

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



Primer semestre de 2009

Núm. 7

SUMARIO

ARTÍCULOS

“Hacia una política turística en Europa: directrices y tendencias recientes”

Aurelia Bengochea Morancho

“Red transfronteriza en turismo. Formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica”

Tomás Jesús Cuevas Contreras y Isabel Zizaldrá Hernández

“Propuesta metodológica para el análisis del comportamiento de la demanda de turismo cultural a partir del diseño de un grafo valorizado.

El ejemplo de Girona”

Núria Galí Espelt

“La comunicación en el negocio de la hospitalidad y el fomento del comportamiento responsable de los clientes y sus diversas respuestas”

Maud Tixier

DEBATE

“El turismo español en tiempo de crisis. Una perspectiva empresarial”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 7, 1^{er} semestre 2009, pp. 49-65

LA COMUNICACIÓN EN EL NEGOCIO DE LA HOSPITALIDAD Y EL FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LOS CLIENTES Y SUS DIVERSAS RESPUESTAS

Maud Tixier
ESSEC Business School

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2009 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

LA COMUNICACIÓN EN EL NEGOCIO DE LA HOSPITALIDAD Y EL FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE DE LOS CLIENTES Y SUS DIVERSAS RESPUESTAS

Maud Tixier

ESSEC Business School

Heading the program "Communication and Management"

tixierm@essec.fr

resumen

El presente artículo investiga las actitudes y los comportamientos de los clientes de hotel hacia los programas sostenibles que aplican los hoteleros. Estos programas implican acciones ecológicas social y culturalmente aceptables en el marco de un negocio rentable. El artículo trata de cómo informar y cómo educar e implicar a los clientes en dicho proceso, en qué condiciones hacerlo y cómo responden. El estudio muestra que la comunicación es más difícil cuando los intereses personales se cambian por una causa importante y señala que el modo de sensibilizar a la gente debe ser divertido y entusiasta ya que el invitado -de ocio o corporativo- no sólo consume un producto, sino que vive una experiencia. Este hecho significa que la dirección del hotel investiga un verdadero cambio de largo plazo de cultura y no únicamente una política.

Key words: desarrollo sostenible, hospitalidad, clientes, internacional.

abstract

This article investigated the attitudes and behaviours of hotel guests towards the sustainable programmes put in place by hôteliers. They involve environmentally-friendly as well as socially and culturally acceptable actions within the frame of a profitable business. The article deals with informing as well as educating and involving the guests in the process, on what conditions and how they respond. The study shows that the communication is at its worse when personal interests are diverted for an important cause. It shows that the way to sensitize people needs to be entertaining and enthusiastic, that the guest -whether leisure or corporate- doesn't only consume a product but also goes through an experience. It means the hotel management investigates a real long term change of culture and not just a policy.

key words: sustainable development, hospitality business, hotel guest, international.

1. investigaciones y datos previos

1.1 estudios anteriores

Los estudios anteriores sobre la actitud y el comportamiento de los clientes muestran unos resultados contradictorios. Accor Asia Pacific, por ejemplo, publicó unos resultados muy positivos de un estudio¹ que determinaba la actitud del cliente hacia las prácticas “respetuosas con el medio ambiente” introducidas como parte de la carta de “juegos ecológicos” en Sidney. Por contra, *Touriscopie* realizó una encuesta cualitativa² acerca de los comportamientos de los turistas ante la globalización que indicaba una falta de concienciación y culpabilidad de los hoteles en el extranjero, en cuanto a los problemas medioambientales relacionados con sus actividades. Sin embargo, otro estudio realizado por *L'Echo Touristique*³ en 2000 sostiene que el 15 % de los turistas reaccionan negativamente ante la falta de ética y el 35 % dicen que están dispuestos a pagar más por un comportamiento más responsable. Pero a pesar de aumentar la preocupación por la conservación del medio ambiente, los consumidores no se comprometen necesariamente a mostrar un comportamiento sensible con el medio ambiente.

Además, la sostenibilidad incluye la noción de armonía con las comunidades locales y las poblaciones indígenas, idea que a menudo es ausente en los estudios realizados hasta el momento, que ignoran la necesidad de compatibilizar las consideraciones comerciales, sociales y medioambientales. Estos estudios también se centran principalmente en el turismo, del que la industria de la hospitalidad es sólo una parte, y no dan cuenta de ninguno de los aspectos corporativos del negocio.

Las grandes cadenas hoteleras como Hilton y Marriott utilizan un cuadro de mando integral para la dirección de operaciones, que incluye cuatro indicadores: las personas (miembros del equipo), el beneficio (la cuota de mercado justa), GSTS (estudio de seguimiento de satisfacción del cliente) y la calidad. Si nos referimos a los tres pilares de desarrollo sostenible (económico, social, medioambiental), observamos que el medio ambiente no aparece; que la comunicación a los clientes es un criterio a tener en cuenta y que, cuando tiene lugar una comunicación para implicar a los clientes para lograr una actitud más responsable en el negocio de la hospitalidad, aquella es muy convencional.

1.2 investigaciones anteriores

La investigación ha prestado bastante atención a las características y a la demanda de turistas, clientes de hotel, ecoturistas (Hvenegaard y Dearden, 1998;⁴ Juric *et al.*, 2002⁵), pero poca en analizar si estas personas realmente se comportaban de un modo responsable. Según Honey y Stewart (2002), el ecoturismo se centra en lo que los viajeros hacen más el impacto de su comportamiento sobre el medio ambiente y las personas del país de acogida.

Fairweather, Maslin y Simmons (2005) muestran datos que indican que los visitantes pueden tener actitudes favorables hacia el medio ambiente del lugar donde viaje y que se muestran más inclinados a comportarse de forma más respetuosa con el medio ambiente⁶. Por su parte, Wood y Halpenny (2001)⁷ sostienen que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad no se contemplan en el proceso toma de decisiones de los visitantes. Lubbert (2001) demostró que los visitantes individuales no se sentían res-

ponsables del medio ambiente en una destinación de vacaciones y, en consecuencia, no estaban interesados en los sistemas de gestión (el proceso de alcanzar los estándares) que trataban de las cuestiones medioambientales.

Pero Honey (2002: 363)⁸ y Khan (2003)⁹ llegan a conclusiones diferentes. Otras investigaciones muestran que la preocupación por el medio ambiente en el que viajan no se traduce necesariamente en comportamientos más respetuosos.

2. metodología

Este *paper* presenta un estudio de las respuestas de numerosos clientes internacionales –asiáticos, europeos, australianos, de Oriente Medio–, ya sean empresas o turistas individuales, en hoteles australianos y franceses. El *paper* investiga el comportamiento del cliente y su relevancia para el desarrollo sostenible, como respuesta a las medidas aplicadas y comunicadas por los hoteleros.

Dicho estudio se realizó en Australia entre unos 25 hoteles de Brisbane, Perth, Broome, Darwin, Cairns y la Costa Dorada (costa e *hinterland*). Todos los hoteles tenían una clientela internacional, de ocio y corporativa de niveles distintos, con un alto o un bajo índice de negocio de repetición. Se cubría distintos tipos de gestión: algunos hoteles eran de propiedad, otros eran franquiciados y otros simplemente explotados. Algunos eran negocios familiares o independientes, otros formaban parte de cadenas o grupos más grandes; algunos tienen certificación ecológica y han elegido deliberadamente este nicho de mercado. Se entrevistó a los directivos sobre una lista exhaustiva de medidas relacionadas con el desarrollo sostenible, se les preguntó sobre qué se comunicaba a los clientes, cómo y con qué resultados. Los directivos implicados podían ser directores generales, directores de servicio, directores de programas medioambientales, de alimentación y bebidas. También hablamos con los recepciones, administración y conserjería para obtener su *feedback* acerca del comportamiento de los clientes.

El estudio se realizó en otoño de 2005 (de octubre a diciembre) y posteriormente se reali-

zó en Francia (29 contactos) en diez hoteles de París y doce hoteles en el *resort* de Courchevel, en los Alpes (invierno, primavera de 2006) para realizar comparaciones con Australia y así obtener características más específicas en cada caso.

Los temas más típicos que se plantearon en las entrevistas fueron los programas de ahorro de sábanas y toallas, el uso del agua y la electricidad, la gestión de los residuos, el “mal” comportamiento de los clientes en relación con el ruido, el humo, las bebidas, el juego, la prostitución, la alimentación, etc., la seguridad de los clientes, los proveedores (productos locales o extranjeros, trabajo infantil, comercio justo...), las relaciones con la comunidad, las diferencias interculturales, los riesgos asociados (ausencia de autorización, mala reputación...).

Deliberadamente mezclamos, en vez de aislarlos, todos los factores que influían en los comportamientos:

Para el gerente: el tamaño, la antigüedad, la localización del hotel, el tipo de gestión. Es más difícil implementar determinadas medidas en hoteles de tamaño medio (no hay economías de escala internas ni hay flexibilidad) cuando el tipo de gestión favorece el corto plazo, frente al largo plazo (cuando el hotel es de propiedad), cuando el hotel es antiguo y no sigue un proceso de restauración. Los hoteles que se hallan en zonas protegidas o en un país con muchas restricciones de agua probablemente serán más respetuosos con el medio ambiente. El gerente puede que siga unas normas y unas políticas determinadas o bien que tenga una actitud más personal ante las cuestiones sociales y medioambientales.

Para los clientes: la nacionalidad, la educación, el que sean turistas o viajen por motivos de negocios, el que se hallen en su país o en el extranjero son factores que pueden alterar su comportamiento, y ya no digamos sus propios valores personales o sus creencias. La ubicación del hotel también marcará una diferencia (emplazamiento urbano frente a la naturaleza y la vida silvestre). Algunos comportamientos de los clientes o de la dirección responden a la educación, la legislación o a elecciones medioambientales o sociales que van más allá de la legislación.

Los *resorts* de esquí franceses conceden realmente mucha importancia a la calidad de la

1. 105 clientes en el Novotel y el Hotel Ibis en Sidney, Australia.

2. Sicsic, J.; Raphaël, J. P. (2001) «Un touriste plaide non-coupable, comportement du touriste français face à la mondialisation», *Touriscopie*, París: Secrétariat d'État au Tourisme.

3. 1012 personas entrevistadas (septiembre de 2000) por el Institut RMS, publicado el 22 de marzo de 2002: Hervé, Hugueny; Marie-France, Kayser (2002), “Les bons principes du tourisme durable restent à appliquer”, *Echo Touristique*, núm. 2528, p. 4.

4. Hvenegaard, G.; Dearden, P. (1998), “Ecotourism versus Tourism in a Thai National Park”, *Annals of Tourism Research*, 25, 700-720.

5. Juric, B., *et al.* (2002), “Exploring the Usefulness of an Ecotourism Interest Scale”, *Journal of Travel Research*, 40(3): 259-269.

6. Fairweather, J. R.; Maslin, C.; Simmons, D. G. (2005), “Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, núm. 1.

7. Wood, M. E.; Halpenny, E. A. (2001), “Ecotourism Certification and Evaluation: Progress and Prospects”. En: Font, X.; Buckley, R. C. (ed.), *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Development* (p. 124-140), Wallingford: CABI.

8. Honey, M. (2002), “Conclusion”. En: Honey, M. (ed). *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice*, Washington DC: Island, p. 357-371.

9. Khan, M. (2003), “Ecoserv: Ecotourists' Quality Expectations”, *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 109-124.

nieve, del mismo modo que los Australianos hacen lo propio con respecto a sus playas. La estructura hotelera es muy distinta, en que grupos prestigiosos se codean con estructuras familiares en que el negocio lo llevan la segunda o la tercera generación de propietarios, muy necesitados de herederos que se hagan cargo del negocio. Cada país tiene un tipo de extranjeros distinto: los rusos en los *resorts* de esquí franceses, los coreanos y los taiwaneses en la costa australiana.

El estudio ha hecho especial hincapié en las motivaciones, acciones y percepciones que podían surgir en Francia y en Australia en los clientes internacionales del negocio de la hospitalidad, relacionadas con la promoción de un desarrollo sostenible allá abajo (en Australia) o en el norte (en Francia).

3. publicitar las acciones a los clientes

Depende, ante todo, de si la hospitalidad sostenible es un nicho de mercado para el hotel o sólo algo en lo que hay que tener cuidado. Cuando las mejores prácticas medioambientales o societales forman parte de su política de explotación, los hoteleros se sienten inclinados a comunicarse libremente con sus clientes. Dichos hoteles, pensiones u hospederías sumergen a sus clientes de forma natural (“como lo habría hecho la naturaleza”) en programas de descubrimiento que proporcionan una “programación exhaustiva de actividades interpretativas basadas en la naturaleza, que incluyen rutas guiadas por la selva tropical, tours en 4x4, días de aventura y actividades” (por ejemplo: O’Reilly’s, Binna Burra, Qld, AU). Su lema es “tomar sólo fotos (o memorias) y dejar sólo huellas”. Los *resorts* de las islas y de los lugares remotos promueven iniciativas muy buenas. Todos buscan la sostenibilidad, quieren educar a los visitantes y afectan a su vida doméstica cuando se van.

Por otra parte, algunos hoteles, por ejemplo en Francia, se hallan en las primeras etapas de desarrollo y difícilmente comunican. Admiten que se hallan en las primeras etapas de concienciación e implementación. Accor y el Club Med se hallan en una fase más avanzada y son un

ejemplo. Siete hoteles declinaron la entrevista¹⁰ por falta de interés...

Algunos hoteles (por ejemplo, el Intercontinental) han suspendido su programa de sustitución de toallas puesto que, para que resultara creíble, tendría que haber sido coherente con la política general del hotel... Otros (por ejemplo, el Bristol) piensan que Francia se está quedando atrás, como todos los países latinos, a veces a propósito... Su curso de acción con frecuencia es descrito como «tímido» o «vacilante» (por ejemplo, el Concorde Lafayette, el Hilton) o en las primeras etapas de educación del cliente (por ejemplo, el Hilton).

Los hoteles justifican su posición afirmando que deben actuar en coherencia con sus clientes. Si uno propusiera un sistema de reciclaje selectivo en las habitaciones (por ejemplo, el Hilton), estaría demasiado avanzado a su época; no se puede actuar contra la cultura de los clientes que viene de todas las partes del mundo y debe rechazarse la dictadura de una cultura (si la Biblia está en la mesita de noche, ¿por qué no el Corán?). Si bien hasta el momento se han adoptado sólo unas pocas medidas, existe sin embargo una visión, proyectos y concienciación. Son muchos los que se han subido al tren y, por tanto, otros seguirán el mismo ejemplo, tantos más a medida que la mentalidad de los clientes vaya evolucionando. El punto esencial es ser coherentes y reflejar las mentalidades más que anticiparse a su evolución. Y, como decía Lenin: «podemos ir un paso por delante de las masas, pero no dos».

4. acciones e instrumentos utilizados para comunicarse con los clientes

Los hoteleros pueden comunicar por lo que son, lo que dicen o lo que hacen. Los que simplemente informan al cliente tienen que cuidar cómo dicen las cosas. Todos desean implicar a los clientes de algún modo y utilizan distintos medios para ello; entre estos, el directorio del cliente en la habitación puede establecer lo que es aceptable; las políticas, las prácticas o los compromisos medioambientales pueden publici-

tarse en las habitaciones o fuera de ellas; los caballetes identificadores (*tent cards*) se utilizan en los programas de ahorro de sábanas y toallas, así como folletos, pósteres y panfletos que indican las oportunidades que se ofrecen al cliente para que participe en actividades sostenibles; los hoteleros invitan a facilitar *feedback* de estas cuestiones y muestran cómo contribuye a incrementar la concienciación y las acciones al respecto. Para suscitar el interés de la clientela, algunos hoteleros también utilizan códigos de comportamiento ético a los turistas y facilitan información previa al viaje en sus páginas web.

Sólo unos pocos hoteleros recurren a comunicaciones duras, salvo cuando el negocio de repetición es muy bajo (por ejemplo, el Ayer’s Rock, AU), en que la competitividad es escasa, o cuando su nicho de mercado es la sostenibilidad. Normalmente, adoptan un estilo y un tono indirecto o suave; dejan que sean los clientes quienes elijan; les ofrecen una oportunidad o una opción; sugieren de una forma sutil y amable; les piden que contribuyan a ayudar a la protección del medio ambiente, que colaboren con el compromiso del hotel de preservar los recursos naturales... El programa debe comunicarse con tacto a los clientes y presentarse y explicarse de forma atractiva¹¹, haciendo más hincapié en lo que el hotel lleva a cabo que en lo que el cliente debería o tendría que hacer. Lo mismo puede aplicarse a los lugares con certificación ecológica y sus programas de interpretación, que no han de imponerse por la fuerza a los visitantes.

Algunos *resorts* prefieren no regular, pero sus acciones tienen más repercusión que sus palabras; educan a sus clientes mediante el ejemplo; el primer paso es llevar a cabo acciones sustantivas que muestren los compromisos que han adoptado, para que sus palabras no desplacen sus logros. Las acciones más obvias son las relacionadas con la gestión del reciclaje de residuos, el ahorro de agua, la disminución del uso del papel, el consumo de productos orgánicos, los sistemas de ahorro de la energía, la reducción de los residuos físicos, la plantación de árboles, los huertos, en lo referente al medio ambiente. En cuanto a las cuestiones sociales y culturales, el comportamiento responsable en la comunidad, son aplicables los puntos siguientes: la contribución económica a un fondo, las donaciones a fundaciones, el contacto con las comunidades autóctonas, el encuentro con las culturas loca-

les, el aprendizaje de las artes locales, la música y la danza tradicionales, la promoción de tours ecológicos desde la conserjería del hotel, los paseos por las propiedades, el patrocinio, los vídeos por el canal de previsualización del hotel, la venta de vídeos de producción propia.

5. la opción a favor del medio ambiente

5.1 australia

El grado en que los hoteleros publicitan sus programas medioambientales –en su caso– a sus clientes puede variar. Algunos optan por no implicar al cliente porque podría percibirse como una forma de reducir costes. Sostienen que cuando los clientes pagan tarifas elevadas por las habitaciones lo que esperan es ser tratados de la forma más confortable posible. Procuran evitar los comentarios negativos derivados de una “experiencia no del todo agradable”, afirma el gerente del Crowne Plaza (Perth) refiriéndose al programa de ahorro de sábanas y toallas. Pero si una mejor práctica medioambiental resulta una parte fundamental de su filosofía y su política de explotación, el hotel la comunicará abiertamente a los clientes. Es el caso, por ejemplo, del Couran Cove Island Resort (Qld), donde llegan incluso a fijar a sus clientes una “cuota” de energía por su estancia, con un premio para los mejores clientes.

Algunos hoteles no aspiran realmente a aumentar el grado de sensibilización de sus clientes; ni establecen comunicación alguna que se dirija de verdad a los clientes con el fin de inducirlos a cambiar sus hábitos, particularmente en lo referente al consumo de energía y de agua. El argumento que los hoteles esgrimen es que primero necesitan concienciar a su personal y desarrollar una estructura para poder estar en condiciones de exigir un esfuerzo a sus clientes. Otros consideran que la sensibilización del personal crecería más rápidamente si participaran en dicho proceso de comunicación orientado a los clientes. Por ejemplo, el mero hecho de requerir al personal de la limpieza que sus miembros presenten una nota a los clientes les ayudaría a entender que los esfuerzos o los cambios de comportamiento que se intenta que evolucionen no

10. Four Seasons, Louvre Hôtel, Le Crillon, Concorde St Lazare, Hôtel Lutécia, Hôtel Scribe, Sofitel Champs Elysées (porque para ellos no hay nada tangible con relación a este tema, o bien no era una prioridad en ese momento, o no hacen nada al respecto o no todavía están preparados).

11. Su implementación exitosa se explica exhaustivamente en “Know-How Section”, *Green Hotelier*, abril de 2005, p. 1-4.

sólo les afectan a ellos sino también a los clientes. A través de este simple acto de información, contribuirían, en cierto modo, a educar a los clientes y a actuar como modelos para ellos, y con ello su labor cobraría un mayor prestigio.

Algunas medidas son más bien recibidas que otras.¹² el gran esfuerzo para ahorrar agua en Queensland es publicitado por el gobierno con la aplicación de prácticas estrictas, lo cual constituye una oportunidad perfecta para implementar programas de conservación del agua.¹³ El reciclaje también es practicado por muchos australianos, que están acostumbrados a hacerlo en casa. Con todo, la mayoría de los hoteleros señalan que sólo entre un 3 y un 5 % de sus clientes siguen el programa de ahorro de sábanas y toallas, con un máximo del 12 % en uno de ellos. Los costes de lavandería representan el 10 % de todos los costes de energía en la mayoría de los hoteles y lo que ahorran es muy poco, especialmente en el caso de estancias breves. Estos datos contrastan notablemente con un estudio que muestra que el 87 % de los clientes valoraban el programa de reutilización de las toallas¹⁴ O con afirmaciones como que entre el 70 y el 90 % de los clientes que pernoctan más de un día participan en dichos programas.¹⁵ Sin embargo, algunos hoteles firman contratos con empresas que quieren conocer sus políticas medioambientales (por ejemplo, el Crowne Plaza y el BHP-Billiton) y, por tanto, las implementan.

5.2 francia

En París, el planteamiento del grupo Accor a la hora de incitar a los clientes a contribuir a preservar el medio ambiente no es ni moralista ni pesimista, sino positivo y entusiasta. Accor minimiza el impacto medioambiental de sus operaciones sin comprometer el confort de los clientes. Su objetivo para 2006 era aplicar la Nueva Carta Hotelera Medioambiental (65 artículos) en todos los hoteles de propiedad y de alquiler, e implicar a los clientes en la implementación de una guía práctica utilizada por el personal “en los hoteles como en casa”. En la actualidad, casi 2.100 hoteles están certificados con la ISO 14001.

Las acciones se comunican a los clientes en un póster escrito en seis idiomas, siempre que se implementen o se “cumplan” al menos diez acciones. Una acción por lo menos tiene que ser visible al cliente. Incluyen la opción de que los clientes reutilicen las toallas o las sábanas, la clasificación de los residuos en las habitaciones, un límite en el *pack* individual de los productos de higiene en las habitaciones, información visible sobre la recogida de pilas de los clientes, el ofrecimiento a los clientes de medios de transporte menos contaminantes, etc. Los clientes también observan la presencia de placas de energía solar para producir el agua caliente doméstica y captadores solares fotovoltaicos (por ejemplo, el Ibis Porte de Clichy en el centro de París) o la restauración del Mercure Paris Etoile en 2005 para convertirlo en un hotel sostenible.

El grupo Accor y el Club Med son los que llevan a cabo estas prácticas de forma más competente en Francia. El Meridien Etoile, premiado con la etiqueta Green Key en 2006, tiene previsto distribuir folletos informativos a los clientes y promover el uso de bicicletas entre los visitantes. Otros hoteles no suscitan nada entre sus clientes, como el Hyatt o el Bristol; la recogida selectiva de residuos no es nunca un tema de preocupación para los clientes (por ejemplo, el Concorde Lafayette); es sólo algo de puertas para adentro... En el Hyatt, se acepta la presencia de máquinas expendedoras en el centro de *fitness*, pero no en las habitaciones. Otros, como el Opera Intercontinental, han dejado de informar a los clientes porque éstos reciben ya demasiados folletos informativos en las habitaciones.

En los Hilton (tres en París), empezó a aplicarse el programa “We Care” en enero de 2006 (ya se aplicaba en la Gran Bretaña y todavía no en Australia). La fase de información a la clientela todavía no se ha completado. París se utiliza como ciudad piloto para Europa y África. La cadena Best Western decidió optar por la “flor verde”, la etiqueta ecológica europea que también fomenta la educación y la comunicación en cuestiones medioambientales.

En los *resorts* franceses como el de Courchevel, la mayoría de los gerentes de hotel

son concientes del consumo de energía pero se oponen a pedir a sus clientes que ahorren en sábanas o toallas. Consideran que los clientes que ya están concienciados solicitarán o *motu proprio* tomarán los pasos necesarios para ello, y que no corresponde al hotel educarlos.¹⁵ En un hotel reconstruido de nuevo como el Kilimandjaro de Courchevel, no prevaleció ningún criterio medioambiental y sólo triunfo el hábil oportunismo.

6. la dimensión social de la sostenibilidad

Una política hotelera de desarrollo sostenible se diseña para maximizar el impacto positivo de sus actividades y, al mismo tiempo, minimizar sus posibles efectos negativos. Para alcanzar este objetivo, habitualmente da apoyo al desarrollo económico de las comunidades de acogida. Dar apoyo a la comunidad local no solo forma parte del desarrollo sostenible, sino que cumple además con una demanda actual de los clientes de realizar intercambios con la población local, entender las culturas locales: una experiencia humana enriquecedora que se ha convertido en una parte del viajar, y también es una necesidad para evitar el riesgo de que la población local rechace nuestras operaciones, por falta de integración y de aceptación. Ello normalmente implica comprar en los mercados locales, emplear a personas de la zona (asociados, servicios de reparaciones, mantenimiento...), recaudar fondos para fines benéficos, financiar microproyectos, patrocinar eventos, pedir a conserjería que promueva todas los negocios locales para ganarse un buen nombre en el entorno.

6.1 australia

Puesto que resulta difícil atraer al personal¹⁶ en gran parte de Australia, los hoteleros tienen que forjar lealtades y sonrisas (como dicen los hoteles Novotel, de Accor). Se venden a sí mismos como un empleador de elección. Cuando el

personal se siente a gusto en el trabajo, ello se manifiesta, y habitualmente se fomenta la interacción entre el personal y los clientes. Australia presume de ser un país simpático y con frecuencia los clientes quedan impresionados con la calidad del servicio que reciben. La disponibilidad a ayudar es parte de la cultura; en los hoteles más pequeños, el servicio auténtico es más importante que el servicio profesional; los hoteleros creen en la interacción casual y enseñan al nuevo personal a eliminar la palabra “no” de su vocabulario (por ejemplo, el Royal on the Park, de Brisbane). “El servicio es gratuito, vamos a regalarlo” es su lema (por ejemplo, el Crowne Plaza, de Perth). Los hoteles emplean a muchas mujeres gerentes,¹⁷ que tienen una buena reputación en la resolución de conflictos.

En Australia, es preferible comprar en los mercados locales, siempre que ello no vaya en contra de la política de la empresa (basada en el precio y el volumen), especialmente cuando se trata de productos de buena calidad y rentables como la carne, el pescado, el marisco y el vino. Los productos locales son incluso mejores que los nacionales, dada la competencia existente entre estados,¹⁸... salvo cuando el vino local, por ejemplo, resulta más caro y casi igual de bueno que en otros estados (por ejemplo, en Queensland). La ropa de cama habitualmente proviene de Australia (por ejemplo, el Marriott, de Brisbane), y no de China o de las regiones de Asia-Pacífico. Tener una conducta transparente e irreproachable es el principio a la hora de dar apoyo a los productores y los cultivadores locales.

Los productos de comercio justo son prácticamente desconocidos en Australia, que no figura en la lista de Accor de los once países que los sirven (Informe anual de 2005). El aprovisionamiento se basa básicamente en el precio; el mobiliario puede ser más fácil de obtener que la alimentación; incluso los lápices permanecen cuatro meses en la aduana (por ejemplo, el Marriott). El aislamiento es otra causa, además de los duros factores disuasorios o las cuarentenas aduaneras, y del precio adicional que nadie querrá pagar: son demasiadas “molestias” para los hoteles.

12. En Brisbane, cerraron las fuentes exteriores del Marriott cuando el agua se convirtió en un tema más sensible. Puesto que el agua pasó a simbolizar “el dinero que fluía hacia el interior del edificio” a raíz de la creación del constructor chino Fengshui, empezaron a correr el chiste de que el dinero había dejado de fluir hacia el hotel.

13. Véase Mark Mac Dermott (1994): “Guests’ Perception of Water Conservation Options in Hotels: A Case Study”. En: *Hotel Water Conservation: A Seattle Demonstration*.

14. Griffin Patty, presidente de la Green Hotels Association (abril de 2005): “Know-How Section”, *Green Hotelier*, Londres: International Tourism Partnership (ITP).

15. De hecho, los clientes jamás se refieren a las «pequeñas notas» en un hotel como el Royal Parc en Evian. Sin embargo, la renovación del hotel pasa por restaurar la fuente de los asiduos al spa del gran salón para restituirle su esplendor de principios del siglo xx, ya que las aguas fluyen por debajo del jardín, un mensaje velado hacia los ejecutivos estresados de estos tiempos, que vienen a pasar un fin de semana para recuperarse...

16. Australia tiene un índice de desempleo del 5 %, que todavía es menor en WA, combinado con una baja inflación y una economía floreciente.

17. Especialmente en NT y WA; cita de Simone Hansen, Novotel, Darwin.

18. En Perth, si es WA ¡es mejor!

El problema potencial del trabajo infantil con los proveedores también resulta muy “remoto” para los australianos. A duras penas son concientes de que ello pueda ocurrir. Al renovar los Marriotts, las alfombras procedían de la India, se compraron en Brisbane y hoteleros dijeron que harían lo que fuera socialmente aceptable... No se activó ningún control para prevenir el trabajo infantil.

En Australia, encontramos que la cadena hotelera Marriott se mostraba muy avanzada con su iniciativa “Espíritu de servicio a nuestras comunidades”, en que sus asociados aportaban un servicio de voluntariado cada año. Observamos que había muchas acciones para fomentar la visita a algunos lugares sin perturbar su forma de vida natural o tradicional, contratando a personal y comprando comida local, utilizando guías locales, prestando apoyo a la comunidad local. Entre ellas, patrocinar la iluminación navideña, espectáculos en barca, eventos deportivos,¹⁹ tarifas reducidas para la población local en los hoteles Northern Territory durante la estación de las lluvias, etc.²⁰

El interés creciente de la población autóctona por el turismo es un rasgo distintivo en Australia. La implicación de los aborígenes en el sector turístico²¹ será de gran apoyo para integrar las culturas locales; ayudará las comunidades y a las iniciativas locales, y contribuirá al desarrollo económico local. Los programas de empleo de la población indígena financiados con ayudas del gobierno se hallan por doquier en Australia, especialmente en las áreas protegidas. Sin embargo, no todas las aventuras económicas resultan exitosas. Algunas se ven minadas por la violencia doméstica o el alcoholismo.²² El *feedback* obtenido señala que dichas acciones han de formar parte de un programa global y acaso no sean la solución para el turismo ecológico o sostenible.

6.2 francia

En Francia, un grupo como Accor presume de ser un empleador atractivo gracias al programa “Accor Spirit” (satisfacción personal), a las excelentes perspectivas profesionales, a los programas de formación (once academias) con un enfoque participativo de la gestión.²³ Los hombres (47 %) y las mujeres (53 %) con el mismo salario, así como los gerentes (58 % y 42 %), son bastante iguales en número en Francia.²⁴ Accor confirmó su viejo compromiso de combatir la discriminación y de contratar y promover a personas de procedencias culturales y étnicas muy diversas.²⁵

El negocio tenía una baja reputación, pero en la actualidad está ganando atractivo. De hecho, dos sucesos recientes hicieron que el grupo mejora sus prácticas sociales.²⁶ En otros grupos, como el Hyatt France, los empleados son considerados como clientes internos. Las dos únicas mujeres gerentes en la región de Europa y Oriente Medio se hallan en Francia.

Una política de compras sostenible implica recurrir a los proveedores locales, controlar el trabajo infantil y utilizar el comercio justo a la hora de comprar productos países en vías de desarrollo. Sea quien sea quien tome las decisiones, la mayoría de los hoteles parisinos trabajan con proveedores locales. El grupo Accor sigue una política de compras de productos de comercio justo, etiqueta ecológica y demás productos de desarrollo sostenible. Los proveedores seleccionados deben cumplir los principios de la Carta de compromiso de desarrollo sostenible (*Sustainable Development Purchasing Charter*). Los hoteles promocionan los productos con etiqueta ecológica que tienen poco impacto sobre el medio ambiente y los productos alimenticios derivados

de cultivos biológicos; pueden proponerse alimentos biológicos en el menú del restaurante.

Una manera de apoyar a los proveedores locales es a través de la alimentación o la gastronomía. Ello concierne menos a París que al resto de Francia.²⁷ Con todo, el *chef* generalmente respeta la serie de productos básicos de cada nacionalidad para que los extranjeros no extrañen sus hábitos alimenticios. Sin embargo, cuando el hotel recomienda un plato o un vino, comprueba la información facilitada para llevar al cliente a un viaje por una región o una viña.²⁸

En el Accor, la práctica de comprar productos de comercio justo empezó en el año 2003, con el compromiso de Sofitel en Francia de servir café Malongo en sus bares y restaurantes. En 2004, se lanzaron otras iniciativas en Francia y en Portugal, donde actualmente 29 hoteles Sofitel, Novotel y Mercure sirven café de comercio justo. En Francia, el Etap Hotel y los hoteles Formula 1 apoyan esta política y sirven té, café y chocolate caliente de comercio justo en 490 hoteles desde julio de 2004.

Las cadenas Novotel, Mercure e Ibis también han certificado a los proveedores de té y chocolate de comercio justo, mientras que el Sofitel empezó a servir café Malongo en los desayunos también. Los hoteles Accor son a la vez grandes clientes y centros importantes de promoción de productos de comercio justo. Se distribuyeron dos millones de folletos informativos en el Etap Hotel y las habitaciones de los Formula 1 en el segundo semestre de 2004.²⁹ Entre los hoteles entrevistados en los Alpes, sólo el Mercure (grupo Accor) aplicaba dichas prácticas. La

mayoría de los hoteles todavía pertenecen a propietarios familiares y no tienen ningún incentivo para promocionar el comercio justo.

En lo referente a la protección de los niños, el objetivo de Accor para el 2006 era doblar el número de países con los que habían suscrito el Código de conducta; pero se orienta más a controlar el turismo sexual en el que intervienen niños que el trabajo infantil de sus proveedores.

Con respecto a Accor,³⁰ ya hemos mencionado que cuenta con proveedores locales (más del 50 %) y recurre a la contratación a escala local (Accor sólo tiene un 1 % de expatriados en todo el mundo). En Francia, como en los demás países, Accor ofrece su apoyo a una amplia gama de iniciativas locales encaminadas a proteger y mostrar los activos culturales de los países de acogida.³¹

Otro ámbito de actuación es la ayuda que se presta a las comunidades locales más necesitadas, junto con la Cruz Roja.³² Además, desde 2003, la política filantrópica corporativa de Accor se ha organizado en torno a dos ámbitos de actuación prioritarios: la ayuda a la infancia y a las comunidades locales más necesitadas. A Plan, una organización internacional que promueve el desarrollo social (ONG) que se centra en la ayuda a los niños, Accor le proporciona sus conocimientos y le da acceso a su red para ayudarle a obtener nuevos patrocinadores.³³

Una última actuación es combatir el turismo sexual infantil, en el que la Guayana francesa es un país objetivo. En 2005, se firmó la Carta del Ministerio de Turismo francés, por la que se com-

27. En los Alpes, se hace especial hincapié en los quesos o el vino de Saboya. Pero el olfato a menudo lo dificulta, salvo si existe un restaurante específicamente saboyano.

28. Así, cada hotel Best Western de Francia ofrece al menos tres platos regionales en el desayuno, así como un artículo de comercio justo.

29. Informe anual 2005, publicado en junio de 2006.

30. www.Accor.com

31. Por ejemplo, fue *partner* oficial de Lille, Capital Europea de la Cultura 2004. Elegida Capital Europea por los ministros de Cultura de los estados miembros de la Unión Europea, Lille albergó un gran número de festivales artísticos en 2004. Asimismo, Accor se compromete a integrar de forma armoniosa sus hoteles en el entorno arquitectónico en el que se hallan.

32. Por ejemplo, Accor participó en el Capítulo de la Cruz Roja del Sena y el Marne, cerca de París, en 2004; organizó un evento en el Sofitel Paris Porte de Sèvres en ocasión del Día Mundial de los Primeros Auxilios, y realiza esfuerzos para recaudar fondos. En el lanzamiento del Día Mundial de los Primeros Auxilios el 11 de septiembre de 2004 en el Sofitel Paris Porte de Sèvres, se presentó a los clientes, empleados y visitantes una introducción a las prácticas básicas de los primeros auxilios. Al evento, que fue objeto de cobertura por los medios de ámbito nacional, asistieron el Dr. Marc Gentilini; Adriana Karembeu, embajadora de la Cruz Roja Francesa, y John Du Monceau, vicepresidente sénior del consejo directivo de Accor, responsable de desarrollo sostenible.

33. Los empleados o los clientes de Accor, a título individual o con otras personas, pueden apadrinar un niño. En 2004, se lanzó una operación piloto en 300 hoteles de Francia y el Reino Unido, en que los empleados apoyaron incondicionalmente el principio de apadrinar un niño impulsando proyectos de sensibilización entre los clientes y los proveedores. Desde entonces, esta iniciativa no ha dejado de ampliarse. Sólo en Francia, se apadrinaron 282 en seis meses en 2004, el 52 % de ellos por parte de los empleados y el 48 %, por parte de los clientes y los proveedores. En 2005, todos los hoteles franceses participaban en la iniciativa y se beneficiaban de ella 700 niños de todo el mundo.

19. Esplanade Fremantle, W.

20. Novotel, Darwin, NT.

21. Weaver, D.; Lawton, L., (1999), *Sustainable Tourism: A Critical Analysis*, CRC Tourism.

22. Couran Cove Island Resort, experiencia de bailarinas, guías y personal aborígenes.

23. Informe anual 2005: <www.accor.com>.

24. Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2004.

25. Carta de la Diversidad Corporativa, promovida por el Institut Montaigne de Francia, 22 de octubre de 2004.

26. En 2001, 24 asalariados empleados por un subcontratista (Arcade) hicieron huelga durante cinco meses para denunciar el trepidante ritmo de trabajo que les imponía su empleador directo, e indirectamente Accor. El grupo se sintió implicado y reaccionó implementando un estatuto del subcontratista en el año 2003. Además, dos meses después de su inauguración en marzo de 2003, los empleados de un casino con sede en Friburgo que pertenecía al grupo Accor en Granges-Paccot se unieron para defender sus condiciones laborales denunciando su situación ante las cámaras de la TSR (la televisión suiza de habla francesa).

Las prácticas del grupo Accor relativas a contratos en los que se designa a una persona para que gestione un establecimiento a cambio de una comisión sobre la facturación fue también criticada en un libro de Yann Chollet publicado en 2002 por Éditions du Vent, titulado *7 Jours sur 7 à votre service* (Siete días a la semana a su servicio). El libro denunciaba la explotación de los seres humanos en el negocio de los hoteles de bajo coste (Etap Hôtel y Formule 1).

prometía a promover un turismo que respete los derechos de los niños en Francia y en el resto del mundo.³⁴ Francia es el único país europeo en el que se han lanzado programas de sensibilización y formación para los clientes y los empleados, y se han distribuido por todo el país 500.000 folletos informativos.

7. más allá de la legislación

Es en este punto donde el gerente australiano no se comprometerá, pero el viajero internacional, ya sea de negocios o turista, puede tener dificultades de ajuste. La regulación en Australia es muy estricta en lo referente a la seguridad,³⁵ las bebidas, fumar,³⁶ la prostitución... y, en menor medida, con respecto al juego,³⁷ el cual, a aunque se promueve el juego responsable,³⁸ tiene una mejor aceptación social y ética en Australia que en otros países del mundo. Jugar no es una actividad ilegal ni peligrosa, e incluso es fomentada por los gobiernos... Por el contrario, se está imponiendo el beber de forma responsable y una normativa antitabaco más estricta. La bebida entre los menores de edad es una cuestión social en Australia. Los hoteles son un sector privilegiado para cambiar los hábitos relativos a los patrones de fumar y beber.

Es obligado llevar a cabo un servicio responsable de alcohol, y éste ha de ser incluso más severo en las zonas áridas en que viven los aborígenes o cuando los hoteles tienen tiendas de bebidas en sus instalaciones (por ejemplo, el Mercure, en Broome: “Sin vehículo, no hay servicio.”).

Los australianos jamás transigirán en estos asuntos cuando están en juego ramificaciones legales o la seguridad. Los franceses optarán por evitar la provocación de un comportamiento

“inaceptable” para los clientes (no para la gerencia), dentro de los límites de lo “razonable”. La diferencia más significativa se halla probablemente en la voluntad de Francia de prohibir lo mínimo posible y de centrarse en la oferta sin restricciones en los hoteles de lujo, bajo el signo de la suntuosidad, lo cual, a fin de cuentas y paradójicamente, lleva a un comportamiento autorregulado del cliente, relativamente sensibilizado con las cuestiones sociales.³⁹

En Francia, pocos hoteles ofrecen habitaciones para no fumadores, que consideran difíciles de gestionar, pero en los restaurantes los ceniceros prácticamente han desaparecido. En cuanto a prohibir fumar en todos los espacios públicos, los gerentes de los hoteles se pronuncian en contra de todas estas prohibiciones, porque perjudican la estancia de los clientes a quienes les gusta pasárselo bien. En todas partes, la gente se muestra reacia a prohibir y regular más porque lo que se intenta por encima de todo es vender diversión.

Los casos de descortesía raramente se afrontan mediante la fijación de una serie de normas, sino más frecuentemente imponiendo un estilo, una atmósfera agradable que resulte palpable a través de la presencia, la atención y la calidez que transpiran y que constituyen una clara advertencia para el cliente inquieto que no pertenece a este grupo.

8. ¿coinciden la oferta con la demanda?

Si las motivaciones de los clientes se ven satisfechas por una gestión sostenible de la hospitalidad tal como les es comunicada, los hoteleros obtendrán de ello beneficios comerciales.

8.1 el cliente

Debemos destacar algunas paradojas que es preciso abordar. Como la investigación ha mostrado,⁴⁰ aunque los consumidores son conscientes de las potencial repercusiones de sus viajes, las cuestiones medioambientales y sociales son de poca importancia para la mayoría de ellos a la hora de decidir irse de vacaciones. Psicológicamente, las vacaciones son vistas como “una libertad individual en un mundo intacto”; “los clientes quieren olvidarse de los problemas personales y colectivos y de sus propias limitaciones”⁴¹.

En los hoteles, les gusta sentirse mimados; utilizar más sábanas y toallas que las que utilizarían normalmente en casa; tomarse un baño en lugar de la ducha habitual,⁴² y, como bien sabemos todos, una actitud a favor (en el ámbito personal y local) de la sostenibilidad no implica necesariamente tener un comportamiento sostenible (especialmente al irse al extranjero, en un contexto distinto...⁴³). Además, a los clientes que obtienen un servicio extra, como los japoneses en la Gold Coast o en Western Australia, no se les anima a que se integren en las costumbres, la alimentación o la cultura locales.⁴⁴ Además, los hoteleros quieren ofrecer el máximo confort y servicio a sus clientes para que repitan la experiencia en sus establecimientos.

Por su parte, los clientes no están interesados en los detalles relativos a cuestiones medioambientales. Facilitarles demasiada información sobre algo que no quieren conocer o no pueden entender puede ser incluso contraproducente. Un ejemplo de ello son las aguas turbias convertidas en agua potable cuando se confunden con el agua de la depuradora. Por encima de todo, los clientes no quieren recibir sermones ni sen-

tirse culpables. Lo que ellos quieren requiere ser innovador, auténtico, divertido, y en ocasiones centrarse en aspectos comunitarios. Los estudios incluso hablan de una inclinación hacia el “ecoturismo blando” de los visitantes en las regiones que se dedican a la sostenibilidad, donde “se valora más en general apreciar y disfrutar del entorno que las oportunidades formales de aprendizaje y educativas.”⁴⁵

8.2 el hotelero

Educar al cliente puede ser el verdadero objetivo de los alojamientos ecológicos, que se centran en lo que los visitantes pueden llevarse a casa y aplicar a otros aspectos de sus vidas, más allá de la experiencia de viajar. En el otro extremo del espectro, algunos gerentes de hotel piensan que eso es algo que los clientes ya han de tener en mente cuando llegan al hotel, de ahí el rol de los medios de comunicación, de los gobiernos, de los programas educativos (por ejemplo, las restricciones de agua) y que poco pueden hacer para cambiar realmente el comportamiento de aquellos.

En algunos casos, la hospitalidad sostenible aportará una ventaja diferencial en la comercialización y generará un negocio extra. Las habitaciones ecológicas, por ejemplo, son muy populares entre los clientes,⁴⁶ pero los hoteleros piensan que utilizar la sostenibilidad como un instrumento de marketing es muy exagerado.⁴⁷ Realmente, existen pocas pruebas que demuestren que obtener un premio o lograr una certificación ecológica incremente las ventas y mejore la satisfacción del cliente. Algunos alojamientos ecológicos, como la Couran Cove (Qld, AU), se comercializan incluso como *resorts* isleños con el

34. Informe anual de 2005, publicado en junio de 2006.

35. Por ejemplo, en el Crowne Plaza, de Perth, el 25 % de los clientes son mujeres de negocios que viajan solas porque se trata de un entorno no amenazador. Otros hoteles utilizan agentes de seguridad.

36. Las normas varían según las regiones. Por ejemplo, la aplicación de las leyes es más suave en NSW. A partir de julio de 2006, está prohibido fumar en todas las zonas públicas de Australia. La normativa se ha implementado para un período de dos años.

37. Muchos hoteles en Australia tienen salas de juego o acceso directo al casino.

38. Se observan avisos del tipo: “No dejes que el juego juegue contigo” (*Don't let the game play you*).

39. Veamos el ejemplo del hotel Kilimandjaro en Courchevel (un establecimiento lujoso de cuatro estrellas) que presenta las siguientes características: minibar gratuito; colchones de agua; un área para fumadores en las habitaciones así como en el restaurante; ningún aviso visible que invite a reutilizar las toallas; una cocina abierta a todas horas; la posibilidad de pedir lo que se quiera durante las comidas y los servicios rápidos, y de pasearse libremente por el bar en bañador y descalzos... Uno he de sentirse bien en las instalaciones, como en casa. El estrés recae en la capacidad del personal de estar muy atentos a las necesidades de los clientes y en la disponibilidad de ofrecer diversión; la amabilidad enorme y la ausencia de cualquier formalismo harán el resto.

40. Wood, M. E.; Halpenny, E. A. (2001), “Die Visit Initiative, 2005”, disponible en <<http://www.yourvisit.info/brochure/en/110.htm>>; Wood, M. E.; Halpenny, E. A. (2001), “Ecotourism Certification and Evaluation: Progress and Prospects”, en: Font, X.; Buckley, R. C. (ed.), *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Development*, Wallingford: CAB, p. 124-140.

41. Proyectos del ECEAT (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism).

42. ¡Al menos para los australianos!

43. Sicsic, J.; Raphaël, J. P. (2001), “Un touriste plaidant non-coupable, comportement du touriste français face à la mondialisation”, *Touriscopie*, París: Secrétariat d'Etat au Tourisme.

44. Buenos ejemplos de ello son el Novotel y el Sheraton, en Perth, WA, y el Crowne Plaza, en Broadbeach, Qld.

45. Weaver, D.; Lawton, L. (2002), *Hinterland Sustainable Tourism Development Study*, Gold Coast Tourism Visioning Project 3.4, Sustainable Tourism CRC News. También puede explicarse por la ausencia de visitantes de noche en la muestra objeto de la investigación.

46. Fueron introducidas por Scandic (perteneciente a Hilton International) en 1995: el 97 % de sus componentes son reciclables; tienen una estética simple y natural, y la calidad del aire interior es mejor, como aprecia la población que sufre de alergia.

47. Binna Burra Mountain Lodge, <linus.Bagley@binna-burralodge.com.au>

desafío de ganarse también el Mercado del ecoturismo; las dos poblaciones conviven en un mismo *resort* y en ocasiones compiten entre ellas. Estos alojamientos no son baratos y no obtienen ningún beneficio que contradiga el aspecto económico de lo que la sostenibilidad implica normalmente.

Incluso los alojamientos ecológicos son conscientes de que las personas acuden a ellos por el entorno; saben que entre las diez razones por las que los clientes vienen, el criterio de conservación del entorno ocupa el número siete u ocho.⁴⁸ Están satisfechos de que los clientes recomienden el lugar a sus amigos y acaso aparecen en la nueva guía de establecimientos responsables (*New Guide Book on Responsible Places to Stay*).⁴⁹

9. nuevas tendencias y experimentos

9.1 la concepción del servicio

En cuanto al servicio, en Australia se prefiere el servicio auténtico al servicio profesional; el estilo es de caras familiares y sonrisas; los australianos creen en la interacción casual, y no tan estructurada con procedimientos. Ayudar a un amigo es parte integrante de la cultura.

En los lugares de alojamiento con certificación ecológica, puede haber un servicio mínimo; los clientes acuden por la naturaleza y no tienen TV, ni piscina, ni pistas de tenis... (por ejemplo, el Binna Burra, Qld, AU). Ello viene compensado por descansos rejuvenecedores, paseos por el bosque, poesía silvestre, charlas ecológicas, fines de semana ornitológicos, semanas dedicadas a las ranas (por ejemplo, el O'Reilly's, Qld, AU); el programa diario de descubrimiento organizado por la casa ofrece una exhaustiva programación de actividades interpretativas basadas en la naturaleza.

Las nuevas concepciones de servicio en Francia (por ejemplo, el Intercontinental Opéra Paris) difieren ligeramente de las de Australia. Dado que el deseo de crear deleite no es innato en Francia –puesto que se dice que los latinos no poseen una cultura del servicio–, se busca introducir las emociones, los sentimientos; la estancia debe convertirse en una experiencia de viaje de

la que los miembros del personal del hotel sean cómplices; es el activo que significa que una vez en casa, tenemos algo que compartir con nuestra familia, nuestros amigos... y que nos aparta de los lugares donde va todo el mundo, un poco como el “Hilton Moment”, en que ir más allá de los estándares asombra y encanta. La barrera lingüística se convierte entonces en algo tangible: ¡es esencial dominar un inglés refinado y atractivo para el cliente para tener éxito en esta empresa!

9.2 experimentos recientes

Veamos algunos experimentos recientes que Accor ha llevado a cabo en Francia para involucrar a los clientes: uno lo inició en 2004 en el Ibis, utilizando tres medios para comunicar en las habitaciones información relativa a las sábanas, las toallas y la electricidad (figura 1). Otro experimento es percibido mejor por los clientes en aquellos hoteles que son un modelo de tecnología: la energía renovable con placas solares (figura 2) en el Ibis de París; se trata de una comunicación eficaz y pedagógica, aunque los hoteles marcan un perfil relativamente bajo al respecto.

Los clientes del Novotel, el Mercure y el Sofitel no están excesivamente informados; oyen hablar del desarrollo sostenible cuando tiene lugar eventos únicos: la semana de desarrollo sostenible, pruebas con productos de comercio justo en el Mercure; puesto que puede observarse algo concreto y positivo que no está relacionado con el recorte de costes. Una actitud similar se observa en el Novotel, donde los clientes pueden aprender algo sobre un tema positivo siempre que no esté relacionado con el ahorro, como el mantenimiento biológico de los jardines. La idea es hallar una forma más atractiva de abordar el tema ¡que hablar de las normas de regular el flujo de los grifos!

Otros experimentos hacen referencia a la protección de los pájaros. En otoño de 2006, los asociados del Etap Hotel fueron sensibilizados acerca de sus competencias sobre la naturaleza. Otro experimento consiste en limpiar el *marais poitevin* (las marismas de Poitiers, Francia); recuperan el lugar, con la colaboración de una asociación,⁵⁰ lo cual es más agradable que

hacerlo sólo. Otras asociaciones participan en el “Défi pour la Terre” de ADEME:⁵¹ de este modo, Accor es visto como un hotel que apoya una causa nacional y se beneficia de la credibilidad de que gozan las ONG.

Otra forma es ponerse a prueba en el sitio web de las reservas,⁵² en que la información sobre los hoteles ya esté disponible. La idea es no utilizar los hoteles como los medios. Ellos también se comunican con los municipios cuando se solicitan restricciones de agua. Australia ha utilizado esta política durante mucho tiempo. De este modo, el hotel no es visto como alguien que venga a dar sermones y después la recomendación se publicita en el hotel. La comunicación es más difícil cuando los intereses personales se cambian por una causa importante.

La manera de sensibilizar a las personas ha de ser divertida, entusiasta, con un mensaje del tipo “afrontamos nuevos tiempos” y no “vienen tiempos difíciles” o “tendremos que estrecharnos el cinturón”. Y si se ha ahorrado, será para hacer todavía más por el medio ambiente. Los pósteres dirigidos a los clientes también explicarán lo que está en juego. Los experimentos de Accor se están probando y acaso no puedan adaptarse a todos sus hoteles del mundo. La mayoría de ellos, si tienen éxito, probablemente funcionarán en la mayoría de las culturas, puesto que puede darse un peso distinto a las acciones que se prioricen a escala local. Lo mismo puede aplicarse a su comunicación.

10. conclusiones: limitaciones y trabajo futuro

El presente estudio no pretende tener ninguna validez estadística. Es muy cualitativo y sólo cubre una pequeña muestra. No cubre ningún estándar de etiquetado/acreditación⁵³ deliberadamente pero ello puede verse como una limitación. Además, ha investigado más hoteles de alta gama que de categoría media. Los tradicionales hoteles de tres estrellas probablemente sean más efectivos en lo relativo al desarrollo sostenible que los hoteles de lujo.

Este estudio exploratorio ha investigado el comportamiento del cliente de hotel en respuesta a cómo los hoteleros transmiten el mensaje de la sostenibilidad y de qué modo puede educarse a los a los clientes. Muestra que los hoteleros pueden desempeñar un papel positivo en el compromiso creciente de los consumidores hacia los principios del desarrollo sostenible. Ello supone que el cliente, ya sea de ocio o viaje por negocios, no sólo consume un producto sino que también vive una experiencia. Supone que la dirección del hotel estudia un cambio de cultura real a largo plazo y no simplemente una política. La persuasión y el ejemplo, en el marco de las acciones voluntarias, más que las normas o incluso la incitación, aportarán resultados transferibles de los alojamientos ecológicos a los hoteles tradicionales si puede mostrarse su rentabilidad.

A continuación, una cita de Philip Tout (Pethers Rainforest Retreat, Tambourine Mountain –Qld, AU), que constituye un buen resumen: “Lo importante es la experiencia; no las palabras; la gente está harta de sermones, lo que quieren ver es que *nosotros* nos preocupamos; no quieren conocer los detalles; porque que seamos ecológicos no es el principal motivo por el que vienen, pero es parte de lo que valoran.” Ello confirma las conclusiones recientes de que la comunicación por parte del sector turístico debe basarse cada vez más en las emociones, las experiencias, las historias y los sueños (Brouwer).⁵⁴

11. agradecimientos

11.1 hoteles entrevistados en australia

All Seasons Resort (Gold Coast), Binna Burra Mountain Lodge, Couran Cove Island Resort (Runaway Bay), Crowne Plaza (Surfers Paradise y Perth), Esplanade Hotel (Fremantle), Fig Tree Lodge (Cairns), Hilton (Brisbane), Hi Surf -Accor- (Gold Coast), Holiday Inn (Surfers Paradise), Intercontinental (Perth), Marriott (Brisbane y Surfers Paradise), Mercure (Broome), Novotel

51. ADEME: Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

52. www.accorhotel.com

53. Véase Fairweather, John R.; Maslin, Crystal; Simon, David G.; “Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, núm. 1, 2005.

54. Brouwer, “Conclusions and Recommendations for the Tourism Industry in Working with the Media”, *Regional Conference on Tourism Communications for Europe* (Tourcom), Riga, 12 y 13 de octubre de 2005.

48. Cita de Philip Tout, Pethers Rainforest Retreat, Tambourine Mountain, noviembre de 2006.

49. *Special Places to Stay*, publicada por Alister Sawday en septiembre de 2006.

50. LPO: Ligue de Protection des Oiseaux.

(Darwin y Perth), O'Reilly's Rainforest Guesthouse (Queensland), Palazzo Versace (Marina Mirage), Palms City Resort (Darwin), Pethers Rainforest Retreat, Quest Harbour Village (Fremantle), Royal on the Park (Brisbane), Sheraton Mirage (Marina Mirage), Sofitel (Gold Coast, Broadbeach).

11.2 hoteles entrevistados en francia

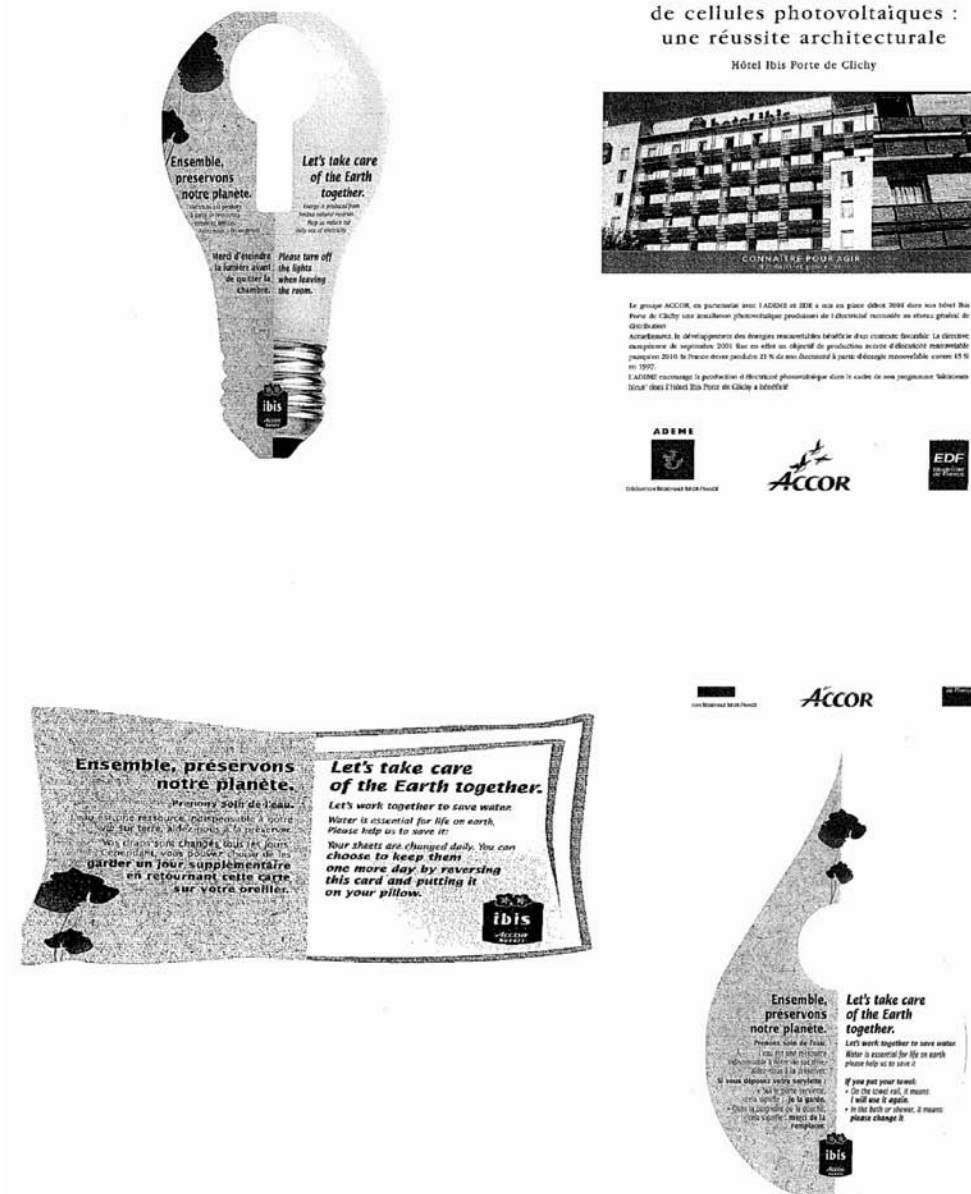
En París: Accor HQ, Best Western France HQ (2), Concorde Lafayette, Hilton Paris La Défense, Hilton Paris, CDG Airport, Hyatt Regency Paris-Madeleine, Intercontinental, Le Bristol, Plaza Athénée. En los Alpes franceses: Royal Parc Evian; Courchevel 1650: Le Seizena, Le Portetta; Courchevel 1850: Le Kilimandjaro, Le Lana, Mercure, Le Chabichou, Annapurna, Les Airelles, Pralong, Cristal. (Ver figura 1 y 2)

12. bibliografía

- Accor (2006). *Charte environnement de l'hôtelier : guide pratique*.
- Accor (2003). *Les repères du manager : ensemble, plus responsables*, Comité du développement durable.
- Alternatives Economiques (2005). "Le tourisme autrement", serie Pratique.
- Beeton, S.; Weiler, B.; Ham, S. (2005). *Contextual Analysis for Applying Persuasive Communication Theory to Managing Visitor Behaviour*. CRC Sustainable Tourism.
- Blamey, R. K. (1997). "The Search for an Operational Definition". *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 5, p. 109-130.
- Blamey, R. K. (2001). "Principles of Ecotourism". En: *The Encyclopedia of Ecotourism*. Oxon, UK; Nueva York, NY: CABI Publishing, p. 5-22.
- Brouwer, I. (2005). "Conclusions and Recommendations for the Tourism Industry in Working with the Media". Regional Conference on Tourism Communications for Europe (Tourcom). Riga.
- Buckley, R. (2001). "Environmental Impacts". En: *The Encyclopedia of Ecotourism*. Oxon, UK; Nueva York, NY: CABI Publishing, p. 363-378.
- Cazes, G.; Lanquar, R. (2001). *L'Aménagement*

- touristique et le développement durable*. París: PUF.
- Ceron, J. P.; Dubois, G. (2001). "Un regard critique sur le contenu éthique des démarches de développement durable dans le tourisme". Actas del coloquio «Ethique, Tourisme et Développement Durable». Crideau, Limoges, 21-22 de junio de 2001.
- Ceron, J. P.; Dubois, G. (2002). *Le tourisme durable dans les destinations*. Pulim.
- Consejo de Europa (2002). *Links between the Sustainable Development of Tourism and Regional/Spatial Planning*. Actas. Palma de Mallorca, 26-27 de mayo de 1999.
- Cordell, H. K.; Betz, C. J.; Green, G. T. (2002). "Recreation and Environment as Cultural Dimensions in Contemporary American Society". *Leisure Sciences*, vol. 24, p. 13-41.
- Couture, M. (2002). "L'écotourisme: un concept en constante évolution". *Téoros*, 21(3): 5-13.
- Crotts, J. C.; Erdmann, R. (2000). "Does National Culture Difference Influence Consumers' Evaluation of Travel Services? A Test of Hofstede's Model of Cross-Cultural Differences". *Managing Service Quality*, 10(6): 410-419.
- Dann, G. (1993). "Limitations in the Use of Nationality and Country of Residence Variables". En: Pearce, D.; Butler, R. (ed.), *Tourism Research: Critiques and Challenges*. Londres: Routledge, p. 88-112.
- Dann, G. (1997). "Greenspeak: An Analysis of the Language of Eco-Tourism". En: Cooper, C.; Wanhill, S., *Tourism Development: Environmental and Community Issues*. Chichester: Wiley, p. 91-101.
- Fairweather, J. R.; Maslin, C.; Simon, D. G. (2005). "Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand". *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, núm. 1.
- Fennell, D. A. (1999). *Ecotourism: An Introduction*. Nueva York: Routledge, 315 p.
- Font, X. (2002). "Environmental Certification in Tourism and Hospitality: Progress, Process and Prospects", *Tourism Management*, 23, p. 197-205.
- Franzen, A. (2003). "Environmental Attitudes in International Comparison: An Analysis of the ISSP Surveys 1993 and 2000", *Social Science Quarterly*, 84(2): 297-308.
- Hamele, H. (2002). "Ecolabels for Tourism in Europe: Moving the Market Toward More Sustainable Practices". En: Honey, M. (ed.), *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice*. Washington, DC: Island, p. 187-210.

Figuras 1 y 2



- Higham, J.; Carr, C.; Gael, S. (2001). *Ecotourism in New Zealand: profiling visitors to New Zealand ecotourism operations*. Department of Tourism Research Paper núm. 10. Dunedin: University of Otago.
- Honey, M. (1999). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Washington, DC: Island Press, 405 p.
- Honey, M. (2002). "Conclusion". En: Honey, M. (ed.), *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice*. Washington, DC: Island, p. 357-371.
- Honey, M.; Stewart, E. (2002). "Introduction". En: Honey, M. (ed.), *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice*. Washington, DC: Island, p. 1-29.
- Hudson, S.; Ritchie, J. R. B. (2001). "Cross-Cultural Tourist Behavior: An Analysis of Tourist Attitudes Towards the Environment". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 10(2/3): 1-22.
- Hugueny, H.; Kayser, M. F. (2002). "Les bons principes du tourisme durable restent à appliquer". *Echo Touristique*, 2528. 1.012 personas entrevistadas (septiembre de 2000) por el Institut RMS, p. 4.
- Hunter, C. (1997). "Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm". *Annals of Tourism Research*, 24(4): 850-867.
- Hvenegaard, G.; Dearden, P. (1998). "Ecotourism versus Tourism in a Thai National Park". *Annals of Tourism Research*, 25, 700-720.
- Juric, B., et al. (2002). "Exploring the Usefulness of an Ecotourism Interest scale". *Journal of Travel Research*, 40(3): 259-269.
- Kang, M.; Moscardo, G. (2005). "Shades of Green: Cross-Cultural Differences in Attitudes Towards Responsible Tourist Behaviour". En: Suh, S.; Hwang, Y. (ed.), *New Tourism for Asia Pacific*. Pusan, Korea: Dong-A University, p. 1028-1037.
- Khan, M. (2003). "Ecoserv: Ecotourists' Quality Expectations". *Annals of Tourism Research*, 30(1): 109-124.
- Kim, C.; Lee, S. (2000). "Understanding the Cultural Differences in Tourist Motivation Between Anglo-American and Japanese Tourists". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 9(1/2): 153-170.
- Lindberg, K. (1998). "Economic Aspects of Ecotourism". En: Lindberg, K.; Epler Wood, M.; Engeldrum, D. (ed.), *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, vol. 2, Vermont: The Ecotourism Society, p. 87-117.
- Litvin, S. W.; Tan, P. S. K.; Tay, J. P. F.; Aplin, K. (2004). "Cross-Cultural Differences: An Influence on Tourism Ethics?" *Tourism*, 52(1): 39-50.
- Lübbert, C. (2001). "Tourism Ecolabels Market Research in Germany". En: Font, X.; Buckley, R. C. (ed.), *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Management*. Londres: CABI Publishing, p. 71-86.
- Mainierie, T.; Barnett, E. G.; Valdero, T. R.; Unipan, J. B.; Oskamp, S. (1997). "Green Buying: The Influence of Environmental Concern on Consumer Behaviour". *Journal of Social Psychology*, 137(2): 189-204.
- McCool, S. F. (1995). "Linking Tourism, the Environment, and Concepts of Sustainability: Setting the Stages". En: McCool, S. F.; Watson, A. E., *Linking Tourism, the Environment and Concepts of Sustainability*. Informe técnico INT-GTR-323. Department of Agriculture, Forest Service-Intermountain Research, Ogden, Utah.
- Moscardo, G. (1998). "Interpretation and Sustainable Tourism: Functions, Exemples and Principles". *Journal of Tourism Studies*, vol. 9, p. 2-12.
- Moscardo, G. (2004). "East versus West: A Useful Distinction or Misleading Myth". *Tourism*, 52(1): 7-20.
- Organización Mundial del Turismo (OMT); Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUE) (2002). *Sommet Mondial de l'Écotourisme: Rapport Final*. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 150 p.
- Page, S.; Dowling, R. K. (2002). *Ecotourism*. Harlow, Essex, UK; Nueva York: Prentice Hall, 338 p.
- Reisinger, Y.; Turner, L. (2003). *Cross-Cultural Behaviour in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rica, K. F.; Morais, D. B. (2001). *Methodological Approaches Used in the Literature*. En: *The Encyclopedia of Ecotourism*. Oxon, UK; Nueva York, NY: CABI Publishing, p. 597-609.
- Roques, H.; Pastore-Reiss, E.; Levasseur, V. (2006). *Vers un tourisme d'affaires plus éthique*. Ethnicity Connect Factory.
- Ross, S.; Wall, G. (1999). "Ecotourism: Towards Congruence Between Theory and Practice". *Tourism Management*, vol. 20, p. 123-132.
- The International Ecotourism Society (TIES) (1991). "Ecotourism". Definición en línea: <<http://www.ecotourism.org>>. (Consultada el 12 de marzo de 2003).
- Sicsic, J.; Raphaël, J. P. (2001). "Un touriste plaidant non-coupable, comportement du touriste français face à la mondialisation". *Touriscopie*. París: Secrétariat d'Etat au Tourisme.
- Simmons, D. G. (1999). "Ecotourism: Product or Process". Paper presentado en la conferencia "Maanaki Whenua" (Conserva la Tierra), celebrada en Wellington. <<http://www.landcare.cri.nz/conferences/maanakiwhenua/papers/index.shtml?simmons>>.
- Sparks, B. (2002). *Customer Perspectives on Service Failures in the Tourism and Hospitality Industry*. CRC Sustainable Tourism.
- Turner, L. W.; Reisinger, Y.; McQuilken, L. (2001). "How Cultural Differences Cause Dimensions of Tourism Satisfaction". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 11(1): 79-101.
- UICN (Ceballos-Lascurain, H.) (1996). *Tourism, Ecotourism and Protected Areas*. Gland, Suisse: UICN.
- UNESCO (1976). "The Effects of Tourism on Socio-Cultural Values". *Annals of Tourism Research*, noviembre-diciembre, p. 74-105.
- Wearing, S.; Neil, J. (1999). *Ecotourism Impacts, Potentials, and Possibilities*. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 163 p.
- Weaver, D. B. (1998). *Ecotourism in the Less Developed World*. Nueva York: CAB International, 258 p.
- Weaver, D.; Lawton, L. (2002). *Hinterland Sustainable Tourism Development Study*. Gold Coast Tourism Visioning Project 3.4. Sustainable Tourism CRC News.
- Weaver, D.; Lawton, L. (2002). "Overnight Ecotourist Market Segmentation in the Gold Coast Hinterland of Australia". *Journal of Travel Research*.
- Weaver, D.; Lawton, L. (2001). *Attitudes and Behaviour of Ecolodge Patrons in Lamington National Park*. Informe de investigación. CRC Sustainable Tourism.
- Weaver, D.; Lawton, L. (1999). *Sustainable Tourism: A Critical Analysis*. CRC Tourism.
- Weiermair, K. (2000). "Tourist's Perceptions Towards and Satisfaction with Service Quality in the Cross-Cultural Service Encounter: Implications for Hospitality and Tourism Management". *Managing Service Quality*, 10(6): 397-409.
- Wight, P. (2001). "Ecotourists: Not a Homogeneous Market Segment". En: Weaver, D. B. (ed.), *Encyclopedia of Ecotourism*. Wallingford, UK: CABI Publishing, p. 37-62.
- Wolch, J.; Zhang, J. (2004). "Beach Recreation, Cultural Diversity and Attitudes Toward Nature". *Journal of Leisure Research*, 36(3): 414-444.
- Wood, M. E.; Halpenny, E. A. (2001). "Die Visit Initiative, 2005". Disponible en <<http://www.yourvisit.info/brochure/en/110.htm>>
- Wood, M. E.; Halpenny, E. A. (2001). "Ecotourism Certification and Evaluation: Progress and Prospects". En: Font, X.; Buckley, R. C. (ed.), *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Management*. Londres: CABI Publishing, p. 121-140.