), cada empresa tiene una cuota de responsabilidad que debe asumir, sin importar si es una empresa pequeña. Esta investigación



comprueba que los OT *mipymes* entrevistados han asumido sus responsabilidades y, aún más a fondo, son empresas que lideran la implementación de estas prácticas dentro de la industria turística ecuatoriana, concordando con hallazgos de estudios similares (Carey *et al.*, 1997; Hudson y Miller, 2002), y, contradiciendo lo muchas veces repetido en la literatura, solamente las empresas grandes son las que tienen comportamiento socialmente responsable (Perrini *et al.*, 2006). Por ello, es importante que tanto empresas grandes como pequeñas asuman su responsabilidad con la sociedad.

Esta investigación demuestra que en su mayoría los OT entrevistados implementaban ciertas prácticas de RSE desde el inicio de sus operaciones o desde hace mucho tiempo, anterior a la existencia de programas de certificación en turismo sostenible en el país. No obstante, las etiquetas han ayudado de cierta manera a que los OT presten atención también a prácticas responsables con otros grupos de interés como: los clientes, los proveedores, los empleados y los clientes. Una forma común de abordar la RSE de los OT entrevistados es a través de prácticas filantrópicas o contribuciones voluntarias de los recursos económicos de la empresa a proyectos de educación, cuidado ambiental y ayuda social. Esto confirma la literatura (Ashley *et al.*, 2007) que indicaba que, tradicionalmente, las prácticas de RSE en el sector turístico han sido abordadas desde una visión filantrópica. En esta misma línea, dos de las empresas de mayor tamaño (medianas) se están encaminando en cierta forma a que sus prácticas en este sentido sean más estratégicas y mejoren su competitividad (Porter y Kramer, 2006).

En oposición al alto grado de sensibilización y conocimiento y poca acción encontrada por Dodds y Kuehnel (2010) en los OT masivos de Canadá, los resultados encontrados en los OT *mipymes* de Ecuador coinciden con los de Merwe y Wöcke (2007), ya que los entrevistados definen informalmente el concepto de RSE, pero su percepción de las responsabilidades de un OT y su conocimiento sobre el tema de RSE va muy de la mano con sus prácticas. Adicionalmente, se evidencia que, en comparación con los OT de Canadá, los OT de Ecuador estudiados están más involucrados en prácticas de RSE (no obstante, esto puede ser el resultado de que las empresas de la muestra son las pioneras en RSE en Ecuador).

Las prácticas más fuertes en los participantes son el involucramiento de la comunidad y el desarrollo de la sociedad; posteriormente, las prácticas ambientales que son las acciones favorecidas en otros estudios (Lee y Park, 2009; Sheldon y Park, 2011; Garay y Font, 2013). Esto puede deberse probablemente a que Ecuador es un país que tiene grandes necesidades sociales y económicas, por lo que las empresas enfocan sus prácticas a abordar estos problemas. Adicionalmente, se evidenció que las prácticas de RSE realizadas por las empresas



basadas en una comunidad se enmarcan en el concepto de *empresas sociales*, las cuales se distinguen por tener un enfoque social integral (Laurent, 2004). Las prácticas sociales y de involucramiento y ayuda a la comunidad son la razón de ser de la OT (estas reparten sus utilidades para proyectos de ayuda a la comunidad), pues se podría decir que aplican de forma totalmente comprometida, incluso más allá de lo que demanda la norma internacional más reconocida en responsabilidad social, la Norma ISO 26000, las prácticas sociales y económicas con su comunidad.

Por ahora, la implementación de prácticas de RSE en los OT analizados está siendo manejada, especialmente en micro y pequeñas empresas, de manera informal no sistematizada, y algunas veces ni siquiera de forma consciente. Uno de los OT respondió que no está implementando RSE, sin embargo sus prácticas demuestran lo contrario. El término de RSE es confuso, muy pocos OT, especialmente los de empresas pequeñas y medianas, son los que han tomado conciencia que sus acciones pueden ser llamadas RSE.

En cuanto a los instrumentos de RSE, las micro empresas tienden a tener códigos de conducta y guías de buenas prácticas ambientales como instrumentos, mientras que las empresas pequeñas y medianas, algunas veces adicionalmente a estos instrumentos, se concentran más en tener etiquetas de programas de certificación y verificación. Analizando los incentivos y obstáculos para el uso de cada tipo de instrumento, se puede concluir que existe esta diferenciación en el uso de instrumentos por tipo y tamaño de empresa, ya que las etiquetas representan una mayor demanda de recursos (costo, tiempo, personal) y complejidad en su aplicación, las etiquetas son difíciles de obtener para micro y pequeñas empresas. Sin embargo, Ayuso (2007) en su investigación sugiere que justamente las etiquetas y los sistemas de gestión parecen ser los instrumentos más efectivos y son los que ofrecen mayor reconocimiento y garantizan el cumplimiento de ciertos criterios de RSE. En este sentido, cabe destacar que a pesar de que los OT de micro empresas basadas en una comunidad no cuenten con instrumentos como las etiquetas, sus prácticas tienen un gran impacto en su comunidad y en el medio ambiente.

Al analizar las percepciones, prácticas e instrumentos de manera conjunta, se evidencia que existe una estrecha relación entre percepciones y prácticas, e igualmente entre prácticas e instrumentos. Las empresas perciben que su mayor responsabilidad está con la sociedad y las comunidades y en segundo lugar con el medio ambiente. Por lo tanto, sus prácticas están enfocadas a estos dos temas. No obstante, el uso de instrumentos, específicamente las etiquetas, son los que de cierta manera ha encaminado a los OT a atender otros temas de



RSE, pues las prácticas encontradas en los OT van de la mano con los criterios pre establecidos por los programas de verificación y certificación.

Este trabajo contribuye al actual debate principalmente a través de tres elementos. El primero proporciona conocimientos sobre la implementación de RSE en OT basados en una comunidad. Estos OT, al ser *empresas sociales*, tienen contextos empresariales completamente distintos al prototipo de OT y la presente investigación ha encontrado interesantes resultados en este sentido. El que más se destaca es el hecho de que se prueba que los OT mencionados tienen efectivamente prácticas muy fuertes de RSE, especialmente sociales y económicas con su comunidad, lo que da un aporte nuevo a la literatura, ya que el presente estudio es pionero en la investigación de la RSE en este tipo de empresas turísticas. El segundo, desde la perspectiva de OT de micro, pequeñas y medianas empresas, contribuye al conocimiento de la literatura en RSE en el sector turístico, que hasta la fecha se ha centrado principalmente en OT grandes y empresas de alojamiento. El tercero aporta datos sobre la situación de la implementación de RSE en OT líderes del sector turístico ecuatoriano y proporciona sugerencias claves para promover la RSE en la industria del turismo de Ecuador.

Así, a fin de promover la implementación de prácticas de RSE en el sector turístico, se presentan las siguientes sugerencias (basadas en las respuestas de los entrevistados y en investigación secundaria) divididas en sugerencias para OT y para tomadores de decisiones:

Sugerencias para operadores de turismo:

- Desarrollar una comprensión de la RSE y la puesta en marcha de este concepto en los principios y prácticas empresariales. Empezando con pequeñas actividades y transformándolas con el tiempo en programas de RSE, teniendo en mente siempre la idea de marcar una diferencia en lo que la empresa pueda realizar. Socializar con clientes y proveedores cómo pueden ser parte de esta responsabilidad compartida. Y, de ser posible, comprobar que sus proveedores vayan en su misma línea.
- La filosofía de la empresa, prácticas en pro de la RSE, los instrumentos implementados (códigos de conducta, buenas prácticas, etiquetas, sistemas de gestión), junto con los reconocimiento obtenidos, alianzas en este sentido y las acciones filantrópicas realizadas por los OT deben ser comunicados a fin de que todos los grupos de interés (*stakeholders*) conozcan los esfuerzos realizados por los OT por hacer frente a sus responsabilidades sociales, económicas y ambientales. Los OT pueden ser elogiados por tener prácticas responsables y que la sociedad se vea beneficiada por sus acciones. Pero si no se comunica y comparten estas prácticas con sus grupos de interés, ya a través de informes de RSE/sos-



tenibilidad y/o en la página web de la empresa, estos esfuerzos pueden ser desestimados o menospreciados.

- Adherirse, de acuerdo a sus posibilidades, a iniciativas e instrumentos internacionalmente reconocidos de RSE en el sector turístico como por ejemplo: el código ético mundial para el turismo, el código de conducta para la protección de los niños frente a la explotación sexual en el turismo y en la industria de viajes (ECPAT), la Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI), turperadores promoviendo sostenibilidad (TOPS), entre otros que surjan. Los OT que aún no tengan una etiqueta o sistema de gestión en RSE y/o turismo sostenible encaminar sus esfuerzos a obtener alguno de estos instrumentos.
- Reforzar las prácticas de RSE, especialmente las prácticas laborales y las de responsabilidad frente a los clientes, las cuales la presente investigación demuestra que son las menos abordadas. De forma similar, el reforzamiento de la identidad cultural de un pueblo a través del turismo constituyen también obligaciones éticas de los actores principales de la actividad turística. Adicionalmente, adoptar prácticas en la esencia de hacer negocios incentivando la transparencia en las acciones y las prácticas de operación justas.
- Direccionar las prácticas de RSE de una manera más estratégica, que comprometa a los OT con sus grupos de interés (*stakeholders*) a fin de entender qué aspectos de RSE son claves para la empresa. Por ejemplo, los OT podrían dirigir sus esfuerzos a lugares y comunidades donde operan, brindar educación y sensibilización de RSE en sus proveedores, empleados, clientes, entre otras prácticas como parte de sus prácticas de RSE.
- Crear alianzas estratégicas con ONG y redes de cooperación entre OT, especialmente entre microempresas, las cuales cuentan con pocos recursos, a fin de que, mediante su asociación y trabajo en equipo, se les facilite la gestión y la adopción de prácticas e instrumentos de RSE.
- Hasta el momento existe poca presión externa para implementar RSE en OT, por lo que los OT *mipymes* de este estudio han actuado de manera responsable por convicción propia . No obstante, se recomienda que las empresas turísticas no esperen la implantación de RSE dentro de sus negocios forzadas por las presiones legislativas, de los clientes y el mercado, sino que actúen de una manera proactiva, que les permita, incluso, tener una ventaja competitiva.

Sugerencias para tomadores de decisiones:



- La sugerencia más mencionada por los OT entrevistados fue la demanda de capacitación en RSE, tanto para los OT como para los clientes proporcionando a OT guías para asumir sus responsabilidades de una mejor manera y motivando su adopción y concienciando a los clientes sobre cómo ellos pueden contribuir y demandar opciones más responsables de turismo. Y, en general, realizando campañas de educación y concienciación en la industria turística y en el público sobre este tema, con el fin de crear una cultura de RSE. Adicionalmente, facilitar espacios para compartir las mejores prácticas entre las diferentes empresas (alojamiento, restauración, agencias de viajes, y transporte), para que puedan aprender unos de otros.
- Otra de las sugerencias mencionadas repetidamente por los OT entrevistados fue la falta de legislación en RSE. Así mediante normas el Estado debe asegurarse que las empresas tengan un comportamiento de respeto hacia el ser humano, la naturaleza y los pueblos que se visitan. Porque la protección de la naturaleza y la cultura tienen especial importancia en el sector del turismo, ya que los atractivos naturales y culturales constituyen la materia prima del turismo, por lo que abusar de ellos hasta agotarlos representaría el fin de la propia industria.
- Comunicación constante entre empresa privada, ONG y el Estado a fin de tener estrategias conjuntas que permitan trabajar a todos hacia el objetivo de tener una industria turística más responsable.
- La presente investigación ha puesto en evidencia la existencia de numerosas iniciativas e instrumentos en RSE en Ecuador, las cuales trabajan de manera aislada en muchas de las ocasiones. Así, se sugiere reunir esfuerzos entre todas las organizaciones que están trabajando en pro de la RSE en Ecuador, a fin de unificar los instrumentos y ampliar el alcance de los mismos, en lugar de desarrollar nuevos, que suman a la confusión de la industria y los clientes (Dodds y Joppe, 2005). Adicionalmente, promover el conocimiento y una participación activa por parte de las empresas en iniciativas mundiales de ética y responsabilidad en turismo de las cuales Ecuador forma parte.
- Los representantes políticos y las ONG deben tener presente las diferencias que existen según el tamaño y el tipo de empresa turística (alojamiento, agencias de viajes, transporte, empresas basadas en una comunidad, etc.) en el momento de desarrollar una iniciativa e instrumento en RSE. Igualmente, al desarrollar políticas e iniciativas en RSE, debe hacerse de una manera participativa, es decir, tomar en cuenta las opiniones de las empresas, el Estado y las organizaciones de apoyo. En este sentido, las políticas y planes para propiciar la implementación de



RSE en las empresas turísticas como Garay y Font (2013) sugieren que deben entender mejor qué barreras, argumentos e incentivos aplican a cada tipo de empresa, y las realidades de estos negocios.

- La principal motivación de los OT para implementar prácticas de RSE es la conciencia de su dueño-gerente por ser responsable, por lo que este factor es esencial para el desarrollo de la RSE. Sin embargo, los entrevis-tados coinciden en que son necesarios incentivos para promover en un futuro el mismo comportamiento responsable en otras empresas turís-ticas. Por ejemplo, el Estado podría dar reconocimientos públicos según categorías a las empresas turísticas que se destaque por sus prácticas de RSE o a las empresas que adopten una etiqueta o iniciativa de RSE.

Debe señalarse que hay algunas limitaciones en el estudio expuesto. Este sólo analiza a los operadores de turismo receptivos de empresas *mipymes* que lideran la implementación de prácticas de RSE en Ecuador. Por lo tanto, se pre-cisa una mayor investigación en todas las agencias de viajes del país (de tipo internacional o mayorista, y de gran tamaño) y extenderlo a toda la industria turística (empresas de alojamiento, de restauración y de transporte), a fin de conocer si las motivaciones, prácticas e instrumentos en RSE varían según el sector y si existen grandes diferencias entre *mipymes* y grandes empresas. Futu-ras investigaciones podrían profundizar en estos interrogantes. Esto permitiría tener un panorama más amplio de la situación de la RSE en la industria turística de Ecuador, a la vez que permitiría también proponer acciones que promovie-
sen una mejor adopción de prácticas de RSE en la industria del turismo no solo en Ecuador, sino a nivel mundial.



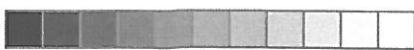


8. BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, A., (2010). "CSR in the tourism industry. Some lessons from the Spanish experience". IESE Business School University of Navarra, Working paper 844. Disponible en: www.iese.edu/research/pdfs/DI-0844-E.pdf [Consultado Julio 2013].
- ASHLEY, C., DE BRINE, P., LEHR, A. y WILDE, H. (2007). *The Role of the Tourism Sector in Expanding Economic Opportunity. Corporate Social Responsibility Initiative Report*. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University. Nº 23.
- AYUSO, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Nº13, 207-220.
- AYUSO, S. (2007). "Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector". *Journal of Sustainable Tourism*, Nº15(2), 144-159.
- BANCO MUNDIAL (WORD BANK) (2003). *Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison*, International Finance Corporation®(IFC). Report Prepared by Foley Hoag, LLP.
- BENITO, A. (2007). "Del Turismo Sostenible al Turismo Socialmente Responsable". En: Escuela de Turismo, 1ra edición. *Retos y Compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Bilbao, España: Deusto Universidad, 333- 347.
- BERGER, I., CUNNINGHAM, P., y DRURMURIGHT, M. (2007). "Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue". *California Management Review*, Nº 49(4), 132- 157.
- CAREY, S., GOUNTAS, Y., y GILBERT, D. (1997). "Tour operators and destination sustainability". *Tourism management*, Nº18(7), 425-431.
- CARROLL, A. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, Nº 34, 39-48.
- CARROLL, A. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Nº 38, 268-295.
- CARROLL, A. y SHABANA, K. (2010). "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". *International Journal of Management Reviews*, Nº 12(1), 85-105.
- COLES, T., FENCLOVA, E. y DINAN, C. (2013). "Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda". *Tourism Management Perspectives*, Nº 6(0), 122-141.
- DAHLSRUD, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an



- analysis of 37 definitions". *Corporate social responsibility and environmental management*, Nº 15(1), 1-13.
- DODDS, R., y JOPPE, M. (2005). CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines. *CSR Practice*, Foreign Investment Advisory Service, Investment Climate Department Washington, DC.
- DODDS, R., y KUEHNE, J. (2010). "CSR among Canadian mass tour operators: Good awareness but little action". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Nº 22(2), 221-244.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- GARAY, L. y FONT, X. (2013). "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 13(5), 51-84.
- HUDSON, S. y MILLER, G. (2002), "The responsible marketing of tourism: the case of Canadian mountain holidays". *Tourism Management*, Nº 26 (2), 133-42.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (ISO) (2007). ISO 26000, ISO Working Definition, Working Group on Social Responsibility, Sydney. February.
- JENKINS, H. (2006). "Small business champions for corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Nº 67(3), 241-256.
- KATE-Center for Ecology and Development (2008). Guidelines CSR reporting in tourism. 8 steps to sustainability reporting. Stuttgart: KATE. Disponible en: www.kate-stuttgart.org/zmskate/content/.../CSR-Leitfaden_ENG_ger.pdf [Consultado en mayo 2013].
- LAURENT, G. (2004). Las empresas sociales. En Laville, Jean-Louis (ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: Editorial Altamira.
- LEE, M.D.P. (2008): "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, Nº10 (1), 53-73.
- MATTEN, D., y MOON J. (2004). "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *ICCSR Research Paper Series*. Nº 29.
- MARTÍNEZ, P., PÉREZ A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013) "RSC: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels International", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 13(5), 141-173.
- MERWE, M. y WÖCKE, A. (2007), "An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry", *South African Journal of Business Management*, Nº 38 (2), 1-15.



- MILLER, G. (2001). "Corporate responsibility in the UK tourism industry". *Tourism Management*, Nº 22, 589-598.
- MILLER, G., Y TWINING-WARD, L. (2005). *Monitoring for a sustainable tourism transition. The challenge of developing and using indicators*. Wallingford: CAB International.
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR (MINTUR). (2007). *Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible en Ecuador hacia el año 2020: PLANDETUR 2020*. Ministerio de Turismo del Ecuador.
- MORALES, K. (2012). *Sostenibilidad empresarial, Experiencias de Responsabilidad Social en empresas ecuatorianas*. Disponible en: http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/Dokumente/CSR/ot_busca_sostenibilidad_red.pdf [Consultado en mayo 2013].
- NAVARRO, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2012): Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2012. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- PERRINI, F. (2006). "SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective". *Journal of Business Ethics*, Nº 67(3), 305-316.
- PORTRER, M., y KRAMER, M. R. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, Nº 84(12), 78-92.
- SHELDON, P. y PARK, S. (2011). "An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S". *Travel Industry. Journal of Travel Research*, Nº 50(4), 392-407.
- TORRESANO, M. y MORALES, K. (2008) *Estudio de la Responsabilidad Social en el Ecuador* (Primer Informe), promovido por CRS -Swisscontact- IDE Business School – UNICEF y CARE, Ecuador.
- TORRESANO, M. (2012) *Estudio de responsabilidad Social de Empresas de Ecuador* (Segundo Informe), promovido por IDE Business School, Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ y Fundación AVINA. Disponible en: <http://estudiorsecuador.com/estudio-de-responsabilidad-social-de-empresas-2012/> [Consultado en mayo 2013].
- TÚÑEZ, J. y VALAREZO, K. (2012). "RCS: reputación, sostenibilidad, compromiso". *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación. TIC y educación*, Quito: CIESPAL. Nº 117, 61-66.
- VAN DE MOSELAAER, F., VAN DER DUIM, R., y VAN WIJK, J. (2012). Corporate social responsibility in the tour operating industry: The case of Dutch outbound



- tour operators, D. Leslie (Ed.) *Tourism Enterprises and the Sustainability Agenda across Europe*, Farnham: Ashgate, 71-92.
- VAN WIJK, J. y PERSOON, W. (2006). "A long haul destination: Sustainability reporting among tour operators". *European Management Journal*, Nº 24 (6), 381-395.
- VALOR, C. (2005). "Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability". *Business and Society Review*, Nº 110(2), 191-212.
- VOTAW, D. y SETHI, S. (1972). "Genius Becomes Pare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility". *California Management Review*. Nº15, 25-31.
- WADDOCK, S. (2008). "Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility". *Academy of Management Perspectives*, Nº 22(3), 87-108.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. WBCSD. Geneva. Disponible en: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true> [Consultado en mayo 2013].