

Máster Universitario en Turismo Sostenible y TIC

La sostenibilidad en la cadena de intermediación turística El caso de las agencias de viaje del País Vasco

Eneko Ibarria Caspistegui

eibarnia@uoc.edu

Fecha: 2 de Julio de 2018 (2º semestre)

Tutor: Lluís Garay Tamajón

Trabajo final de máster

Curso 2017/18, Semestre 2

Índice de contenido

Resumen	4
Introducción	5
1. Revisión de la literatura	9
1.1. La Responsabilidad Social Corporativa en la industria turística.....	9
1.2. La Responsabilidad Social Corporativa en la intermediación turística.....	11
1.3. La Responsabilidad Social Corporativa en la pyme turística.....	14
2. Preguntas/Hipótesis de investigación	19
3. Metodología de la investigación	21
3.1. Población y muestra.....	21
3.2. Medidas y constructos.....	21
4. Resultados y análisis	26
4.1. Perfil de los gerentes y de las agencias de viaje.....	26
4.2. Percepciones económicas.....	29
4.3. Prácticas en la implementación de la sostenibilidad.....	35
4.4. Motivaciones, barreras y logros.....	43
Conclusiones	53
Referencias bibliográficas	57

Resumen

Las investigaciones de la sostenibilidad en la cadena de suministro turístico han estado principalmente centradas en los destinos, los turistas y en la hotelería, con menor incidencia en otros proveedores o actores. Las agencias de viaje son parte esencial de este engranaje y su posicionamiento en contacto con los consumidores y los proveedores les otorga un papel relevante en la apuesta por la sostenibilidad. El presente trabajo, mediante una muestra de 96 agencias, analiza el estado de la cuestión en las minoristas vascas, vinculando la sostenibilidad con la puesta en marcha de la responsabilidad social corporativa en las empresas, estudiando las razones de esta implementación, los objetivos, las barreras y los logros obtenidos, confirmando que los factores personales son aquellos que más estimulan a los gerentes. Asimismo, se alcanzan conclusiones relevantes en el análisis de la reintermediación y desintermediación ejercida por las minoristas, lo que está provocando modificaciones sustanciales en la cadena de suministro tradicional.

Palabras clave: Agencias de viaje, Pequeñas y Medianas Empresas, Responsabilidad Social Corporativa, Cadena de Suministro, Motivaciones

Abstract

Researches of sustainability in the touristic supply chain have been focused mainly on destinations, tourists and hospitality, with less incidence on other suppliers or stakeholders. Travel agencies are a key component in this gear and their position in contact with consumers and suppliers give them a significant role in the development of sustainability. The present essay, through a sample of 96 agencies, analyses the state of the art among Basque retailers, associating sustainability with the start-up of the corporate social responsibility in the firms, examining the reasons for this implementation, the purposes, the barriers and the achieved results, confirming that the personal factors are those which more encourage managers. Furthermore, relevant conclusions are obtained in the analysis of travel agencies reintermediation and disintermediation which is inducing significant changes in the traditional supply chain.

Keywords: Travel Agencies, Small and Medium-sized Enterprises, Corporate Social Responsibility, Supply Chain, Motivations

Introducción

Aunque al respecto del concepto de sostenibilidad se ha escrito abundantemente (Alhaddi, 2015), existe consenso en definirla a partir del equilibrio entre retornos e impactos ambientales, sociales y económicos. En este sentido, desde que se presentó el Informe Brundtland en 1987 y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) celebró la denominada Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro (1992) el concepto de desarrollo sostenible es entendido como aquel que responde a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para responder a las suyas propias (Informe Brundtland, 1987). La actividad turística supone una elevada cantidad de impactos para el planeta y la sociedad, atribuyéndosele el 5,3% de las emisiones de CO² (Gössling, 2002), además de otra serie de impactos relacionados con la sostenibilidad. Esta innegable díada turismo-medioambiente, y los efectos que el desarrollo económico a través del turismo suponen tanto en beneficios como en tensiones y conflictos, motivó a la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1995) a desarrollar el concepto de turismo sostenible y sus implicaciones para el sector, definiendo el desarrollo sostenible del turismo como:

“Aquel que responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos, de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida”.

Sin duda alguna fue la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible celebrada en Lanzarote (1995) la que asentó las bases de lo que hoy entendemos como los objetivos prioritarios del turismo en materia de sostenibilidad. Esta Conferencia Mundial quedó resumida en la “Carta del Turismo Sostenible”, que apela a la comunidad internacional, y en particular insta a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, a adoptar los principios y objetivos del desarrollo sostenible del turismo desarrollados en el encuentro. Es a partir de esta declaración de intenciones cuando el desarrollo

sostenible del turismo está presente en la agenda de la mayoría de los encuentros y cumbres de la OMT.

En resumen, se puede afirmar que un desarrollo turístico debe buscar un equilibrio adecuado entre las dimensiones ambiental, económica y sociocultural para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, debiendo aplicar la sostenibilidad en las diferentes áreas que abarca cada una de estas tres dimensiones.

A partir de esa fecha numerosos países han ido progresivamente introduciendo el desarrollo sostenible en sus políticas económicas nacionales en línea con la denominada economía verde (Pearce et al., 1989), entendiéndolo principalmente como un crecimiento económico sostenible (Foster, 1996). Esta corriente macroeconómica se ha caracterizado por incluir parámetros de sostenibilidad planificados a largo plazo, vinculando los aspectos económicos con los aspectos humanos, sociales y ambientales, políticas que inciden positivamente en la innovación, la competitividad, la imagen exterior, el control y la minimización de impactos o la deuda pública, entre otros (Spangenberg, 2005).

En todo caso, este aspecto está también convirtiéndose en uno de los ejes esenciales en las políticas turísticas de la mayoría de los gobiernos, que entienden como prioritario la preservación de los recursos de los destinos a la vez que la industria turística ofrece prestaciones que satisfacen las expectativas de los consumidores y mejoran la calidad de vida de los residentes (Buckley, 2012). Estos gobiernos siguen en gran medida el impulso de la sociedad, que está concienciándose paulatinamente del valor que supone la aplicación de criterios de sostenibilidad en los destinos, productos y servicios turísticos que consume por lo que, desde un punto de vista económico, una adecuación de la oferta a la demanda es fundamental para que estos criterios tengan éxito. Son reconocibles los progresos alcanzados en políticas turísticas, tanto internacionales y nacionales como regionales, la apuesta de multitud de destinos en este desarrollo y el nacimiento en la industria turística de una oferta basada en la sostenibilidad (Sheldon y Park, 2011; del Alonso et al., 2018).

El análisis de esta oferta por parte de los investigadores se ha centrado en las grandes empresas o en sectores muy delimitados como son el alojamiento o la touroperación (Baddeley y Font, 2011), siendo muy escasa la literatura referente a las pequeñas y

medianas empresas de intermediación turística. Este sector, la intermediación turística, es de una relevancia capital en el engranaje de la industria turística puesto que es quien procesa la comercialización final de la oferta y está en contacto directo con el consumidor, situación que le permite disponer de información de calidad respecto a la demanda de la sociedad. El actual contexto de transformación digital del sector, y en especial de la intermediación y la distribución turística, ha producido una adaptación de la cadena de suministro, donde además de un gran desarrollo tecnológico se han incorporado otras realidades acordes con los nuevos hábitos de consumo (Rodríguez-Zulaica et al. 2018).

En relación con estos elementos, el presente trabajo pretende conocer el estado de la implementación de la sostenibilidad en la cadena de intermediación, concretamente de las agencias de viaje, y los procesos o acciones que se llevan a cabo para alcanzar tal fin. Para ello, se pretende conocer y analizar la situación real de los agentes de viaje en materia de sostenibilidad, su acceso a productos, servicios y destinos sostenibles, su conocimiento y vinculación con la sostenibilidad, y la aplicación en estas empresas de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Este último punto tiene una relevancia social especialmente importante, dado que tradicionalmente el sector de las agencias de viaje nunca se ha destacado por ser vanguardia en la RSC, y es capital la puesta en marcha de una sostenibilidad interna a la vez que se comercializa un turismo cada vez más sostenible. Cabe añadir que el encuadre geográfico del estudio pretende ser lo suficientemente amplio como para obtener información significativa, pero sin abarcar una investigación a nivel estatal dados los objetivos y alcance de un trabajo final de máster como el presente. Por ello se considera que un estudio de las agencias del País Vasco nos permitirá alcanzar conclusiones justificadas al final del mismo.

Las agencias de viaje del País Vasco no han sido objeto de estudio alguno acerca de su nivel de implicación en la cadena de suministro sostenible, se desconocen sus prácticas, sus logros y los motivos que hayan podido impulsar una mejora en el desarrollo de su intermediación desde el punto de vista de la sostenibilidad. Por ello se considera razonable, a la vista de los resultados de los estudios previos y de los resultados obtenidos, plantear esta investigación vinculando estos tres aspectos:

prácticas, logros y motivaciones, bajo el paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa.

1. Revisión de la literatura

1.1. La Responsabilidad Social Corporativa en la industria turística

El estudio de la sostenibilidad en la industria turística no ha sido tan profuso como en lo que a destinos, políticas o consumidores se refiere, aunque hay diferentes corrientes teóricas que enfocan el tema. En la revisión que Bramwell et al. (2017) realizan sobre la materia se recoge que gran parte de los estudios publicados han estado centrados en investigaciones referentes a los impactos que produce la industria turística, medioambientales principalmente, y en la creación y desarrollo de indicadores de sostenibilidad para su gestión y control. Indican que en línea con estos estudios se pueden incluir los enfocados hacia el uso de la energía en la industria y los avances en la apuesta por el uso de renovables, así como la reducción de los residuos generados y los consumos de agua. En menor medida, aunque en aumento en los últimos años, se han publicado investigaciones sobre tecnología para la sostenibilidad, la participación de los *stakeholders*, o la igualdad de género. Los autores apuntan un creciente interés académico por temas como el papel de la industria en el fomento del consumo sostenible del turismo, las oportunidades ante el cambio de hábitos sociales, la comunicación sostenible industria-turista, o las motivaciones y comportamientos sostenibles de los emprendedores.

En todo caso, una de las corrientes más prolíficas en el análisis de la sostenibilidad en la industria turística vincula la sostenibilidad de las empresas turísticas con la Responsabilidad Social Corporativa, entendiendo a la sostenibilidad como el objetivo último de mantener indefinidamente la viabilidad de nuestras economías, las sociedades en las que están inmersas y el medioambiente del que dependen, mientras que la RSC es referida a las actividades empresariales, particularmente a su contribución al alcance de esta sostenibilidad económica, social y medioambiental (Jenkins, 2009).

Los estudios sobre RSC a nivel genérico reflejan que el valor de las empresas que apuestan por la implementación de la RSC en su estructura aumenta, así como su capacidad competitiva al generar unos valores intangibles de carácter estratégico que permite mejorar su competitividad (Porter y Kramer, 2006; Muñoz, 2004). La Comisión Europea (2001, p.7) define la RSC como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones*

comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". En relación a la misma, Álvarez Sousa et al. (2009) afirman que se basa en el principio de que aquellas empresas que apuesten por un desarrollo sostenible en su gestión deben asegurar que no sólo sus servicios y productos son sostenibles, sino que a su vez todos los componentes del producto y/o servicio contratado a sus proveedores también tienen que ser sostenibles, obligando a las empresas a interpretar el suministro de la cadena de manera bidireccional, hacia el cliente y hacia los proveedores. Esta hipótesis está directamente vinculada con el concepto de la Administración de la Cadena de Suministro Sostenible que sostiene que las empresas intermediarias solamente pueden ser sostenibles si sus proveedores son sostenibles en primer lugar (Font et al., 2008).

Entre los beneficios obtenidos por las compañías con políticas de RSC Waddock y Graves (1997) indican que les permite elevar el rendimiento financiero a largo plazo, lo que incentiva una RSC más intensa en la empresa. Pero más allá de los potenciales beneficios económicos, la RSC permite generar unos impactos positivos en muchas áreas internas y externas de la empresa: crear riqueza en la población local o del destino, fomentar un consumo responsable, hacer de la transparencia una norma, preservar el medio ambiente, ahorrar energía y agua, facilitar el crecimiento del mercado de productos sostenibles, crear puestos de trabajo estables y justamente remunerados, luchar contra la discriminación por raza, sexo o religión dentro y fuera del ámbito laboral, favorecer la participación de los trabajadores, estrechar lazos desarrollando el sentido de pertenencia, o responder más y mejor a las necesidades y expectativas de los clientes, entre otros (Álvarez Sousa et al, 2009).

El sector turístico no difiere en la obtención de estos beneficios competitivos, de reputación y financieros a la hora de aplicar una política socialmente responsable en la empresa (Guerra y Fernández, 2011). Además de los posibles impactos positivos señalados, la industria turística, dada su transversalidad y heterogeneidad, dispone en la RSC de una herramienta que le permite afrontar con mayores garantías la dependencia de externalidades y entre *stakeholders*, basado en la hipótesis de que sólo una concatenación de empresas responsables socialmente pueden contribuir a una cadena de suministro sostenible, minimizando los riesgos no controlados y fortaleciendo la industria (Nicolau, 2008). Para Guerra y Fernández (2011) el hecho de

que la industria turística dependa de un bien no renovable y receptor de los impactos, como son los destinos, justifica la adopción de políticas de RSC por parte de todos los agentes, incluidas las empresas, para garantizar resultados positivos en el futuro, fomentar experiencias positivas entre los visitantes y consolidar una buena calidad de vida en la comunidad de acogida. De la misma manera, una RSC por parte de la industria turística permite generar experiencias de viaje cada vez más auténticas, una innovación y adaptación anticipada y flexible a los rápidos cambios que se producen en el sector, aumenta el bienestar de los empleados, y fortalece la mayoritaria presencia de pymes en el sector al facilitarles ser más competitivas con la reducción de costes, mejora de imagen y diferenciación en sus productos (Garay, 2013).

1.2. La Responsabilidad Social Corporativa en la intermediación turística

Es importante tener en cuenta que el turismo no es un sector productivo homogéneo, sino un multisector conformado por una gran diversidad de empresas de diversos sectores – hoteleros, de transporte, agencias de viaje, touroperadores, restauración, de actividades, etc. – con unas características muy heterogéneas, lo que dificulta su estudio y análisis como único sector (Flores et al., 2016), por lo que diversos autores abogan por el estudio separado de estos subsectores adecuando las investigaciones a cada uno de ellos y con diferentes perspectivas (Sheldon y Park, 2010; Nicolau, 2008). La anteriormente mencionada cadena de suministro sostenible requiere que cada uno de los eslabones de esta sucesión sea sostenible y que todos ellos desarrollen políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

En el caso de la industria turística, las agencias de viaje ocupan una situación central dentro de esta cadena de suministro sostenible. Son las agencias de viaje quienes ocupan el extremo final de esta cadena y quienes están en contacto directo con los consumidores en su toma de decisiones. Esta capacidad les otorga el poder de orientar asesorando a los clientes, de incorporar criterios de sostenibilidad en estas decisiones y de discriminar proveedores de servicios en función de premisas de responsabilidad social. Además, este contacto les provee de información de calidad respecto a las necesidades y expectativas que presentan los consumidores. Su capacidad de influencia en ambos sentidos del canal de distribución, hacia los proveedores y hacia los clientes finales, es lo que les otorga un papel estratégico en la comercialización turística (Buhalis y Laws, 2001). Ślusarczyk et al. (2016) en su

comparativa de agencias online y tradicionales, constatan el alto valor añadido que supone el contacto humano en la prestación de productos turísticos para el consumidor, la riqueza que supone el *knowhow* de los profesionales de la intermediación, y el contacto directo y vinculación que éstos disponen con los prestatarios de los servicios. En consecuencia, señalan que, a pesar de la reintermediación y desintermediación vivida en la industria turística, los proveedores entienden a las agencias de viaje tradicionales como un canal de comercialización necesario y enriquecedor para la cadena de suministro.

Como parte integrante del engranaje de la distribución, las agencias no sólo han sabido adaptarse a los grandes cambios acontecidos en la industria con la irrupción de las nuevas tecnologías de la información e Internet, sino que son vanguardia en este campo, a la vez que han sido capaces de disponer de una oferta acorde con los nuevos hábitos de consumo y motivaciones de los viajeros (Garay et al., 2018). Esto exige mantener los criterios de viabilidad económica del negocio pero incluye criterios de beneficio social y respeto por el medioambiente. No obstante, no existe todavía una gran implantación de la políticas de RSC en estas empresas (Guerra y Fernández, 2011), lo que da lugar a la inexistencia de indicadores estandarizados que permitan un análisis exhaustivo de tales prácticas.

Para Argandoña y Hoivik (2009) en los casos de implantación de RSC en empresas con características como las agencias de viaje existe un elevado componente ético, hipótesis corroborada en el estudio de la sostenibilidad como factor de diferenciación en los procesos de intermediación de las agencias de viaje catalanas llevado a cabo por Garay, Gomis y González (2018), en el que el aspecto motivacional del empresario está en el centro de las políticas sostenibles desarrolladas por las empresas, y donde el altruismo y el estilo de vida es el móvil mayoritario entre los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (pymes) (Sampaio et al., 2012). Y es que la estructura del sector de las agencias de viaje está conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas, independientes en su gran mayoría (Smith, 2006), y la revisión de la literatura muestra como este modelo empresarial no ha sido analizado suficientemente por los académicos (Garay et al., 2018), habiendo estado centrados en el estudio de touroperadores (Schwartz et al, 2008; Lozano et al., 2016) y de grandes empresas relacionadas inicialmente con propuestas sostenibles como el

grupo Tui (Sigala, 2008), o de otros componentes de la cadena de intermediación con mayor impacto como son las compañías aéreas (Sigala, 2005).

En la mayor parte de los casos, el enfoque de los estudios de las agencias intermediarias y la sostenibilidad se enmarca bajo criterios medioambientales, entendiendo la aplicación de criterios sostenibles como una alternativa de mercado a la búsqueda de nichos de turistas demandantes de este tipo de productos. Estos mismos estudios reflejan como son pocas las empresas minoristas que apuestan por la sostenibilidad como reclamo de estos mercados alternativos, aun cuando ha habido un gran crecimiento de nuevos productos y servicios vinculados con la naturaleza y las investigaciones avalan el retorno económico de las inversiones en sostenibilidad (Icoz et al., 2012). Otras investigaciones amplían esta visión “ambientalista” a las prácticas internas llevadas a cabo en el seno de las agencias de viaje sin obviar los impactos en la naturaleza derivados de los viajes comercializados en sus empresas. Las conclusiones (Erdogan, 2012) indican que existe una amplia visión entre los empresarios sobre la necesidad de gestionar sus firmas con buenas prácticas medioambientales, sabedores de su dependencia de la naturaleza y de sus impactos en ella, pero que en la realidad diaria esta apuesta por la sostenibilidad ambiental a nivel interno es más un conjunto de buenas intenciones que una práctica habitual con un plan detallado, medido y revisado. De la misma manera, los empresarios que gestionan agencias de viaje indican la extrema dificultad que encuentran en comercializar productos sostenibles medioambientalmente ofertados por los touroperadores y mayoristas convencionales (McCombes et al., 2015). Se constata una falta de visión estratégica a nivel general sobre este aspecto de la sostenibilidad ecológica tanto a nivel interno como a nivel de productos comercializados entre las agencias de viaje.

Enfoques alternativos en investigaciones sobre la sostenibilidad medioambiental en las agencias de viaje analizan su implementación como parte de las políticas de calidad empresariales en aras de lograr mayor competitividad y beneficios económicos (Bagur-Femenías et al., 2015). Esta visión más mercantilista (en el argot anglosajón, de *business case*) demuestra una vinculación real entre el aumento de la competitividad de las empresas y su apuesta por políticas medioambientales, demostrando que la asunción de estrategias de inversión en este campo puede ser una acción financiera beneficiosa. Estas hipótesis se centran en prácticas internas buscando una mejora de

la calidad, el ahorro en costos y con consecuencias positivas en las cuentas económicas de las empresas que posibilitan otra serie de inversiones para ser más competitivos en el mercado (Bagur-Femenías et al., 2013; Gómez et al., 2016). Un acercamiento similar es el que realizan algunas referencias que cuantifican los beneficios obtenidos por pymes a la hora de desarrollar políticas de calidad. En el caso de las agencias de viaje españolas Alonso-Almeida et al. (2015) concluyen que aquellas empresas que adoptaron este tipo de apuesta mejoraron en competitividad y financieramente. Sin un tratamiento de estas pymes como sostenibles sí que les confieren ciertas características de lo que se podría entender como una agencia de viajes sostenible, tales como las relaciones con los clientes, la minimización de los impactos ambientales o el control financiero.

Sin embargo, desde el punto de vista de la sostenibilidad estas investigaciones excluyen muchos de los aspectos sociales y económicos vinculados a correctas políticas sostenibles, resultando en análisis parciales centrados casi exclusivamente en el impacto medioambiental, bien sea interno o externo, de las prácticas de las empresas, aplicándose visiones de mercado tales como la competitividad, las inversiones, los beneficios económicos o la especialización derivados de la aplicación de buenas prácticas ecológicas. Para un numeroso grupo de determinados académicos estos enfoques no son completos y de ahí que un encuadre de la sostenibilidad turística mediante la Responsabilidad Social Corporativa sea la mejor manera de analizar el papel de los *stakeholders* de la cadena de suministro (Flores et al., 2016; Garay et al., 2017; Sheldon y Park, 2010). Estos acercamientos difieren asimismo en el enfoque instrumental de los estudios. Las investigaciones sobre empresas con estrategias de *business case* únicamente permiten analizar acciones que se llevan a cabo en alguna de las áreas de la RSC con objetivos muy finalistas, mientras que en los análisis de compañías con implantación de la RSC se incluyen visiones más holísticas, con aspectos psicológicos, antropológicos o sociales, por ejemplo, buscando no sólo el análisis de los resultados obtenidos sino el origen que motiva esas acciones.

1.3. La Responsabilidad Social Corporativa en la pyme turística

La RSC ha comenzado a ser aplicada recientemente en el sector turístico y la mayoría de los estudios se han centrado en el sector de las grandes cadenas hoteleras (Font et al., 2012), quedando las pymes turísticas en un segundo plano, especialmente si el

subsector no es el del alojamiento. Entre las primeras investigaciones a nivel nacional sobre la implementación de la RSC en las pymes son de destacar las conclusiones obtenidas por Abello y Sendra (2007) que establecen que la RSC no es todavía de aplicación en las empresas turísticas como norma general aunque sí que se aplican una serie de buenas prácticas, que no importa el tamaño de la empresa para la adopción de medidas, que no existe una metodología común para todas las empresas en materia de RSC, que hay ausencia de indicadores más allá de los económicos, y que las actuaciones más aplicadas son las medioambientales.

Estudios posteriores (Inoue y Lee, 2011; Murillo, 2009; Aguiar Quintana, 2016) han dado como resultado una mayor concienciación por parte de la industria turística a la hora de desarrollar planes de RSC en sus empresas, principalmente con medidas dirigidas al medio ambiente y algo menos socioculturales, con resultados no sólo medibles económicamente, sino en reputación y con retorno a la comunidad (Sheldon y Park, 2010). Según estos autores estas iniciativas tienen su origen en los valores personales de los promotores que alegan grandes trabas en su implementación, principalmente de financiación y de desconocimiento por parte de los empleados. Otros académicos apuntan a que el origen de este surgimiento de la RSC en las empresas turísticas no tiene un trasfondo tan altruista sino que viene derivado de la pérdida de protagonismo de lo público en favor de lo privado, de los escándalos financieros y contables de grandes empresas que utilizan la RSC como cortina de humo y que ha tenido un efecto contagio hacia las pymes, de la irrupción y gran desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector turístico, y de una cada vez más exigente demanda relacionada (Guerra y Fernández, 2011).

La revisión académica que Thomas et al. (2011) realizan sobre los cambios y tendencias en las pymes turísticas, además de confirmar la escasa literatura existente y de constatar la mayoritaria presencia de este modelo de empresa en la industria turística, señala que las administraciones generalmente tampoco las han tenido en cuenta en sus políticas de desarrollo sostenible, lo que en muchas ocasiones ha conllevado un alcance de objetivos menor del previsto. El problema radica, según los autores, en la percepción que se tiene de las pymes turísticas como un conglomerado de empresas homogéneas y de formato similar, sin alcanzar a entender la relevancia

de sus contribuciones al desarrollo de las economías locales o de los destinos. Constatan asimismo el enorme potencial de las pymes turísticas debido a su capacidad de adaptación a la era digital mediante el uso de las TIC, lo que unido a una gran motivación de los emprendedores (incluidos los estilos de vida) permiten un mayor acceso al conocimiento y a la innovación, aumenta su capacidad de internacionalización, reduce sus costes, incrementa su competitividad y fomenta el nacimiento de redes de trabajo y apoyo.

Garay y Font (2012) inciden en la necesidad de que las administraciones públicas apoyen e incentiven a las pymes turísticas en su apuesta por la implantación de la RSC en sus empresas. Sus investigaciones apuntan que la razón principal por la que los empresarios de estas pymes actúan con responsabilidad social en sus compañías es el altruismo, el propio estilo de vida del emprendedor, constatando un impacto económico positivo en las empresas que a su vez repercute positivamente en indicadores de sostenibilidad. Señalan que la mayoría de los esfuerzos se dirigen hacia el campo medioambiental, aunque se dan cada vez más acciones en materia sociocultural y económica. Estas medidas se desarrollan mayoritariamente de manera operacional y no en base a mecanismos organizativos estructurados.

Estudios posteriores, como el de Andrade et al. (2017), refuerzan la base expuesta de la RSC en las pymes turísticas, apuntando nuevos factores surgidos tras la puesta en práctica de numerosos proyectos. Señalan la importancia de hacer ver las iniciativas a nivel de RSC como un valor para la empresa y para los agentes relacionados con ella, y de esta creación de valor derivar las ventajas económicas. Añaden la relevancia de que estas políticas sean adoptadas por todos los miembros de la organización y que deben ser dadas a conocer a los consumidores, poniendo de manifiesto un nuevo factor, la comunicación de la RSC en el mercado.

Dado el carácter voluntario de la aplicación de la RSC en las empresas turísticas, el estudio de Garay et al. (2018) vincula las diversas motivaciones que han llevado a los gestores de las minoristas de la intermediación de Cataluña a desarrollar políticas de RSC con las prácticas llevadas a cabo y los logros obtenidos, poniendo de manifiesto la existencia de tres perfiles diferentes de intermediarios: aquellos que unen la RSC como una parte inseparable de su estilo de vida, los que actúan movidos por un compromiso social, y por último quienes ven en la RSC un sostenimiento económico

de sus negocios. Los autores también señalan la existencia de diferencias entre las grandes empresas y las pymes turísticas, sobre todo en recursos económicos, financieros y de información (Harness et al., 2018). En contrapartida las pymes son más rápidas y flexibles ante los cambios y disponen de redes de vinculación más estrechas con sus grupos de interés (Jenkins, 2009).

Aunque el análisis de estas motivaciones es relevante, dada la incipiente fase de desarrollo en la que se encuentra la RSC en las pymes turísticas y su carácter voluntario, no se debe olvidar el objetivo final de estas acciones, la sociedad. En este sentido los consumidores suelen otorgar su confianza a aquellas empresas que demuestran mayor compromiso con la sostenibilidad (Nicolau, 2008), siendo un valor añadido la apuesta por la RSC entre las agencias de viaje debido a los procesos de desintermediación y reintermediación que se están produciendo en el sector a causa de los nuevos hábitos de consumo y la generalización del uso de las TIC en los procesos de compra (Rodríguez-Zulaica et al., 2017; Garay et al., 2018). Por ello, las conclusiones de State et al. (2014) en su investigación sobre la responsabilidad de las agencias de viaje hacia los consumidores, reflejan un cambio en la tendencia de algunas agencias de viaje que focalizan sus esfuerzos en lograr nuevos modelos de relación con sus clientes, fomentando su protección y promoviendo el consumo de productos y servicios sostenibles.

Éste sería uno de los fines últimos de la administración de la cadena de suministro sostenible, entendido como un proceso llevado a cabo entre un comprador y sus proveedores para asegurar que los productos y servicios sean producidos y suministrados de acuerdo con las especificaciones del comprador (Font, 2015). Font vincula directamente la RSC de las empresas, incluidas las agencias de viaje, con sus relaciones y vínculos hacia sus proveedores y sus clientes finales: la capacidad de las empresas de promover la sostenibilidad entre sus proveedores y entre los consumidores. Esta hipótesis había sido expuesta por Freeman y McVea (2001) quienes analizando la incipiente responsabilidad social de las empresas a finales del siglo XX señalaban que aquellas instituciones que desearan ser responsables socialmente debían trabajar en un equilibrio de intereses internos y externos, incluyendo los medioambientales y los de la sociedad.

Como se ha podido observar, los diversos marcos teóricos utilizados en el análisis de la implementación de la sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico, incluyendo las empresas de intermediación, han ido evolucionando a lo largo del tiempo. Aunque hemos comprobado que existen varios encuadres centrados exclusivamente en las políticas medioambientales o de calidad aplicadas por estas empresas, son mayoritarios los enfoques que realizan un acercamiento a través de la aplicación de criterios de Responsabilidad Social Corporativa, incluso aunque sea solamente en su vertiente medioambiental pero como parte en la RSC de la empresa. A pesar de que la RSC surge a mediados del pasado siglo a partir de los trabajos de Bowen (1953) no es sino a finales de siglo cuando las empresas turísticas se hacen eco de sus posibilidades.

La mayoría de estos marcos teóricos hacen hincapié en los beneficios y oportunidades que puede suponer la RSC para las pymes, pero difieren en la calificación de estos posibles beneficios. Mientras que para algunos académicos la RSC reporta principalmente unos réditos económicos a la vez que se logra una empresa social y medioambientalmente más responsable, otros investigadores se centran en estudiar los logros socioculturales que supone el desarrollo de la RSC por parte de las pymes turísticas más allá de posibles retornos económicos. En este sentido no se puede hablar de discrepancias sustanciales en los marcos teóricos sino de diferentes maneras de analizar la RSC en las empresas intermediarias en función de en qué parámetro se pone el énfasis del tema de estudio. Parece quedar claro que aquellas investigaciones que realizan análisis más integrales, incluyendo aspectos económicos, sociales y medioambientales, aportan resultados mucho más alineados con las directrices que la Organización Mundial del Turismo impulsa en sus recomendaciones a la industria turística por un turismo más sostenible.

2. Preguntas/Hipótesis de investigación

A partir de los anteriores elementos, las principales preguntas de investigación de este trabajo serían las siguientes:

- R1.** ¿Están las agencias de viaje vascas aplicando medidas de Responsabilidad Social Corporativa?
- R2.** ¿Los empresarios / gestores que apuestan por este desarrollo están igualmente motivados o existen diferentes motivaciones para esta aplicación?
- R3.** ¿Qué tipo de acciones son llevadas a cabo para el desarrollo de la sostenibilidad en las pymes de intermediación del País Vasco?
- R4.** ¿Cuáles y de qué tipo son los logros obtenidos mediante estas acciones?

Desde estas preguntas se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

- H1.** Las agencias de viaje del País Vasco se encuentran en una etapa incipiente en su implantación voluntaria de la Responsabilidad Social Corporativa, sin una homogeneización en lo que a puesta en práctica se refiere y sin indicadores precisos para su seguimiento, control y evaluación.
- H2.** La implementación de la RSC está directamente relacionada con promotores que responden a diferentes perfiles en función de su motivación para llevar a cabo políticas de desarrollo de turismo sostenible, y las acciones gestionadas y los logros obtenidos por estas empresas están vinculados con estos perfiles.
- H3.** Las actividades llevadas a cabo por estos promotores están principalmente encaminadas hacia acciones relacionadas con el medioambiente, siendo menos sensibles a promocionar la sostenibilidad social y económica.

Estas hipótesis de investigación quedan recogidas en los siguientes objetivos que debieran esclarecer al final del estudio con datos empíricos si son validadas o si bien no son aplicables a las agencias de viaje del País Vasco.

Objetivos generales:

- Conocer el grado de implantación de la Responsabilidad Social Corporativa como principio de sostenibilidad en las agencias de viaje del País Vasco.
- Determinar qué motiva a los gestores de dichas empresas en su promoción de la sostenibilidad.
- Catalogar las acciones puestas en marcha para lograr esta sostenibilidad.
- Vincular estas acciones con los principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa.

Objetivos específicos

- Valorar el nivel de conocimiento de la sostenibilidad turística entre los profesionales del sector de la intermediación del País Vasco.
- Establecer patrones de comportamiento según los perfiles analizados, las acciones llevadas a cabo y los logros obtenidos.
- Conocer de mano de los agentes de viajes vascos la existencia de productos sostenibles disponibles para los consumidores. Su *modus operandi* para acceder a ellos y la formación recibida en la materia.
- Clarificar en qué aspectos (sociales, económicos o medioambientales) inciden principalmente las acciones promovidas.
- Analizar los logros obtenidos mediante la puesta en marcha de la Responsabilidad Social Corporativa en el seno de estas empresas y la manera en la que se mide y evalúa.

Esta investigación debiera aportar a la teoría establecida una confirmación de las conclusiones alcanzadas en investigaciones precedentes, tales como la existencia de patrones de comportamiento en función de la motivación a la hora de apostar por la sostenibilidad turística, la repetición de patrones en las acciones llevadas a cabo o el inicio de un interés por la apuesta de la sostenibilidad turística.

3. Metodología de la investigación

3.1. Población y muestra

Se ha utilizado una metodología cuantitativa con el fin de obtener datos estadísticos para el análisis de las hipótesis planteadas. Para obtener los datos deseados se ha hecho uso de una encuesta online diseñada para conocer, por medio de los gestores de agencias de viaje del País Vasco, la situación de sus empresas en la materia de estudio. Ha sido creada mediante la herramienta informática *google forms* que permite de manera sencilla ser enviada a los destinatarios, registrar, recopilar y almacenar la información, y aporta material gráfico y cuantitativo para un posterior análisis. Esta encuesta se llevó a cabo durante la primera quincena del mes de mayo de 2018 mediante dos rondas consecutivas de recolección de datos.

Se obtuvieron tres listados diferentes de empresas tras ser solicitados a los departamentos comerciales de varios touroperadores nacionales de referencia en el País Vasco. Estos *mailings* estaban actualizados, recogían las altas y bajas más recientes, e incluían toda la población de agencias minoristas existente. Entre todas ellas se decidió realizar la encuesta únicamente a las agencias de viaje emisoras. La población total de agencias de viaje emisoras del País Vasco utilizadas en el estudio, tras haber desestimado aquellos correos electrónicos que no funcionaron, dio un total de 487 puntos de venta. La muestra final resultante fue de 96 encuestas contestadas, distribuidas geográficamente por 32 agencias en Álava, 40 en Vizcaya y 24 en Guipúzcoa. El margen de error de la muestra fue inferior al 9%, lo que proporciona resultados válidos y fiables a la investigación.

3.2. Medidas y constructos

Para la elaboración de la encuesta se utilizó como base la realizada por los investigadores Garay, Gomis y González (2018) en su análisis de la sostenibilidad en las agencias de viaje de Cataluña. Aunque se utilizó buena parte del material aportado por estos académicos, se introdujeron varios temas no incluidos en el cuestionario catalán puesto que se consideraban relevantes para nuestra investigación. Asimismo se eliminaron o modificaron algunas cuestiones que no eran sustanciales en el estudio en curso de las agencias de viaje vascas, principalmente referentes al perfil del

negocio tales como si la agencia era mayorista o minorista, si era emisora o receptora (la población de estudio era exclusivamente minorista emisora), las preferencias de los clientes, los productos ofrecidos y los destinos preferentes.

Se mantuvo la estructura de la encuesta enviada consistente en tres bloques diferenciados de preguntas. Un primer bloque en el que se cuestionaba sobre el perfil del gerente y de la empresa, un segundo bloque donde se planteaban preguntas acerca de la implementación de medidas de responsabilidad social corporativa, incluyendo las motivaciones, las barreras y las acciones desarrolladas, y por último un bloque en el que se consultaban los resultados obtenidos mediante la apuesta por la sostenibilidad en sus empresas y las visiones de futuro acerca del tema en cuestión.

Las novedades más relevantes consistían en la incorporación de dos temas considerados importantes en el estudio: la cadena de suministro sostenible y la resiliencia. Schwartz et al. (2008), en su investigación a nivel europeo sobre los touroperadores como *stakeholders* fundamentales en la cadena de suministro turístico, señalan que, en un mercado tan competitivo como el turístico, la incorporación de valor añadido mediante la implementación de la sostenibilidad en las empresas intermediarias debía suponer un nexo de unión. En el planteamiento de la presente investigación se deseaba conocer y analizar el eslabón entre las agencias de viaje y las mayoristas en materia de sostenibilidad, en concreto saber si los touroperadores facilitaban productos y servicios sostenibles al mercado a través de las agencias de viaje, y la percepción global en materia de sostenibilidad que las agencias de viaje tenían de sus proveedores más directos.

El segundo de los aspectos incorporados sobre el cuestionario base hacía referencia a la resiliencia, aspecto ampliamente estudiado en la hotelería (Tejada y Liñan, 2008; Peric y Vitezik, 2015) pero bastante menos en las agencias de viaje (Salvado, 2011). El informe de Acave y Amadeus (2018) sobre la situación y caracterización de este subsector turístico señala que en el año 2008, justo antes de la crisis financiera, en España existían 13.000 agencias de viaje, cantidad que se vio drásticamente reducida a los 8.000 puntos de venta operativos en 2013. La crisis, junto con otros factores propios del subsector como el sobredimensionamiento, el uso de políticas y prácticas cortoplacistas, o la desintermediación o reintermediación dados los nuevos hábitos de consumo y la irrupción de Internet y las TIC, no sólo no auguraban un próspero futuro

a las agencias de viaje tradicionales sino que incluso se temía por su subsistencia. El informe indica que desde 2014 la situación ha sufrido un giro positivo para el subsector puesto que además de que el número de trabajadores afiliados a la seguridad social iguala las cifras anteriores a la crisis (más de 60.000 afiliados en 2017), también el número de agencias de viaje está en aumento, con 9.160 agencias en 2016, lo que presupone una reestructuración del subsector más fuerte y menos dispersa, y que la destrucción de tejido empresarial parezca haber sido superada. Se ha señalado la capacidad de adaptación de este sector potencialmente en peligro hace pocos años, lo que le confiere una característica sostenible difícil de lograr en estructuras empresariales, la resiliencia. El cuestionario trataba de medir las percepciones de las empresas por parte de sus gerentes tras la crisis, principalmente en el ámbito económico, y las razones por las que consideran haber tenido éxito en esta complicada etapa.

Por último, se reforzaron varias cuestiones ya planteadas en la encuesta a las agencias de viaje en Cataluña incorporando nuevas preguntas al respecto. En concreto se introdujo la gestión del género desde un punto de vista sostenible y el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales como herramienta de valor añadido. Cabe decir que la estructura sobre implementación de la sostenibilidad a través de la RSC se ha mantenido íntegramente, incluidas las cuestiones referidas a la motivación como hilo conductor de la investigación, habiéndose ampliado las acciones llevadas a cabo a las ejecutadas a nivel interno en las empresas. La base de la encuesta a las agencias de viaje catalanas se entendía como muy válida para el análisis de las agencias vascas dadas las similitudes (tradición viajera, estructura de pymes, métodos de comercialización, canales de venta, sociales, asociacionismo, etc).

La mayoría de las variables acerca del perfil del gestor de la agencia y del negocio eran dicotómicas, mientras que las variables referidas a los siguientes bloques de preguntas (percepciones económicas, amenazas, implementación, barreras y resultados de la RSC) fueron medidas principalmente mediante escalas de Likert, lo que permitía cuantificar aspectos relacionados con apreciaciones personales y actuaciones concretas.

La tabla 1 muestra los principales temas planteados en el cuestionario y las variables relacionadas con estos, mostrando los tres bloques desarrollados y añadiendo un bloque intermedio con las preguntas acerca de la situación económica de la empresa, los riesgos y amenazas en el sector y su valor de diferenciación en el mercado.

Tabla 1. Principales temas y variables planteados en la encuesta

Tema	Variables	Referencias
Perfil del gerente y de la agencia de viajes	<i>Gerente:</i> Sexo, Edad, Nivel de estudios, Desempeño. <i>Empresa:</i> Provincia, Antigüedad, Número de trabajadores, Pertenencia a grupos de gestión, Vinculación a marcas o franquicias, Empresas familiares, Caracterización de la oferta, Perfil del negocio, Modalidad de venta (presencial- <i>on-line</i>), Uso de redes sociales.	(Acave & Amadeus, 2018; Erdogan, 2012; Garay et al., 2018; Rodríguez-Zulaica et al., 2017; Sampaio et al, 2012; Smith, 2006; Thomas et al., 2011)
Percepciones económicas	Valor añadido del negocio, Situación de la empresa tras la crisis, Satisfacción de su trayectoria financiera, Ritmo de negocio, Amenazas de futuro para el sector.	(Acave & Amadeus, 2018; Garay et al., 2018; Salvado, 2011; Spangenberg, 2005; Waddock & Graves, 1997)
Implementación de medidas de responsabilidad social corporativa	Motivaciones, Barreras, Medidas implementadas, Valoración de proveedores, Canales de acceso a productos sostenibles.	(Álvarez Sousa et al., 2009; Baddeley & Font, 2011; del Alonso-Almeida, 2018; Font, 2015; Garay et al, 2012; Garay et al., 2018; Sheldon & Park, 2011)
Resultados obtenidos mediante la apuesta por la sostenibilidad en sus empresas	Principales resultados y método de medición	(Bagur-Femenías et al, 2015; Garay et al., 2018; Inoue & Lee, 2011; Jenkins, 2009; Sheldon & Park, 2011)

Fuente: Elaboración propia

La siguiente etapa consistía en el análisis estadístico de los datos obtenidos con el objetivo de comprobar o rechazar las hipótesis que se planteaban al comienzo de la investigación. Ha de reseñarse la limitación acaecida en la obtención de la muestra puesto que inicialmente la investigación se planteaba entre las agencias emisoras

independientes del País Vasco. Se entendía que éste era el perfil idóneo de empresas para el análisis de implementación de la RSC en las pymes intermediarias puesto que sus responsables gestionan todas las áreas de la empresa, mientras que en las grandes redes, franquicias y asociadas muchos o algunos de los aspectos del estudio (en función del modelo) son decididos en instancias superiores, sin posibilidad de interferir por parte de los directores. La población de agencias independientes vascas era cercana a la centena, lo que exigía una muestra del 50% para un error muestral del 10%, cantidad de encuestas respondidas muy lejana a las obtenidas inicialmente. Es por ello que, con el fin de aumentar la población y reducir la muestra, se optó por incorporar todas las agencias de viaje vascas, aunque hay que tener en cuenta como limitación que muchos de los gestores no tienen poder de decisión en algunas de las variables analizadas (la elección de proveedores, por ejemplo), aunque si tienen capacidad para actuar en otras variables incluidas en el estudio.

4. Resultados y análisis

4.1. Perfil de los gerentes y de las agencias de viaje

Los resultados del cuestionario muestran como entre los encuestados predomina una mayoría de mujeres entre los gerentes de agencias de viaje vascas (54,2% mujeres y 45,8% hombres). La edad no es un factor determinante para ser gestor ya que no existe diferencia porcentual entre los rangos propuestos en la encuesta: un 37,5% tiene entre 41 y 50 años, un 33,3% entre 51 y 60 años, y un 29,2% entre 31 y 40 años. A pesar de la homogeneidad entre los rangos cabe destacar que el grueso de los gerentes supera los 40 años (70,8%) y que ninguno de los encuestados tenía menos de 30 años.

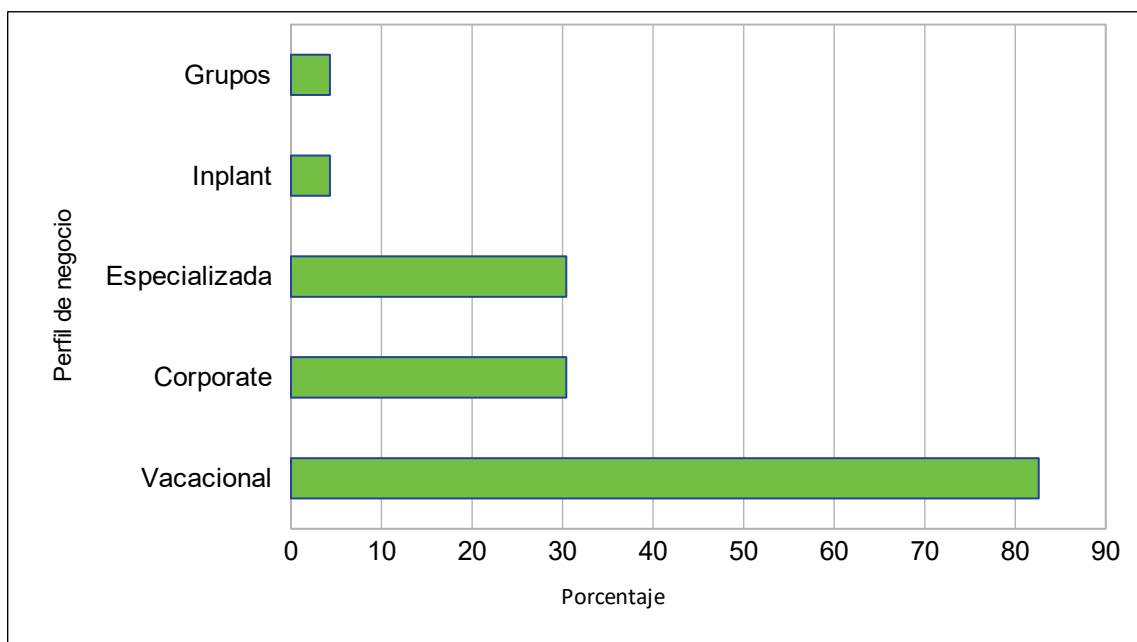
Respecto al nivel formativo un 58,3% es diplomado o graduado en turismo, un 12,5% dispone de un máster en turismo, un 8,3% es diplomado o graduado en otros estudios, un 4,2% cuenta con un máster en otros campos, y un 16,7% obtuvo la educación secundaria. El estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España (Acave-Amadeus, 2018) valora como bueno el nivel formativo de los profesionales del sector, con un 47,2% de trabajadores con formación específica en turismo. Comparativamente, el nivel de estudios de los encuestados refleja un 70,8% de gerentes vascos con estudios superiores ligados a la rama turística, lo que denota una generalizada formación académica especializada entre los gestores del País Vasco.

Como dato final del análisis de los gestores encuestados nos encontramos con que el 60,9% de ellos son propietarios o copropietarios de la empresa, un 13% es director general, el 21,7% ejerce como director de oficina, y el 4,3% es director de un departamento. Este dato concuerda con las investigaciones que apuntan a la existencia de un gran número de pequeñas y medianas empresas que aglutinan un gran porcentaje de puntos de venta, que unido al tradicional carácter emprendedor y empresarial de los habitantes de la zona de estudio, refleja la existencia de una red de agencias de viaje independientes muy asentada.

Respecto al perfil de los negocios la mayoría de ellos, un 37,5%, tiene entre 3 y 10 años de antigüedad, un 33,3% entre 11 y 20 años, un 12,5% más de 21 años, y un

16,7% menos de 3 años. Este dato nos muestra como un alto grado de las agencias de viaje que han respondido la encuesta (55,8%) han superado la crisis económica iniciada en 2008. Cabe destacar el nacimiento de gran parte de las agencias en los años más complicados de esta crisis, situación debida al cierre generalizado de muchas oficinas en grandes redes y de pyme que no pudieron hacer frente a la situación. Esto provocó que muchos profesionales altamente cualificados y experimentados quedaran desempleados y vieran en la creación de su propia empresa una oportunidad a su situación.

Gráfico 1. Perfil de negocios



Fuente: Elaboración propia

Sobre el asociacionismo de las empresas encuestadas un 75% pertenece a un grupo de gestión, característica de las agencias de viaje independientes pero no exclusiva, un 62,5% trabaja bajo el formato de franquicia o asociada, y sólo un 33,3% es un negocio familiar. Esta información se complementa con los datos que reflejan que el 50% de estas empresas carecen de sucursales, un 29,2% es una sucursal de una oficina central, y un 20,8% es central de una empresa con más de un punto de venta. Asimismo, el grueso de las agencias cuenta con una plantilla de 1 a 3 trabajadores, el 79,2%, estando repartido el porcentaje restante entre empresas de 4 a 6 empleados (8,3%), de 7 a 10 empleados (4,2%), y de más de 11 trabajadores (8,3%). Esta caracterización muestra nuevamente como el entramado de las agencias de viaje

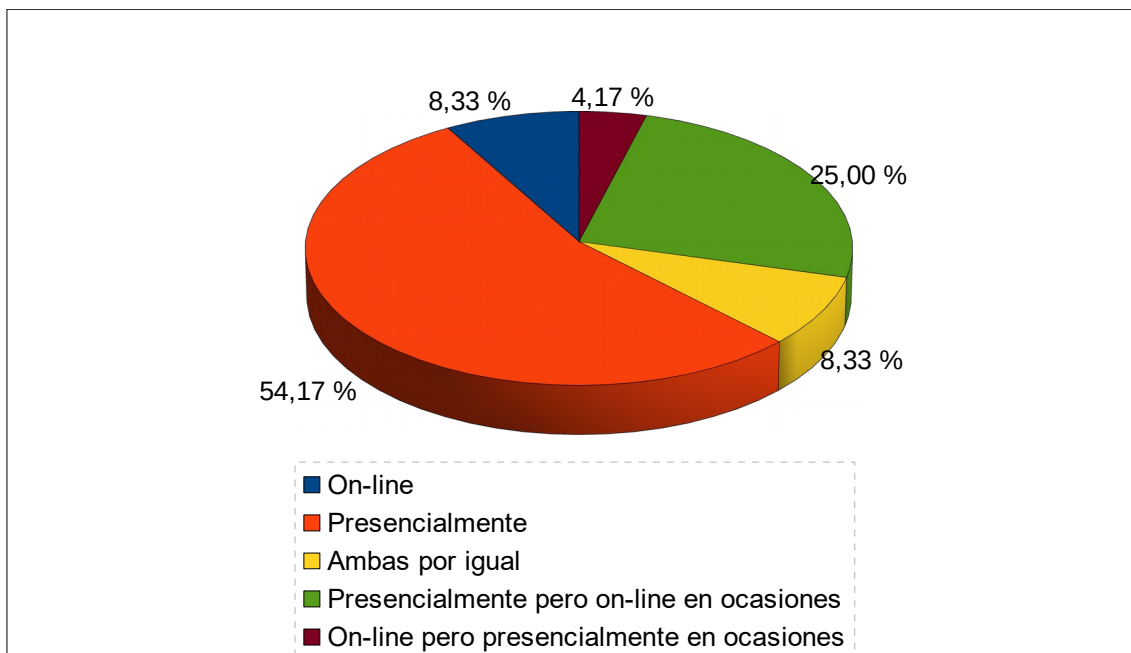
vascas coincide con pequeñas y medianas empresas, tendentes al asociacionismo, principalmente con un único punto de venta, y con plantillas que raramente supera los 6 trabajadores.

En referencia al tipo de producto que se comercializa en las agencias de viaje consultadas (gráfico 1) un 82,6% de ellas coinciden en señalar que se dedican al mercado vacacional por un 30,4% que da servicio en el sector de los viajes de empresa, mismo porcentaje (30,4%) que se identifica como agencia especializada. A la gestión de grupos e *inplant* exclusivos en la organización de grandes firmas, como especializaciones específicas, se dedican respectivamente el 4,3% de las empresas que han respondido la entrevista. Se aprecia una acumulación de agencias de viaje que comercializan productos y servicios vacacionales, pero asimismo de los datos se desprende una diversificación de los perfiles ya que el valor agregado apunta a que muchas de estas agencias vacacionales también prestan servicio a empresas en la gestión de sus viajes. Del mismo modo, el número de agencias especializadas denota una apuesta por el valor añadido y diferencial en el mercado en un sector con una alta competitividad.

Los datos relativos al canal de distribución utilizado (gráfico 2) muestran que la mayoría de las empresas (54,17%) utilizan la venta presencial exclusivamente, frente al 8,33% de agencias que se describen como agencias de venta *on-line*. Este desequilibrio en la distribución de modelo de empresa según su canal de venta es debido a que la estructura de agencia de viajes tradicional está bien consolidada en la comunidad y a que muchas de las agencias de viaje utilizan Internet y la venta presencial indistintamente. Entre éstas existen diferencias entre aquellas que son presenciales pero con ventas ocasionales en la Red (25%), las que son *on-line* pero con comercialización presencial en ocasiones (4,17%), y las que apuestan por ambos canales por igual (8,33%).

En relación con estos aspectos, es sintomático el apartado de la encuesta referente al uso de las redes sociales en estas agencias de viajes. Un 58,3% se describe con una presencia activa, un 25% con una presencia poco activa, y el 16,7% restante como agencias sin presencia en la red. Contrasta que esa actividad en las redes sociales no sea utilizada como canal de venta, ya que el uso mayoritario que se apunta en la encuesta es el de marketing o publicidad.

Gráfico 2. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

4.2. Percepciones económicas

Este bloque de preguntas, orientadas a conocer la situación económica de las agencias de viaje y su posicionamiento tras la crisis y reestructuración del sector, ha sido concebido para entender la capacidad resiliente de las empresas encuestadas, consultando sobre sus fortalezas y sobre las amenazas existentes, además de sobre su situación financiera actual.

Según Escalera y Ruiz-Ballesteros (2011) la resiliencia tiene tres rasgos que la definen: la capacidad de lidiar con el cambio manteniendo la función y la estructura, la habilidad de reorganizarse, y la capacidad adaptativa. Consultados sobre este aspecto el 45,8% de los encuestados señalan que tras la crisis sus empresas han salido fortalecidas, el 29,2% indica que su situación es igual a antes de la crisis, mientras que el 25% restante apunta un debilitamiento de su empresa tras estos últimos años de incertidumbre. En esta misma línea se consultaba sobre el grado de satisfacción respecto a las expectativas de negocio en los últimos 3 ejercicios. Para el 62,5% de las empresas que respondieron el cuestionario sus expectativas se cumplieron y para el 8,3% de las mismas se vieron superadas. Por contra, las expectativas del 16,7% fueron regulares, un 8,3% estaba poco satisfecho, y el 4,2% estaba insatisfecho.

La lectura de estos datos sugiere que no todas las empresas están en la misma situación tras la crisis global y sectorial. Mientras un amplio grupo de agencias de viaje se siente más asentada y con mejores perspectivas tras su adaptación al cambio, un bloque más amplio percibe que está igual o peor. Aun así, la recuperación económica del sector estos últimos años ha supuesto el disfrutar de ejercicios económicos satisfactorios o muy satisfactorios para una amplia mayoría (70,8%), mientras que el 29,2% restante no ha cubierto sus expectativas, cantidad de empresas muy similar a las que perciben que son menos competitivas tras la crisis económica (25%). Es de suponer que aquellas agencias de viaje que sienten estar igual que antes ya cumplían sus expectativas anteriormente, y que si bien no se sienten fortalecidas tras el paso de los años sí que cumplen sus objetivos de negocio.

Consultados sobre las razones por las que consideran que los clientes escogen su agencia de viajes en detrimento de la competencia (gráfico 3), el factor precio es determinante para 32 de las agencias, mientras que 48 de ellas no se posicionan ante el valor que sus tarifas pueden suponer en el cierre de ventas en sus oficinas. Por el contrario, para 16 de los establecimientos el precio no afecta en la decisión de compra de sus clientes. Por otro lado, respecto a la calidad de sus servicios, una amplia mayoría (56 de los gerentes) lo consideran como un factor vital en la elección de sus empresas por los consumidores, siendo importante para 28 gerentes más. Únicamente para 12 responsables de estas agencias, la calidad prestada no es una causa suficiente para que su empresa sea la escogida por los clientes.

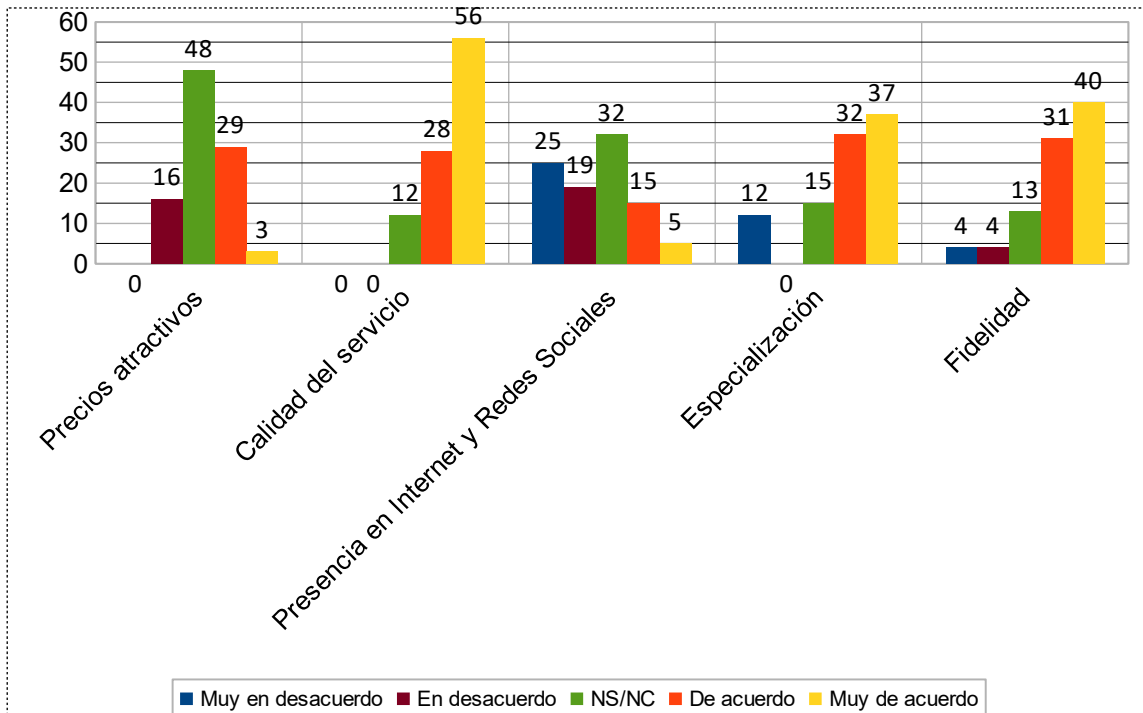
La presencia en Internet y el uso de las Redes Sociales es la causa que ha motivado mayor disparidad entre las respuestas. Mayoritariamente no se considera como relevante a la hora de cerrar ventas puesto que 25 y 19 empresas han respondido estar muy en desacuerdo o en desacuerdo respectivamente, habiendo 32 más que no se posicionan. Solamente 20 empresas han apuntado que su actividad funciona mejor debido a la presencia en Internet y en las Redes Sociales.

Por su parte, la especialización es clave en la elección de su agencia para 69 de los gerentes consultados, con 15 responsables que no le dan importancia y 12 que entienden que su agencia de viajes no es escogida por ser una empresa especializada. La valoración de la fidelidad de los clientes aporta datos muy similares a la especialización, con 71 responsables que la consideran importante o muy

importante en sus negocios, y sólo 8 que no estiman que sus clientes compren en sus agencias por fidelidad.

Gráfico 3. Motivación de los clientes para escoger las empresas encuestadas

Medido en número de respuestas



Fuente: Elaboración propia

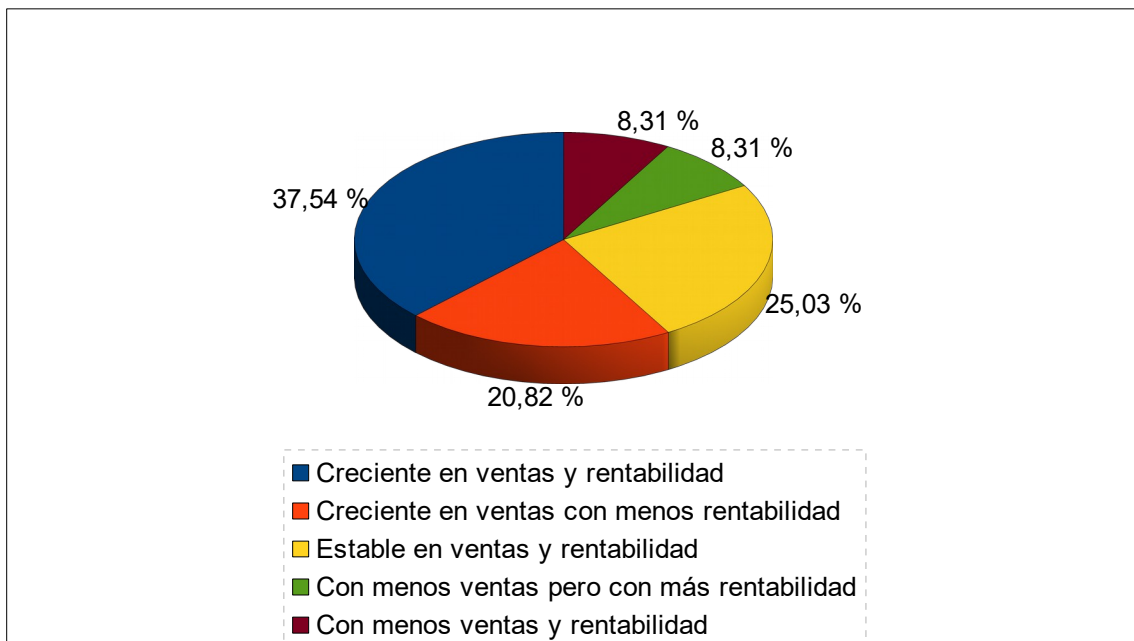
Analizando los datos expuestos, cabe resaltar que para muchas de las agencias de viaje consultadas lo más importante a la hora de ser escogidas la calidad prestada, la especialización y la fidelidad de los clientes son capitales. Contrariamente, el precio no es considerado como un factor decisivo entre muchos de los gerentes, aunque existe un amplio número de compañías para las que es precisamente este factor el que incita a ser escogido por sus clientes.

Existe una amplia discrepancia en el uso de Internet y las Redes Sociales como elemento catalizador de cierre de ventas. Mientras que 20 firmas son conscientes de que su uso es beneficioso para ser elegidos por los consumidores, el resto no tiene una apuesta clara por el uso de la tecnología y sus posibilidades como herramienta de posicionamiento en el mercado.

En suma, estamos ante un panorama donde los perfiles de negocio difieren y existe una constante en la transformación del sector de las agencias de viaje vascas hacia la especialización, con un servicio y productos de calidad que logra una fidelidad entre su clientela, donde el precio no es el único factor decisorio, y en un marco en el que no existe un uso comercial mayoritario de las nuevas tecnologías.

Por otro lado, se ha consultado a las agencias su ritmo de negocio (gráfico 4) con el fin de conocer la vinculación entre las ventas y la rentabilidad obtenida. Nuevamente existe un amplio bloque de empresas que muestran datos positivos tanto en ventas como en rentabilidad (36 empresas), mientras que la estabilidad en ambas variables en los últimos tres años es señalada por 24 firmas. Por contra, 4 gestores indican que sus ventas han descendido, pero la mitad señala que a pesar de ello su rentabilidad ha aumentado mientras que los otros 2 gerentes coinciden en apuntar que también su rentabilidad ha sido menor. Entre los encuestados existe un amplio grupo de 20 gestores que aun cuando contestan que sus ventas han sido superiores año a año, la rentabilidad vinculada a estas ventas ha ido decreciendo.

Gráfico 4. Ritmo de negocio en los últimos 3 años



Fuente: Elaboración propia

El nuevo panorama de la intermediación turística ha traído consigo un descenso en los márgenes de beneficio otorgados a las minoristas por parte de los touroperadores y de

los proveedores directos. Ante esta situación de un mercado, considerado muy dinámico, las agencias de viaje han ido adoptando diferentes alternativas, principalmente mantener el canal de ventas tradicional hacia los touroperadores, ampliar sus proveedores comercializando directamente con corresponsales y prestatarios locales, o una fórmula mixta. Nuevamente la resiliencia juega un factor clave en el logro de la viabilidad económica de las agencias de viaje tradicionales.

Como última variable de estudio respecto a la situación de las empresas encuestadas se ha consultado también sobre las principales amenazas y debilidades constatadas por los responsables del negocio (tabla 2).

Tabla 2. Amenazas y debilidades percibidas por los gestores de agencias de viaje para la viabilidad de sus empresas

Medido en número de respuestas y ordenado a partir de la suma de “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La pérdida de ventas desviadas a empresas en Internet	0	4	16	23	53
La bajada de comisiones por parte de los proveedores	4	12	12	36	32
El cambio de hábitos de los consumidores	0	12	19	38	27
La normativa turística que aumenta los gastos de su agencia de viajes (avales, responsabilidad subsidiaria, etc.)	4	12	21	23	36
La situación económica global	0	12	40	24	20
La imposibilidad de competir en publicidad e inversiones con las grandes redes	11	15	28	24	16
La ausencia de profesionales preparados	8	20	35	13	20
El coste de los salarios	4	12	52	12	16
La dificultad para la financiación	23	25	32	4	4

Fuente: Elaboración propia

Las opciones más aducidas han sido la bajada de las comisiones por parte de los proveedores con 68 posicionamientos de acuerdo o muy de acuerdo, la imposibilidad de competir en publicidad e inversiones con las grandes redes con el mismo número de respuestas, la pérdida de ventas desviadas a empresas de Internet con 76 gestores de acuerdo o muy de acuerdo, el cambio de hábitos en los consumidores con 65 respuestas en los mismos términos, y la normativa turística que supone nuevas cargas económicas a las agencias de viaje con una suma de 59 respuestas entre ambas opciones. La elección de estas cinco respuestas, con más de un 50% de consenso, denota una extrema preocupación por las externalidades difíciles de controlar, con las amenazas y no las debilidades, entendiendo que pueden suponer un lastre para la viabilidad de las agencias de viaje vascas, exceptuando la debilidad que supone la dificultad a la hora de competir con las grandes redes en marketing y publicidad. Las cuatro amenazas son comunes a todas las modalidades de agencia, bien sea ésta independiente, de red, franquiciada o asociada, mientras que la debilidad se entiende que es inherente a las pymes independientes o asociadas. Esta situación de desventaja competitiva es coyuntural, siempre ha existido, pero las pymes siguen percibiendo que esta debilidad no es modificable y pone en riesgo su capacidad de supervivencia.

Otras amenazas alcanzan menos consenso pero la situación económica global, con 44 posicionamientos de acuerdo y 40 sin posicionar, es una preocupación que persiste como amenaza aunque probablemente menos arraigada que en años precedentes dado el crecimiento del sector en los últimos años. El hecho de que siga siendo percibida como amenaza para los negocios denota lo difíciles que han sido los años pasados y las dificultades por las que todavía atraviesa cierto grupo de agencias de viaje.

La variable que más desavenencias ha supuesto entre los encuestados es la referente a la ausencia de profesionales preparados. Cantidad similar de gerentes apuntan a tal ausencia como relevante (33) y como no relevante (35), habiendo un número importante de consultados (28) que no se posiciona al respecto. Aun y todo es significativo que casi la mitad de los responsables no encuentren personal preparado, un problema que dificulta una gobernanza eficiente en los negocios y disminuye la confianza depositada en los empleados. Esta debilidad no es homogénea pero sí que

explica uno de los serios problemas a los que se enfrentan muchos directores de agencias de viaje, el personal y la gestión interna de las empresas al respecto.

Por contra, la dificultad para la financiación y el coste de los salarios, ambas variables económicas, no parecen interferir en la percepción de futuro que los gerentes tienen de sus empresas. Mientras que la financiación ha sido mayoritariamente valorada como irrelevante (48 no de acuerdo y 32 sin posicionamiento), posiblemente debido a la baja necesidad que de este tipo de servicios se requiere exceptuando situaciones muy puntuales, la valoración de los salarios como debilidad ha sido inapreciable (52 respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo y 16 en desacuerdo) puesto que se considera un gasto propio del negocio y sin visos de incrementarse en el futuro lo suficiente como para hacer peligrar la viabilidad.

4.3. Prácticas en la implementación de la sostenibilidad

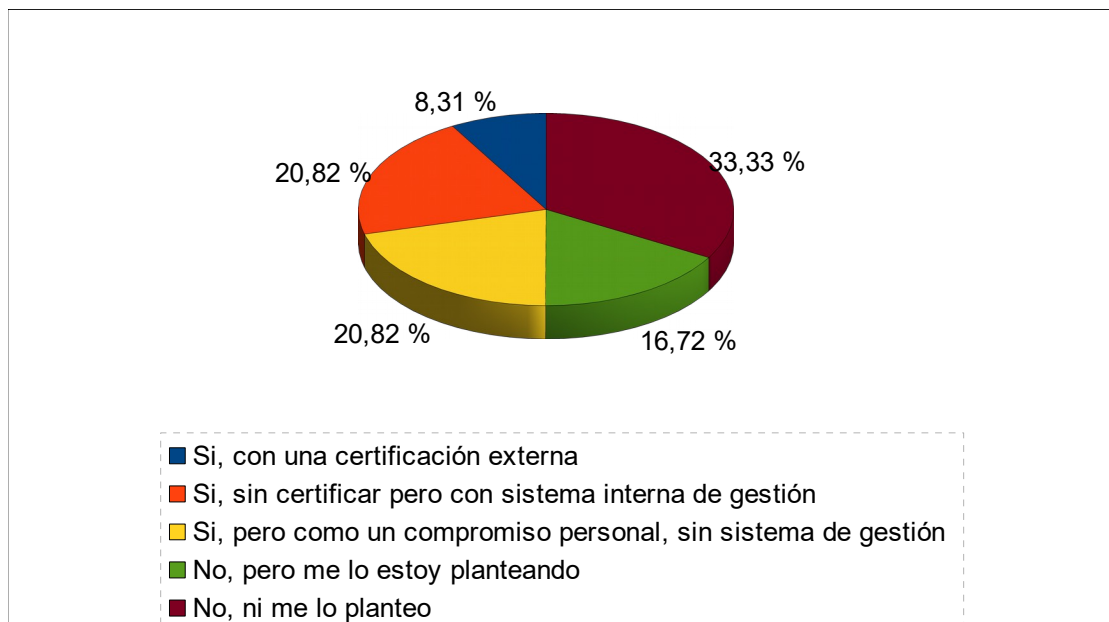
Para un conocimiento más específico del nivel de la implementación de estrategias de sostenibilidad en las agencias de viaje vascas se ha vinculado directamente, en línea con gran parte de la literatura científica, con la responsabilidad social corporativa. Consultados los gerentes si en sus empresas se lleva a cabo algún tipo de estrategia de RSC un pequeño porcentaje (8,31%) señala que no sólo disponen de una estrategia, sino que además están acreditados y auditados externamente al respecto. Un número de 40 encuestados, por su parte, indican que si se han desarrollado estrategias de responsabilidad social en sus empresas, de los que la mitad de ellos (20,82% de la muestra) dice disponer un sistema interno de gestión para estas estrategias mientras que la otra mitad apunta que su estrategia carece de sistema de control alguno, se trata más bien de un compromiso personal. Existe, asimismo, una parte considerable de gestores (16,72%) que, a pesar no haber implementado ninguna estrategia, comentan que se están planteando desarrollar algún tipo de estrategia de RSC en el futuro. Por su parte, un importante número de las respuestas (32 sobre la muestra, un tercio del total) ha dado como resultado un desinterés por implantar estrategias de responsabilidad social en el seno de sus empresas.

El análisis de los datos recabados nos presenta tres realidades relevantes para el estudio. En primer lugar, el hecho que la mitad de las agencias de la muestra está trabajando (con una certificación, con un sistema interno o con un compromiso personal) en aspectos relacionados con la sostenibilidad en sus empresas a través de

la responsabilidad social corporativa, exactamente la misma cantidad de agencias que no han desarrollado estrategias en esta línea, una realidad que muestra lo escasamente homogéneo del estado de las implantaciones.

En segundo lugar, la percepción sobre cómo llevar a cabo estas estrategias difiere bastante entre quienes las están desarrollando, sin la existencia de un método estandarizado, quedando en manos de los responsables / gestores la manera en la que apostar por la RSC. Y por último, la presencia de un elevado número de gerentes que no creen conveniente este tipo de estrategias para una correcta gestión de sus negocios, lo que muestra la dificultad de una visión global en el sector acerca de la relevancia de la RSC, la escasa información y formación que se dispone sobre el tema, y lo importante de la opción personal en una política voluntaria como ésta (Gráfico 5).

Gráfico 5. ¿Dispone su agencia de una estrategia de responsabilidad social?



Fuente: Elaboración propia

Los gerentes fueron consultados sobre las prácticas de sostenibilidad implementadas en sus oficinas, catalogadas éstas en medioambientales, sociales y económicas. Respecto a las prácticas medioambientales, las tres opciones más reseñadas (todas por encima del 70%) son aquellas que se realizan en la propia oficina y a priori suponen una más sencilla implantación y control (el reciclaje de residuos, el consumo

de agua y de energía, y el reciclaje y consumo moderado de papel). También en una alta proporción, un 45,8%, los encuestados han señalado que conocen el impacto medioambiental de los productos que se comercializan en su oficina. A partir de esta variable, el resto no ofrece altos porcentajes de implementación, alcanzando un 25% la promoción entre los clientes del consumo de productos ecológicos y locales en sus viajes, y cercano al 21% la selección de proveedores que usan e implantan energías alternativas (tabla 3.1.).

Tabla 3.1. Prácticas de sostenibilidad medioambiental en agencias de viaje del País Vasco

Número de oficinas con prácticas medioambientales sostenibles y porcentaje sobre la muestra. Ordenadas de mayor a menor número de respuestas.

Prácticas medioambientales	n	%
En nuestra oficina reciclamos los residuos que generamos	76	79,2
En nuestra oficina procuramos un consumo moderado de agua y energía	72	75
En nuestra oficina reciclamos e intentamos consumir papel moderadamente	68	70,8
Conocemos el impacto medioambiental de los productos que comercializamos	44	45,8
Promovemos entre nuestros clientes un consumo de productos ecológicos y locales en sus viajes	24	25
Procuramos hacer reservas con proveedores que implantan y usan energías alternativas	21	20,8
Evaluamos, de alguna manera, el impacto medioambiental de los productos que comercializamos	16	16,7
Comercializamos productos con certificación medioambiental	15	15,6
Promovemos entre nuestros clientes su colaboración en iniciativas de protección medioambiental	12	12,5
Procuramos hacer reservas con proveedores con medidas de ahorro de energía y agua	11	11,5
Trabajamos preferentemente con proveedores con certificación medioambiental	8	8,3
Trabajamos preferentemente con proveedores que reciclan sus residuos	8	8,3
Promovemos entre nuestros clientes un consumo moderado del agua y la energía en sus viajes	7	7,3

Fuente: Elaboración propia

Relacionando las prácticas impulsadas con la cadena de suministro se aprecia un esfuerzo generalizado por el desarrollo de acciones sostenibles primeramente en el seno de las propias agencias, pero con un número sustancialmente menor de empresas con una estrategia de RSC medioambiental que contemple a proveedores y clientes, los dos eslabones más en contacto con las agencias de viaje en la cadena de

suministro. A pesar de ello se percibe una orientación mayor hacia el impulso de prácticas dirigidas hacia los consumidores, con acciones como la promoción de productos o la incentivación para colaborar en iniciativas de protección ambiental. No obstante, existen ejercicios relevantes de cara a los proveedores como la búsqueda de certificaciones o la selección de empresas con un uso sostenible de renovables y/o del agua. Aun y todo, hay que tener en cuenta que todas estas acciones están muy interrelacionadas entre sí puesto que la orientación hacia proveedores con vocación sostenible redundará en los productos consumidos por los clientes, y a la inversa, la mayor demanda de este tipo de productos y servicios condiciona la oferta y los hábitos de las mayoristas.

Tabla 3.2. Prácticas de sostenibilidad social en agencias de viaje del País Vasco

Número de oficinas con prácticas sociales sostenibles y porcentaje sobre la muestra. Ordenadas de mayor a menor número de respuestas.

Prácticas sociales	n	%
Promovemos la igualdad de género en nuestra oficina	64	66,7
Facilitamos la conciliación familiar entre nuestros trabajadores	52	54,2
Colaboramos con proyectos sociales	43	44,8
Comercializamos productos accesibles para personas con discapacidad	36	37,5
Fomentamos activamente el uso del Euskera	33	34,8
Ayudamos en el desarrollo local y en la conservación del patrimonio	28	29,2
Comercializamos productos de cooperación y voluntariado en los destinos	25	26
Promovemos entre nuestros clientes la contribución a iniciativas sociales en sus viajes	24	25
Promovemos entre nuestros clientes el respeto hacia las comunidades locales en sus viajes	20	20,8
Conocemos el impacto social de los productos que comercializamos	20	20,8
Comercializamos productos que promueven la solidaridad en los destinos	19	19,8
Trabajamos con proveedores con una reconocida responsabilidad social	19	19,8
Comercializamos productos que permiten conocer la realidad de los destinos	18	18,7
Evaluamos, de alguna manera, el impacto social de los productos que comercializamos	4	4,2
Damos trabajo a personas discapacitadas	2	2,1
Otros: Regalamos todos los años productos de <i>Formarte</i>	1	1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las prácticas sociales (tabla 3.2.) nuevamente son las acciones llevadas a cabo en la propia empresa las que mayor porcentaje de respuestas han recibido. En

este sentido la promoción de la igualdad de género en la oficina (66,7%), el hecho de facilitar la conciliación familiar (54,2%) y la colaboración con proyectos sociales (44,8%) son las tres opciones más habituales. Entre las prácticas internas cabe reseñar la escasa inclusión de personas discapacitadas en las plantillas de las agencias de viaje vascas con sólo 2 empresas de la muestra que han apostado por ello. En las prácticas sociales, y nuevamente en vinculación con la cadena de suministro sostenible, no destacan más las acciones hacia los clientes, aunque tampoco las dirigidas hacia los proveedores son mayoritarias. Todas ellas están en una horquilla del 18,7% y el 29,2% de implantación, con la promoción entre los clientes del respeto hacia las comunidades locales y la contribución a iniciativas sociales en los viajes como ejemplo de acciones encaminadas hacia los clientes, y la comercialización de productos de cooperación y voluntariado o la selección de proveedores con prácticas de sostenibilidad social. Entre todas ellas destacan la comercialización de productos accesibles para personas discapacitadas (37,5%) y el fomento activo del uso del euskera (34,8%). Dado el carácter voluntario y no estandarizado de las posibles acciones a desarrollar, también es reseñable que una de las empresas ha decidido ir más allá de las prácticas habituales y ha considerado incentivar la formación entre sus clientes regalando anualmente cursos de formación.

En lo referente a las prácticas económicas (tabla 3.3.) se repite el patrón de funcionamiento de las empresas encuestadas, aquellas acciones que se desarrollan a nivel interno son las que más seguimiento suponen. La igualdad salarial (65,2%), la paridad con la media salarial del sector (52,2%), la promoción interna (41,6%) y la contratación de personal residente en su localidad (34,8%) suponen unas correctas prácticas sostenibles, aun no siendo mayoritariamente seguidas. Un 42,7% de gerentes dice conocer el impacto económico de los productos que comercializan en su empresa y se fomenta entre los clientes el consumo de productos locales en el 41,6% de las agencias. El resto de acciones tiene un seguimiento desigual entre las empresas aunque se debe hacer notar que todas ellas son seguidas por más del 25% de la muestra. La única práctica con una tasa inferior (17,4%) es la comercialización del turismo comunitario o de productos específicos que benefician a las comunidades locales, producto poco presente en las programaciones tradicionales de los touroperadores y poco conocido entre los profesionales del sector.

Tabla 3.3. Prácticas de sostenibilidad económica en agencias de viaje del País Vasco

Número de oficinas con prácticas económicas sostenibles y porcentaje sobre la muestra. Ordenadas de mayor a menor número de respuestas.

Prácticas económicas	n	%
En nuestra empresa hombres y mujeres cobran lo mismo por desempeños similares	60	65,2
El sueldo de nuestros empleados no es inferior a la media del sector	48	52,2
Conocemos el impacto económico de los productos que comercializamos	41	42,7
Fomentamos la promoción interna de nuestros trabajadores	40	41,6
Fomentamos entre nuestros clientes el consumo de productos locales en sus viajes	40	41,6
Contratamos preferentemente personal residente en nuestra localidad	32	34,8
Seleccionamos proveedores que favorecen el desarrollo local	31	32,3
Evaluamos, de alguna manera, el impacto económico de los productos que comercializamos	29	30,3
Colaboramos financieramente con proyectos de cooperación	27	28,1
Invertimos en tecnología para desarrollar este tipo de iniciativas	27	28,1
Fomentamos entre nuestros clientes la participación en iniciativas solidarias en sus viajes	24	26,1
Comercializamos productos que expresamente benefician a las comunidades locales de los destinos	16	17,4

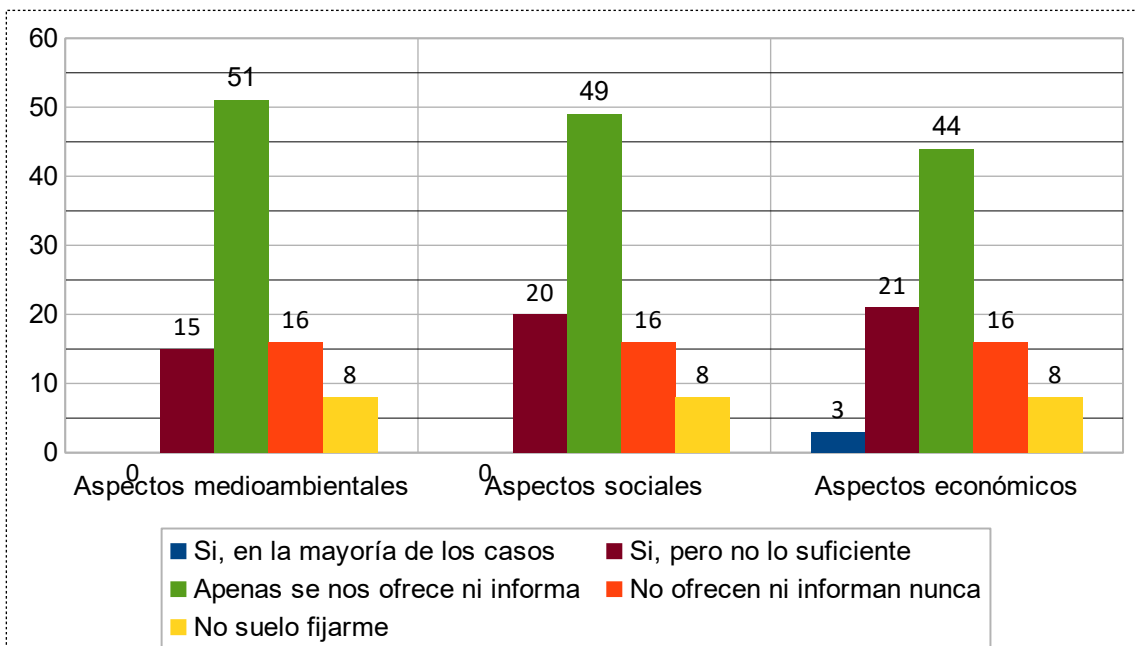
Fuente: Elaboración propia

En suma, es destacable como en todos los ejes de la sostenibilidad (medioambiental, social y económico), cuantificados a través de la RSC, existe una tendencia homogénea hacia prácticas internas, y mucho menos estandarizada hacia acciones en su relación con los clientes y los proveedores. Es sintomático el bajo índice de respuesta obtenido en los tres ejes sobre la inclusión en las estrategias de medidas de evaluación de los impactos derivados por los productos y servicios comercializados (16,7% 4,2% y 30,3% respectivamente), dato que corrobora la inexistencia de estrategias estandarizadas y con indicadores homogéneos. Aun y cuando las prácticas sostenibles no estén enmarcadas en una logística con un sistema de control, el número de acciones que se llevan a cabo, sobre todo en el seno de las propias empresas, denota que los gerentes de las agencias de viaje vascas de alguna manera entienden que este tipo de acciones son beneficiosas para el negocio o responden a prácticas que deben estar presentes en sus empresas por otras motivaciones.

Ahondando en la relación con los proveedores al respecto de la oferta de productos y servicios sostenibles, así como de la información relacionada que se les ofrece (gráfico 6), los responsables de las agencias de viaje han respondido mayoritariamente que apenas se les informa ni ofrecen este tipo de productos, ni a nivel medioambiental, ni social, ni económico. Con un total de 51, 49 y 44 respuestas respectivamente sobre el total de la muestra, se aprecia una percepción generalizada de vacío de oferta e información. 16 respuestas más en este sentido en cada uno de los ejes de sostenibilidad apuntan que nunca se les ofrece ni informa, confirmando la tendencia.

Gráfico 6. ¿Considera que los proveedores ofrecen suficiente producto e información de su oferta sobre estos aspectos?

Medido en número de respuestas por variable



Fuente: Elaboración propia

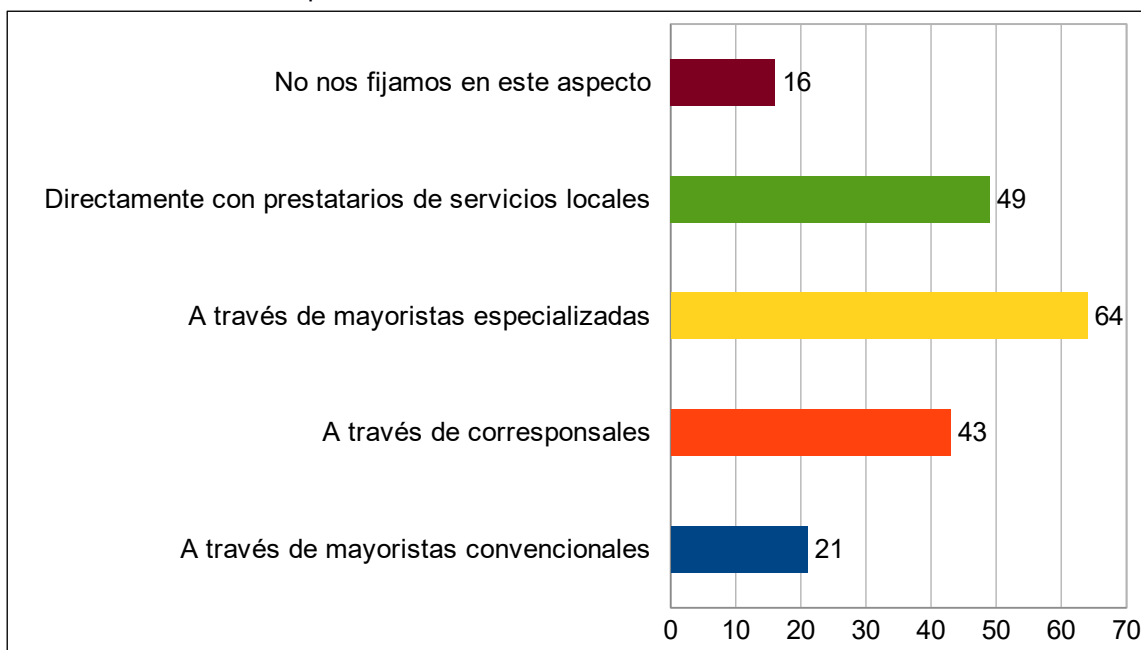
Un porcentaje menor ha señalado que si se les ofrece producto sostenible e información en la materia por parte de la cadena de suministro, pero no lo suficiente. Es en aspectos económicos donde es más apreciable (21,8%), seguido de los aspectos sociales (20,8%) y de los aspectos medioambientales (15,6%). Únicamente el 3,1% contesta que en aspectos económicos existe oferta e información sostenible habitualmente, con una ausencia absoluta de respuestas en esta línea en los aspectos sociales y medioambientales. Por último, el 8,3% de la muestra dice no soler fijarse en estos asuntos a la hora de valorar el producto e información que se le ofrece en el

canal de distribución. Una visión general a los datos obtenidos nos muestra un panorama donde las empresas de intermediación minoristas vascas entienden que el mercado del que han de suministrar productos e información para sus clientes no es nada adecuado para lograr una comercialización sostenible.

En esta situación se les ha consultado a los responsables dónde acceden a los productos y servicios sostenibles que comercializan en sus oficinas (gráfico 7). En este sentido dos tercios señalan que se decantan por vender a través de mayoristas especializadas, un 51% contacta con proveedores locales, seguido de un 44,8% que también opta por utilizar corresponsales. Las mayoristas tradicionales son seleccionadas en el 21,9% de los casos y el 16,7% de los encuestados no se ha fijado nunca en el asunto planteado.

Gráfico 7. Acceso a productos y servicios sostenibles.

Medido en número de respuestas.



Fuente: Elaboración propia

La revisión de esta información pone de manifiesto cómo las agencias de viaje han sabido adaptarse a la transformación sufrida en el sector mediante la irrupción de las nuevas tecnologías e Internet, buscando y accediendo a proveedores que antes eran difíciles de localizar. En sentido inverso, la digitalización de la intermediación ha supuesto un empoderamiento para los prestatarios de servicio y para los pequeños

intermediarios, democratizando el acceso al mercado con inversiones asumibles y prestando servicio y productos de calidad. En este sentido, la irrupción de mayoristas especializadas, los prestatarios locales y los corresponsales han desplazado, en lo que ha comercialización de productos sostenibles se refiere, a las mayoristas convencionales de su hegemonía en la cadena de suministro turístico. Este síntoma de reintermediación (mayoristas especializados y corresponsales, en su mayoría pymes) y desintermediación (proveedores locales) es consonante con el que ha experimentado el consumidor, síntoma de adaptación a la nueva coyuntura de mercado.

La pérdida de relevancia de las mayoristas y touroperadores en la comercialización sostenible ofrece varias lecturas de la situación actual del mercado más allá de la reestructuración sufrida. En nuestra opinión, las más relevantes son que la gran mayoría de los productos turísticos ofertados (las mayoristas siguen siendo los grandes canalizadores de la oferta) no tienen en cuenta la sostenibilidad, que entre la oferta de estas mayoristas si existe un porcentaje de empresas que si tiene en cuenta el asunto y ofrece a las minoristas productos sostenibles, que las agencias de viaje que muestran interés y predisposición en la transformación del sector hacia la sostenibilidad han encontrado soluciones para satisfacer a la demanda y a sus inquietudes, y que esta situación puede derivar en la transformación del consumo de turismo sostenible en un nicho de mercado en lugar de una realidad estandarizada en toda la oferta disponible.

4.4. Motivaciones, barreras y logros

La siguiente fase de la investigación ha pretendido llegar a conocer las motivaciones de los responsables que han provocado la puesta en marcha de acciones de sostenibilidad en sus agencias de viaje (tabla 4). Siguiendo la catalogación que Garay, Gomis y González (2018) hicieron de éstas podemos observar como las razones mayormente aducidas son las que denominaron de carácter altruista, como son la protección del medio ambiente (72 respuestas totalmente o bastante de acuerdo), el compromiso con la sociedad (72) y por cuestiones personales y de estilo de vida (64). Las razones económicas son la segunda causa que motiva a los gerentes en su puesta en marcha de estrategias de RSC, tales como la reducción de costes (60). Por último, las razones relacionadas con la legitimidad ante los grupos de interés (clientes, trabajadores) o directamente con las mejoras internas de la empresa han sido motivo

para la apuesta por la sostenibilidad, en este caso incrementar la competitividad más allá del ahorro económico (56), el aumento de la satisfacción de los trabajadores (49), la mejora de la imagen de la empresa (47), la obtención de información útil para la gestión de la agencia (44) o el mayor control del negocio (41) son los motivos más reseñados.

Tabla 4. Motivaciones para desarrollar medidas de sostenibilidad

Medido en número de respuestas y ordenado a partir de la suma de “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Para proteger el medio ambiente	3	5	16	40	32
Por mi compromiso con la sociedad	3	5	16	40	32
Por cuestiones personales, es mi estilo de vida	3	5	24	27	37
Para reducir costes	0	8	24	27	33
Para ser más competitivo más allá del ahorro económico	3	9	24	31	25
Para aumentar la satisfacción de los trabajadores	16	8	15	29	20
Para mejorar la imagen de la empresa	3	5	37	15	32
Para obtener información útil para gestionar la agencia	0	12	40	29	15
Para un mayor control del negocio	8	12	27	29	12
Porque es sencillo de llevar a cabo	12	9	27	28	12
Para acceder a asesoramiento y/o redes	8	12	37	23	12
Para cumplir con normativas de la administración	16	17	24	15	18
Para cumplir con los requisitos del grupo al que pertenezco	20	19	21	16	13
Porque hay una demanda no cubierta y supone una oportunidad de negocio	12	16	32	16	12
Para obtener un certificado acreditativo	16	17	31	21	7
Para lograr subvenciones	32	17	23	12	8
Para cumplir los requisitos impuestos por los proveedores	28	20	29	11	0

Fuente: Elaboración propia

En sentido opuesto, aquellas opciones que sugieren un cumplimiento, bien sea normativo o sectorial, no motivan a los gestores en su apuesta por la sostenibilidad. El cumplimiento de exigencias administrativas, del grupo al que se pertenece, de los proveedores o el acceso a subvenciones no es razón para tales iniciativas. Tampoco parece de gran interés acreditarse como agencia sostenible mediante alguna de las certificaciones existentes, ni se percibe la sostenibilidad como una oportunidad de negocio en sí misma. Por otro lado, 40 de los encuestados encuentran la puesta en marcha de la sostenibilidad en sus empresas como sencilla, lo que les ha motivado y facilitado en su implementación.

En suma, ante el carácter voluntario de la RSC, y la ausencia de normativa y exigencias por parte de la industria y la administración, son las razones altruistas aquellas que más motivan a los gestores en su apuesta por su desarrollo, teniendo en cuenta que en paralelo se benefician de una mejor gestión interna de sus empresas y ofrecen una imagen en el mercado más acorde con sus propios estilos de vida.

Consultados los responsables de las agencias acerca de las barreras que se han encontrado en el desarrollo de medidas de sostenibilidad (tabla 5), la vinculación de éstas con un incremento del coste presupuestario es la más seleccionada (50 bastante o totalmente de acuerdo). La falta de formación en sostenibilidad (46), la falta de tiempo (39), la ausencia de una demanda real de este tipo de productos (36) y la carencia de la tecnología necesaria (36) son las barreras que seguidamente más se esgrimen. El hecho de que se vea necesario una inversión económica con la implementación de la RSC (incremento en costes e inversión en tecnología) desincentiva la apuesta firme hacia la sostenibilidad. Además, la obligada dedicación de tiempo para su desarrollo y a formación en la materia supone un coste de oportunidad que muchos gestores no consideran suficientemente justificada. La demanda de productos turísticos, poco exigente en temas de sostenibilidad según los gestores, tampoco ayuda a este desarrollo si, como se ha visto, no interfieren motivaciones personales.

Tabla 5. Barreras para desarrollar medidas de sostenibilidad

Medido en número de respuestas y ordenado a partir de la suma de “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La falta de presupuesto	17	8	21	18	32
La falta de formación en sostenibilidad	12	14	15	21	25
La falta de tiempo	16	8	33	15	24
Mis clientes no me lo demandan	19	1	32	21	15
No disponemos de la tecnología necesaria	4	21	27	15	21
Mi grupo de gestión no lo incentiva	10	18	25	15	20
No disponemos de información sobre el tema	4	16	32	14	21
Tengo formación pero es complicado desarrollarlo	16	16	29	16	11
Aunque lo haga nadie lo valorará	16	16	27	25	0
La administración no exige nada al respecto	23	5	35	17	7
La competencia no lo hace	29	11	24	19	1
No me interesa	33	9	26	4	12
No mejoraría la imagen de mi empresa	28	5	35	16	0
No creo que sea rentable	8	37	28	7	8
Las experiencias que conozco lo desaconsejan	17	12	44	7	0

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para aquellos responsables de agencia de viajes que han desarrollado medidas de sostenibilidad en sus empresas los principales beneficios (tabla 6) que han obtenido son la percepción de que su negocio responde mejor a su estilo de vida (50 respuestas bastante o totalmente de acuerdo), además de percibir que se han agilizado sus procesos de venta (41), de cumplir mejor sus expectativas de ventas (28), de obtener un mayor valor de mercado (28) o de ser más competitivos (27). En menor medida se manifiestan resultados económicos directos como la reducción de costes (23) o la obtención de beneficios (15). Estos resultados muestran el carácter

positivo de las mejoras derivadas y la medición de éstos principalmente a través de indicadores de altruismo o de gestión interna, en línea lógica con las motivaciones originarias de la puesta en marcha de las estrategias en RSC.

Tabla 6. Resultados al desarrollar medidas de sostenibilidad

Medido en número de respuestas y ordenado a partir de la suma de “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sentimos que nuestra agencia responde mejor a nuestro estilo de vida	7	4	8	29	21
Somos más ágiles en nuestras ventas	16	23	21	19	12
Cumplimos mejor nuestras expectativas de ventas	13	20	31	12	16
Tenemos un mayor valor de mercado	13	19	29	15	13
Somos más competitivos	13	16	33	19	8
Cumplimos mejor las expectativas de nuestros clientes	12	21	32	17	8
Reducimos nuestros costes	8	16	35	19	4
Logramos más beneficios	13	24	36	2	13
Somos más novedosos en el sector	17	11	10	4	1

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuestos y analizados los datos obtenidos a través de la encuesta, la vinculación entre estas variables nos permite conocer más de cerca la realidad de la RSC en las agencias de viaje vascas. Una de las cuestiones interesantes es conocer la relación existente entre los factores de motivación que llevan o llevarían a los gestores al desarrollo de una estrategia en sostenibilidad en sus empresas y el grado de implementación real en el que se encuentra el sector vasco en estos momentos. Para ello se ha realizado una matriz de correlaciones entre las diferentes opciones de estrategia en responsabilidad social aportados por las empresas y las razones para su desarrollo esgrimidas en el cuestionario. Primeramente se ha concedido un valor cuantitativo a las diferentes estrategias, siendo 5 la certificación, 4 la estrategia con

sistema de gestión interno, 3 la estrategia sin sistema de gestión interno, 2 el planteamiento de implantación en el futuro, y 1 la ausencia de estrategia e interés.

Los resultados observados (tabla 7) muestran una fuerte relación entre el hecho de desarrollar una estrategia de sostenibilidad con aquellas motivaciones catalogadas como altruistas puesto que todas ellas arrojan un coeficiente de Pearson elevado: “por cuestiones personales, estilo de vida” (Pearson 0,553; Sig. 0,001), “para proteger el medio ambiente” (Pearson 0,421; Sig. 0,001) y por mi “compromiso con la sociedad” (Pearson 0,383; Sig. 0,103).

Tabla 7. Análisis de relaciones entre las estrategias de responsabilidad social y las motivaciones para su implementación. Matriz de correlaciones.

	Coeficiente de Pearson	Significación
Por cuestiones personales, es mi estilo de vida	0,553	0,001
Para obtener un certificado acreditativo	0,458	0,001
Para proteger el medio ambiente	0,421	0,053
Para cumplir con los requisitos del grupo al que pertenezco	0,384	0,000
Por mi compromiso con la sociedad	0,383	0,103
Para reducir costes	0,366	0,048
Para mejorar la imagen de la empresa	0,334	0,013
Para acceder a asesoramiento y/o redes	0,315	0,024
Para un mayor control del negocio	0,271	0,049
Para aumentar la satisfacción de los trabajadores	0,251	0,265
Porque hay una demanda no cubierta y supone una oportunidad de negocio	0,234	0,071
Para cumplir con normativas de la administración	0,181	0,169
Para obtener información útil para gestionar la agencia	0,116	0,624
Para cumplir los requisitos impuestos por los proveedores	0,106	0,351
Para lograr subvenciones	0,101	0,496
Para ser más competitivo más allá del ahorro económico	0,044	0,834
Porque es sencillo de llevar a cabo	-0,110	0,051

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, las motivaciones relacionadas con la gestión del negocio y la relación con otros agentes tienen relaciones dispares. Nos encontramos así como la obtención

de un certificado acreditativo (Pearson 0,458; Sig. 0,001), cumplir los requisitos del grupo de pertenencia (Pearson 0,384; Sig.0,000) o mejorar la imagen de empresa (Pearson 0,334; Sig. 0,013) sí que han influido realmente en la puesta en marcha de las estrategias en RSC, mientras que otras motivaciones de este grupo han tenido un peso menor en estas decisiones: ser más competitivo más allá del ahorro económico (Pearson 0,044; Sig 0,834); cumplir los requisitos de los proveedores (Pearson, 0,106; Sig. 0,351); u obtener información útil para la gestión de la empresa (Pearson 0,116; Sig. 0,624). Por último, las razones económicas también han motivado este desarrollo ya que la reducción de costes (Pearson 0,366; Sig. 0,048) está relacionada con la puesta en marcha de estas estrategias, aunque, por contra, la obtención de subvenciones (Pearson, 0,101; Sig. 0,496) no haya supuesto incentivación para la mayoría de los promotores. Parece pues que en gran parte de las agencias de viaje vascas los factores altruistas son los que más peso aportan a la hora de decidir si implementar una estrategia en sostenibilidad, aunque también se debe reconocer la importancia que los motivos económicos en unos casos y de gestión del negocio en otros han supuesto para que bastantes gerentes, aunque en menor número, hayan optado por políticas de RSC.

Como ha quedado constatado en el análisis de los datos recabados, una de las cuestiones que mayor consenso ha obtenido entre los gerentes es la calificación de lo que podríamos denominar cadena de suministro tradicional, mayoristas y touroperadores, como insuficiente en la administración de información y productos sostenibles hacia las agencias de viaje vascas. También se ha comprobado cómo los canales de acceso al producto se han diversificado y ante este vacío de suministro los intermediarios recurren a diversas fuentes para satisfacer la demanda de turismo sostenible.

En esta situación se ha considerado relevante conocer qué tipo de canal utilizan las agencias de viaje vascas en función del grado de desarrollo de su política social. Para ello se ha realizado un análisis Anova (tabla 8) con el fin de conocer la dependencia de la variable “cómo acceden las empresas a información y productos sostenibles” en función de los cinco niveles cuantitativos de desarrollo analizados en el punto anterior (5 la certificación, 4 la estrategia con sistema de gestión interno, 3 la estrategia sin sistema de gestión interno, 2 el planteamiento de implantación en el futuro, y 1 la

ausencia de estrategia e interés). El p-valor del Análisis Anova es 1.72e-10, lo que nos indica una alta significación estadísticamente.

Tabla 8. Dependencia entre el nivel de desarrollo de estrategia de RSC y el proveedor/canal seleccionado. Análisis Anova.

	Media	n
Directamente con prestatarios de productos y servicios en destino	5,00	3
A través de corresponsales y directamente con prestatarios de productos y servicios en destino	4,00	5
A través de mayoristas especializadas	3,50	8
A través de corresponsales	3,00	4
A través de mayoristas especializadas y directamente con prestatarios de productos y servicios en destino	3,00	20
A través de corresponsales, a través de mayoristas especializadas y directamente con prestatarios de productos y servicios en destino	2,50	8
No nos fijamos en ese aspecto	2,50	16
A través de corresponsales y de mayoristas especializadas	2,33	11
A través de las mayoristas convencionales y a través de mayoristas especializadas	1,00	4
A través de las mayoristas convencionales	1,00	5
A través de las mayoristas convencionales, a través de corresponsales, a través de mayoristas especializadas, directamente con prestatarios de productos y servicios en el destino	1,00	12

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran como las agencias de viaje que comercializan turismo sostenible únicamente acudiendo directamente a los proveedores locales, es decir, desintermediando, son aquellos cuya estrategia de responsabilidad social está consolidada mediante una certificación (5,00). Casi la mitad de estas empresas, 3 de 8, optan por esta estrategia. De la misma forma, las agencias que además de acudir a los prestatarios en destino incorporan ventas a través de corresponsales suman 5 negocios. Una reintermediación con menos empresas implicadas, siendo probablemente las que disponen de un sistema interno de gestión de su RSC y las empresas acreditadas (4,00). El uso de corresponsales en exclusividad (3,00), o de mayoristas especializadas (3,50), es la opción que han escogido los gestores que disponen de estrategia, sistematizada o no, de sostenibilidad social, aunque es posible que también sea la opción de alguna empresa certificada. Por contra, las empresas sin ningún tipo de estrategia e interés son las únicas que utilizan las mayoristas

convencionales para comercializar productos sostenibles, además de utilizar el resto de canales indistintamente. Es sintomático que los 16 negocios que no se fijan en si un producto o servicio es sostenible arrojan una media de 2,5, información que refleja que este colectivo no está formado únicamente por empresas que no se plantean una estrategia de responsabilidad social. Probablemente exista un grupo de gerentes que se esté planteando la implementación de la RSC en su gestión interna, o incluso que disponga de ella, con o sin sistema de gestión, pero que no haya incorporado la comercialización de productos sostenibles en su estrategia, sin evaluación de la cadena de suministro, y sus indicadores se refieran a otros aspectos de la responsabilidad social.

Este análisis constata cómo aquellas empresas de intermediación turística vascas que comercializan e informan sobre turismo sostenible han establecido nuevos protocolos de venta, saltándose la cadena de suministro tradicional, y accediendo directamente a los proveedores o a los especialistas, habiendo realizado un trabajo de búsqueda y de ampliación de relaciones acorde con los cambios que se han dado en toda la industria turística a nivel global. Por otro lado, aquellos gerentes que no están interesados en la implementación de la RSC en sus empresas siguen confiando en las mayoristas y touroperadores tradicionales para acceder a la limitada oferta sostenible de sus catálogos según la opinión general de los encuestados, aunque no están cerrados a otros proveedores alternativos, lo que sugiere un menor grado de adaptación probablemente por tener cubiertas sus necesidades de producto con la oferta convencional.

Este nuevo panorama insinúa una desconfianza hacia los proveedores tradicionales como intermediarios válidos de productos sostenibles por parte de las empresas certificadas o con un sistema de gestión interna de la RSC, así como muestra cómo las firmas que carecen de tales sistemas dan como válidos los productos sostenibles de las mayoristas convencionales. Deja patente, asimismo, como la inexistencia de un sistema estandarizado de implantación de la RSC en las pymes de intermediación turística puede no incorporar indicadores de control y evaluación en materia de sostenibilidad de los proveedores con los que se trabaja, siendo este un aspecto que varios gerentes no han tenido en cuenta en el desarrollo de su estrategia.

Otra de las dependencias que se ha considerado interesante analizar es la relación entre tener una estrategia de RSC desarrollada en la agencia de viajes y la situación en la que se halla el negocio tras esta última crisis que ha reestructurado tan profundamente el sector de la intermediación. Para ello se ha realizado un nuevo análisis Anova entre estas dos variables (tabla 9), con una significación positiva (p-valor 0,0086). Aun cuando los datos muestran una dependencia no demasiado fuerte entre disponer de una estrategia de RSC y la situación de la empresa, ya que no existe una gran diferencia entre la media de las estrategias, sí que refleja cómo aquellas empresas que afirman estar fortalecidas son las que ofrecen una media superior al resto (3,00), sugiriendo que en esta tesitura se encuentran empresas de todos los posicionamientos (acreditadas, con sistemas de gestión interno, en fase de planteamiento o sin interés en la RSC). En sentido contrario, los negocios que se sienten más debilitados o igual que antes de la crisis tienen medias inferiores (de 2,16 y 2,14 respectivamente), lo que presupone que estos grupos están conformados por empresas cuyos niveles de desarrollo de la responsabilidad social son menores. Por lo tanto, aun cuando la implementación de una estrategia de RSC no ha supuesto una garantía de fortalecimiento para las agencias de viaje vascas, sí que es constatable como los negocios no fortalecidos parecen disponer de estrategias en sostenibilidad más débiles.

Tabla 9. Dependencia entre el nivel de desarrollo de estrategia de RSC y la situación de la agencia tras la crisis y reestructuración del sector. Análisis Anova.

	Media	n
Fortalecida	3,00	44
Debilitada	2,16	24
Igual que antes de la crisis	2,14	28

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación nos permiten establecer una serie de conclusiones acerca del perfil de las agencias de viaje minoristas del País Vasco, así como de los diferentes aspectos analizados en la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en éstas. Las características coinciden con los resultados y análisis realizados previamente al sector (Flores et al., 2016; Andrade et al., 2017)), lo que muestra una estructuración homogénea y generalizada de la industria de la intermediación minorista. Es de reseñar el alto índice de participación de las mujeres en los puestos de dirección y de emprendedoras en el subsector vasco, mayor que en los resultados de investigaciones en otras regiones, lo que sin duda alguna confiere a las agencias de viaje características diferenciadas y en donde los perfiles y valores pueden incluso tener un mayor peso específico en la implantación de la sostenibilidad en las políticas de las empresas. De la misma manera, ha quedado constatado como la estructura empresarial en el País Vasco de este subsector turístico está conformada principalmente por una red de pequeñas y medianas empresas que se centra mayoritariamente en el mercado emisor vacacional, con un alto índice de profesionalidad y una notable formación específica en turismo.

Los resultados son concluyentes respecto al nivel de esta implantación, quedando constancia de que no existe una homogeneidad en la fase en la que se encuentra el sector en general. A pesar de esta limitada sistematización, es posible concluir que en torno a la mitad de las agencias de viaje vascas llevan a cabo diversas prácticas sostenibles, aunque muchas de ellas de una manera no estructurada, donde la Responsabilidad Social Corporativa no tiene un peso específico en sus políticas de empresa. Existe, por contra, un alto índice de gerentes que no ven necesario ningún tipo de acción en este sentido, lo que ahonda en la diversidad de perfiles existentes en el sector. En este sentido, en este estudio se establece cómo en el País Vasco conviven tres claros perfiles de agencias de viaje en función de su implantación de la RSC: 1) aquellas que la tienen en cuenta y apuestan por una integración total o parcial de prácticas sostenibles, 2) aquellas que son sensibles respecto a esta corriente y o bien realizan alguna acción aislada o bien se están planteando una mayor apuesta en este sentido, y 3) aquellas agencias que no conciben la sostenibilidad como una

responsabilidad en sus empresas, en línea con las conclusiones obtenidas por Garay, Gomis, y González (2018).

Estas apuestas individuales, puesto que ha quedado demostrada la inexistencia de sistema unificado alguno en el desarrollo de la RSC en el subsector, han mostrado una tendencia generalizada hacia la incorporación de medidas medioambientales, principalmente por ser las más observables y las más sencillas de llevar a cabo. Esta tendencia está en línea con las conclusiones obtenidas en investigaciones previas y reflejadas en el marco teórico (Icoz et al., 2012; Erdogan, 2012), aun cuando mayoritariamente han sido otros subsectores turísticos los objetos de estudio, pero refleja una marcada sostenibilidad orientada hacia lo ecológico, muy en consonancia con las acciones de otras industrias. A pesar de esta constatación, es de reseñar como las políticas sociales y económicas sostenibles adquieren un peso relevante en el cómputo global de las acciones establecidas, lo que demuestra como la RSC se percibe como una política holística que debe incorporar los tres ejes de la sostenibilidad. No obstante, los resultados también reflejan como gran parte de estas acciones son llevadas a cabo en el seno de la empresa, a nivel interno, teniendo menos relevancia aquellas apuestas por influir en la cadena de suministro, bien sea hacia los proveedores o hacia los clientes.

La investigación había sido planteada para analizar esta cadena de suministro desde el punto de vista de la sostenibilidad, y el análisis permite concluir como la percepción generalizada de las agencias de viaje vascas es de una apuesta y suministro insuficiente al respecto por parte de los considerados mayoristas tradicionales. Consecuentemente, las empresas que han decidido apostar por incorporar producto sostenible en su oferta han debido diversificar o modificar del todo sus canales de suministro, aprovechando los beneficios que otorga la irrupción de Internet y las TIC, tal como habían señalado Escalera Reyes y Ruiz Ballesteros (2011) en estudios anteriores. En este sentido, es importante señalar como la desintermediación y la reintermediación que han experimentado (y sufrido) las propias agencias en su comercialización, ha sido desarrollada de manera paralela en la estructura del canal de suministro tradicional por parte de las mismas agencias (Rodríguez-Zulaica et al., 2017). Este punto indica, tal y como se ha verificado en el análisis, de que manera la resiliencia de las pymes de intermediación ha jugado un papel importante a la hora de lograr una subsistencia en un sector amenazado por diversos factores exógenos (crisis

financiera, nuevos hábitos de consumo y de compra, nuevos intermediadores, etc.) y endógenos (excesivo dimensionamiento del sector, dependencia de proveedores, etc.).

En líneas generales se puede concluir que el sector de las agencias de viaje ha superado un momento crítico, ha sabido reinventarse y ha logrado estabilizar su presencia en el mercado, a la vista del nivel de satisfacción de los gerentes en el cumplimiento de sus expectativas y la previsión de futuro, pero asimismo se constata el escaso papel que la sostenibilidad aplicada mediante la RSC ha supuesto en esta resiliencia, habiéndose perdido una oportunidad en esta reorganización pero con un horizonte donde el margen de mejora es amplio. Aun así, las empresas que se sienten a sí mismas como fortalecidas responden a un perfil de negocio en el que se han llevado a cabo prácticas sostenibles, lo que también sucede a la inversa, demostrando los beneficios de la aplicación de la RSC en el plano de la viabilidad de los negocios (Porter y Kramer, 2006; Muñoz, 2004; Guerra y Fernández, 2011).

Igualmente, se ha apreciado como a medida que era mayor el nivel de implementación de la sostenibilidad también era mayor el nivel de reintermediación, siendo reseñable la desintermediación plena entre aquellas agencias que se han certificado como sostenibles. Esto demuestra nuevamente cómo la cadena de suministro tradicional no es válida para comercializar productos y servicios sostenibles tal y como es percibida por parte de los gestores, y cómo a mayor apuesta por la sostenibilidad mayor necesidad de acudir a los proveedores en destino por parte de las organizaciones. Una posible futura investigación podría analizar los motivos por los que el abundante producto sostenible disponible en los destinos, tanto nacionales como internacionales, no está debidamente promocionado y comercializado a través de la cadena de suministro tradicional, cómo sería posible mejorar su comercialización, qué barreras se encuentra para ser canalizada, el papel de los diversos *stakeholders*, públicos y privados, y las consecuencias derivadas del actual estado.

Las aportaciones que el estudio sugiere al respecto del perfil de los gerentes que desarrollan políticas sostenibles en sus empresas son enriquecedoras. Se ha constatado una coincidencia en las motivaciones prioritarias que llevan a los responsables de los negocios vascos a estas políticas con las de los responsables de las agencias de viaje catalanas del estudio de Garay et al. (2018), siendo el primer

factor aquellas motivaciones catalogadas como altruistas, poniendo de relieve que la voluntariedad de la RSC hoy en día conlleva que sea el estilo de vida del propietario y sus valores lo que medie para una apuesta más sostenible. A pesar de que este altruismo es el primer factor, los dos restantes, el factor económico y el factor de mejora en la gestión, también suponen una fuerte motivación para bastantes de los gerentes vascos que han desarrollado prácticas sostenibles en sus agencias de viaje. Nuevamente resalta la heterogeneidad de las motivaciones, donde se entremezclan unas motivaciones con otras dado el carácter integral de la RSC.

Estos resultados no pueden por menos que constatar como la sostenibilidad es entendida de muy diversas formas en el sector, y como es adaptada a los intereses y motivaciones de cada individuo, concordando con las conclusiones obtenidas por Flores et al. (2016) en su investigación. Es lícito preguntarse si aquellos responsables que utilizan la RSC para obtener un rédito económico o con una visión instrumental realmente están aportando sostenibilidad a la actividad turística, siendo más palpable una apuesta sostenible real entre quienes la aprecian como un compromiso consigo mismo y con la sociedad. Este hecho está directamente vinculado con una de las grandes barreras señaladas, la escasa formación en sostenibilidad en la que está inmersa el sector de la intermediación. En este sentido, son aquellas agencias con motivaciones altruistas las que obtienen mayores beneficios personales al respecto de la satisfacción y la coherencia con sus estilos de vida, la gran aportación resultante del análisis. Esto implica que la instrumentalización de la RSC o un enfoque económico no siempre ofrece resultados vinculantes, mientras que la opción altruista ya lleva implícita un beneficio a nivel personal desde el momento de la implementación. No es de extrañar por ello que sean las agencias acreditadas o con sistemas internos de gestión de la RSC las que aglutinan el mayor número de gestores movidos por razones altruistas para este desarrollo. En suma, ha quedado constatado que son las motivaciones personales de diversa índole las que en el sector de las agencias de viaje vascas promueven la apuesta en mayor o menor medida, con unas acciones u otras, por la sostenibilidad a través de la Responsabilidad Social Corporativa.

El presente estudio no es vinculante hacia el total del sector de intermediación minorista dado el espacio geográfico que ha abarcado, por lo que se sugiere una ampliación de futuras investigaciones en otros marcos geográficos con el fin de establecer patrones de comportamiento a escalas mayores. De la misma manera, y

como se esclarecía al comienzo de la investigación, este estudio se ha visto en la necesidad de incluir todas las agencias emisoras minoristas del País Vasco con el fin de obtener resultados de mayor calidad. El diferente estilo de gestión, incluidas las políticas en sostenibilidad, confiere a este análisis una uniformidad que no es generalizable, ya que la capacidad de decisión no es homogénea. En las agencias de viaje independientes la figura del gerente y el director suele coincidir, lo que posibilita que todas las decisiones estén en manos de una misma persona o personas. Por contra, en las agencias de red los directores de oficina ponen en práctica las políticas decididas desde las centrales de negocio, permitiendo un escaso margen de maniobra en las decisiones a tomar. Las agencias franquiciadas o asociadas tienen una casuística muy heterogénea en función del grupo de pertenencia, circunstancia que amplía los modelos de decisión existentes en las minoristas de intermediación. Esta limitación ha podido proporcionar datos con margen de error, por lo que se sugiere que en un futuro sean analizadas y estudiados los diferentes perfiles de agencia (independientes, franquicias, asociadas y de red) por separado y posiblemente con diferentes técnicas de investigación acordes a cada cual, aspecto que también puede ser aplicado a una diferenciación entre agencias presenciales y online (no tenido en cuenta en el presente estudio dado el pequeño volumen de negocios en la red en el País Vasco) y que probablemente ofrezcan diferencias y aporten nuevos conocimientos y enfoques.

Referencias bibliográficas

Abello, A., & Sendra Vellvé, J. (2007). *RSC y empresa turística. Evaluación de parámetros de Responsabilidad Social Corporativa: Desarrollo de aplicación piloto en la Costa Dorada*. Comisión de Medio Ambiente de Cambrá, Tarragona.

Acave & Amadeus. (2018). *II Estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España 2018. Dimensionamiento, perfiles, motivaciones y caracterización*.

Aguar Quintana, T., Moreno Gil, S., & Picazo Peral, P. (2016). How could Traditional Travel Agencies Improve their Competitiveness and Survive? A Qualitative Study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6–10. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>

Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa como oportunidad para las empresas turísticas. *Rotur*, 2, 11–43. Retrieved from <http://rotur.udc.es/rotur/?q=node/22>

Andrade, Y. L. P., Martínez, C. C. M., Noa, N. M., & Vaca, C. A. M. (2017). La responsabilidad social en la gestión de empresas de alojamiento turístico/Social responsibility in management of tourism accommodation companies. *Retos Turísticos*, 16(2).

Argandoña, A., & Hoivik, H. von W. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size does not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 221–234. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0394-4>

Baddeley, J., & Font, X. (2011). Sustainability, Health and Safety, or Quality? Tour Operator Supply Chain Management under Scrutiny. *Tourism Recreation Research*, (44), 1–23.

Bagur-Femenias, L., Llach, J., & del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741311291300>

Bagur-Femenías, L., Perramon, J., & Amat, O. (2015). Impact of Quality and Environmental Investment on Business Competitiveness and Profitability in Small Service Business: the Case of Travel Agencies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7–8), 840–853. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.895523>

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row, Ed.

Bramwell, B., Higham, J., Lane, B. & Miller, G. (2017) Twenty-five Years of Sustainable Tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism* 25(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689>

Brundtland, G. H. (1987). Informe Brundtland. *Editorial: OMS Washington*.

Buckley, R. (2012). Sustainable Tourism: Research and Reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>

Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. Cengage Learning EMEA.

Comisión Europea. (2001). *Libro verde de la comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 Final LIBRO, 1–36.

del Alonso-Almeida, M. M., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2015). The Adoption of Quality Management Practices and their Impact on Business Performance in Small Service Companies: the Case of Spanish Travel Agencies. *Service Business*, 9(1), 57–75. <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0218-6>

del Alonso-Almeida, M. del M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in Small Tourist Businesses: the Link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1066764>

Escalera Reyes, J., & Ruiz Ballesteros, E. (2011). Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología. *Revista de Antropología Social*, 20, 109-135

Erdogan, N. (2012). Environmental Views and Practices in Tourism Industry: A Study on Travel Agency Managers. *Journal of Business Research-Türk*, 4(2), 52–65.

Flores Ruiz, D., Barroso González, M. de la O., & Castro Vadillo, N. J. (2016). Reflexiones teóricas sobre el análisis de la Responsabilidad Social en el sector turístico. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2(2), 5–16. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i2.3043>

Font Aulet, X. (2015). *La administración de la cadena de suministro sostenible en la producción turística*. Editorial UOC. Barcelona.

Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., & Kornilaki, M. (2008). Sustainable Supply Chain Management in Tourism. *Business Strategy and the Environment*, 17(4), 260–271. <https://doi.org/10.1002/bse.527>

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Häusler, N. (2012). Corporate Social Responsibility: The Disclosure-performance Gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544–1553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.012>

Foster, J. B. (1996). Sustainable development of what? *Capitalism Nature Socialism*, 7(3), 129–132. <https://doi.org/10.1080/10455759609358700>

Freeman, E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Social Science Research*, 1(1), 276. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Garay, Lluís; Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329–337.

Garay, L., & Font, X. (2013). Corporate Social Responsibility in Tourism Small and Medium Enterprises Evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.03.002>

Garay, L. (2013). El sector empresarial turístico como agente de desarrollo económico. In *Cooperación en turismo. Nuevos desafíos, nuevos debates* (pp. 307–328). Barcelona: Foro de Turismo Responsable - Xarxa de Consum Solidari; COODTUR; Universitat Oberta de Catalunya - Laboratori del Nou Turisme;

Universitatde Barcelona. Retrieved from
<http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSrep13.pdf>

Garay, L., Gomis, J. M., & González, F. (2017). Research Note Management, Altruism, and Customer Focus As Drivers of Corporate Social Responsibility in Tourism Intermediation. *Tourism Analysis*, 22, 255–260.

Garay, L., Gomis, J. M., & González, F. (2018). El valor de la sostenibilidad como factor de diferenciación en los procesos de intermediación turística: un análisis para el caso de las pymes catalanas. *Cuadernos de Turismo*, (41), 219–248.

Gómez, L. C. C., Flórez, L. P. R., Peláez, L. V. R., Martínez, L. C. S., Leguizamón, S. C. T., & Sandoval, L. M. T. (2016). Servi Travel Ltda., A Management Proposal to Improve its Competitiveness and Sustainability in the Tourism Sector. *Turismo Y Sociedad*, xix, 193–212.

Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global environmental change*, 12(4), 283-302.

Guerra, A., & Fernández Pájaro, E. (2011). Empresas turísticas en España: ¿socialmente responsables? *Revista de Cultura Y Turismo*, 5(2), 43–60.

Harness, D., Ranaweera, C., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2018). The Role of Negative and Positive Forms of Power in Supporting CSR Alignment and Commitment between Large Firms and SMEs. *Industrial Marketing Management*, (June 2017), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.006>

Icoz, O., Gunlu, E., & Icoz, O. (2012). The role of Travel Intermediaries in the Development of Sustainable Mountain Tourism. The Case of Turkey. *PASOS Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 10(5), 521–529.

Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-related Industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>

Jenkins, H. (2009). A “Business Opportunity” Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

Lozano, J., Arbulú, I., & Rey-Maqueira, J. (2016). The Greening Role of Tour Operators. *Environmental Management*, 57(1), 49–61. <https://doi.org/10.1007/s00267-015-0587-9>

McCombes, L., Vanclay, F., & Evers, Y. (2015). Putting social impact assessment to the test as a method for implementing responsible tourism practice. *Environmental Impact Assessment Review*, 55, 156-168.

Muñoz Torres, M. J. (2004). La influencia de la RSC en el valor de la empresa. *Responsabilidad Social Corporativa, Bibliotheca Salmanticensis, Estudios*, 261.

Murillo, D. (2009). *Guías sectoriales de RSE para la pequeña y mediana empresa. El sector de la hostelería. ESADE.*

Nicolau, J. L. (2008). Corporate Social Responsibility. Worth-Creating Activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990–1006. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.09.003>

Organización Mundial del Turismo. (1995). Carta del Turismo Sostenible. *OMT.*

Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a Green Economy.* Earthscan. London.

Peric, M. & Vitezic, V. (2016). Impact of Global Economic Crisis on Firm Growth. *Small Business Economics*, 46(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9671-z>

Porter, E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42–56.

Rodriguez-Zulaica, A., Pastor, R., & Fernandez-Villaran Ara, M. A. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa Y Humanismo*, XX(2), 87–106. <https://doi.org/10.15581/015.XX.2.87-106>

Sampaio, A., Thomas, R., & Font, X. (2012). Why are some engaged and not others? Explaining Environmental Engagement among Small Firms in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 14(3), 235–249. <https://doi.org/10.1002/jtr.849/pdf.WHY>

Salvado, J. (2011). Travel Experience Ecosystem Model. Building Travel Agencies' Business Resilience in Portugal. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(1), 95–116.

Schwartz, K., Tapper, R., & Font, X. (2008). A Sustainable Supply Chain Management Framework for Tour Operators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), 298–314. <https://doi.org/10.2167/jost785a.0>

Sheldon, P. J., & Park, S.-Y. (2011). An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S. Travel Industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392–407. <https://doi.org/10.1177/0047287510371230>

Sigala, M. (2005). Collaborative Supply Chain Management in the Airline Sector: the Role of Global Distribution Systems (GDS). *Advances in Hospitality and Leisure*, 103–121. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(04\)01007-0](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(04)01007-0)

Sigala, M. (2008). A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism: the Case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1589–1599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.021>

Ślusarczyk, B., Smolag, K., & Kot, S. (2016). The Supply Chain of a Tourism Product. *Actual Problems in Economics*, 5, 197–207.

Smith, S. L. (2006). How big, how many? Enterprise Size Distributions in Tourism and other Industries. *Journal of Travel Research*, 45(1), 53–58.

Spangenberg, J. H. (2005). Economic Sustainability of the Economy: Concepts and Indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8, 47. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007374>

State, O., Baicu, C. G., & Popescu, D. (2014). The Responsibility of Organisations Towards Customers. Case Study - Romanian Travel Agencies. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(35), 258–272.

Tejada, P., & Liñán, F. (2008). The impact of global value chains on Andalusian tourism SMEs. *The Dynamics Between Entrepreneurship, Environment and Education*, 245.

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.003>

Waddock, S., & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18)