



Trabajo Fin de Grado

La Responsabilidad Social Corporativa como
Ventaja Competitiva Sostenible: NH Hoteles

Autor

Rut Cordero Gimeno

Director

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

Año 2013/2014

INFORMACIÓN

Autor	Rut Cordero Gimeno
Director	Marisa Ramírez Alesón
Título	La Responsabilidad Social Corporativa como Ventaja Competitiva Sostenible: NH Hoteles
Titulación	Grado de Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es estudiar las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que realiza la empresa NH Hoteles, ya que dicha empresa ha conseguido convertir estas acciones en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Así pues, analizando el perfil de la empresa y su trayectoria en primer lugar, estudiando las actuaciones que ésta ha desarrollado con cada uno de los Stakeholders y posteriormente haciendo un análisis comparativo entre las acciones de RSC que se dan en España y México, se llega a la conclusión de que la RSC es uno de los pilares de la filosofía económica de NH Hoteles; que la empresa ha creado valor añadido frente a sus Stakeholders en su totalidad con estas políticas, además de rentabilizar mejor los recursos que dispone.

Finalmente, aunque la empresa tiene una política de RSC global, influye su localización a la hora de desarrollar estas actividades ya que se adapta a las necesidades del país y a las respuestas de los clientes como ocurre con México.

ABSTRACT

The aim of this paper is to explore the advantage obtained of NH Hoteles through their Corporate Social Responsibility development.

First of all analysing their company profile and their outstanding career, focusing their policies developed for each of their stakeholders.

Secondly, a comparison of their CSR policies in Spain and Mexico let us conclude that those policies have been their cornerstone of their entrepreneurial philosophy, allowing them to create an added value on their stakeholders, concretely on their customers. Thus, they have developed a profitable using of resources.

Finally, this paper realised that the country where they do business directly impact on their CSR policies and the fact that they could adapt it to each country.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PRESENTACIÓN NH HOTELES	7
2.1 CARACTERÍSTICAS	7
2.2 EL CRECIMIENTO DE NH HOTELES	9
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN NH HOTELES	14
3.1 ACCIONISTAS	15
3.2 CLIENTES	16
3.3 PROVEEDORES	18
3.4 MEDIOAMBIENTAL	20
3.5 EMPLEADOS	22
3.6 SOCIEDAD	26
4. NH HOTELES EN MEXICO	30
4.1 VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN EN MEXICO	30
4.2 COMPARATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MEXICO Y ESPAÑA	36
5. CONCLUSIÓN	43
6. BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 2.1: Evolución de la expansión del grupo	12
Gráfico 2.2: Crecimiento continuo	13
Gráfico 3.1: Proveedores por unidad de negocio	19
Gráfico 3.2: Formación empleados	26
Gráfico 4.1: Ámbitos donde se enfocan más las actividades de RSC en México	38

Tabla 2.1: Canales de diálogo con Stakeholders	9
Tabla 3.1: Miembros NH Rewards.....	16
Tabla 3.2: Valoración NH Hoteles	16
Tabla 3.3: Principales indicadores de calidad	17
Tabla 3.4: Principales indicadores de proveedores	20
Tabla 3.5: Certificados medioambientales	21
Tabla 3.6: Principales indicadores medioambientales.....	22
Tabla 3.7: Plantilla 2013.....	22
Tabla 3.8: Pirámide de edad	23
Tabla 3.9: Programas 2013	23
Tabla 3.10: Indicadores de formación	25
Tabla 3.11: Alianzas “Segundo hogar”	27
Tabla 3.12: Programas de empleabilidad	28
Tabla 3.13: NH Volunteers.....	30
Figura 4.1: Diamante de Porter.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En este proyecto quiero profundizar en un tema, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se ha visto con poca intensidad y desde mi punto de vista es importante para las empresas y la sociedad. Considero que es un tema de gran importancia hoy en día ya que todo el mundo es más consciente de la importancia de las relaciones de la empresa con los grupos de interés y con el medioambiente. A continuación, y para entender mejor en qué se va a trabajar, se definirá el concepto de Responsabilidad Social Corporativa:

“La Responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. [...] Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito.” (Comisión de las comunidades europeas (2001)).

La RSC es un instrumento mediante el cual las empresas consiguen involucrarse con los agentes que le rodean de forma más cercana; además de mejorar su imagen empresarial así como su situación competitiva (Boletín Fal, 2008), de modo que considero que es un instrumento relevante que se debería analizar con mayor profundidad para entender cómo las empresas lo utilizan e informan sobre ello.

Así pues, en este trabajo se va a analizar, a través del método del caso cómo una empresa que está internacionalizada, desarrolla sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa. Me voy a centrar en NH Hoteles ya que está internacionalizada y existen estudios donde se comprueba que las grandes empresas internacionales tienden a desarrollar las actividades de RSC más habitualmente, integrándolas en sus políticas estratégicas. En segundo lugar se va a estudiar si dichas actividades se han convertido para dicha empresa en una fuente de ventaja competitiva. Finalmente, analizaré dos países dónde la empresa está situada, en este caso serán España y México, de modo que podamos comprobar si influye los países donde está situada dicha empresa a la hora de realizar sus políticas de RSC.

2. PRESENTACIÓN NH HOTELES

En este trabajo se va a analizar la empresa NH Hoteles, dado que es una empresa española que a lo largo de los años ha tenido una fuerte expansión mundial, además de mantener la ética de Responsabilidad Social Corporativa en todos los países donde se ha internacionalizado, llegando al punto de convertirse en parte de su filosofía económica.

Se va a analizar si la actividad de Responsabilidad Social Corporativa puede considerarse fuente de ventaja competitiva para la empresa, convirtiéndose así en el origen de su éxito mundial; así como determinar cómo desarrolla estas actividades, concretando en cada grupo de interés de la empresa. Además se va a comparar sus actividades de RSC en España con éstas mismas en México.

2.1 CARACTERISTICAS

La empresa NH Hoteles es una cadena hotelera multinacional cuya matriz se encuentra en España. En el ranking europeo de hoteles se encuentra en tercera posición de hoteles de negocios (*Atlas de marcas. La presencia de empresas e instituciones españolas en el mundo y Memoria Responsabilidad Corporativa 2013 NH Hoteles*). Esta empresa cotiza en las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao y además pertenece a las 35 empresas que conforman el IBEX-35.

La empresa pertenece a un sector de competencia global. Esto se debe a que en el sector hotelero existe interdependencia entre los mercados y la posición competitiva de una entidad, es decir, las actividades que desarrolle afectarán al resto de los competidores. Además de esto, la naturaleza de la competencia es global dado que las influencias de los distintos agentes sociales como proveedores o clientes, sobre todo en este caso, presionan para la adopción de estrategias de internacionalización.

Una estrategia de internacionalización consiste en participar en el mercado de forma mundial siguiendo los siguientes pasos: desarrollando una estrategia que sea una ventaja competitiva sostenible para la empresa e internacionalizando dicha estrategia a través de la expansión de las actividades internacionales y su adaptación a los países. (AMAT ROYO, 2013)

A lo largo del desarrollo se observará la fortaleza de NH Hoteles en el ámbito internacional gracias a la gran competitividad que posee. Entenderemos como

competitividad la capacidad que tienen las unidades productivas de hacer frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales (Francés, 1997).

Esta empresa, en tres décadas, ha conseguido crear una estrategia de negocio ejemplar, dado que se centra en aportar tanto confort, como entretenimiento y restauración de primera categoría. El tipo de estrategia llevada a cabo, ha traído consigo una internacionalización mundial de forma homogénea a su lugar de origen (aunque se adapta a los consumidores de cada país, así como a las costumbres y políticas de los mismos). Dicha estrategia además tiene incorporada una fuerte ética de Responsabilidad Social Corporativa la cual se ve reflejada en su misión y visión:

Misión: “Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros” (*Memoria de Responsabilidad Corporativa 2012 NH Hoteles*)

Visión: “Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible” (*Memoria de Responsabilidad Corporativa 2012 NH Hoteles*)

NH Hoteles ha dado un paso más en su visión al redefinir ésta en 2013: “Un día cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿hay un NH en mi destino?”” (*Memoria Responsabilidad Corporativa 2013 NH Hoteles*)

Con esta última declaración de intenciones quiere demostrar que el consumidor es el que elige las instalaciones por los servicios y experiencias permanentes que se les consigue dar, al igual que muestran a los accionistas que es una empresa de confianza con personal comprometido con ello. NH Hoteles confía en sus trabajadores para conseguir esto y, por conseciente, les proporciona formación para llegar a conseguir los objetivos de la compañía, como se verá más adelante.

Cabe destacar que los valores de la empresa se basan en la orientación a las personas, la innovación, la responsabilidad medioambiental y el sentido del negocio.

Otra perspectiva desde donde ver la responsabilidad corporativa es conociendo sus grupos de interés (de ahora en adelante, Stakeholders) donde se encuentran los

empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente.

Stakeholders se define como cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros). (FREEMAN y REED, D. 1983)

Con el fin de mantener una buena relación con los Stakeholders, la empresa se compromete a proporcionarle a cada uno de ellos toda la información que pueda ser de utilidad para los mismos, suministrándosela por diferentes canales como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Canales de dialogo con Stakeholders

2013	ACCIONISTAS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	MEDIO AMBIENTE	SOCIEDAD
Web corporativas específicas	•	•	•	•	•	•
Encuestas de satisfacción	•	•				
Estudio de mercado	•	•				
Reuniones y encuentros	•	•	•	•	•	•
Participación en actos y foros	•	•	•	•	•	•
Comunicación y publicación de información	•	•	•	•	•	•
Destacado 2013	Presencia FTSE4Good	Redefinición de la marca Plan de reposicionamiento NH Hotel Group Rewards Valoraciones de clientes	Formación Nuevo NH Voluntariado Corporativo	Compras responsables (Cuota 7,06 LISMI)	Nuevo Plan de Sostenibilidad Premio GBTA	Alianzas y proyectos sociales

Fuente: Memoria Responsabilidad Corporativa 2013

2.2 EL CRECIMIENTO DE NH HOTELES

La empresa NH Hoteles posee 379 hoteles repartidos en 27 países, distribuidos de esta manera: en Europa se encuentran 340 hoteles por 17 países, en América 37 hoteles distribuidos en nueve países y finalmente en África dos hoteles centrados en un país. Además posee nueve franquicias, ocho de ellas en España y una en Polonia.

La empresa ha realizado a lo largo de los años un proceso de internacionalización. El modo de entrada que ha llevado a cabo es mediante inversiones directas, ya sean filiales o adquisiciones como se verá a continuación, hasta llegar a su posición actual.

Una inversión directa en el exterior (IDE) es una inversión que se realiza en un país, que no es el de origen, que implica el control de empresas ya establecidas o estableciendo una filial en el país de destino. (VILLARREAL, O. 2005 y www.economia.gob.mx)

De modo que el proceso de crecimiento de NH Hoteles ha sido el siguiente:

Expansión Nacional o Doméstica:

1978 Apertura del primer hotel en Pamplona, España.

1982 Fusión de NH Hoteles con NH Calderón de Barcelona.

1988 Apertura de varios hoteles en Madrid, Barcelona y Zaragoza.

La Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) es la principal accionista de NH Hoteles la cual le aportó tamaño, prestigio y calidad.

1994 NH Hoteles poseía 54 establecimientos por España.

1996-1997 COFIR se fusionó con NH Hoteles adquiriendo el 100% de ésta. De este modo quedó NH Hoteles como empresa y comenzó a cotizar en bolsa en la posición de COFIR.

Se produce un cambio en la estrategia de la empresa especializándose en calidad y formación de los trabajadores creando la NH University.

También se produjo una apertura hacia el extrarradio, ya que hasta entonces sólo se había centrado en las grandes ciudades, de modo que quisieron captar otro nicho de mercado.

1999 El crecimiento de NH Hoteles se ve traducido en la entrada en el IBEX 35.

Adquiere el 91.5% de Sotogrande que está especializado en la calidad de vida y en el cuidado de la familia, consiguiendo así la empresa mejorar sus servicios.

Se realiza un acuerdo con Corporación Caja de Madrid para crear la sociedad AHORA cuyo propósito es la explotación de negocios de turismo.

2000 Firma de un contrato con Ferrán Adriá para mejorar la restauración que hasta ahora poseían, un contrato con Adolfo Domínguez para los uniformes de los empleados y con Jesús del Pozo para crear fragancias especiales para los clientes.

2002 Nueva estrategia de negocio orientándola al cliente aportando una mayor fiabilidad además de centrarse en la innovación y diversión.

2006 Recibe el premio Príncipe Felipe por la Excelencia Turística.

2007 Inaugura NH Constanza en Barcelona.

2009 Adquisición de la empresa Hesperia de modo que se suma a su cartera de hoteles 51 más.

NH Hoteles y HUSA crean Cooperama que es una nueva empresa donde se encuentran las compras de ambas compañías, el objetivo de esta plataforma es prestar servicios a otras cadenas.

Expansión Internacional:

1998 Comienzo de la internacionalización de la empresa empezando por América Latina.

1999 Adquisición por parte de NH Hoteles de una participación del 19.1% del Jolly Hotels.

Se realizan inversiones en Iberoamérica creando el fondo Equity International Properties con el propósito de concentrar en este fondo las operaciones realizadas en MERCOSUR.

2000 Fusión con Krasnapolsky, una cadena hotelera holandesa. Esto supone para NH Hoteles doblar su tamaño estando presente en 15 países con 168 hoteles en su propiedad; se convierte de este modo en la tercera cadena hotelera más importante de Europa.

2001 Adquisición de la cadena de Chartwell de México el cual le aportó 14 establecimientos.

2002 Adquiere la cadena alemana Astron Hotels que le aporta 53 establecimientos distribuidos en Alemania, Austria y Suiza.

2003 Vende aquellos establecimientos que no se adaptan a la estrategia y a la filosofía de la empresa.

2004 Se establece en Italia y Rumanía.

2005 La empresa posee un total de 240 hoteles, 35.000 habitaciones en Europa, América del Sur y África.

Adquiere el hotel NH Harrington Hall, en Reino Unido y Francia.

2006 La cadena es líder en Italia y firma un acuerdo con Framon y Jolly.

Abre en Milán el Nhow, una categoría de hoteles destinados a clientes vanguardistas, sofisticados e internacionales.

2007 La empresa posee 341 hoteles distribuidos en 21 países de tres continentes. Entra en Nueva York, París y Niza.

Lanza NH Resorts.

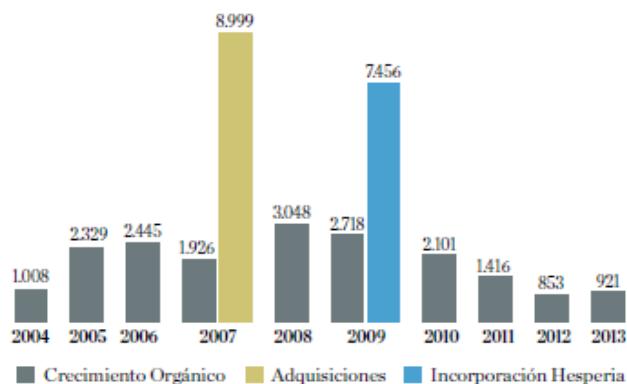
2011 Se caracteriza por ser un año de desinversiones y ajustes con el propósito de fortalecer la situación financiera del Grupo.

2013 Salieron del grupo de NH hoteles 14 establecimientos, diez españoles, tres italianos y uno mexicano. Como contrapartida se han abierto cuatro nuevos, dos ampliaciones y dos establecimientos nuevos anunciados para 2016.

Se incorpora el grupo chino HNA al accionariado de NH Hoteles. Tras un aumento del capital, la empresa HNA adquirió el 20% de las participaciones de NH Hoteles.

En modo resumen, el gráfico siguiente muestra la evolución de aperturas e incorporaciones (en número de habitaciones) desde 2004 hasta la actualidad del grupo NH Hoteles:

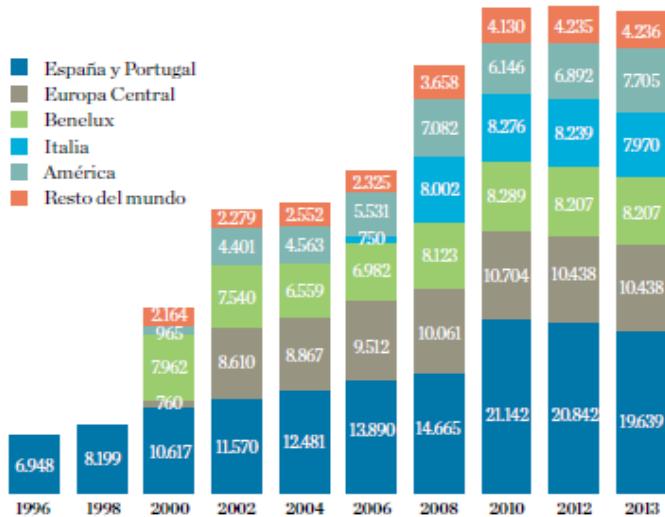
Gráfico 2.1: Evolución de la expansión del grupo



Fuente: Memoria Responsabilidad Corporativa 2013

Para poder tener una visión global de la gran internacionalización de la empresa, el crecimiento en número de habitaciones en el periodo 1996-2013:

Gráfico 2.2: Crecimiento continuo



Fuente: Memoria Responsabilidad Corporativa 2013

En 2013, el consejo de administración ha aprobado un plan estratégico con vista a cinco años donde se concreta el plan de expansión reforzando su presencia en Europa y América Latina centrándose en las condiciones y características concretas de cada país.

Además, la empresa a lo largo de los años ha conseguido una diversificación de su negocio de diferentes maneras:

Diversificación de productos

- En 2004 con ayuda de Ferrán Adriá abren el primer Fast Good, comida rápida de alta calidad.

Diversificación con actividades culturales y sociales

- En 1995, con la intención de fomentar la lectura y apoyar a los escritores se realizan concursos de relatos y se otorga el “Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos”. En 2004 el escritor Mario Vargas Llosa apoya el premio de literatura dándole su nombre.

- En 1998 se crea el NH Stock Art que son exposiciones para apoyar las obras de los pintores. En 2004 había 4.000 obras de arte distribuidas por las zonas comunes y en las propias habitaciones de los hoteles.
- En 2002 se crea un área de responsabilidad social centrada en los sectores más desfavorecidos abriendo el espacio Nhube. En 2004 se exporta a Alemania y Austria.
- En 2009 NH Hoteles gana el premio al diseño de habitaciones en los European Hotel Design Awards, Londres.

En relación con la responsabilidad corporativa de la sociedad la empresa ha realizado estas actividades:

- En 2007 se crea el área de Medio Ambiente en el Grupo, éste se centra en el cuidado del medio ambiente reduciendo los impactos que puedan producir los servicios que proporciona la compañía.
- En 2008 la compañía presenta los objetivos de su Plan Medioambiental cuya realización se hará efectiva en 2012 adelantándose al objetivo europeo de 2020 respecto a la reducción de emisiones y consumos.
- En 2008 la empresa presenta un plan de Responsabilidad Social Corporativa el cuál se basa en aportar servicios sostenibles, perdurables y eficaces aumentando así su valor añadido tanto hacia clientes como accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.
- En 2010 lanza un producto llamado Ecomeeting que consiste en la organización de eventos, congresos y convenciones según los criterios de sostenibilidad, es decir, utilizar los recursos energéticos y productos que puedan suponer un impacto medioambiental mínimo.
- En 2010 recibe un premio de responsabilidad social corporativa.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN NH HOTELES

En este apartado se describe la responsabilidad social corporativa que lleva a cabo NH Hoteles en cada uno de los ámbitos que anteriormente se han definido. Se distinguen tres enfoques dentro de la responsabilidad social corporativa, los cuales son el contexto

económico donde entran los accionistas, los clientes y los proveedores, el contexto medioambiental y el contexto social donde se encuentran los empleados y la sociedad.

3.1 ACCIONISTAS

Es la única empresa española incluida en el índice bursátil de sostenibilidad FTSE4Good en 2013. NH Hoteles obtuvo, gracias a la publicación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2012 (la séptima hasta aquel momento), una calificación de A+ por tercer año consecutivo, la cual es la máxima calificación otorgada por el Global Reporting Initiative (GRI) (*Memoria NH Hoteles 2012*). Esto supone un reconocimiento del compromiso de NH Hoteles en su estrategia de Responsabilidad Corporativa al considerarse como una de las compañías que mejor gestionan los factores de responsabilidad social.

FTSE4Good es un índice bursátil de inversión socialmente responsable creado por la bolsa de Londres. Ha sido diseñado para sensibilizar a los inversores en la integración de los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus decisiones de inversión. Este índice analiza más de 1.000 compañías cotizadas internacionales, teniendo en cuenta seis aspectos: gestión medioambiental, mitigación del cambio climático, derechos humanos y laborales, la lucha contra la corrupción y la gestión responsable.

También está introducido en el Siri Company y Eiris que son compañías dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables y analizan el desempeño sostenible de las compañías.

Para fomentar la comunicación con los accionistas se ha creado una plataforma y un foro para facilitar su acceso a información de la empresa y aumentar la interactividad de los inversores.

Se creó el Club del Accionista para recompensar a los accionistas con beneficios exclusivos proporcionándoles noches de alojamiento y servicios de restauración, las reservas pueden ser directas, disponen de un amplio horario de entrada, promociones exclusivas, entre otros.

En 2011 se realizaron un gran número de reuniones con accionistas e inversores por el acuerdo de ampliación de capital con el grupo chino HNA. A fecha de 17 de abril de

2013 quedó acordado el aumento de capital para las incorporaciones del grupo chino HNA al accionariado de la sociedad con una participación del 20% del capital social.

3.2 CLIENTES

Para NH Hoteles los clientes son el pilar que mantiene en pie a la empresa, para conseguir que el grado de satisfacción sea máximo para éstos han llevado a cabo varias estrategias tanto para captar nuevos clientes como para mantenerlos.

Por un lado, la empresa ha realizado un programa de fidelización “NH Hotel Group Rewards” esta iniciativa consiste en premiar a clientes que se sitúan en los alojamientos de la empresa con cierta frecuencia, los clientes acumulan puntos que pueden canjear por noches gratis y pueden beneficiarse de descuentos y promociones. A continuación, expongo el número de titulares de “NH Hotel Group Rewards” y una previsión para los dos próximos años:

Tabla 3.1: Miembros NH Rewards

	2011	2012	2013	2014	2015
Miembros NH Rewards	2.130.066	2.601.187	3.245.817	4.300.000	5.100.000

Fuente: Memoria Responsabilidad Corporativa 2013

Para continuar con el programa de fidelización y poder estar más cerca de los clientes ha desarrollado la plataforma “www.nh-hotels.com” desde donde los clientes pueden personalizar sus compras.

Se han llevado a cabo varias visitas internas y auditorías de Mystery Guest para evaluar esa calidad llegando a estos resultados:

Tabla 3.2: Valoración NH Hoteles

VALORACIÓN GLOBAL DE NH HOTEL GROUP	2012	2013	DIF.
Satisfacción general (*)	8,1 (escala 0 a 10)	8,2 (escala 0 a 10)	+ 0,1
Valoración Relación Calidad Precio	7,7	7,8	+ 0,1
Nº Encuestas	89.985	135.471	+ 45.486
Nº Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918	+ 73.109

() Incluye las valoraciones de las encuestas internas de NH Hotel Group y de las páginas externas.*

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

A esto se le añaden los siguientes indicadores de calidad:

Tabla 3.3: Principales indicadores de calidad

	2012	2013
Visitas a hoteles en Mystery Guest	367	465
Número valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918
Número de encuestas NH a clientes	89.985	135.471
Comunicaciones gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	13.705	25.270

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

Por otro lado y siguiendo con el objetivo de satisfacer al cliente, se ha potenciado una gestión integral de la calidad llamado “Quality Focus” esta herramienta sirve como canal de diálogo de clientes con empleados ya que mide la satisfacción del cliente y la relaciona con variables como la productividad y los ingresos, así pues, esta herramienta ha proporcionado una ventaja competitiva a NH Hoteles en el mercado.

Se han establecido además nuevos servicios para proporcionar mayor diversidad a los clientes:

- Wifree: desde agosto de 2012 se dispone de wifi gratuito en las habitaciones y zonas comunes en todo el mundo.
- NH Meeting Moments: proporciona a los clientes servicios de restauración, salas para realizar las reuniones o eventos precisos.
- NH Event Tool: herramienta on-line destinada a organizar eventos y congresos de forma simplificada.

La empresa NH hoteles ha conseguido una segmentación de mercado separando su cartera de hoteles en diferentes modelos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes, de modo que ahora se considera la denominación NH Hoteles como NH Hotel Group donde nos encontramos con cuatro marcas:

- NH Hotels: hoteles de tres y cuatro estrellas que se encuentran en zonas urbanas y con la mejor relación calidad-precio. Están destinados a viajeros por ocio o negocio, posee habitaciones muy funcionales, además de instalaciones para reuniones y eventos de empresa.
- NH Collection: son hoteles Premium situados en las principales capitales de Europa y Latinoamérica. Posee una calidad y unas actividades superiores a los

de NH Hotels. Conservan el aire local de la zona y se centra en los detalles para el cliente proporcionando una gran variedad de servicios y una atención personalizada. Quiere crear una experiencia única para el cliente, es decir, utiliza el marketing de experiencias con el que hace que la vivencia en estos hoteles sea única. En estos establecimientos también se realizan actividades de empresas.

- Nhow: son hoteles de diseño y lujo. Hoteles con personalidad inspirados en la ciudad donde están situados. Se encuentran en entornos sorprendentes en las ciudades más internacionales.
- Hesperia Resorts: hoteles vacacionales en zonas específicas. Destinados a parejas o familias cuyas necesidades son el descanso y el ocio.

Así pues el grupo NH Hotel Group ha llegado a desarrollar un modelo de negocio en el que aprovechan las características específicas tanto de los clientes como de las ciudades donde se localizan.

Además la empresa ha conseguido diferenciarse al no ser solamente un establecimiento de alojamiento sino que ha potenciado tanto sus bares como sus restaurantes, los cuales han recibido varios premios, y las salas de reuniones para empresas.

Y para finalizar, para poder llegar a los clientes de forma más cercana, rápida y global la empresa utiliza redes sociales, más concretamente Twitter, Facebook e Instagram. Para complementar estas estrategias NH Hoteles ha desarrollado, a nivel local, nuevas plataformas en América del sur con más énfasis en México, Colombia y Venezuela.

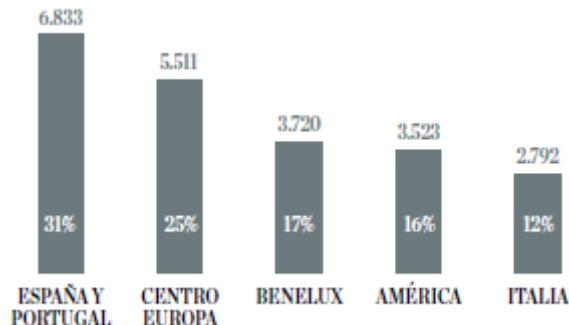
3.3 PROVEEDORES

Para NH Hoteles, los proveedores suponen la clave para consolidar el compromiso de proporcionar soluciones sostenibles e innovadoras. Apuesta por una relación cercana, accesible y sólida optimizando los recursos e implantando herramientas para la comunicación por ambos lados.

El grupo ha trabajado hasta la actualidad con un total de 22.379 proveedores nacionales e internacionales con un volumen de compra anual de 408.4 millones de euros. El 96% de este volumen pertenecen a unidades de negocio europeas.

La empresa, como política corporativa opta por la igualdad de oportunidades y fomento de la compra local de cada región donde está situada.

Gráfico 3.1: Proveedores por unidad de negocio



Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

Los proveedores deben adherirse al código de conducta de NH. En 2013 se firmaron 173 códigos que junto con los contratos de años anteriores hacen un total de 1.391.

El proceso de selección está conformado por un cuestionario dónde se evalúa el compromiso de los proveedores y las políticas relacionadas con el medioambiente.

Plan estratégico a cinco años

Para los próximos cinco años se está trabajando en alinear la misión, objetivos y resultados del Club NH Sostenible con el Plan Estratégico.

El departamento de compras de NH tiene como objetivo internacionalizar Coperama, su central de compras, hoy en día es la primera plataforma de compras del sector hotelero en España (www.coperama.com). También se pretende optimizar el coste de compras incrementando el ratio de captura, la negociación de nuevas categorías de compras, así como la completa implementación de Click & Buy (Central de compras on-line) y su integración con SAP (SAP es el líder mundial de software empresarial y servicios relacionados con el software; mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones. Indra diseñará la plataforma tecnológica de gestión integral de NH Hoteles e implementará SAP en los módulos de finanzas, ventas, control de gestión, entre otras. (www.europapress.es y www.sap.com)).

Finalmente, en 2013 se ha realizado la plena implementación de la plataforma de contratación electrónica (e-sourcing) en todas las Unidades de Negocio, siendo pionera

en el sector de desarrollar con éxito una herramienta electrónica con función de compras, con esto se consigue estandarizar las compras además de mejorar los canales con los proveedores proporcionándoles mayor transparencia. Esta plataforma ha sumado un total de 2.475 proveedores de 22 nacionalidades siendo el 75.86% de las negociaciones las realizadas a través de esta plataforma.

A continuación se muestra una tabla con los principales indicadores de los proveedores:

Tabla 3.4: Principales indicadores de proveedores

	2012	2013
Volumen de proveedores gestionados	21.892	22.379
Nº de Proveedores firmantes Código Ético	1.218	1.391
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	403,4 M€	408,4 M€
% Facturación proveedores firmantes Código Ético	10,8%	-
Volumen de facturación proveedores firmantes Código Ético	-	46,8 M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas *	-	31,81%
Integrantes del Club NH Sostenible	40	40

* Nuevo indicador incluido en 2013

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

3.4 MEDIOAMBIENTAL

Gracias al plan Medioambiental 2008-2012, el consumo de carbono de la empresa se ha reducido desde 2008 hasta el día de hoy un 60,1%, el consumo de energía un 27,1% y de agua un 31,2% (Memoria de Responsabilidad Corporativa NH Hoteles 2013).

Antes de analizar los resultados obtenidos por los hoteles que están incluidos en el plan anteriormente citado (60% de los hoteles de la compañía) se definirán cuáles son estos hoteles y que características comparten:

- Para hacer comparables los resultados de los hoteles se utiliza una medida estándar: los ratios de consumo por habitación por noche.
- Se consideran comparables aquellos hoteles con estructuras de negocio y organización homogénea que sigan los datos de consumo de energía y agua en dos ejercicios completos y que no hayan sufrido ninguna reforma transcendente que afecte a la ocupación del hotel. No se consideran los Resort, ya que estos son una categoría independiente.

Iniciativas sostenibles del 5YP (Plan estratégico a 5 años)

- Uso de energías renovables y reducción de emisiones de carbono; la compañía posee 4.478,12 m² de placas solares, además España, Alemania e Italia se caracterizan en que el funcionamiento del total de sus instalaciones trabajan con energías renovables.
- Se ofrece a los clientes la oportunidad de organizar eventos a favor de proyectos orientados al cambio climático en Kenia, Uganda y Brasil.
- NH Hoteles posee 82 puntos de recarga de vehículos eléctricos y alquiler de bicicletas en más de 50 hoteles.

La iniciativa del 5YP se desglosa en dos partes: Green Saving Proyect que se centra en las medidas de eficiencia energética enfocadas al consumo de agua; y por otra parte Green Hotel Proyect que se enfocan en la percepción que tiene el cliente de los hoteles respecto a la sostenibilidad de la Compañía. Ambas se basan en el diseño sostenible del hotel, reducción del impacto medioambiental en materiales, nutrición y bienestar, reducción de la huella de carbono, apuestas por energías verdes, entre otras.

El grupo NH Hoteles cuenta con la acreditación global en gestión ambiental y eficiencia energética en base a las normas ISO 14001 e ISO 50001. En 2013 se trabajó en el plan específico para la implantación de un sistema de gestión ambiental y eficiencia energética basado en estas normas.

Tabla 3.5: Certificados medioambientales

Unidad de Negocio	Certificado	Total
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	Greenkey Gold	32
	Greenkey Silver	2
	Greenkey Bronze	1
BU Centro Europa	ISO 14001	18
	ISO 50001	1
BU España, Portugal y Andorra	Ökobusinessplan	5
	ISO 14001	3
	ISO 50001	3
BU Italia	ISO 14001	17
	ISO 50001	1
BU América	Hotel Hidrosustentable	1
Total certificados		84

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

Tabla 3.6: Principales indicadores de medioambiente

	2012	2013
Hoteles urbanos		
Emisiones de CO ₂ (Kg.)	123.991.245	91.096.801
Emisiones de CO ₂ (kg. por habitación/noche)	12,02	8,58
Consumo de energía (kWh.)	562.554.110	564.896.879
Consumo de energía (kWh. por habitación/noche)	52,42	51,06
Consumo de agua (m ³)	3.225.880	3.280.138
Consumo de agua (m ³ por habitación/noche)	0,301	0,298
Paneles solares (m ²)	4.701,72	4.478,12
Potencia Instalada de Energía Solar (kW./año)	4.104.753	4.043.201

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

3.5 EMPLEADOS

NH Hoteles impulsa la creación de empleo de calidad bajo las bases de formación, desarrollo profesional y diversidad cultural en igualdad de condiciones.

La entidad posee un Código de conducta de obligado cumplimiento para toda la plantilla, que se encuentra disponible en intranet. Es un Código donde se define el comportamiento ético que está comprometido con los derechos humanos, los principios del Pacto Mundial y las leyes internacionales y locales de cada país donde está situado.

La empresa durante 2013 ha ofrecido formación online sobre este tema.

Tabla 3.7: Plantilla 2013

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2012	2013	DIF. (%)
BU España y Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande	6.538	6.194	-5,3
BU Europa Central	3.680	3.964	7,7
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	2.748	2.752	0,1
BU Italia	2.421	2.209	-8,8
BU América	3.430	3.770	9,9
Total	18.817	18.889	0,4

* Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todo tipo de contratos (fijos, temporales, extras, ETT's...) considerando hoteles comparables, no comparables y de gestión.

Contratos indefinidos 2013 FTEs	10.426	55,9%
---------------------------------	--------	-------

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

La plantilla está compuesta 141 nacionalidades de los cuales un 14.6% trabaja en países distintos al de su origen. El 48.4% del total de la plantilla son mujeres, además en los puestos directivos ocupan el 48% de éstos (en España el 49.5%)

Tabla 3.8: Pirámide de edad

EDAD	2012 (%)	2013 (%)
Menor de 25 años	15,9	15,9
Entre 25 y 40 años	48,6	49,4
Mayor de 40 años	35,5	34,7

* Datos referidos a empleados fijos y temporales.

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

En 2013 la cuota de contratación de personas con discapacidad llegó al 7.06%.

Se han instalado nuevos canales de comunicación interna como newsletters locales, TU RED 2.0 y Bulletin.

También se han potenciado programas para fomentar la vida sana y el bienestar de los empleados como NH Runners, Alpe d'Huez (subida en bicicleta de los Alpes franceses para recaudar fondos por la lucha contra el cáncer) y torneos de Pádel.

Los empleados pueden optar por compartir sus ideas y experiencias en “Sé un blogger de NH!”.

Además se recompensa la labor extraordinaria de los trabajadores mediante programas de reconocimiento premiándoles con puntos para canjear en los hoteles, con esto se consigue incentivar a los trabajadores a viajar y conocer los destinos del grupo.

Tabla 3.9: Programas 2013

Concurso de Navidad	936 puntos
Programa Jubilee	59.129 puntos
Programa de Reconocimiento	86.896 puntos
NH & YOU	9.643 puntos
NH World Incentive Plan	38.862 puntos
Todos Somos Ventas	1.476 puntos
Total	196.942 puntos

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

Con esto último se busca que los trabajadores incrementen tanto la base de datos de los clientes como los miembros del programa de NH Hotel Rewards. Se reparten créditos a los hoteles en función de los objetivos conseguidos y una vez allí se distribuyen entre los empleados.

Respecto a los beneficios sociales que otorga la empresa se encuentra: un plan de retribución flexible efectuado en 2011 el cual busca maximizar la retribución neta de los empleados aportándoles planes de seguros médicos y de ahorro; vales de comida y guardería; ticket transporte, entre otros. Existe además una política de movilizaciones internacionales llamada “NH International Mobility Policy” en donde se encuentran asignaciones a corto y largo plazo y traslados indefinidos, en este último caso son los propios empleados los que solicitan esos puestos de trabajo. En 2013 se encontraban en estas situaciones 76 empleados.

Los empleados poseen tarifas de empleados donde pueden disfrutar de noches por 36€ + IVA y 50% sobre consumiciones de BAR, es decir, sobre la mejor tarifa disponible y de bonos amigos.

Formación

En Septiembre de 2012, NH Hoteles comenzaron a formar parte de la Formación Profesional Dual en la Comunidad de Madrid, con ello han conseguido formar a sus profesionales con altos estándares de calidad, gracias a estos cursos se especializan en “Gestión de Alojamientos Turísticos” y “Dirección de Servicios de Restauración”.

NH University fue creada en 1996 como una universidad corporativa del grupo. Posee 8 campus y la formación puede ser de forma presencial o vía e-learning. El objetivo de esta formación es llevar los valores de la empresa a los empleados transformándolos en acciones formativas concretas. Los programas de formación se enfocan en la gestión e integración de la diversidad, en el desarrollo de competencias y habilidades técnicas, y en alcanzar los estándares de calidad con excelencia. Esta formación está destinada, exclusivamente, para sus empleados, en 2013 participaron 27.019 empleados recibiendo, en media, 16 horas de formación de forma presencial y 3,5 en e-learning. A continuación se expone la evolución de la formación contabilizada en horas:

Tabla 3.10: Indicadores de formación

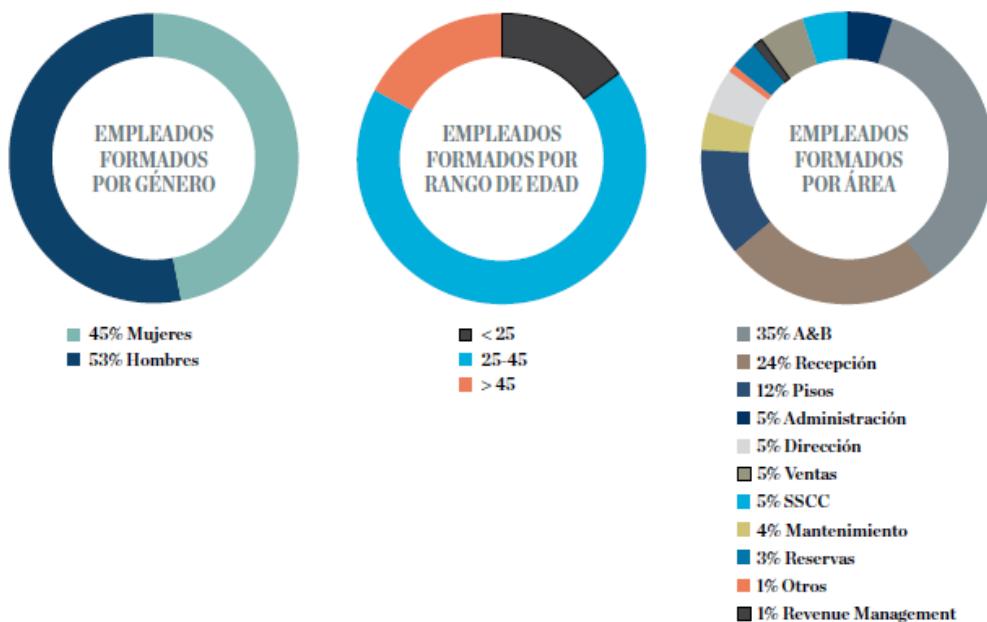
Formación	Business Unit	2012	2013	Diferencia
Externa	Oficinas Centrales	3.017	8.005	4.988 165%
	BU España y Portugal	15.517	6.344	-9.173 -59%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	4.760	4.077	-683 -14%
	BU Europa Central	7.888	4.837	-3.051 -39%
	BU Italia	8.658	7.490	-1.168 -13%
	BU América	7.132	16.371	9.239 130%
Total Externa		46.972	47.124	152 0%
Interna	Oficinas Centrales	2.075	4.261	2.186 105%
	BU España y Portugal	15.748	15.782	34 0%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	10.075	9.088	-987 -10%
	BU Europa Central	26.388	18.838	-7.550 -29%
	BU Italia	9.204	7.174	-2.030 -22%
	BU América	36.058	26.664	-9.394 -26%
Total Interna		99.548	81.807	-17.741 -18%
Total Presencial		146.520	128.931	-17.589 -12%
		2012	2013	Diferencia
E-learning	Oficinas Centrales	780	893	113 14%
	BU España y Portugal	7.538	4.120	-3.418 -45%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	1.709	758	-951 -56%
	BU Europa Central	2.167	1.239	-928 -43%
	BU Italia	1.633	661	-972 -60%
	BU América	1.784	2.000	216 12%
Total E-learning		15.611	9.671	-5.940 -38%
TOTAL HORAS DE FORMACIÓN		162.131	138.602	-23.529 -15%

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

NH University ayudará a la difusión del Plan Estratégico a cinco años mencionado con anterioridad. Transmitirá la nueva identidad corporativa, los comportamientos y los procedimientos del “Nuevo NH”, enfocándose sobre todo en los directores de los hoteles, cuya formación se centraba en el papel comercial y en el concepto de liderazgo, y por otro lado en los equipos comerciales, centrándose en la formación en ventas, MICE (turismo de negocios, de eventos, de convenciones y de incentivos) y Revenue reforzando las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, experiencia del cliente y responsabilidad; además, programas para fomentar el talento y el desarrollo de las redes personales.

Otro tipo de formaciones que se proporcionan son el NH Knowledge Management, formación para la gestión del talento y la formación en emergencias.

Gráfico 3.2: Formación de empleados



Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

3.6 SOCIEDAD

El grupo NH Hoteles ha desarrollado una estrategia de Acción Social llamada “Our Communities”. El objetivo de esta estrategia es participar con entidades de carácter social en las zonas donde la empresa opera; consiste en adaptarse a las necesidades locales mediante iniciativas solidarias a través de servicios hoteleros.

Se han desarrollado tres líneas de actuación: Alianzas “Segundo Hogar”, Programas de Empleabilidad y NH Volunteers! A continuación se desarrollarán cada una de estas iniciativas con mayor profundidad:

Segundo Hogar

NH Hoteles en 2008 creó “Tarifa ONG” para proporcionar a fundaciones y ONGs, evaluadas y aprobadas por el departamento de Responsabilidad Corporativa, descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa en ese momento.

Se han desarrollado acuerdos con hospitales y fundaciones para proporcionar a familiares con niños con enfermedades graves alojamiento cuando necesiten asistencia fuera de su ciudad.

La empresa en 2013 realizó una alianza con UNICEF y continuó con el acuerdo de colaboración con la campaña “Huésped de Corazón”. Los donativos de los clientes se destinan a las campañas donde el grupo tiene negocios en América: México, argentina, Venezuela, Colombia, Haití, República Dominicana, Chile y Uruguay. En México, los empleados han aportado 6.298 € durante 2013 a UNICEF.

Otro proyecto es la fundación Make a Wish International (Global) que consiste en realizar la ilusión de niños con enfermedades graves a través de experiencias. Se han realizado desde 2005, 93 ilusiones con un total de 371 beneficiarios gracias a los empleados voluntarios.

Del mismo modo, la empresa colabora con la Fundación Ronald McDonald proporcionando un hogar para las familias con niños enfermos cuando las casas de la fundación están completas. En la fundación, además, se reciben donaciones de textiles y café por parte de Blijcolin y Douwe Egbert (proveedores de NH Hoteles) así como ayuda con la limpieza. Y finalmente, cada dos años la compañía se encarga de la Gala de la Fundación Ronald McDonald.

Para continuar con las iniciativas dirigidas a los familiares de niños enfermos, la empresa colabora desde hace nueve años con la Fundación Menudos Corazones proporcionándoles 1.000 noches gratuitas anuales en el hotel NH Alcalá de Madrid enfocados a familiares con niños con cardiopatías. Del mismo modo ocurre con la Fundación Josep Carreras (desde hace dos años) que aportan a las familias de niños con leucemia habitaciones en el NH Porta de Barcelona como apoyo a los Pisos de Acogida de la fundación anteriormente citada. Como resumen se han conseguido en estos últimos años estos resultados:

Tabla 3.11: Alianzas “Segundo Hogar”

	2012	2013
Número de acuerdos con ONGs	196	247
Número de habitaciones donadas/año	9.328	2.126
Total hoteles involucrados	143	275

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

Programas de empleabilidad

Dentro de NH Hoteles, de forma internacional, se desarrollan programas de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión o con discapacidad. Estos jóvenes disponen de la ayuda de los empleados que realizan la labor de orientar y enseñar competencias técnicas y personales.

La empresa está comprometida con la iniciativa Youth Career Initiative (YCI) dónde este año ha formado a 12 jóvenes en riesgo de exclusión social durante 24 semanas en NH México City y el NH Santa Fe. Por otro lado y siguiendo con el mismo objetivo que YCI, en Barcelona, se ha trabajado con la fundación Casals del Infants donde se han formado a diez alumnos de los programas de Cualificación Profesional Inicial y con la Escuela Superior de Hostelería de Barcelona donde han formado a cinco alumnos en un curso de formación que otorga la compañía; todos los alumnos anteriormente citados han realizado prácticas en los hoteles de la ciudad.

Con el objetivo de potenciar la empleabilidad de los barrios poco favorecidos, en Holanda se realizan visitas a los hoteles de Ámsterdam, hasta la actualidad y desde 2009 han participado 192 jóvenes. Los empleados que acompañan a estos jóvenes han observado que la experiencia es tan motivadora y enriquecedora que en próximas ediciones se proporcionarán prácticas en los hoteles a los participantes más interesados.

Tabla 3.12: Programas de empleabilidad

	2012	2013
Número de alumnos formados	441	465
Número de contratos	38	38
Acuerdos con ONGs e Instituciones	39	39

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

NH Volunteers!

NH Hoteles cuenta con una gran plantilla de empleados que se involucran a conciencia con proyectos de voluntariado, gracias a ello han podido implantar diferentes campañas exitosas siempre respaldados por los empleados.

Las campañas más destacables que se han creado son:

- Navidad para todos: es una iniciativa impulsada globalmente donde los empleados trabajan con Cruz Roja para identificar los problemas de cada país donde están situados, además se da los clientes la oportunidad de ayudar a los más necesitados aportando Clicks solidarios (1 click = 1€), la empresa da a conocer esta actividad en su felicitación de Año Nuevo. En total en esta campaña se cuenta con 29 fundaciones beneficiarias, 433 empleados voluntarios, 125 hoteles comprometidos con la causa y gracias a ello se han llegado a recoger 1.283 kilos de alimentos, 3.904 kilos de ropa, 1.409 juguetes y 33.720 € de donaciones.
- Hora del Planeta: la empresa participa en la campaña de WWF de reducción de emisiones de CO₂ y consumo energético, apagando la iluminación de 299 hoteles alrededor del mundo y se invita a los clientes a participar en ello estimulándoles con cenas a la luz de las velas, talleres, entre otros.
- Día mundial contra el cáncer de mama y semana de la sensibilización contra la violencia de género: ambas iniciativas se realizan en España, en el primer caso los empleados además de llevar el lazo rosa, reciben charlas junto a los clientes sobre el cáncer de mama y su prevención; y en el segundo caso y con ayuda de Cruz Roja imparte programas de formación para mujeres en estos casos y también se ofrecen charlas a los empleados.

Por otro lado, y como se ha mencionado anteriormente, algunos empleados ponen a disposición de colectivos desfavorecidos de la sociedad sus conocimientos y aptitudes para ayudarlos a formarse:

- Track The Talent: empleados voluntarios en Ámsterdam aportan formación en el ámbito de restauración a jóvenes con un perfil de educación bajo.
- Give And Gain: es una iniciativa Europea donde los empleados, mediante charlas donde exponen sus experiencias, intentan incentivar a personas en riesgo de exclusión a potenciar su vida profesional. En NH esta campaña se materializa en España y Londres.
- Proyecto Coach: NH Hoteles participa en este proyecto de la mano de la Fundación EXIT en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Palma de Mallorca. En este proyecto se asignan jóvenes con riesgo de exclusión a los empleados y éstos les muestran las diferentes salidas laborales que les puede aportar el sector de la restauración.

Finalmente, otros proyectos que realiza la empresa por medio de los empleados son impulsar el desarrollo económico-social de comunidades desfavorecidas a partir de la creación de empleo, propulsión de actividades económicas sostenibles y apostando por acabar con la pobreza en países en vías de desarrollo. El proyecto más destacado se ha realizado en Tigray (Etiopía) donde se ha creado el Hotel Escuela Agoro Lodge dónde NH Hoteles junto con Manos Unidas y AECID han propulsado el voluntariado corporativo promoviendo valores de solidaridad y responsabilidad hacia los empleados y como se ha mencionado anteriormente fomentando el desarrollo económico-social en la región. NH Hoteles ha sido galardonado por este proyecto con el MC a la mejor práctica de Responsabilidad Social Corporativa. (Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, Fundación CODESPA).

Tabla 3.13: NH Volunteers!

	2012	2013
Número de voluntarios	894	1.082
Número de iniciativas	57	74

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa 2013

4. NH HOTELES EN MÉXICO

4.1 LAS VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN EN MÉXICO

NH Hoteles ha conseguido ser líder en el sector hotelero a nivel internacional gracias a que esta empresa era originariamente competitiva a nivel nacional y poseía unas ventajas competitivas susceptibles de transnacionalizar, es decir, el valor que genera en el país de origen consigue exportarlo al exterior.

Algunas de las fuentes de ventajas competitivas que posee son la diferenciación del producto, al ser “NH Hoteles” una marca reconocida en todo el mundo y símbolo de calidad; posee economías de Internacionalización al crear una relocalización (invertir y desinvertir) de sus actividades en un corto periodo de tiempo; y las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que supone un valor añadido muy importante para la empresa y los Stakeholders.

Estas ventajas de propiedad (ventajas competitivas) son combinadas con las ventajas de localización que le ofrece el país de destino. Precisamente, en este apartado se van a estudiar qué ventajas le ha proporcionado México como destino a sus inversores, en este caso a NH Hoteles, ya que posee en este país 12 establecimientos de los 37 que posee en América.

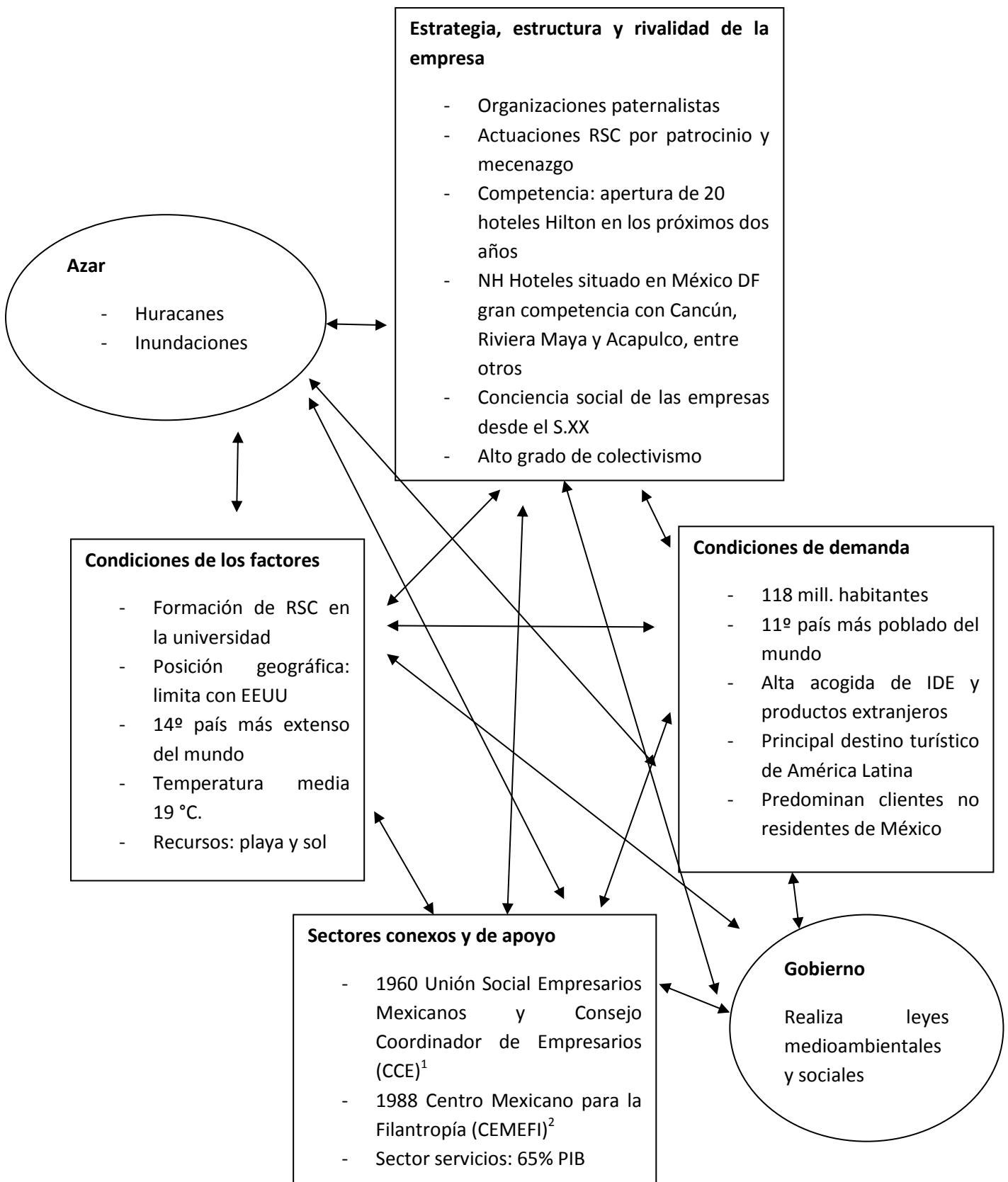
Para realizar dicho estudio se utilizará la metodología del Diamante de Porter o Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter 1990), este instrumento interpreta y explica las razones por las que las naciones adquieren unas ventajas competitivas que dan lugar a la localización de las empresas en dichos países. Por ello, vamos a utilizar esta herramienta para entender por qué NH Hoteles se estableció en México.

Se va a observar cómo la empresa al internacionalizarse, crea ventajas competitivas y refuerza las existentes en el mercado interior aprovechando entre otras cosas, las fuentes de ventaja competitiva que le proporciona el país.

En el siguiente Diamante de Porter se analizarán 4 grupos de factores determinantes de la Ventaja Competitiva de las Naciones que están influenciados entre ellos: las condiciones de los factores (RRHH, conocimientos científicos, infraestructuras...), condiciones de la demanda (tamaño, preferencias de los consumidores...), sectores afines y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Además éstas están influenciadas por dos variables externas que son el azar y el gobierno.

La figura que se encuentra a continuación se ha desarrollado a partir de la información proporcionada por: www.CNNexpansion.com, www.estepais.com (Miguel del Castillo Negrete Rovira 01/04/2012), www.economista.com, www.elfinanciero.com.mx, www.nh-hoteles.es, www.smn.cna.gob.mx, construyéndose así el Diamante de Porter de México enfocado al sector hotelero.

Figura 4.1: Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia

Notas:

¹Unión Social Empresarios Mexicanos y Consejo Coordinador de Empresarios: organismos que proporcionan directrices a las empresas para seguir los principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

²Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI): organización que impulsa la cultura de la filantropía y la RSC en el país.

Con la intención de entender mejor el anterior Diamante de Porter se va a explicar de qué determinantes está compuesto dicho instrumento (YALA, 2014) y porqué se han elegido los elementos que se han incluido.

- La estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa: se estudia la manera de crear empresas, cómo se organizan y cómo se administran en el país analizado, así como la rivalidad entre ellas. Respecto a las estrategias y estructuras, se observan diferencias, sobre todo, en la iniciativa empresarial, la relación trabajador-empresa, la práctica a operar globalmente, las metas y motivaciones de las empresas, entre otras. Respecto a la rivalidad hay que tener en cuenta la presión de los competidores locales, existencia de nuevas empresas que modernizan el mercado, y las antiguas que se tienen que flexibilizar para responder a nuevos enfoques que ponen de manifiesto las nuevas empresas.

En México existe una cultura nacional paternalista, eso influye en los tipos de estrategias que realizan las empresas y en el tipo de RSC que efectúan; además se sabe que muchas empresas realizan actividades de RSC por patrocinio y mecenazgo, es decir, que es una forma de promocionar la empresa.

Las empresas, como se ha comentado, han desarrollado conciencia social recientemente, pese a esto considero se ha avanzado de forma considerable en el ámbito de la RSC en este país.

Por otro lado, se ha considerado importante el alto grado de colectivismo porque esto produce que los empleados se comprometan con la organización ya que valoran las relaciones y la seguridad que le proporciona la empresa.

Respecto a la competencia, la cadena hotelera Hilton abrirá 20 hoteles en México, NH se encontrará con un mayor grado de rivalidad y, sabiendo esto, puede desarrollar barreras a la entrada. Como se ha mencionado, también destaca la competencia existente en zonas de México como Cancún, Riviera Maya y Acapulco, los hoteles de estas zonas ofrecen diferentes servicios a los

clientes, más enfocado a un turismo familiar potenciándose en la época de verano mientras que NH Hoteles se centra en familias y negocios a lo largo del año.

- Condiciones de los factores: se estudian aquí los recursos humanos y físicos, donde se analiza la cantidad y calidad en ambos casos, las habilidades y coste de personal y la accesibilidad a los recursos físicos; los recursos del conocimiento, se refiere a los conocimientos científico-técnicos y conocimiento del mercado que tiene la nación; los recursos de capital, donde se define cuánto capital y cuánto cuesta a la nación financiar la industria; y finalmente, la infraestructura, donde se encuentra el transporte, los cuidados de la salud y la transmisión de información. Se consideran valiosos todos aquellos recursos que no se pueden copiar ni adquirir con facilidad; a estos recursos se les denomina VRIO.

Se han destacado en recursos humanos, que los profesionales se forman en el ámbito de Responsabilidad Social Corporativa en la universidad lo que muestra un alto grado de conciencia en este tema. Los recursos físicos son los que se pueden considerar más destacables en este país puesto que es el país más cercano a EEUU lo que le proporciona una ventaja de localización a la hora de recibir turismo procedente de este país, además de su gran dimensión que le permite ser una gran potencia. Y finalmente, el país posee una temperatura y un clima en general, idóneo para adentrarse en éste con una cadena hotelera.

- Condiciones de la demanda: se analiza la segmentación de la demanda; la sofisticación y exigencias de los compradores, la cantidad de demanda (si son muchos o son pocos con mucho poder), todo esto repercute en la presión que son capaces que ejercer los consumidores sobre las empresas para que estas mejoren, y potencien su inversión e innovación.

En los hoteles de NH Hoteles situados en México se ha comprobado que al ser este país el principal destino de América Latina, la mayoría de sus clientes no son de origen mexicano. Por otro lado, México es el 11º país más poblado del mundo poseyendo 118 millones de habitantes, esto hace que la demanda local sea una potencia que debería explotar la empresa. Además la cultura de México hace que haya una gran acogida, por parte de los clientes, de empresas y productos extranjeros, otra oportunidad brindada para NH Hoteles.

- Sectores conexos y de apoyo: se refiere a la complementariedad entre las industrias tanto ascendentes como descendentes del país. Esto es que los proveedores, que sean originarios del país, ayuden a las nuevas empresas a asentarse y habituarse a las tecnologías; y que las empresas con las que se comparten actividades puedan aportar oportunidades para el intercambio de información.

En México destacan la Unión Social de Empresarios Mexicanos y el Consejo Coordinador de Empresarios (CCE) así como El centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ya que ambas organizaciones sirven de apoyo a las empresas para desarrollar sus actuaciones de RSC siguiendo unas leyes y directrices que existen en este país.

Otro factor que ayuda a la instalación de una cadena hotelera en este país es que el sector servicios representa el 65% del PIB.

- El azar: son eventos imprevistos que se consideran importantes ya que producen cambios en la posición competitiva de la empresa. Este factor tiene influencia en los cuatro determinantes antes explicados.

Se han destacado los huracanes y las inundaciones ya que son dos catástrofes muy frecuentes en este país que dejan daños de elevados costes afectando de forma directa a las empresas y a los ciudadanos en general (en 2013 se vivió la temporada de ciclones más activa en la historia de México) (www.noticias.terra.com.mx). Además, en el ámbito hotelero hace que en algunas épocas del año la demanda decaiga por parte de los clientes extranjeros.

- El gobierno: las medidas que pueda imponer el gobierno tienen repercusiones en el resto de determinantes del Diamante. El papel del gobierno debe ser promover a la empresa a mejorar su desempeño competitivo, a estimular la demanda y la rivalidad, y a crear factores especializados. Estas medidas pueden ser dar subvenciones, subsidios, ser él un comprador, entre otros.

En México existen leyes medioambientales que ha publicado el Gobierno para la preservación y protección del medio ambiente, se aplican a procesos productivos, comerciales y de servicios, entre ellos están el tratamiento de residuos orgánicos, control de la calidad del aire, control de los suelos donde se construye, entre otros. (Normas estatales medioambientales: www.portal2.edomex.gob.mx).

Respecto a las leyes sociales se refiere a leyes de Defensoría Pública, a la Constitución Política del Estado libre y Soberano de México, a leyes de Seguridad Social, entre otros.

4.2 COMPARATIVA DE RSC EN MEXICO Y ESPAÑA

NH Hoteles posee una política de RSC internacional. Esta política, como se ha estudiado con anterioridad, se aplica a todos los países donde la empresa realiza su actividad, no obstante, no se desarrolla de la misma manera en unos países que en otros.

En este apartado se va a analizar por qué existen diferencias a la hora de implantar una política de RSC entre México y España y nos centraremos en las diferencias concretas que ha desarrollado la empresa NH Hoteles en estos dos países, respecto a las actividades de RSC.

Se ha considerado interesante analizar el caso de México ya que NH realizó una considerable inversión directa, cuando se internacionalizó hacia América Latina, adquiriendo 14 establecimientos en 2001 (con la adquisición de la cadena hotelera Chartwell), de los cuales hoy en día siguen permaneciendo 12, como se ha mencionado anteriormente. Además se tiende a pensar que al ser un país hispano la cultura puede ser similar, es por ello que se considera estudiar este país en concreto.

Se comenzará estudiando los antecedentes de la RSC en México:

La Responsabilidad Social Corporativa surgió en México a mediados del siglo XX cuando la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y las Uniones Sociales de Empresarios de México (USEM) se manifestaron a favor de estas actividades aportando ambas, elementos teóricos y prácticos respecto a estas políticas. Años después, apareció la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDR) al mismo tiempo que nació el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). En 1988 se creó la Comisión Nacional de los Derechos Humanos; y finalmente, en este mismo año surgió el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

En 1992, CEMEFI con ayuda de seis empresas desarrolló el Programa de Filantropía Empresarial y en 1997 estableció el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. En 2000, se creó una convocatoria para reconocer las “Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial”.

Finalmente en 2001, se crea la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) integrada por Administración por Valores (Aval), el COPARMEX, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el CEMEFI, la Confederación USEM, Impulsa y el CONCAMIN. (www.gestion.org)

Tiene especial interés estudiar qué es CEMEFI que además de ser una asociación civil, como se ha anotado con anterioridad, es una institución privada, sin ánimo de lucro y no está afiliada a partidos, razas o religiones. El objetivo de esta organización es impulsar la cultura filantrópica y la RSC en el país. Se destaca esta asociación ya que es una de las pocas organizaciones que permanecen hoy en día en activo y tiene un papel importante en México (www.cemefi.org).

A continuación, vamos a analizar la cultura empresarial mexicana en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa haciendo una breve comparación con el caso español cuando se dé el caso:

A principios del siglo XX se confundía la RSC con la filantropía; a medida que han pasado los años ha habido una evolución en este aspecto ya que se han definido las normas y directrices que siguen estas actuaciones (ROJAS, 2004). Asimismo, se comenzará con la definición de RSC en México para conocer a qué nos referimos con este término en dicho país:

La Filantropía define la RSC como el cumplimiento íntegro de la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental. Con una actuación comprometida por parte de la empresa que le permita ser más competitiva, promoviendo el desarrollo de las personas, la sociedad y del entorno, atendiendo a las expectativas de inversores, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad. (www.gestion.org)

Además el CEMEFI añade a la definición anterior que las empresas deben demostrar respeto por las personas, valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo a la construcción del bien común. (www.cemefi.org y CRUZ, CORTEZ y ABREU (2010)).

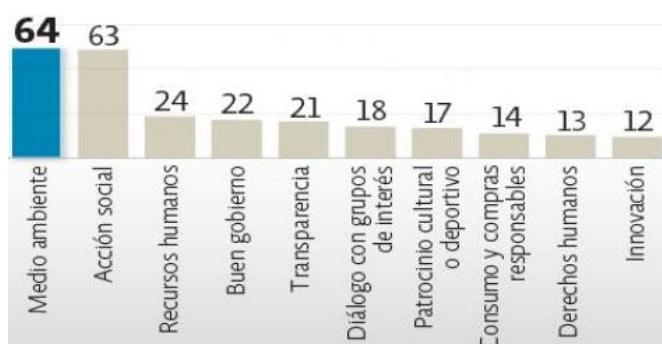
Podemos observar de este modo que aunque el término de RSC existe en México y en España, existen matices que las diferencian. Para realizar un análisis más detallado se expone la definición de RSC en España:

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define la RSC como el conjunto de actividades voluntarias que realizan las empresas relacionadas con la sociedad, el medio ambiente... Estas actividades se centran en la satisfacción de los Stakeholders y estas actuaciones van más allá de la normativa legal y de los beneficios económicos a corto plazo. Por otro lado, la Foretica, una asociación española, define la RSC como un fenómeno voluntario que intenta converger al mismo tiempo el crecimiento de la empresa y su competitividad, con el compromiso del desarrollo social y la mejora del medio ambiente. ([www.foretica.es](http://www foretica.es) y CRUZ, CORTEZ y ABREU (2010))

Así pues, los modelos de RSC son similares en ambos países pero se observa que las diferencias en este concepto se sustentan sobre todo en las prioridades de estas actividades y a quienes van dirigidas, nos referimos a las distintas jerarquías a la hora de aportar una importancia a los objetivos. Los factores que se desarrollan de forma global son el Marketing responsable, la calidad de la vida laboral, los proveedores, los clientes, el desarrollo de las comunidades, la ética y la gobernabilidad empresarial y el medio ambiente. En el caso de la Foretica se hace más hincapié en la calidad de la vida laborar, en los clientes y en el desarrollo de comunidades, mientras que las prioridades de CEMEFI se enfocan al desarrollo de comunidades y al medio ambiente. (CRUZ, CORTEZ y ABREU (2010)).

Como se ha analizado con anterioridad, la preocupación de las empresas de México se enfoca en las acciones a la sociedad del país y al entorno ecológico. En el gráfico que se expone a continuación se observa, con datos cuantitativos, las prioridades de las actividades de RSC en México:

Gráfico 4.1: Ámbitos donde se enfocan más las actividades de RSC en México (en %)



Fuente: Primera edición del anuario corresponsable de Iberoamérica 2012-2013

A continuación, y para seguir con esta línea comparativa, se va a analizar las dimensiones que están integradas en el marco de Responsabilidad Social Corporativa y su alcance según el CEMEFI. Al contrario que en España que se definen los integrantes de la responsabilidad social corporativa por grupos de interés o Stakeholders, CEMEFI los agrupa por dimensiones según los niveles de responsabilidad (CAJIGA, 2013):

- Dimensión económica interna: se refiere a la generación de valor agregado por parte de colaboradores y accionistas, considerando las condiciones del mercado, la equidad y la justicia.
- Dimensión económica externa: nos referimos a la generación de bienes y servicios ventajosos y rentables para la sociedad; aquí se indica también la importancia de la contribución impositiva por parte de la empresa a la sociedad pública. Además se considera que la empresa debe participar en los planes económicos de México.
- Dimensión social interna: se agrupan aquí la responsabilidad compartida por parte de los inversores/accionistas, directivos, colaboradores y proveedores para mejorar la calidad de vida en el puesto de trabajo de sus empleados, así como su desarrollo en la empresa.
- Dimensión sociocultural y política externa: son las acciones y aportaciones de las empresas para la consecución de entorno en el mercado favorable para el desarrollo de sus acciones.
- Dimensión ecológica interna: se consideran todas las acciones que realiza la empresa que puedan repercutir en el medioambiente y qué hacen las empresas para prevenir o remediar estos hechos.
- Dimensión ecológica externa: son actuaciones específicas que realiza la empresa para preservar y cuidar el medioambiente.

A modo resumen, se puede decir que en México la RSC comenzó siendo una iniciativa filantrópica, pero con el paso de los años ha ido evolucionando a lo que hoy en día consideramos RSC de forma global. Por otro lado, mientras que en España las políticas de RSC se integran dentro de la empresa y van dirigidas directamente a los Stakeholders en México distinguen que los aspectos prioritarios de la RSC son la ética empresarial, la calidad del trabajo, la vinculación y compromiso con la sociedad y el cuidado del medioambiente.

Por otro lado, la realidad empresarial mexicana es muy distinta. Se ha demostrado que al contrario de lo que significa en ámbitos legales la RSC, a partir del siglo XXI las actividades de RSC adquieren importancia entre las empresas de México ya que las compañías han observado que el hecho de realizar este tipo de actividades incrementan sus ventas ya que los consumidores consideran de gran importancia que las empresas tengan conciencia social.

Como se ha visto, llevar una política de RSC conlleva agregar un valor a los productos mediante políticas de responsabilidad social, ya sea en el ámbito de los empleados, de la sociedad en general y del medioambiente; esto se traduce en una mejor reputación para la empresa por lo que muchas de ellas, al no ser las normas de responsabilidad social de obligatorio cumplimiento, incorporan las palabras de Responsabilidad Social Corporativa como una forma de Marketing y promoción o por razones políticas.

Como consecuencia de esto, en México se empieza a dudar de la efectividad de la RSC ya que en muchos casos se han demostrado que tras una fachada de buenas acciones se encuentran actos en contra de la sociedad y el medioambiente que son los pilares de la RSC en este país. Expertos se han mencionado respecto a instaurar cierta obligatoriedad en las empresas respecto a estas actividades y sugieren que el Estado sea quien supervise y controle a las empresas.

Bajo mi punto de vista, dado que los consumidores son cada vez más conscientes de lo importante que es desarrollar actividades de RSC, las empresas deberían incorporarlas de forma rigurosa en sus políticas económicas y de forma real. Es conveniente realizar una pequeña comparación con el caso de España ya que en este sentido sí que hay diferencias notorias.

Respecto a la importancia que se le da a las actividades de RSC en España, estudios indican que la voluntariedad de estas actividades están cuestionadas por la mitad de la sociedad ya que creen que deberían ser actuaciones de carácter obligatorio. Pese a estas estadísticas, esta misma sociedad a la hora de consumir productos de estas empresas, no les influye en gran medida si la empresa realiza tales actividades de RSC o no. Es decir, en el caso de México los consumidores poseen más ética social a la hora de consumir que los españoles. (ROJAS, 2004)

Por otro lado, los consumidores españoles sí que perciben que las empresas que realizan las actividades de RSC es porque las realizan de forma voluntaria, además estas entidades muestran estas políticas con mayor transparencia; esto, entre otras cosas, aporta seguridad a los Stakeholders en su conjunto, al contrario que en México que se cuestionan la realidad de esas actuaciones entre otros motivos por su realización de forma opaca y cuestionable. (ROJAS, 2004)

Para finalizar, se analizará cómo NH ha enfocado sus actividades de RSC en México concretamente.

Como hemos indicado anteriormente, NH Hoteles sigue el modelo español a la hora de realizar los informes de RSC y van dirigidos a los Stakeholders de forma internacional, en México sigue esta línea de actuación pero se percibe cierta inclinación por proyectos de carácter social y medioambiental. Como indica el presidente ejecutivo de esta empresa Gabriele Burgio (ahora expresidente desde 2011) “La Responsabilidad Medioambiental se ha consolidado en toda la compañía gracias al trabajo de los empleados, los proveedores y la sensibilización de los clientes”. Los resultados obtenidos de los objetivos medioambientales propuestos en México han sido:

- International Tourism Partnership (ITP): que es una plataforma que une a los líderes del sector, a gobiernos y a instituciones con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en la gestión turística. Fomentan el eco-diseño, la innovación y la formación de los trabajadores.
- Gestión de la diversidad: se realizan dos acuerdos, el Plan de Igualdad con los sindicatos mayoritarios y el Charter de Diversidad donde se compromete la compañía a cumplir con las directivas de la UE y la legislación local.
- Ecomeeting: como se ha visto anteriormente, es una iniciativa donde se organizan eventos sostenibles donde se hace hincapié en el cuidado del medioambiente y la promoción de estas actividades hacia sus clientes. Se potencia el uso respetuoso de los recursos energéticos, materiales ecológicos, productos de comercio justo y reducciones de emisiones de CO₂.

En el entorno ambiental, en concreto, se han obtenido resultados medioambientales notorios gracias al Plan Estratégico Medioambiental. Se ha reducido el consumo de agua, producción de residuos, emisiones de CO₂, así como disminuciones de energía. (www.serresponsable.com)

Por otro lado, pero en esta misma línea, NH Hoteles realiza actuaciones orientadas a las catástrofes medioambientales que ocurren en este país, poseen un protocolo de respuesta en caso de que ocurran ciertos fenómenos ambientales. En la última catástrofe ocurrida en 2013 se puso en marcha una recogida de alimento para las familias víctimas de la temporada de ciclones.

En el ámbito social, con el plan NH Amigo Solidario NH presta su ayuda a ONGs y fundaciones aportando alojamiento y restauración; esto se ha materializado con el trabajo desarrollado con la ONG UNICEF y la fundación “Huésped de Corazón”. Es destacable que los empleados mexicanos son los que más aportaciones monetarias han proporcionado a UNICEF, y parte de los donativos de los cliente a lo largo del mundo han sido destinados a campañas tanto de UNICEF como de “Huésped de Corazón”.

También, dentro del ámbito social, se ha mostrado con anterioridad, que en México se desarrolla la iniciativa Youth Career Initiative donde se forma a jóvenes con riesgo de exclusión social.

Los empleados en los dos ámbitos desarrollados se encuentran muy comprometidos con la causa, al igual que ocurre en el resto de los hoteles donde NH Hoteles desarrolla su actividad, aunque en México destaca su especial interés por las necesidades que este país presenta.

La empresa potencia además un programa con los empleados que se denomina “Todos Somos Ventas” con este programa generan compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa con llevando a una gran implicación por parte del empleado en las ventas. Se forman en RSC y en las iniciativas que pone en marcha la empresa logrando así que interioricen estas actividades y las lleven a cabo día a día.

Respecto a los clientes, se les proporciona encuestas, con ello consiguen mejorar el índice de satisfacción. También existe la web de NH Hoteles www.nh-hotels.com.mx donde se puede realizar la reserva; se han registrado un aumento del 36% de las ventas gracias a la página web.

Los proveedores, como se ha indicado en el apartado de NH Hoteles de forma global, tienen que tener una política donde comparten su compromiso con el medio ambiente e impulsando proyectos innovadores como textiles eco-amigables, reutilización de corchos, entre otros.

Y finalmente en el ámbito de los accionistas, la empresa no realiza actividades específicas en este país, se siguen las directrices de NH Hotels Group.

5. CONCLUSIÓN

Los objetivos buscados al iniciar el proyecto eran:

1. Analizar la forma de realizar las actividades de RSC de una gran empresa, en este caso NH Hoteles.
2. Observar si las actividades de RSC se han convertido en una fuente de ventaja competitiva para la NH Hoteles.
3. Observar si influye la localización de la empresa en las actividades de RSC que realiza en cada país o si son políticas genéricas.

En primer lugar, se ha observado, tras realizar el estudio, que NH Hoteles es una empresa internacional que realiza sus actividades de RSC de forma global, es decir, presenta dichas actividades en todos los países donde está situada, además con la peculiaridad de que están interiorizadas en las políticas económicas de su actividad.

NH Hoteles, es una empresa que ha conseguido destacar por la transmisión de las actividades de RSC a sus Stakeholders, consiguiendo varios premios por la realización de Memorias de Responsabilidad Social. Así pues, se va a contestar a si estas actividades han supuesto una fuente de ventaja competitiva para la empresa. En este caso, la RSC es una fuente de ventaja competitiva ya que proporciona a la empresa diferenciación en su sector, así como proporcionarle rendimientos mayores a los de la competencia.

Por un lado, la empresa ha creado valor para los accionistas, clientes y trabajadores desarrollando, entre otras cosas, canales de comunicación entre dichos Stakeholders, dando la oportunidad de proporcionar información de forma bilateral, esto hace que la empresa consiga una buena imagen para estos grupos de interés y pueda responder a sus necesidades de mejor manera que sus competidores. De la misma forma, la empresa incrementa sus rendimientos económicos al conseguir que: los empleados, gracias al código de conducta y al ser conscientes de las acciones que la empresa realiza, tengan mayor implicación y lealtad con ésta, de esta forma se consigue mayor rentabilidad del

trabajo; que la empresa al trabajar con proveedores que posean sus mismas políticas sociales y potenciar, además, la compra local hace que los clientes vean estas características como un valor añadido, así como la satisfacción de consumir servicios de una empresa que realiza actividades para mejorar aspectos sociales y medioambientales.

Así pues, la empresa en su conjunto, crea valor para sus Stakeholders de diferentes maneras mediante políticas de Responsabilidad Social, además de conseguir no solo beneficios sociales, sino económicos. Es decir, la empresa ha transformado unas acciones corporativas voluntarias en una auténtica fuente de ventaja competitiva.

Por último, se ha analizado si influye la localización a la hora de elegir qué actividades de RSC se realizan. Se ha comprobado que aunque NH Hoteles posea una política corporativa respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, dependiendo de su localización (en este caso se ha estudiado México), potencia unas actividades u otras, ya sea por necesidades del propio país o por la respuesta de los clientes a estas acciones, en el caso estudiado se priorizaban las actuaciones destinadas a la sociedad y al medioambiente.

Como conclusión general, las actividades de RSC son acciones voluntarias que las empresas podrían transformar en ventajas competitivas como lo ha conseguido la empresa estudiada NH Hoteles. Esto se consigue realizando estas actividades de forma legal, con transparencia e informando a los Stakeholders sobre ello, de esta forma se consigue crear valor añadido para todos ellos y de forma indirecta sirve como instrumento de marketing que hace que se incrementen los rendimientos de la empresa.

Desde mi punto de vista, las actividades de RSC deberían realizarlas todas las empresas adaptando sus actividades a su tamaño ya que hoy en día es un tema de gran importancia y los clientes poseen conciencia notoria respecto a estas actividades. Por otro lado, para evitar que las empresas realicen estas actividades sólo con fines lucrativos, como ocurre con el caso de México, propondría imponer total transparencia en las actividades realizadas mediante memorias o informes anuales.

6. BIBLIOGRAFIA

- AMAT ROYO, J. (2013): *Qué es una estrategia global.* <http://www.joaquinamat.es/globalización/que-es-una-estrategia-global/> (consultada en 09/09/2014)
- Atlas de Marcas (2014): <http://atlas.marcasrenombradas.com/> (consultada en 17/09/2014)
- AYALA RUIZ, L. (2014): *El Diamante de Porter.* <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>
- BOLETIN FAL. (Enero 2008): *Responsabilidad social de las empresas: ventaja competitiva para las compañías.* Edición Nº 257. <http://www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/7/33447/fal-257.web.pdf> (consultada en 02/09/2014)
- CAJIGA CALDERÓN, J. (2013): *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.* Cemefi y ESR.
- CEMEFI (2014): <http://www.cemefi.org/> (consultada en 24/10/2014)
- CNN Expansión (2014): <http://www.cnexpansion.com/> (consultada en 21/10/2014)
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001): *LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* COM(2001). Bruselas.
- CONAGUA Comisión Nacional del Agua. Servicio Meteorológico Nacional (2014): <http://smn.cna.gob.mx> (consultada en 21/10/2014)
- COPERAMA (2014): <http://www.coperama.com/portal/central-compras-hosteleria> (consultada en 15/09/2014)
- CRUZ, J. CORTEZ, M. y ABREU, J. (2010): *Gestión de Responsabilidad Social: Análisis comparativo de Enfoques, Tendencias e Indicadores.* Revista: Daena: International journal of Good Conscience. Nº 5(2) ppp 100-118.
- El Economista (2014): <http://www.eleconomista.com/> (consultada por última vez en 21/10/2014)

El Financiero (2014): <http://www.elfinanciero.com.mx/> (consultada en 21/10/2014)

EUROPA PRESS (2014): <http://www.europapress.es/> (consultada en 15/09/2014)

Foretica (2014): <http://www.foretica.es/> (consultada en 24/10/2014)

FRANCÉS (1997): *Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global.* Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.42 Maracaibo Junio 2008. (Consultada 10/09/2014)

FREEMAN y REED, D. (1983): *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.* California Management Review, Spring 25(3):88- 106.

Gestión.Org: RSC en México: Una mala interpretación conveniente.
<http://www.gestion.org/rsc/35789/rsc-en-mexico-una-mala-interpretacion-conveniente/>
(consultada el 30/10/2014)

NEGRETE ROVIRA, M. (2012): *La distribución del ingreso en México.* Revista EstePais Tendencias y Opiniones.

NH Hoteles (2012): “Memoria Responsabilidad Corporativa 2012” (consultada en 04/09/2014)

NH Hoteles (2013): “Memoria Responsabilidad Corporativa 2013” (consultada a lo largo del trabajo)

NH Hoteles (2014): <http://www.nh-hoteles.es/> (consultada a lo largo del trabajo)

Noticias Terra (2013): “2013: México vive un año histórico en desastres naturales”
<http://noticias.terra.com.mx/> (consultada en 22/10/2014)

Procuraduría de Protección al Ambiente del Estado de México (2014):
http://portal2.edomex.gob.mx/propaem/disposiciones_juridicas/normas_tecnicas_estatal_es_ambientales/index.htm (consultada en 21/10/2014)

ROJAS ORDUÑA, O (2004): *RSC: Los casos de España, México y Argentina.*
<http://www.octaviorojas.com/rsc.html> (consultada 24/10/2014)

SAP (2014): <http://www.sap.com/> (consultada en 15/09/2014)

Se responsable (2012): NH Hoteles ESR México
<http://www.serresponsable.com/2012/11/14/nh-hotele-esr-mexico/> (consultada en 04/11/2014)

Secretaría de Economía (2014): <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa> (consultada en 10/09/2014)

VILLARREAL LARRINAGA, O. (2005): *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.*