



LA SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS: EL CASO ESPECÍFICO DE NUEVO VALLARTA, NAYARIT

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Universidad Autónoma de Nayarit, Campus Universitario Bahía de Banderas
México
tania.plascencia@uan.edu.mx

Alma Rosa Malacara Castillo

Universidad Autónoma de Nayarit, Campus Universitario Bahía de Banderas
México
alma.malacara@uan.edu.mx

Pedro Madrigal Herrera

Universidad Autónoma de Nayarit, Campus Universitario Bahía de Banderas
México
pedro.madrigal@uan.edu.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

LA SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS: EL CASO ESPECÍFICO DE NUEVO VALLARTA, NAYARIT

Resumen

Hoy en día pareciera que hablar de sostenibilidad está en boga, ya que es un tema que se está tratando de llevar a todas las áreas que conforman una unidad económica, haciendo énfasis en que las estrategias empresariales que se implementen sean perdurables y benéficas, no solo para las mismas empresas sino también para todo el entorno, generando una cadena de valor sólida. En este sentido, la posibilidad de que una cadena de valor sea sostenible, estará en función de la disposición de las organizaciones que la conforman, de superar las barreras que pudieran surgir o bien, en el desempeño de la empresa(s) líder(es). El objetivo de esta investigación es determinar si la cadena de valor en el sector turístico, a partir de la empresa líder, está adoptando prácticas de sostenibilidad y para lograrlo, se eligió a la empresa *Paradise Village*, la cual se ha posicionado fuertemente en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit y ha logrado ser una de las empresas líderes la zona. Dentro de los principales resultados se pudo advertir que *Paradise Village*, dentro de su estrategia empresarial, cuenta con prácticas que abonan a la sustentabilidad de la actividad turística, buscando completar la cadena productiva con un sistema integral de empresas del mismo grupo o involucrando empresas de la zona.

Palabras clave: Sostenibilidad, responsabilidad social, cadena de valor.

Abstract

Today it seems that talking about sustainability is in vogue, since it is an issue that is trying to bring to all the areas that make up an economic unit, emphasizing that the business strategies that are implemented are enduring and beneficial, not only for the same companies but also for the whole environment, generating a solid value chain. In this sense, the possibility that a value chain is sustainable will be in function of the willingness of the companies that make it up, of overcoming the barriers that might arise or, in the performance of the leading company. The objective of this research is to determine if the value chain in the tourism sector, based on the leading company, is adopting sustainability practices and to achieve this, the *Paradise Village* company was chosen, which has positioned itself strongly in the municipality of Bahía de Banderas, Nayarit and has managed to be one of the leading companies in the area. Within the main results it was possible to notice that *Paradise Village*, within its business strategy, has practices that contribute to the sustainability of the tourist activity, seeking to complete the productive chain with a comprehensive system of companies of the same group or involving companies of the zone.

Key words: Sustainability, social responsibility, value chain.



Introducción

Hoy en día pareciera que hablar de sostenibilidad está en boga, ya que es un tema que se está tratando de llevar a todas las áreas que conforman una unidad económica, haciendo énfasis en que las estrategias que hagan que las empresas se mantengan en un mercado altamente competitivo sean perdurables y benéficas, no solo para las mismas empresas sino también para todo el entorno.

En este sentido, Duran (2012) menciona que cuando se habla de crecimiento económico también se necesita tener muy en cuenta aspectos cualitativos, por ejemplo, el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida, en su estudio manifiesta la falta de indicadores homogéneos y sistematizados que brinden información de lo que implica el desarrollo sostenible en la relación costo-beneficio en lo medioambiental, económico y social con el fin de establecer comparativos entre países o empresas.

Según Barrezueta (2015), se deben generar indicadores de sostenibilidad que midan las dimensiones económica, ambiental y social, sin embargo, señala que es relevante tener en cuenta que las interacciones entre estas dimensiones también generan indicadores combinados que pueden mostrar enfoques articulados y más detallados acerca de un ente económico o de un sector en específico. Particularmente, el sector turístico en México es uno de los pilares en la economía nacional, donde a nivel gubernamental se están haciendo mejoras continuas para seguir generando modelos de negocio, tratando de crear unas condiciones para que el crecimiento del sector se haga de forma sostenible, o al menos esos es lo que se manifiesta en el momento que México es parte de la Agenda 21.

Sui-Qui y Leng (2015) mencionan que para la Organización Mundial del Turismo el turismo sostenible debe apoyarse en premisas que hagan la diferencia en el equilibrio, por lo que señalan que se deben preservar los recursos naturales y culturales, gestionar el desarrollo del sector para no causar daños irreversibles o trastocar las costumbres socioculturales, elevar la calidad para satisfacer a los visitantes sin generar externalidades negativas en el ambiente. En este sentido, «es importante diseñar y construir indicadores que pueden integrar más de una dimensión y pueden interactuar conjuntamente como un sistema capaz de evaluar y, si es posible, medir la sostenibilidad de un espacio dado» (Sui-Qui y Leng, 2015).

De acuerdo con lo anterior, hay mucho trabajo por delante en este tema, sin embargo, es importante preguntarse ¿qué están haciendo las empresas para lograr que las dimensiones económica, social y ambiental sean sostenibles? ¿Hay empresas líderes que estén tomando la batuta en este aspecto? ¿Se generan indicadores que permitan hacer comparaciones entre empresas? Y, por último, ¿Cuál es el área de oportunidad de estas empresas? Por tanto, el objetivo general



de la presente investigación es determinar si la cadena de valor en el sector turístico, a partir de la empresa líder, está adoptando prácticas de sostenibilidad.

La empresa líder en el sector turístico que se eligió como caso de estudio es *Paradise Village*, ya que es una empresa que se ha posicionado fuertemente en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, siendo reconocida a nivel nacional e internacional, por ser pionera en impulsar el desarrollo económico, turístico y social de la región. Dentro de los principales resultados se encontró que el Grupo *Paradise Village*, dentro de su estrategia empresarial, es una empresa que cuenta con prácticas que abonan a la sustentabilidad de la actividad turística que realiza, siendo ejemplo como empresa líder, para las empresas que forman junto con ella la cadena productiva de servicios turísticos en Nuevo Vallarta.



1. Perspectiva teórica

La sostenibilidad en negocios y cadenas productivas es un término que surge como una evolución y/o consecuencia de la preocupación mundial del desarrollo sostenible o sustentable (como muchos autores lo mencionan) de las naciones expresada e instrumentada por las Naciones Unidas (UN por las siglas en inglés de *United Nations*) en su afamado informe de Brundtland del 87 que representó el inicio de discusión y análisis de las acciones presentes y su compromiso con el futuro.

Como se dijo anteriormente, el reporte de Brundtland ha sido un parteaguas en el estudio de la sostenibilidad. Según las UN (1987), hay necesidad de ver y pensar el progreso y el desarrollo económico, de una forma sustentable o sostenible y considerando al desarrollo socioeconómico tradicional, como el causante de daños ambientales graves al planeta. La sostenibilidad, consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación, sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades y de acuerdo con el Banco Mundial (2008) los elementos clave que establecen la urgencia para tomar acciones son entre otros, el crecimiento poblacional, el cambio climático, la demanda energética, el manejo de residuos y la escasez de recursos y del agua. La sostenibilidad puede ser la garantía de que un cambio en la productividad global compense la pérdida o degradación directa o indirecta del medio ambiente.

Considerando el origen de la sostenibilidad empresarial, se han generado diversas concepciones, estudios, mediciones y aproximaciones teóricas en diferentes niveles o ámbitos que van desde la sostenibilidad en países, regiones, industrias, empresas y cadenas de valor. Una cadena de valor de un sector económico o industria describe el flujo y cooperación de las organizaciones involucradas en la cadena productiva de suministro hasta el usuario final.

Según Seuring y Müller (2008), la gestión de una cadena de suministro implica la gestión de los materiales, información, flujos de capital y cooperación; y a lo largo de esta cadena y las partes interesadas se observan las dimensiones de la



sostenibilidad en el cumplimiento de los criterios o estándares por parte de los miembros.

En ese sentido, la posibilidad de que una cadena de valor sea sostenible estará en función de la disposición de las organizaciones que la conforman, de superar en mayor o menor medida las barreras que pudieran surgir o bien en el desempeño de la empresa(s) líder(es). Por lo tanto, la sostenibilidad empresarial para fines de esta investigación es una condición en la cual, una organización o conjunto de organizaciones en su gestión estratégica, adoptan criterios definidos en temas de responsabilidad social con su entorno y partes interesadas, con el medio ambiente y su gestión financiera de tal forma que les permita permanecer en el mercado por largo plazo.



1.1 Sostenibilidad empresarial

Carroll (1979) presenta un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE), que requiere que las responsabilidades sociales de una empresa deban ser identificadas, evaluadas y con un soporte filosófico y estratégico. Las responsabilidades las clasifica en legales, éticas, económicas y discrecionales. Sugiere el uso del modelo además de las cuestiones académicas en la conceptualización de la RSE, como herramienta de gerentes en la planeación e implementación de estos conceptos a la empresa. El mismo Carroll (1999) presenta la historia y evolución de la RSE desde los 50's; hace referencia que en los 80's, surgen nuevos temas a partir de resultados de investigación empírica como son el desempeño social corporativo, la teoría de las partes interesadas y la teoría de la ética empresarial. Asume que en los 90's, la RSE sigue siendo una aproximación básica pero que se ha transformado o ha dado lugar a nuevos marcos temáticos alternativos.

Según Berkovics (2010), un referente clásico en temas de sostenibilidad empresarial es Elkington, con su propuesta de la TBL (*triple bottom line*) y el libro que marcó un precedente importante para la adopción de la sostenibilidad en los negocios: *Cannibals with forks* del 97, ya que presenta herramientas o acciones que las empresas deben adoptar, analiza la influencia e importancia de las partes interesadas, entre otros cuestionamientos a la sostenibilidad del sistema económico vigente y la regulación de los impactos ambientales. También se refiere a otro personaje importante en el tema de las partes interesadas y sus implicaciones en la gestión estratégica empresarial, es Edward Freeman con la teoría de las partes interesadas o grupos de interés (*stakeholder theory*); Según Freeman (1984), las organizaciones deben establecer procesos que satisfagan los grupos con intereses en la empresa: empleados, clientes, proveedores, comunidad y otros que estén implicados en el éxito sostenido de los negocios. Con esta visión se fortalecen los argumentos y modelos para promover la incorporación y mejora de las prácticas de responsabilidad social y ambiental de las organizaciones.





En Baumgartner (2010) se discute un marco para la gestión de la sostenibilidad empresarial, compuesto por diferentes niveles de gestión, instrumentos de apoyo para gestión. Es una visión integrada más completa de las tareas que implica la gestión de la sostenibilidad en negocios y se afirma que ésta puede ser una fuente de competitividad y aunque presente una metodología de gestión probada, se hace hincapié a la particularidad de la sostenibilidad empresarial en función de las características de la misma empresa y contexto; estas mismas ideas, son publicadas por el mismo autor en (2014) en donde confirma su perspectiva, su aportación más que explicar el por qué una empresa debe ser sostenible, describe una forma del cómo hacerlo.

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable, definió que para una empresa, el desarrollo sustentable significa “adoptar estrategias de negocio que cumplan con las necesidades de la organización y sus accionistas, al tiempo que protegen, mantienen y mejoran los recursos naturales y humanos que se necesitarán en el futuro”. Sin duda resulta más fácil definir el concepto de desarrollo sustentable o de sustentabilidad, que aplicarlo o explicar su puesta en práctica, ya que involucra a todos los sectores de una organización (Berges, 2013).

La sostenibilidad no es una acción o resultado que se logre por el simple hecho de instituir un comité, obtener un distintivo o emitir un reporte bajo ciertos estándares aceptados para dichos efectos. Sostenibilidad es identificar y cuestionar los temas críticos, así como materiales para la organización, tanto en aspectos internos como frente a sus grupos de interés significativos; es gestionar la reputación a través de un balance acción-difusión. Es lograr una transformación de la cultura organizacional, que logre acciones constantes y continuas buscando generación de valor y retorno, pero siempre asegurando la continuidad a largo plazo de la empresa (KPMG México, 2014).

1.2 La observación de las dimensiones de la sostenibilidad

De manera general, el esfuerzo productivo de un país o región suele ser medido a través del Producto Interno Bruto (PIB) o Producto Nacional Bruto (PNB), sin embargo, este indicador no contempla el deterioro del medio ambiente propio de la actividad económica realizada para alcanzar las metas de crecimiento, por lo que para Duran (2012), estos indicadores y todas sus derivaciones no deberían ser considerados como mediciones económicas fiables y mucho menos asumirse como indicadores de bienestar, ya que argumenta que el desarrollo sostenible se concibe como la preservación de la riqueza, tanto natural como producida, con lo que la destrucción sería considerada como una disminución de la riqueza.

Derivado de esto, surge en el año de 1989 el *Index of Sustainable and Economic Welfare* (ISEW) desarrollado por Daly y Cobb, dando así una alternativa para aproximar una medición que incluyese el impacto ecológico, mismo que garantiza el bienestar socioeconómico. Según Alameda y Díaz (2007), en los



países que se ha calculado el ISEW, el crecimiento económico y el bienestar tienen una relación directa hasta cierto punto, donde a partir de allí cuando el crecimiento aumenta, el bienestar se reduce. Por lo tanto, cuando se habla de medir u observar la sostenibilidad, debieran considerarse los tres ejes centrales: lo económico, lo social y lo ambiental, para así poder integrar una medición acorde a las necesidades, ya sea desde la asignación y distribución del ingreso, hasta el mantener la equidad social, y los recursos naturales en el largo plazo.



Desde el punto de vista empresarial, Paternoster (s/f) argumenta que para medir la sostenibilidad desde una dimensión económica, se necesita el valor económico directo generado (cantidad de ingresos generados), el resultado operativo (pudiera referenciarse al estado de pérdidas y ganancias) y unidad de servicio (se puede entender como la unidad de producción total, la que pudiera expresarse en términos de productividad), por lo que las preguntas de la entrevista en esta dimensión se encaminaron en este sentido.

Por otro lado, Durán (2012) considera que la sustentabilidad social se ve alcanzada cuando los costos y beneficios son distribuidos de manera adecuada, tanto en el total de la población actual, como entre las presentes y futuras. En relación a la medición de esta dimensión social, hace referencia al Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo, que consideran como indicadores de esta dimensión, la longevidad, la alfabetización y el nivel de vida.

Las prácticas sociales empresariales, han sido observadas también desde la perspectiva del concepto y modelos de responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) que incluso es evaluada con fines de certificación externa. La RSC o RSE es un concepto de interés corporativo, ya que es puede ser una herramienta que determine en parte, la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La Unión Europea (2001), en lo que llama: Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas explica que la empresa es responsable socialmente cuando integra de manera voluntaria, las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores, implica un cambio en la gestión de las organizaciones. También clasifica a las prácticas de responsabilidad social de las empresas en dos dimensiones, la interna (gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales) y la externa (comunidad local, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos mundiales).

En otra visión, Fauzi, et al.,(2010) describe la dimensión social como *Corporate Social Performance (CSP)* y presenta un concentrado de aproximaciones a la medición de la responsabilidad social corporativa, en donde se destacan los siguientes tipos de medición: indicadores de contaminación, informes anuales, cuestionarios, indicadores de reputación corporativa y datos producidos por mediciones en entidades. En cuanto a la dimensión ambiental, varios de los



aspectos observables se incorporan en el concepto de RSE y sus implicaciones en costos e inversión en la dimensión económica; sin embargo, es precisamente la preocupación por el planeta, la disminución en cantidad y calidad de los recursos naturales, los problemas de extinción de flora y fauna global, lo que dio origen y sigue impulsando la promoción de modelos de gestión de negocios con fines de sostenibilidad.



En el Symposium de Oslo sobre Consumo Sustentable, celebrado en 1994, se definió a la producción de empresas sustentables, al “uso de servicios y productos, que responden a las necesidades básicas, mejoran la calidad de vida, y a la vez, minimizan el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como las emisiones de desechos y contaminantes durante el ciclo de vida del servicio o producto, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras”, lo que refiere que las empresas sustentables, deben de utilizar los recursos, durante el ciclo de vida de los productos, de forma eficiente, es decir, desde la extracción de materias primas, proceso productivo, consumo y disposición final o reintegración a la cadena productiva de los residuos (ProMéxico, 2014)



Las empresas sustentables mexicanas, realmente preocupadas por el medio ambiente, ven la gran posibilidad de tener muchas más oportunidades de lograr el éxito, debido a que hoy en día, una gran mayoría de consumidores, prefieren los productos sustentables. En México, uno de los principales retos en materia de desarrollo sustentable, ha sido incluir al medio ambiente, como elemento primordial del desarrollo económico, del desarrollo social y de la competitividad, además, el cambiar la perspectiva de que los negocios sólo deben centrarse en los beneficios económicos, que si bien son parte importante, ahora existen otros factores que tienen que ver con los temas de desarrollo sustentable, con lo que resulta fácil imaginar, que en los próximos años, las cuestiones de sustentabilidad y cambio climático, serán los nuevos elementos, con los que los indicadores financieros valuarán a las empresas y serán el nuevo escenario competitivo de los negocios (ProMéxico, 2014).



El problema de la degradación del medio ambiente sigue siendo un problema para las naciones y responsabilidad de los procesos productivos globales; las Naciones Unidas pusieron en la mesa el tema en 1987 y aún en los últimos años, siguen insistiendo en lo mismo; en Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015) en donde preentan los objetivos de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas, el séptimo hace referencia específica a la sustentabilidad, como medio de integrar los principios del desarrollo sostenible, en las políticas y los programas de un país e invertir la pérdida de los recursos ambiental.



2. Metodología

Buscando responder las preguntas de investigación planteadas, en relación a ¿qué están haciendo las empresas para lograr que las dimensiones económica, social y ambiental sean sostenibles?, ¿Hay empresas líderes que estén tomando la batuta en este aspecto?, ¿Se generan indicadores que permitan hacer

comparaciones entre empresas? y por último, ¿Cuál es el área de oportunidad de éstas empresas?, se eligió la empresa *Paradise Village* como empresa líder de la cadena de servicios turísticos en Nuevo Vallarta por su trayectoria y su impacto en la localidad.



Una vez elegida la empresa líder, se realizó una entrevista personal semiestructurada en la dirección de la empresa, formulado con base en la literatura encontrada de sostenibilidad, misma que permitiera conocer las estrategias que se implementan respecto a las tres principales dimensiones: 1) económica, 2) social y 3) ambiental, para fomentar la sostenibilidad en su actividad turística, además, se complementó la información con observación directa no estructurada y la información disponible en su página *web*. Es importante señalar que este trabajo forma parte de los resultados obtenidos en el Macroproyecto de Investigación “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica” de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).

3. Resultados

Como se ha visto en la literatura, cuando se habla de sostenibilidad, se deben considerar los tres ejes centrales: lo económico, lo social y lo ambiental, para así poder integrar una medición acorde a las necesidades, desde la asignación y distribución del ingreso, hasta el mantener la equidad social, contribuyendo no sólo al propio crecimiento, sino también al desarrollo económico de las regiones y los países.

El sector turístico en México es uno de los pilares en la economía nacional, donde se busca a nivel gubernamental, generar modelos de negocio que busquen crear condiciones para que el crecimiento del sector se haga de forma sostenible. De acuerdo a Sui-Quí y Leng (2015), la Organización Mundial del Turismo considera que el turismo sostenible debe apoyarse en premisas que hagan la diferencia en el equilibrio, preservando los recursos naturales y culturales, gestionando el desarrollo del sector para no causar daños irreversibles o trastocar las costumbres socioculturales y elevar la calidad para satisfacer a los visitantes, sin generar externalidades negativas en el ambiente.

3.1 Prácticas de sustentabilidad de la empresa líder

La empresa *Paradise Village* está situada en Nuevo Vallarta, Municipio de Bahía de Banderas, en pleno corazón de lo que hoy se conoce como Riviera Nayarit, es una empresa completamente familiar, misma que se ha posicionado fuertemente en Bahía de Banderas, Nayarit y ha logrado ser una de las empresas líderes y preponderantes en la zona, siendo ésta reconocida a nivel nacional e internacional por ser pionera en impulsar el desarrollo económico, turístico y social. Es una empresa con fines de lucro, la cual no posee otra empresa en más de un 25% y sus oficinas corporativas se encuentran en territorio nacional. La empresa se desarrolla en el sector servicios, en la rama de alimentos y hotelería



y cuenta con una gran gama de amenidades de primer nivel, entre las que destacan: hotel 5 estrellas, con instalaciones deportivas, restaurantes, spa, gimnasio, marina con reconocimiento internacional, deportes acuáticos, centro comercial con más de 110 locales comerciales, centro empresarial y de negocios, con más de 32,000 m² de construcción, que cuenta con casino, hospital, locales para oficinas, restaurantes, oficinas de gobierno, entre otros; un campo de golf de diseño y certificación mundial, desarrollos residenciales condominales en playa, marina y campo de golf; un club deportivo y un club de playa.



Paradise Village abre sus puertas cuando era gobernador del Estado de Nayarit el Lic. Celso Humberto Delgado Ramírez, en el año 1991, esta apertura y su notable crecimiento han sido producto del trabajo y esfuerzo de su fundador, Don Graziano Sovernigo Cavallin, ya que él es considerado como un emprendedor nato, un visionario y un empleador comprometido, ya que hasta la fecha sus opiniones y decisiones son altamente valoradas. El 100% del negocio es propiedad del fundador, en la actualidad es el primer y único dueño, de nacionalidad italo-canadiense, el cual cuenta con estudios de primaria y que está en el rango de edad de 65 años o más, con más de 35 años de radicar en México, dedicado siempre al desarrollo turístico, ha sido el importante impulsor de esta empresa, desde su inicio hace 25 años.



Para elegir la empresa líder, se tomaron en cuenta varios aspectos que hicieron que *Paradise Village* fuera la seleccionada. Primeramente, es pionera en Bahía de Banderas respecto a brindar los servicios de alojamiento y alimentos, además que goza de una excelente reputación entre clientes, empleados y proveedores; tiene políticas sociales que han generado beneficios importantes a la población, es de las pocas que tiene una planta de tratamiento de aguas residuales y también, ha buscado tener un sistema integral con empresas del mismo grupo, para tratar de completar la cadena productiva y, lo que ellos no han podido abastecer, lo resuelven buscando involucrar a empresas de la zona o facilitando la creación de negocios que completen la cadena.



3.1.1 Dimensión económica

En materia económica se hicieron preguntas en función de su crecimiento, tanto en ingresos como en nivel de empleo, planes de reinversión, acerca de sus relaciones con otro tipo de empresas, ya sea como alianzas, relaciones, acuerdos comerciales o, en su defecto, asociaciones empresariales y el vínculo de sus planes y programas económicos con el medio ambiente.



En esta etapa de la entrevista, con el fin de vislumbrar el panorama económico general de la empresa, se puede decir que es palpable y notorio el crecimiento que ha experimentado en los últimos 5 años, por mencionar algunos datos, se ha alcanzado un 90% en nivel de ingresos y en ocupación un 50%; aproximadamente los ingresos del último año son superiores a \$250,000,001 pesos y los clientes que representan al menos el 25% de sus transacciones, son

individuales y empresariales. En promedio, entre el 51% y el 74% de sus ingresos son generados por captación de divisas, en concepto de pago de servicios, siendo estos provenientes principalmente de Estados Unidos y Canadá.

En relación a productividad, tienen implementado un indicador interno que involucra todas las áreas, tanto de forma individual, como en su conjunto; sin embargo, no cuentan con un esquema integrado de tipo indicador de reinversión, el cual pudiera implementarse para prever con suficiente anticipación su reinversión, principalmente en infraestructura. Dentro de las herramientas que utilizan para medir el desempeño en el ámbito económico, está el poseer primeramente los objetivos bien definidos, contar con los indicadores de resultados y los tableros que integran y muestran los indicadores de rendimiento.

En cuanto al empleo y sus características, advierten que han tenido un incremento tanto en temporales, como fijos, en la actualidad el 25% son empleados temporales y el 75% son fijos, donde éstos últimos suman más de 251 empleados, consideran que las fuentes de empleo, en los últimos años, han aumentado entre un 15% o 20%, lo cual pudiera parecer poco, sin embargo, la empresa está tratando de hacer más con el mismo personal y con ello darles mayor certeza laboral, principalmente a sus empleados de base; se manifiesta que el 80% de sus empleados son de Nayarit y el 20% restante son de Puerto Vallarta, Jalisco. Afirman que las contrataciones se basan únicamente en las competencias profesionales y que tienen empleados de todos los grupos de edad, los porcentajes que se señalan son que el 73% de su personal está entre los 18 y 40 años, el 19% corresponde a las edades comprendidas entre 41 y 50 años, la categoría de 51 a 60 años representa el 7% y por último el 1% corresponde a empleados de 61 años en adelante. Todos los empleados tienen seguridad social, las prestaciones de ley y un alto porcentaje es capacitado anualmente, además intentan tener de forma sistemática diversidad en sus colaboradores, respetando su origen, nacionalidad, grupos étnicos, orientación sexual, entre otros.

Cuando se les cuestiona acerca de si forman o desean formar parte, de alguna asociación empresarial o alianzas estratégicas, comentan que únicamente tienen en su haber alianzas comerciales formales, pero no se han contemplado ningún otro tipo de asociaciones; no se muestran cerrados ante la posibilidad de asociarse, siempre y cuando esto les represente algún tipo de beneficio directo; se manifiesta que antes de aceptar, tendrían que llevar a cabo una evaluación amplia del costo-beneficio, ya que al momento de la entrevista¹, no tienen ningún tipo de incentivo que los motive a optar por esa alternativa.

¹ La entrevista se realizó en las instalaciones de la empresa el día 17 del mes de diciembre de 2015.





De las relaciones comerciales vigentes, se tiene un vínculo mediante contratos temporales y/o de actividad específica, los cuales se pueden renovar si se considera necesario y pertinente. La gran mayoría de las alianzas son con proveedores que pertenecen a MIPYMES de la región Puerto Vallarta – Bahía de Banderas, de tal forma que a través de éstas puedan obtener desde alimentos perecederos, hasta los uniformes que necesita la compañía al completo. Cabe señalar que *Paradise Village* rara vez pide a sus proveedores una certificación de tipo ISO, al mismo tiempo remarcan que la relación con dichos proveedores es excelente y eso hace que en muchos de los casos tengan los contratos por varios años. Se hace especial énfasis, en que las relaciones tanto con proveedores como con clientes, es previa y debidamente pactado mediante contratos.

Al preguntar sobre si tienen programas, planes específicos o un presupuesto anual donde se incluya el deterioro, agotamiento o degradación del medio natural, resaltaron que la empresa cuenta con una planta de tratamiento, pero no cuenta con un presupuesto anual específico, ni ninguna asignación monetaria para esos fines; señalan que esos rubros son cubiertos con un estímulo y conforme se va necesitando, se van haciendo las respectivas erogaciones.



3.1.2 Dimensión social

Las acciones de responsabilidad social del grupo *Paradise Village*, han sido motivadas en gran medida por la evidente vulnerabilidad en algunos grupos sociales de la localidad y a partir de una filosofía de los socios, de involucramiento en proyectos que permitan “devolver a la sociedad de la región, algo de las bondades que el área le ha dado a las empresas del grupo”.



Es por ello que las acciones sociales que se llevan a cabo esporádicamente, es cuando alguno de los socios lo sugiere, con una base en alguna necesidad detectada, como el apoyo a dos iglesias de la región, la de San Felipe en el Pitillal, Jalisco, en donde se reforzó la estructura principal y se construyeron aulas y baños para servicio a los feligreses; de la misma forma, en la iglesia del Sagrado Corazón de Jesús en Ixtapa, Jalisco, en donde se construyeron cuatro habitaciones con el mismo fin.

Por otro lado, un programa que se adoptó como permanente en su misión y visión, es la construcción de un edificio de 74 unidades habitacionales, para dar apoyo a las familias vulnerables del basurero de Puerto Vallarta, proporcionando hogar y educación. En el mismo espacio geográfico se construyeron aulas, áreas deportivas y un salón de usos múltiples con cocina industrial, para el programa de capacitación que se les da a los niños y jóvenes, con temas de salud e higiene, inglés y computación.



Cuando se terminó la construcción del edificio, se informó a todos los empleados y socios del grupo, a través de un boletín interno para compartir este gran logro. Las gestiones del grupo *Paradise Village* para que este edificio

continúe en operación siguen realizándose y han conseguido que el Sistema de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEAPAL) apoye con el 50% del costo sobre los consumos de agua del edificio; así mismo, se tiene un contacto muy estrecho con el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) para la supervisión y aprobación de los trabajos.



De hecho, el IJAS a través de su consejo Costa Norte, ha agradecido públicamente al grupo *Paradise Village*, porque a través de los años ha demostrado su extraordinaria sensibilidad, compromiso y gran apoyo para los grupos más vulnerables de la comunidad de la región Costa Norte de Jalisco. La labor del grupo también ha sido hacia el sector empresarial, el Consejo Directivo de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Delegación Puerto Vallarta, ha reconocido el valioso apoyo del grupo al crecimiento de la industria restaurantera de la Riviera Nayarit.

La empresa y sus empleados

La incorporación de trabajadores al Grupo *Paradise Village* no tiene políticas de discriminación y de forma sistemática, se busca que haya diversidad en sus empleados. La gestión del recurso humano se integra a las estrategias de la empresa de manera formal, son parte de manera explícita de las políticas, objetivos, proyectos, procedimientos y las prestaciones de ley están garantizadas a los empleados. Al interior de la organización, se realizan diversas acciones en favor de la salud de sus empleados y su calidad de vida, entre ellos:

- 1) Semana de Salud en mayo y octubre de cada año, logrando en el último año una participación del 88% del personal
- 2) Se invita al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) a proporcionar pláticas y talleres con temas preventivos
- 3) Se aplican vacunas y se hacen pruebas para detección de cáncer cervicouterino, de mama y Exámenes de la vista
- 4) Programa “Empresa sana, colaboradores sanos”
- 5) Programa “Perder kilos, ganar salud”

También se realizan eventos, tales como, la rosca de reyes, día de la Candelaria, convivencia bimestral de colaboradores “Programa Estrella Colaboradores”, día del niño, mamá, padre, eventos deportivos de aniversario del hotel, concursos de dibujos y de hacer piñatas y la posada navideña.

Por otro lado, los procesos de capacitación y desarrollo de personal se inician con base en el análisis de los resultados de la detección anual de necesidades de capacitación y adiestramiento, de los comentarios que los huéspedes dejan en su sistema de información y de los objetivos que la empresa tenga en relación a ese tema. A partir de dicho análisis, se determinan los temas a los que se orientará el Plan Anual de Capacitación. Como resultados del último año, se logró el 85% de personal capacitado, 3 talleres o cursos en promedio por



colaborador. En el tema de riesgos laborales (programas, análisis, evaluación y gestión), se participa en un programa de autogestión que tiene como fin la seguridad e higiene laboral.

La empresa y *stakeholders*, la empresa y la comunidad



El grupo *Paradise Village* es socio fundador de varias asociaciones que le motivan a atender aspectos como el favorecimiento al empleado local, proyectos culturales y deportivos, donaciones y más acciones relacionados con la comunidad, en la Asociación de Empresarios y de la Asociación de Hoteles de Bahía de Banderas y Asociación de Colonos de Nuevo Vallarta. En otro asunto similar, se brinda apoyo directo con comodatos por las oficinas que usan la CANIRAC Y COPARMEX en Nuevo Vallarta.

Desde su inicio, el grupo *Paradise Village* y su dueño, han sido vistos por la comunidad como un símbolo del destino, las acciones altruistas de la familia Sovernigo y su interés por el desarrollo local, son reconocidos ampliamente por la comunidad. Siendo este grupo, la empresa fundadora de Nuevo Vallarta y una de las empresas familiares con mayor éxito en la región, su relación con proveedores y socios comerciales, tanto locales como externos, es excelente; se cumple con los pagos y condiciones contractuales puntualmente, generando alianzas sólidas y duraderas con la mayoría de ellos. Por otro lado, la relación con los clientes ha sido ética, transparente y duradera, logrando temporadas con niveles de ocupación por encima de lo proyectado. Para garantizar el cumplimiento con el cliente, se establecen contratos para formalizar los servicios pactados.

Las prácticas de sustentabilidad en la dimensión social del grupo *Paradise Village*, son destacables en la parte de sus colaboradores y proyectos sociales, para la atención a problemáticas de grupos vulnerables, como se explica al inicio de esta sección. Proyectos de esa magnitud no son comunes en la región y dada la dinámica de la industria turística, también es destacable la parte de gestión de recursos humanos, cuyo nivel es óptimo, en el establecimiento de métricas para mejorar su desempeño.

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista, los motivos para realizar estas acciones, además de la iniciativa y facilidades de los socios, son para responder a las obligaciones legales o reglamentarias de la industria, para diferenciarse de la competencia y porque la gestión óptima de recursos humanos y prácticas de involucramiento con la comunidad, proporcionan resultados económicos positivos, en el corto y mediano plazo y porque además, éstos son para la empresa, objetivos en sí mismos que atender e implican para el grupo, una oportunidad de desarrollo económico para la empresa e incluso para sus empleados, asumiéndolo como parte de su responsabilidad. Las fuentes de influencia hacia la mejora de dichas prácticas en relación con sus empleados han sido sus empleados mismos y el sindicato y en relación a la comunidad, los clientes y la familia propietaria.



3.1.3 Dimensión ambiental

Paradise Village es una empresa que realiza la separación de la basura y residuos que produce, de forma frecuente y en ocasiones da prioridad al uso de materiales reciclables. Por otro lado, tiene implementada de forma sistemática, la capacitación y concientización de su personal, para el uso adecuado del agua y para el ahorro de energía y frecuentemente utiliza equipos que optimizan el uso de estos recursos; sin embargo, no pasa lo mismo con los vehículos, ya que de forma poco eventual, dan prioridad al uso de vehículos menos contaminantes o no motorizados, pero sí en ocasiones, buscan alentar y apoyar a sus trabajadores, para que utilicen medios de transporte colectivo o vehículos no motorizados.

Dentro de las actividades de la empresa, frecuentemente se busca contribuir a la protección del medio ambiente y en ocasiones hace consideraciones ambientales, en la toma de decisiones de compra y evaluación de sus proveedores, poniendo en consideración en casos especiales, la consulta a su grupo de interés cercano (clientes, proveedores, trabajadores, según sea el caso), para la toma de dichas decisiones.

También como parte de estas actividades, ha establecido continuamente métricas ambientales, las cuales monitorea de forma constante, en referencia a los riesgos, niveles de contaminación, de consumo de energía y de residuos. Todas estas acciones, la empresa las comparte a sus grupos de interés interno, a través de reuniones de trabajo, de boletines, informes o vía intranet y nunca lo comparte a sus grupos de interés externo, además de que estas prácticas ambientales, la empresa las integra en su estrategia, en sus políticas y objetivos, planes de acción y procedimientos y en algunos casos, las prácticas van más allá de lo exigido por las normas y reglamentos de su sector o giro y cuenta además con indicadores de resultados bien definidos, para medir el logro de los objetivos planteados.

Lo que ha llevado a la empresa a implementar estas prácticas, si bien es cierto, primero ha sido para cumplir con las obligaciones legales o reglamentarias o cumplir con la demanda de alguno de sus grupos de interés, también ha sido en gran medida, la motivación para diferenciarse de su competencia y la posibilidad de desarrollar o abrir nuevos mercados, lo que al final redundan en mejores resultados económicos, en el corto y mediano plazo.

En relación a las políticas públicas en el tema de desarrollo sustentable, la empresa *Paradise Village* se pronuncia a favor de que existan regulaciones más severas, para las empresas que no cumplen con las leyes ambientales, así como la implementación de gravámenes o sanciones financieras para esas empresas y que se establezcan cuotas por efectos de contaminación, estableciendo mecanismos para permisos de contaminación, en un tipo de mercado, de acuerdo al giro de las empresas. De igual manera, la empresa cree que deberían



de existir incentivos financieros de diversa índole, para las empresas que mejoren sus prácticas de desarrollo sustentable, como créditos preferenciales, exenciones fiscales, subvenciones, entre otros; se pronuncia también a favor, de que el desarrollo sustentable se exija como condición primordial, para participar en los procesos de contratación en el sector público y de que exista financiamiento para la investigación, destinada a la producción de conocimiento sobre el desarrollo sustentable y la responsabilidad social en las empresas.



4. Conclusiones

La empresa *Paradise Village*, al ser la empresa líder, debido a que ha sido la pionera en Bahía de Banderas en brindar los servicios de alojamiento y de toda una amplia gama de servicios turísticos, desde hace más de 25 años y que hoy por hoy, ninguna empresa en Nuevo Vallarta cuenta con ellos, goza de una excelente reputación entre clientes, empleados y proveedores.

En la dimensión económica, el grupo ha experimentado en los últimos 5 años, un palpable y notorio crecimiento, tanto en nivel de ingresos, como en porcentajes de ocupación. Para medir su desempeño en el ámbito económico, la empresa tiene sus objetivos claros y bien definidos, cuenta además con indicadores de resultados y con indicadores de rendimiento. Este crecimiento se ha reflejado por supuesto, en la generación de nuevos empleos, tanto fijos, como temporales. La empresa no tiene considerada ningún tipo de asociación empresarial, aunque no está cerrada a ellas, teniendo únicamente relaciones comerciales con sus proveedores que pertenecen a MIPYMES de la región Puerto Vallarta – Bahía de Banderas.

En la dimensión social, el grupo *Paradise Village* ha realizado diversas acciones en apoyo a la comunidad, motivadas en gran medida por la evidente vulnerabilidad en algunos grupos sociales de la región y por el interés de la familia Sovereign por el desarrollo local y por realizar acciones altruistas con la filosofía de “devolver a la sociedad de la región, algo de las bondades que el área le ha dado a las empresas del grupo”, lo que es ampliamente reconocido por la comunidad.

Las prácticas de sustentabilidad del grupo en lo social, son destacables también en la incorporación de trabajadores, ya que no tiene políticas de discriminación, intentando de forma sistemática, la diversidad en ellos, respetando su origen, nacionalidad y orientación sexual y se garantiza que todos los empleados cuenten con seguridad social, capacitación y prestaciones superiores a las que marca la ley.

En la dimensión ambiental, *Paradise Village* es una de las pocas empresas que cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales y que reutiliza el agua producto del tratamiento, en el riego de áreas verdes, como las del campo de golf. Tiene implementada de forma sistemática la capacitación y



concientización de su personal, para el uso adecuado del agua y para el ahorro de energía, además de que tiene establecidas métricas ambientales, en referencia a riesgos, niveles de contaminación, consumo de energía y de residuos, las cuales monitorea de forma constante. Estas prácticas han sido motivadas, no sólo por las obligaciones normativas, sino por la necesidad de diferenciarse de su competencia y la posibilidad de desarrollar nuevos mercados, que redunden en mejores resultados económicos, en el corto y mediano plazo.



Se puede decir que Grupo *Paradise Village*, dentro de su estrategia empresarial, es una empresa que cuenta con prácticas que abonan a la sustentabilidad de la actividad turística que realiza, siendo ejemplo como empresa líder, para las empresas que forman junto con ella la cadena productiva de servicios turísticos en Nuevo Vallarta y que al día de hoy, se sigue posicionado como una de las empresas con mejor infraestructura y gama de servicios turísticos en la zona, con gran reconocimiento nacional e internacional.

Bibliografía

Alameda, J. y Díaz, I. (2007); Hacia la medición del bienestar económico sostenible para Puerto Rico. Departamento de Economía de Recinto Universitario de Mayagüez, Universidad de Puerto Rico. Disponible en <http://aceer.uprm.edu/pdfs/bienestareconomicoPR.pdf>

Banco Mundial (CFI). (2008); The World Bank Annual Report 2008. BM.

Barrezueta, S. (2015); Introducción a la sostenibilidad agraria: con enfoque de sistemas e indicadores. Universidad Técnica de Machala, Ediciones UTMACH. Disponible en <http://repositorio.utmach.edu.ec/handle/48000/6928>

Baumgartner, R. J. (2010). Managing corporate sustainability and CSR: a framework combining values, strategies and instruments. Corporate Responsibility Research Conference, September 2010, Marseille. Disponible en: http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2010baumgartner.pdf

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258-271.

Berkovicks D. (2010) *Fiche de lectura: Cannibals with forks*. HEC Paris. Disponible en: http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148_en.pdf

Berges Gerardo. (2013). Ser sustentable, el futuro de las empresas exitosas. 30 de enero de 2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/ser-sustentable-el-futuro-de-las-empresas-exitosas/>

Carroll, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Acad. Manage. Rev.* 1979, 4, 497–506

Carroll, A.B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Bus. Soc.* 1999, 33, 268–295.

Daly, H. y Cobb, J. (1989); *For the common good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future*. Boston, Massachusetts: Beacon Press.

Duran, G. (2012); Medir la sostenibilidad. Indicadores económicos, ecológicos y sociales. Jornadas de economía crítica. Universidad de Castilla.

Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future. *Sustainability*(2), 1345-1360.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder-Approach*. Boston: Pitman Publishing

United Nations (UN). (1987). *Our Common Future: Brundtland Report*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. ONU.

Paternoster, A. (s/f); Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa. Un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad. Cátedra UNESCO de sostenibilitat. Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible en http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/13644/PFM_Agustin_Paternoster.pdf

ProMéxico. (2014). ProMéxico Inversión y Comercio. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de Desarrollo Sustentable: <http://www.promexico.gob.mx/desarrollo-sustentable/>

KPMG México. (2014). *Desarrollo Sostenible en México 3.0*. México: KPMG.

Seuring, S. & M. Müller (2008). ‘From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management’, *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699-1710



Sui-Qui, T. y Leng, H. (2015); Review on the Development of a Sustainability Indicator System in Agenda 21 for Tourism in Mexico. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, Vol.3 No.2.

Unión Europea (2001) Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

