



## La responsabilidad social corporativa en los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía:

diagnóstico y propuestas de mejoras para la innovación turística



**JUNTA DE ANDALUCÍA**  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE



**Estudios y Jornadas de Turismo**

**5**

**La responsabilidad social corporativa en  
los puertos deportivos y clubes náuticos  
de Andalucía: diagnóstico y propuestas de  
mejoras para la innovación turística**

La responsabilidad social corporativa en los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía [Recurso electrónico] : diagnóstico y propuestas de mejoras para la innovación turística / equipo de investigación, Inmaculada Martín Rojo, Ana Isabel Gaspar González, Francisco Javier Caro González, Mario Castellanos Verdugo, María de los Ángeles Oviedo García. -- 1ª ed. -- Sevilla : Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2008

1 disco compacto (mini CD-ROM); 8 cm. -- (Estudios y jornadas de turismo; 5)

Memoria científico-técnica del Proyecto de la Universidad de Málaga (abril 2007), financiado mediante la subvención concedida por Resolución de 15 de noviembre de 2006, de la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística (BOJA, n. 44 de 20/12/2006)

D.L. SE-0503-08-- ISBN 978-84-691-7060-1

1. Puertos deportivos 2. Clubes 3. Turismo náutico 4. Turismo sostenible 5. Responsabilidad social corporativa 6. Innovación 7. Andalucía (España) I. Martín Rojo, Inmaculada. II. Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte III. Universidad de Málaga IV. Título V. Serie

Memoria científico-técnica del Proyecto de la Universidad de Málaga (abril 2007), financiado mediante la subvención concedida por Resolución de 15 de noviembre de 2006, de la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística (BOJA, n. 44 de 20/12/2006)

#### EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Inmaculada Martín Rojo  
Ana Isabel Gaspar González  
Francisco Javier Caro González  
Mario Castellanos Verdugo  
María de los Ángeles Oviedo García

1ª Edición 2008

#### EDITA

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte  
Junta de Andalucía

#### PRODUCCIÓN EDITORIAL

Signatura Ediciones de Andalucía, S. L.

ISBN 978-84-691-7060-1

DEPÓSITO LEGAL: SE-0503-08

*Esta publicación está disponible para la consulta y préstamo en el Centro de Documentación de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía y accesible a texto completo en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/publicaciones>*

## INVESTIGADORES



**Dña. Inmaculada Martín Rojo**  
**(Investigadora principal)**

Catedrática de Escuela Universitaria de Turismo  
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales  
Área de conocimiento: Organización de Empresas  
Universidad de Málaga

**Dña. Ana Isabel Gaspar González**

Profesora Colaboradora  
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales  
Área de conocimiento: Organización de Empresas  
Universidad de Málaga

**D. Francisco Javier Caro González**

Profesor Titular de Escuela Universitaria  
Doctor en Administración de Empresas y Marketing  
Área de conocimiento: Organización de Empresas  
Universidad de Sevilla

**D. Mario Castellanos Verdugo**

Profesor Titular de Escuela Universitaria  
Doctor en Administración de Empresas y Marketing  
Área de conocimiento: Marketing  
Universidad de Sevilla

**Dña. María de los Ángeles Oviedo García**

Profesora Titular de Escuela Universitaria  
Doctora en Administración de Empresas y Marketing  
Área de conocimiento: Marketing  
Universidad de Sevilla



## AGRADECIMIENTOS

Los integrantes del equipo de investigación que han realizado el presente Proyecto de Investigación queremos agradecer en primer lugar a la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, especialmente a la Directora General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística, la concesión de una subvención que ha financiado en parte este Proyecto de Investigación.

Nuestro agradecimiento también a los a los 42 puertos deportivos y clubs náuticos de Andalucía a los que se les ha formulado un cuestionario a partir del cual hemos obtenido unos resultados cuantitativos de inestimable ayuda para la realización del presente trabajo, y en especial a aquellas personas que además nos concedieron entrevistas y pusieron a nuestra disposición archivos e informes de su organización para completar esta investigación con un análisis cualitativo: D. Leonardo Llorente Esteban, director gerente de Puerto Banús (Marbella, Málaga) y veterano conocedor del turismo náutico, D. Jesús Sanz, director gerente del Puerto Punta de la Mona (La Herradura, Granada), D. Eugenio López Santos, director del Puerto Deportivo de Isla Canela (Huelva); D. Manuel Germain, Director adjunto del Puerto Deportivo de Isla Canela; D. Ramiro Fernández, director gerente del Puerto Deportivo de Sotogrande (Cádiz); D. José Luis Velázquez, gerente del Club Náutico de Sevilla; D. Diego Maldonado Warden, gerente de Fipa Group Spain S.L. (Marbella).

## ESTRUCTURA DE LA MEMORIA CIENTÍFICO TÉCNICA

	Páginas
I. Introducción . . . . .	9
II. Justificación, interés y objetivos de la investigación . . . . .	11
III. Marco conceptual y estado de la cuestión . . . . .	15
IV. Metodología de la investigación . . . . .	23
V. Resultados de la investigación realizada . . . . .	33
Fase cuantitativa . . . . .	33
Fase cualitativa: . . . . .	53
– Incidente crítico Puerto José Banús . . . . .	53
– Incidente crítico Puerto Punta de la Mona . . . . .	65
– Incidente crítico Marina Isla Canela . . . . .	72
– Incidente crítico Club Náutico de Sevilla . . . . .	83
– Incidente crítico Puerto de Sotogrande . . . . .	93
– Incidente crítico de los grupos de interés brokers y empresas náuticas . . . . .	99
– Incidente crítico: usuarios de los puertos deportivos . . . . .	102
VI. Valoración crítica de los resultados . . . . .	105
– Conclusiones parciales del estudio cuantitativo . . . . .	105
– Propuestas de acción del estudio cuantitativo . . . . .	106
– Conclusiones parciales del estudio cualitativo . . . . .	106
– Propuestas de acción del estudio cualitativo . . . . .	110
VII. Bibliografía . . . . .	113
Anexos. . . . .	117
Anexo 1. Cuestionario . . . . .	117
Anexo 2. Guión entrevistas a gerentes de los puertos deportivos . . . . .	123
Anexo 3. Guión entrevistas a grupos de interés . . . . .	124

## I. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa cada vez adquiere mayor importancia en la gestión de las empresas, lo que está llevando a su introducción en las principales agendas de las instituciones públicas y privadas.

En Andalucía se ha incorporado un apartado dedicado a la RSC de las empresas en el *VI Acuerdo de Concertación Social en Andalucía (2005-2008)*. En él los agentes sociales y el Gobierno se han comprometido a impulsar su desarrollo.

Entre los sectores económicos estrella en la comunidad autónoma andaluza se encuentra el turismo, de ahí el interés desde el plano económico-social de desarrollar una gestión sostenible y socialmente responsable de estas compañías.

Íntimamente relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas turísticas se encuentra el desarrollo sostenible a nivel no sólo medioambiental, sino también económico, social y cultural. Las autoridades políticas son conscientes de ello, así el Plan Qualifica prevé una inversión de 335.600.000 euros hasta 2009 para mejorar la Costa del Sol, y los aspectos relacionados con el medio ambiente constituyen el capítulo principal; desde la Consejería de Turismo se resaltaron dos aspectos claves para el futuro de la Costa del Sol, “una oferta cada vez más diversificada en la que deben ser más relevantes aspectos diferentes al mero sol y playa; y el respeto con el entorno y el medio ambiente”.

Ante este panorama, se consideró de interés la realización de un trabajo de investigación riguroso sobre la Responsabilidad Social Corporativa versus Desarrollo Sostenible en el sector turístico andaluz y, concretamente, aplicado a un segmento que aún no se le ha concedido la importancia que debería, siendo una especie de “diamante en bruto” en el turismo andaluz: el turismo náutico.

A lo largo de este trabajo, tras exponer previamente el marco conceptual y el estado de la cuestión en relación a esta problemática, se presenta un estudio elaborado a partir de un amplio trabajo de campo aplicado a los puertos deportivos andaluces.

En una primera fase, se lleva a cabo un análisis cuantitativo realizado a partir de cuestionarios formulados a los gerentes de los puertos deportivos andaluces.

## *Introducción*

En una segunda fase, de acuerdo con la metodología propia de las ciencias sociales, se realiza un análisis cualitativo cuyo objeto de estudio serán no sólo los comportamientos y actitudes de los gerentes de los puertos, sino también del resto de los miembros de la organización, de los usuarios de las instalaciones portuarias y de grupos de interés relacionados con la actividad náutica –brokers, empresas de compra-venta de embarcaciones–. Esta etapa de la investigación se llevó a cabo a partir de diarios de campo realizados por los investigadores en sus visitas a los puertos y de las entrevistas mantenidas con los gerentes de los puertos seleccionados, con representantes de los grupos de interés y con usuarios.

Tras el análisis de los resultados de la investigación de carácter cuantitativo y cualitativo, se ofrecen una serie de conclusiones y de propuestas de acción que implican en mayor o menor medida a toda la sociedad: puertos deportivos, empresas que de forma directa o indirecta participan en la actividad náutica, usuarios y Administración Pública, dado el amplio alcance y repercusión de la problemática estudiada.

## II. JUSTIFICACIÓN, INTERÉS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Justificación de la investigación

España es la segunda potencia turística mundial, siendo esta actividad una de las principales de su economía, hasta el punto de que el déficit de su balanza comercial se contrarresta en buena parte con el saldo de la balanza de pagos por turismo.

Andalucía, concretamente, es una de las comunidades autónomas más relevantes en cuanto al número de empresas turísticas y número de turistas recibidos. No obstante, el *boom* de los años sesenta, protagonizado por el “sol y playa”, está dando paso a una nueva etapa en la que para competir frente a destinos emergentes hay que optar por la modernización del tejido empresarial de la Comunidad Autónoma, por la creación de productos nuevos alternativos que complementen a la oferta “sol y playa” y por la preservación medioambiental de nuestros destinos.

De ahí el interés por desarrollar este trabajo de investigación que, con carácter multidisciplinar y transversal, pretende realizar un diagnóstico del sector, enfocando nuestra atención en los puertos deportivos y los clubes náuticos, y proponer, posteriormente, líneas de actuación que conjuguen sostenibilidad medioambiental y rentabilidad económico-empresarial.

La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) supone el reconocimiento e integración en la gestión y en las operaciones de las organizaciones las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que debe generar políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren las relaciones de la organización con sus interlocutores.

Dado el enorme interés que está despertando la Responsabilidad Social Corporativa entre las empresas (Dunphy et al, 2003) y la necesidad de diálogo con la sociedad que la auténtica aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa conlleva, existe un convencimiento profundo en algunos sectores sociales de que este enfoque no es una cuestión del ámbito puramente empresarial, sino más bien un cuestionamiento sobre qué tipo de Sociedad se quiere construir y cuál es el papel de cada una de las partes que la conforman.

Vilanova, Lozano y Dinarés (2006) indican que el desarrollo sostenible sólo es posible si gobiernos, la sociedad en general, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y las empresas toman conciencia de esta realidad y emprenden acciones concretas en esta dirección.

En los últimos años se ha puesto de manifiesto el papel cada vez más relevante de las empresas en la transformación económica, ambiental y social de las zonas geográficas donde actúan. Es más, el reconocimiento de este papel relevante que las empresas desarrollan en una sociedad globalizada como la actual, así como la importancia del impacto que éstas generan en ella, hacen que el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa traspase el marco de las herramientas de gestión de las propias empresas.

La formalización de este rol de las empresas en la sociedad provoca un replanteamiento sobre su función y su responsabilidad en un entorno global, resaltando todo lo relacionado con los impactos que genera y su percepción por parte de los distintos grupos que conforman dicha sociedad.

En muchas ocasiones, la forma de abordar la Responsabilidad Social Corporativa ha sido muy superficial, intentado en apariencia satisfacer ciertas demandas, sin haber realizado un sosegado análisis de las implicaciones reales de la Responsabilidad Social Corporativa. Como consecuencia de esta forma de actuación, no se ha llegado a descubrir las implicaciones que conlleva considerar la Responsabilidad Social de las Empresas como un factor importante no sólo en la gestión empresarial sino, también, como una palanca de cambio y de transformación social positiva.

Adicionalmente, hay que señalar también la errónea identificación generalizada entre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y las actividades de Acción Social o Marketing Social. Esta confusión puede conducir a resultados contrarios a los buscados en áreas como la percepción que los distintos grupos sociales generan sobre las organizaciones, corporaciones y marcas, en sentido amplio, es decir, los grupos de interés (como proveedores, competidores, Administraciones Públicas, etc.) así como la opinión pública y la sociedad en general.

En esta línea, en la mayoría de los casos las empresas no desarrollan estrategias de Responsabilidad Social Corporativa vinculadas a las actividades y negocios clave, sino que las plantean como un área periférica a la gestión de las actividades esenciales, por lo que caen en grave riesgo de incoherencias en la gestión, que más tarde o más temprano se pondrán de manifiesto.

Por todos estos motivos, se hace patente la necesidad creciente de conocer y analizar, con el máximo rigor, el comportamiento social y medioambiental de las empresas. Sin embargo, esta tarea es extraordinariamente compleja debido a la dificultad de acceso a información de tipo no financiero de las empresas.

Lógicamente, el análisis de la Responsabilidad Social Corporativa puede desarrollarse sobre cualquier empresa sea cual sea el sector al que pertenece. Sin embargo, en Andalucía, es destacable, como se ha señalado anteriormente, el sector turístico y,

en la oferta creciente de servicios y nuevos productos merece señalarse especialmente los puertos deportivos y los clubes náuticos. Como reconoce el Gobierno Autonómico, Andalucía “se enfrenta a nuevos retos y un escenario en el que los condicionantes ambientales y la estricta ordenación de la franja litoral, de importancia cada vez más determinante en el modelo socioeconómico andaluz, exigen un riguroso análisis de la sostenibilidad de las nuevas actuaciones” (EPPA, 2004).

A lo largo de su historia, Andalucía siempre ha mirado al mar. A sus costas arribaron las grandes civilizaciones del Mediterráneo y de sus puertos partieron los descubridores del Nuevo Mundo y los grandes navegantes como Magallanes y El Cano que circunnavegaron la Tierra en 1522. Actualmente, los modernos puertos deportivos y clubes náuticos del litoral andaluz se ubican estratégicamente a lo largo de los 836 kilómetros de costa atlántica y mediterránea, constituyendo una oferta turística de prestigio.

Los puertos deportivos y clubes náuticos se proyectan como auténticos centros turísticos de ocio y recreo, y todos están especialmente diseñados para ofrecer los servicios más completos y las opciones más diversas para la práctica de la náutica. Según datos de la Empresa Pública de Puertos de Andalucía (EPPA), nuestra comunidad dispone de 42 puertos deportivos repartidos entre las provincias de Almería (8), Cádiz (12), Granada (2), Huelva (7), Málaga (11) y Sevilla (2).

La relación entre el turismo y la Responsabilidad Social Corporativa, desde la perspectiva de los puertos deportivos y clubes náuticos, podrá determinar estrategias de gestión de calidad a desarrollar como elemento innovador en un mercado turístico muy competitivo.

## **Objetivos**

Como consecuencia de todo lo anteriormente expuesto, esta investigación se plantea alcanzar dos objetivos estrechamente relacionados. Por una parte, analizar el cambio en la cultura organizativa de los directivos de los puertos deportivos y clubes náuticos frente a las crecientes exigencias de la responsabilidad social corporativa (RSC) dado el impacto económico, social y medioambiental de este tipo de actividad, que se encuentran ubicados en enclaves turísticos que están experimentando un fuerte desarrollo en todos los ámbitos. Por otra parte, en segundo lugar, queremos generar propuestas de mejora en la oferta turística de estas organizaciones (puertos deportivos y clubes náuticos) a partir de la satisfacción de las expectativas de los clientes en temas de responsabilidad social corporativa como un elemento diferenciado e innovador en la oferta turística andaluza, que añada valor al producto/servicio ofrecido por estas organizaciones náutico-recreativas.

## **Interés de la investigación**

En último lugar, quisiéramos destacar de forma más concreta los resultados que de este trabajo de investigación se pueden generar en función de los distintos colectivos andaluces.

a) Para los puertos deportivos y clubes náuticos:

- Identificar los indicios de cambio cultural en las percepciones y actitudes de sus directivos hacia las distintas facetas de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Hacer un diagnóstico de las acciones que actualmente llevan a cabo las empresas andaluzas de este sector en el terreno de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Propuestas de mejora e innovación en el servicio turístico que orienten a los gestores en la toma de decisiones respecto a la Responsabilidad Social Corporativa y en relación a la percepción de los clientes, especialmente relacionadas con la mejora de la calidad medioambiental, acorde con un desarrollo turístico sostenible.

b) Para la comunidad científica andaluza:

- Profundizar en el conocimiento del fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa en relación a la actividad turística.
- Contribuir a generar conocimiento a partir de la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos que facilitan la comprensión de un fenómeno tan complejo como el turismo.
- Fomentar la cooperación en investigación entre las Universidades implicadas.
- Ser pioneros en los estudios sobre Responsabilidad Social Corporativa en el sector turístico, enfocada esta responsabilidad social principalmente a la sostenibilidad medioambiental de estas compañías.

c) Para la comunidad andaluza

- Contribuir a la sensibilización de las empresas turísticas andaluzas hacia un turismo sostenible y comprometido con su entorno.
- Favorecer el desarrollo de actividades turísticas sensibles a su entorno social, económico y medioambiental.
- Incrementar la competitividad de las empresas turísticas andaluzas mediante el desarrollo de propuestas innovadoras relacionadas con la generación de intangibles como es el incremento de valor de los establecimientos por medio de una mejor reputación derivada del desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

### III. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DE LA CUESTIÓN



#### La Responsabilidad Social Corporativa

La RSC surge como una respuesta voluntaria de las empresas a la consecución del desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible es aquel que “satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development, 1987).

La RSC, no es más que el compromiso de las organizaciones de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (World Business Council on Sustainable Development, 1998).

Según el Libro Verde de la Comisión Europea, la Responsabilidad Social Corporativa es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés.

De estas definiciones podemos destacar como rasgo fundamental que la RSC supone un compromiso voluntario de las organizaciones para que con su actividad se genere un valor añadido para la sociedad, superando la visión restringida de la consecución del máximo beneficio económico.

Sin embargo, existe controversia entre diferentes autores acerca de la voluntariedad de la RSC, gran parte de las organizaciones desarrollan este tipo de actividades como fruto de la presión del entorno y como la única manera de garantizar su supervivencia en un entorno global y muy competitivo.

Siguiendo el anterior argumento, y pensando en la visión a largo plazo en las organizaciones, posiblemente la única forma de subsistir de una empresa sea adoptando un rol activo frente a las exigencias de los agentes externos. Es decir, la consecución del máximo beneficio proyectada en un espacio temporal ilimitado implica garantizar la adaptación de la empresa a su ambiente respondiendo a las expectativas de los grupos de interés, no sólo en la esfera económica, sino también social y medioambiental.

Por tanto, el futuro de la empresa va a venir determinado por las expectativas y las relaciones que mantiene con los diferentes grupos de interés (stakeholders). Entre estos agentes se incluyen habitualmente los clientes, las comunidades locales, los proveedores, los empleados y sus familias, las ONG's, etc.

Además, la RSC supone un comportamiento ético por parte de la empresa en todas sus acciones y una gran preocupación por el cuidado del medioambiente, la calidad de vida de sus empleados y el desarrollo económico y social del entorno en el que desarrolla su actividad.

Los resultados de las empresas son medidos en función de tres aspectos el económico, el social y el ambiental, procurando ofrecer un valor positivo conjunto de la integración de estos tres factores (ver tabla).

La principal dificultad a la hora de analizar la RSC en las organizaciones estriba en cómo medir éstas variables de carácter cualitativo y el establecimiento de un indicador único que permita analizar la evolución de una organización y la comparación con otras organizaciones en un mercado global.

Con respecto a las actitudes que pueden adoptar los directivos de las organizaciones se puede hablar de tres tipos de responsabilidades (Llano, 1991; Melé, 1998):

	ECONÓMICO	AMBIENTAL	SOCIAL			
categoria	Impactos económicos directos	Ambiental	Prácticas laborales y trabajo decente	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad de los productos
Aspecto	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público	Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte Global	Empleo Relaciones laborales Seguridad e higiene Formación y educación Diversidad y oportunidades	Estrategia y gestión No discriminación Libertad sindical y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzado Prácticas disciplinarias Prácticas de seguridad Derechos indígenas	Comunidad Sobornos y corrupción Contribuciones políticas Competencia y fijación de precios	Seguridad e higiene de los clientes Productos y servicios Publicidad Respeto a la privacidad

Fuente: Global Report Initiative

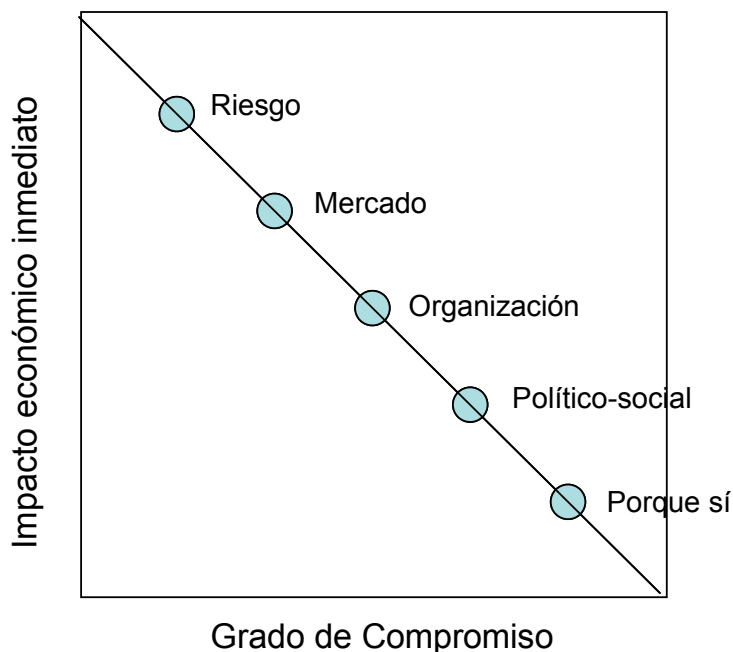
1. Responsabilidades primarias: las que se refieren a la actividad específica de la empresa (como queda definida en la misión) servir a la sociedad como productos útiles y en condiciones justas; lograr la mayor eficacia posible en la actividad empresarial

y crear riqueza; y procurar la autocontinuidad de la empresa y lograr un crecimiento razonable. También incluimos las responsabilidades para lograr esas metas: respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores, respetar el medio ambiente; obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos y promesas; distribuir equitativamente la riqueza generada.

2. Responsabilidades secundarias: buscar efectos favorables en los grupos de interés.

3. Responsabilidades terciarias: actuaciones de las empresas encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social que no están directamente relacionados con su actividad específica, y que las empresas llevan a cabo como “buenos ciudadanos”: acciones de mecenazgo, ayudas benéficas, asesoramiento o gestión de asuntos sociales, o contribución en tiempo o dinero a programas sociales.

Otros autores clasifican las organizaciones en función del beneficio económico inmediato y el grado de compromiso con su entorno. De esta manera Canals y Fontrodona (2006, 43) presentan el siguiente gráfico:



Y explican que las razones por las que una institución se aproxima a los temas de la RSC pueden ser:

1. Gestión del riesgo.
2. Para mejorar el posicionamiento en el mercado

3. Para mejorar el funcionamiento de la organización (retener o contratar a los empleados con un determinado perfil profesional y personal, que compartan una visión por el largo plazo, y por tanto con concepto de lealtad y de compromiso elevados).

4. Para reforzar las relaciones con los agentes políticos y sociales.

5. Porque sí. Es lo que debo hacer.

La Fundación Empresa y Sociedad establece un continuo en las acciones sociales de las empresas que va desde la caridad al cambio social y que se resume en el siguiente esquema:

LA ACCIÓN SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS EVOLUCIONA HACIA UN ENFOQUE QUE INTEGRA LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL			
HISTÓRICAMENTE	AÑO 2000	ACTUALMENTE	
La empresa actúa en acción social por CARIDAD	La empresa cree que se puede acercarse al GRAN PÚBLICO utilizando la acción social	La empresa entiende que también debe GESTIONAR BIEN su acción social	La empresa se interesa por participar en un CAMBIO SOCIAL que le afecta directamente
Énfasis en la FILANTROPÍA	Énfasis en la COMUNICACIÓN	Énfasis en la ESTRATEGIA	Énfasis en los RETOS SOCIALES ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA

Fuente: <http://www.empresaysociedad.org/FEYS/es/LaAccionSocial/fasesas.htm> (15/03/07)

Hay que tener en cuenta que la acción social representa tan sólo una parte de la RSC y que hace referencia a “la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Son recursos de muy distinto tipo (técnicos, humanos, financieros,...), que dedican principalmente a servicios sociales, salud, educación, formación y empleo” (Fundación Empresa y Sociedad, 1997).

### Turismo. Especial referencia al turismo náutico

A través de los tiempos el concepto de turismo ha ido evolucionando, desde las primeras definiciones que lo designaban como un abandono temporal de la residencia habitual hacia otras zonas, hasta llegar a considerarse un fenómeno social que actualmente tiene una amplia repercusión en la vida económica.

En esa evolución temporal que ha sufrido el concepto de turismo recogemos la definición particular que Fuster (1989, 26) aporta sobre el turismo, indicando que el “turismo es, por un lado, conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro lado, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viajes, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe de habilitar para atender a las

corrientes turísticas que lo invaden –y que no promovería si no las recibiese–. Turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructuras y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza del turismo; el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social”.

De otra parte la Organización Mundial del Turismo (OMT) ha definido el turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocio y otros motivos”. Esta definición fue aprobada por la OMT en la Conferencia de Ottawa celebrada en Junio de 1991.

Si se intenta concretar, teniendo en cuenta las definiciones anteriores, una serie de ideas que nos permitan de una forma concisa detallar qué es el turismo, podemos indicar que se trata de un fenómeno de índole global, es decir, que abarca el ámbito económico, social, cultural, político, etc., y que está motivado por los desplazamientos temporales que las personas llevan a cabo hacia otros lugares fuera de su residencia habitual.

El desplazamiento de unos individuos, sin fines lucrativos y con ánimos de lucro, con ánimo de regresar a sus regiones ha existido siempre. No obstante estos desplazamientos al ser minoritarios no alteraban apenas la estructura económica y social de los lugares de destino.

Cuando comienzan a aparecer nuevos y más cómodos medios de transporte, el número de personas que viaja por puro placer va en aumento, llegando un momento en el que el turismo deja de estar reservado a las clases altas y privilegiadas para convertirse en un turismo de masas. Este turismo de masas provoca la aparición de empresas en las zonas donde la gente acude masivamente y, a partir de ese momento, es cuando se comienza a hablar del turismo como un sector económicamente significativo.

Al analizar el fenómeno turístico comprobamos que existen zonas que reúnen unas determinadas condiciones tanto climáticas como naturales para el desarrollo de la actividad turística. Por tanto, esto contribuirá a la aparición del fenómeno.

Una vez consideradas las características que reúne cada destino turístico, las motivaciones que los turistas pueden tener para realizar un desplazamiento y las peculiaridades que posee cada producto turístico, podemos observar cómo esto da lugar a la aparición de distintos tipos de turismo. Los distintos tipos de turismo pueden distinguirse atendiendo al lugar de origen de los turistas, al periodo de su desplazamiento, a las motivaciones que les impulsa a viajar, etc.

Si tomamos este último criterio como base para la distinción de distintos tipos de turismo hallamos que el turismo deportivo en sí, no siempre ha sido considerado como un componente de la oferta turística, sino que se identifica como una actividad deportiva que sigue un proceso operativo y organizativo independiente de la gestión y planificación turística.

El beneficio de este segmento cara a la promoción turística es un importante factor de desestacionalización de la demanda. Dentro de este contexto se ha considerado necesario en los últimos años iniciar un proceso de recopilación y reflexión que abarque desde la definición de cada uno de sus subsegmentos, hasta el proceso de creación y comercialización del producto.

## **Turismo náutico**

Con las aclaraciones conceptuales anteriores, podemos indicar que el turista náutico deportivo hace el viaje con la motivación principal de realizar actividades náutico-deportivas, bien de corto o de largo alcance, pudiendo utilizar para ello una embarcación en propiedad o una embarcación alquilada.

Por turismo náutico se entiende el conjunto de relaciones entre personas surgidas al efectuar un viaje de duración inferior a un año, con la característica de que la principal motivación es la realización de una o varias actividades en el medio acuático. Aunque también podríamos definirlo de una manera más concreta como las vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar diferentes tipos de actividades deportivas y recreativas.

El turismo náutico –deportivo de corto alcance esta caracterizado por la práctica de deportes náuticos ligeros en estructuras litorales poco complejas y formaciones naturales tales como playas y riberas.

Por otra parte el turismo náutico deportivo de largo alcance necesita de una serie de instalaciones donde amarrar la embarcación, abastecerse, visitar el destino. Estas instalaciones serían por una parte instalaciones ligeras tales como embarcaderos, abrigaderos artificiales o naturales, y por otra parte los puertos deportivos, es decir, un recinto de agua abrigada situado en una ribera cuya misión es proporcionar soporte y servicios a las embarcaciones deportivas que lo soliciten a cambio de una contraprestación solicitada a los patrones de las mismas.

Normalmente el turismo náutico se suele identificar con los puertos deportivos, aunque realmente este subsegmento del turismo deportivo se compone de diferentes productos. Atendiendo a la clasificación que Turespaña podemos distinguir entre:

- 1. Productos consolidados: Puerto Deportivo.
- 2. Productos emergentes: Charter Náutico, Estaciones Náuticas, Submarinismo, Wind Surfing y Tabla.
- 3. Nuevos Productos: Pesca deportiva, remo, vacaciones activas, club de familia, stage deportivos, cruceros y hotel y grandes veleros.

En los últimos años el turismo náutico y todas las actividades asociadas a él han experimentado importantes crecimientos. La demanda de este sector no se limita a un núcleo restringido de personas sino que cada día se está haciendo más popular.

La legislación sobre puertos deportivos en España hace que éstos puedan gestionarse de dos formas bien por gestión directa o bien por gestión indirecta.

España, y particularmente Andalucía, cuenta con importantes recursos naturales, así como condiciones territoriales y climáticas para posibilitar la práctica de distintos deportes náuticos, pero, sin embargo, su consolidación y crecimiento está siendo muy lento.

España aún está muy lejos de alcanzar los indicadores de actividades náuticas de otros países europeos. Entre los principales obstáculos que se encuentra nuestro país están:

- La falta de una política de turismo náutico que regule sus necesidades.
- Una regulación jurídica compleja.
- No existen empresas realmente profesionalizadas dedicadas al sector de las actividades náuticas.
- La falta de campañas promocionales de actividades náuticas, así como la fuerte estacionalidad que presenta este sector, provoca la baja apuesta que muchas comunidades hacen sobre el mismo.

### **Turismo náutico en Andalucía**

La Junta de Andalucía asume las competencias en materia portuaria reconociéndose competencia exclusiva de la comunidad autónoma en puertos que no tengan la calificación legal de interés general del estado, y concretamente puertos de refugio, puertos deportivos y en general, los que no desarrollen actividades comerciales.

Mediante el Real Decreto 3137/1983 de 25 de agosto comienza la transferencia efectiva de funciones y servicios del estado en materia de puertos la Comunidad Andaluza, hasta conformar el actual Sistema Portuario Autonómico Andaluz.

Desde el año 1993, la Consejería de Obras Públicas y Transporte de la Junta de Andalucía desarrolla sus competencias en materia portuaria a través de la Empresa Pública de Puertos de Andalucía.

La Empresa Pública de Puertos de Andalucía ejerce las siguientes funciones:

- Funciones en relación con los puertos de gestión directa.
- Funciones en relación con los puertos de gestión indirecta.
- Funciones en relación con las áreas de transporte de mercancías.

Según se pone de manifiesto en el Plan Director de Mercadotecnia de Andalucía para 2006-2008, se está produciendo una situación de saturación en los puertos deportivos, principalmente en el litoral Mediterráneo, frente a la competencia que pueden suponer otros destinos potenciales de nueva construcción, como Marruecos.

Esta escasez de amarres podría originar una ralentización de la demanda de turismo náutico en Andalucía, uno de los segmentos que más dinero genera por visitante y día, y que sirve de complemento al sol y playa.

El citado documento también revela la falta de constancia en las relaciones de la Empresa Pública de Puertos de Andalucía (EPPA) con la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, la necesidad de mejorar la calidad del servicio y que la oferta se adecue a las tendencias de la demanda.

La oferta de puertos deportivos de Andalucía asciende a 42 puertos ubicados en seis provincias, y el número de amarres del conjunto total de la oferta es de 14.343, siendo las provincias de Málaga, Cádiz y Almería las que recogen el grueso de la oferta de amarres

Almería (8)	Cádiz (12)	Granada (2)	Huelva (7)	Málaga (11)	Sevilla (2)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Adra</li><li>- Almerimar</li><li>- Roquetas de Mar</li><li>- Aguadulce</li><li>- Almería</li><li>- San José</li><li>- Garrucha</li><li>- Villaricos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Chipiona</li><li>- Rota</li><li>- Pto. Sherry</li><li>- Pto. Sta. María</li><li>- Pto. América</li><li>- Pto. Cádiz</li><li>- Gallineras</li><li>- Sancti Petri</li><li>- Conil</li><li>- Barbate</li><li>- Algeciras</li><li>- Sotogrande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pta. la Mona</li><li>- Motril</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sanlúcar Guadiana</li><li>- Ayamonte</li><li>- Isla Canela</li><li>- Isla Cristina</li><li>- El Rompido</li><li>- Punta Umbría</li><li>- Mazagón</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La Duquesa</li><li>- Estepona</li><li>- Pto. Banús</li><li>- Dptvo. Marbella</li><li>- La Bajadilla</li><li>- Cabopino</li><li>- Fuengirola</li><li>- Benalmádena</li><li>- Málaga</li><li>- El Candado</li><li>- Caleta Vélez</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gelves</li><li>- Náutico Sevilla</li></ul>

Fuente: Empresa pública de Puertos de Andalucía

La Junta de Andalucía prevé aumentar el número de atraques a 25.000 antes de 2016, para lo que está prevista la ampliación de los puertos de Ayamonte (Huelva), Chipiona (Cádiz), Benalmádena y Caleta de Vélez (Málaga), Roquetas de Mar (Almería), entre otros. La industria náutica es un sector en expansión. La práctica de deportes acuáticos es cada vez más popular y el denominado charter o alquiler de embarcaciones está en auge.

Existe un acercamiento de la gente al mar y esto es evidente, se puede constatar en la cantidad de personas que obtienen titulaciones náuticas cada año. De ser una actividad reservada a las élites ha pasado a ser algo común y propio de la clase media, siendo bastante común que varios amigos sin el suficiente poder adquisitivo como para poseer barco propio individualmente lo puedan adquirir entre dos o tres.

Llegados a este estado de la cuestión, se hacía necesario realizar este estudio sobre los Puertos Deportivos andaluces desde un planteamiento de la gestión sostenible y responsable socialmente.

## IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a los objetivos de investigación optamos por el empleo de una doble metodología. Una de carácter cuantitativo basada en la realización de una escala y otra de carácter cualitativo centrado en el estudio de casos múltiples.

La combinación de ambos métodos nos permitirá responder con mayor objetividad e interpretar este fenómeno con más precisión.

### Fase cuantitativa

Para llevar a cabo la investigación diseñada, se escogió como objeto de análisis los puertos deportivos de Andalucía, 42 puertos según datos de la Empresa Pública de Puertos de Andalucía (EPPA).

La determinación del tamaño muestral, en un diseño aleatorio simple para la proporción, con nivel de confianza del 95% y error permitido del 5%, se calculó considerando los jefes de explotación de las ocho zonas establecidas por la EPPA para los puertos que gestiona directamente y la titularidad de la concesión de los puertos que la EPPA no gestiona directamente. Partiendo, por tanto, de una población de 23 responsables, la muestra arrojó un resultado de 11 puertos.

Los datos se recogieron desde noviembre 2006 a febrero de 2007, siendo el objetivo inicial realizar 42 encuestas, aun siendo nuestra población de 23 gerentes o directores de puertos deportivos y clubes náuticos. Se presentó el proyecto y el cuestionario a la Empresa Pública de Puertos de Andalucía, para informar de la realización de la investigación y para solicitar su colaboración al respecto. Ante la falta de respuesta a la solicitud de colaboración solicitada a la EPPA, se llevaron a cabo dos llamadas telefónicas a cada puerto y, posteriormente, dos correos electrónicos adjuntando la presentación del proyecto y el cuestionario para su realización. El número final de cuestionarios recogidos ha sido de 11, todos ellos válidos, obteniendo así el total de la muestra calculada.

En esta investigación, los ítem fueron elaborados tras una revisión bibliográfica, adaptando su formulación para, por un lado, ajustarlo a las peculiaridades del área analizada y, por otro, para facilitar la comprensión de los mismos.

Tras la revisión del cuestionario por expertos, que llevó a la eliminación de algunos ítem, y a la modificación de la redacción de algunos otros. El cuestionario final<sup>1</sup> quedó formado por 90 ítem, divididos en seis partes. La primera recoge datos de identificación; las partes segunda, tercera y cuarta se concentran en los aspectos generales sobre RSC y los relacionados con la implantación de la RSC en la Institución que dirige el encuestado; la quinta parte recoge cuestiones sobre las motivaciones y barreras al desarrollo de la RSC y, finalmente, la sexta parte hace referencia a los resultados de la Institución en relación con sus clientes y en los últimos tres años.

Aquellos ítem que así lo han requerido se midieron mediante una escala Likert de cinco puntos, que variaban desde 1 (máximo desacuerdo) a 5 (máximo acuerdo).

Una vez cerrado el proceso de recepción de los cuestionarios, se procedió a la informatización de los datos mediante la creación de una base de datos, y su posterior tratamiento, en el programa estadístico SPSS 14.0.

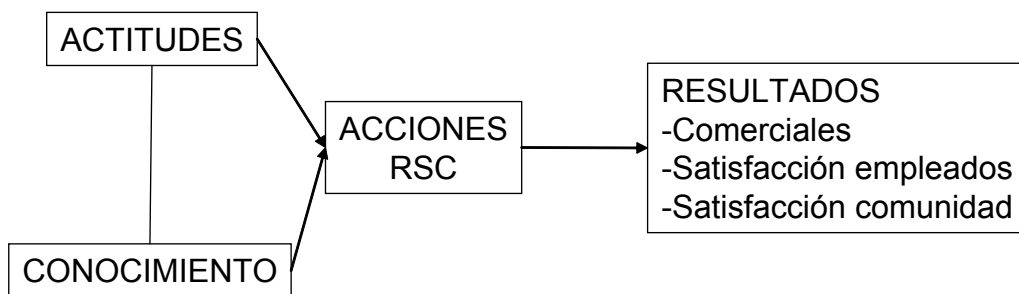
En concreto, mediante el programa SPSS, hemos estudiado las características descriptivas de la población (Análisis Descriptivo), la agrupación de las variables en componentes que resultan de un Análisis Factorial de carácter exploratorio y, también, hemos analizado relaciones entre variables, comparando las medias de grupos, para verificar posibles diferencias a través de un Análisis de la Varianza (ANOVA de un factor).

### Construcción del cuestionario

El cuestionario se ha construido en función de dos modelos, cada uno de los cuales se corresponden con un objetivo de la investigación.

El PRIMER MODELO analiza las relaciones entre el conocimiento, actitudes, acciones y resultados de las organizaciones respecto a la RSC.

Gráfico 1: Modelo de análisis de la RSC



Fuente: Elaboración propia.

La medición de las actitudes se realiza a través de un conjunto de ítem sobre la sostenibilidad en las empresas y su consecución en una escala de Likert de 1 a 5 (Tabla 1).

1 Ver anexo 1.

Junto a esta batería de ítem, se plantea de forma directa a los gerentes cuestiones acerca de su intencionalidad de desarrollar una política de RSC en el futuro próximo. De esta forma podemos identificar a los gestores que tienen una mayor propensión al cambio en la problemática de la RSC.

La variable “conocimiento” se mide mediante un grupo de preguntas cerradas acerca de los sistemas y normas relacionados con la RSC que conoce el entrevistado. Se pregunta acerca de las normas ligadas a la calidad (ISO 9000, por ejemplo), al medioambiente (EMAS, ISO 14001), a la gestión de los empleados (SA 8000) o aspectos generales de RSC (Vision 2000, GRI, por ejemplo).

Tabla 1: La consecución de la sostenibilidad por parte de las organizaciones...

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es imposible</li> <li>- Requiere un esfuerzo conjunto de la administración, empresas y sociedad</li> <li>- Implica cambios fundamentales de actitudes y de valores</li> <li>- Se consigue en mi organización</li> <li>- Es compatible con el crecimiento económico</li> <li>- Cuesta mucho dinero</li> <li>- Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones</li> <li>- Implica una preocupación por la distribución de la riqueza de las naciones</li> <li>- Significa manejar tanto las cuestiones medioambientales como sociales</li> <li>- Implica la evaluación de los riesgos de la empresa</li> <li>- Requiere la implicación de los mercados financieros</li> <li>- Es sinónimo de sistemas de gestión medioambiental</li> </ul>
--

Fuente: Adaptado de Carrasco et al (1997) y Llul et al (2002).

También, como parte de la medición de este conocimiento se le pide a los entrevistados que indiquen las dimensiones que a su entender debería englobar el concepto de RSC, haciendo un recorrido por aspectos sociales, económicos y medioambientales que debe valorar.

Tabla 2: Dimensiones de la RSC

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la calidad de vida</li> <li>- Códigos de conducta</li> <li>- Respeto de los derechos humanos</li> <li>- Filantropía y donaciones</li> <li>- Igualdad de oportunidades</li> <li>- Iniciativas de promoción de la comunidad local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Protección del entorno</li> <li>- Reputación de la compañía</li> <li>- Respeto a los principios éticos</li> <li>- Seguridad de los empleados</li> <li>- Selección de clientes y proveedores</li> <li>- Transparencia</li> </ul>
--	---

Fuente: Adaptado de Perrini, Pogutz y Tencati (2006, p.80)

Con respecto al comportamiento real de la empresa en términos de RSC, preguntamos a los entrevistados acerca de las acciones concretas que desarrolla su organización relacionadas con la RSC. Hemos seleccionado una batería de actividades que la empresa puede estar llevando a cabo y hemos pedido que nos indicarán el compromiso real con la RSC.

Tabla 3: Actividades de la empresa en la esfera de la RSC

- Actividades de formación
- Iniciativas para las especies protegidas
- Actividades de protección medioambiental
- Iniciativas para las personas con discapacidad
- Apoyar actividades culturales
- Políticas de suministros
- Apoyar actividades deportivas
- Satisfacción de los clientes
- Implicación con la comunidad local
- Prevención de riesgos laborales
- Iniciativas de comercio justo
- Servicios a los empleados
- Iniciativas para la igualdad de oportunidades
- Seguridad en los productos y servicios que ofrece
- Control de los aspectos éticos y sociales de los productos o servicios
- Controlar los impactos medioambientales de los productos y servicios

Fuente: Perrini, Pogutz, Tencati (2006, p.79)

Para profundizar más en el grado de compromiso con las políticas de RSC preguntamos al entrevistado si ha desarrollado alguna de las siguientes acciones:

Tabla 4: Acciones de gestión de la empresa en la esfera de la RSC

- Adoptado una política de responsabilidad social corporativa.
- Hecho pública su política de RSC en informes anuales, prensa, folletos, etc.
- Dotado un presupuesto exclusivamente para acciones de RSC.
- Designado a un alto cargo como responsable de RSC.
- Solicitado ayudas a las instituciones públicas para emprender acciones de RSC.
- Realizado una auditoria de impacto social, económico y ambiental

Fuente: Adaptado de Carrasco et al (1997)

Para medir los resultados comerciales, preguntamos al gerente su grado de acuerdo con los siguientes ítems:

Tabla 5: Resultados sobre los clientes.

- Muchos de nuestros clientes no usarían los servicios ofrecidos por nuestros competidores
- La mayoría de nuestras ventas son de compras de repetición
- Tenemos dificultades en mantener a nuestros clientes actuales
- Los clientes cambian a menudo de nuestros servicios a los de los competidores
- La mayor parte de nuestros clientes han utilizado nuestros servicios más de una vez
- La lealtad del cliente es una fuerza importante de nuestro negocio

Fuente: Adaptado de Maignan, I. y Ferrell O.C. (2001)

Para el resto de los resultados, tanto de rentabilidad económica como de satisfacción de los empleados y de la sociedad en general, preguntamos a los gerentes si consideran que en los últimos años han mejorado los resultados en alguna de las siguientes variables:

Tabla 6: Otros resultados.

- Han aumentado los beneficios
- Han aumentado las ventas
- Ha aumentado la satisfacción de los trabajadores
- Ha aumentado la satisfacción de los socios
- Ha aumentado la satisfacción de los clientes
- Ha aumentado la satisfacción de la comunidad local.

Fuente: Adaptado de Maignan, I. y Ferrell O.C. (2001)

El SEGUNDO MODELO es más simple y aparece reflejado en el gráfico 2:

Gráfico 2: Modelo desarrollo de la RSC en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Estas variables también son incluidas en el cuestionario y mediante su estudio pretendemos conocer los puntos de mejora de la gestión de la RSC en las empresas.

Las razones por las que las organizaciones integran políticas de responsabilidad social en sus estrategias son variadas: la obligación ética, la necesidad de incrementar/mantener la reputación, las presiones ejercidas por los stakeholders de la organización o la evolución de la legislación u otros factores institucionales (Jennings y Zandbergen, 1995; Hoffman, 1999; Christmann, 2004; Bansal, 2005). Para conocer las dimensiones que motivan a los gerentes a llevar a cabo acciones de RSC planteamos dos cuestiones:

- ¿Qué razones motivan o motivarían a su organización a adoptar un comportamiento socialmente responsable?
- ¿Qué factores serán más relevantes en el futuro para la RSC?

Los aspectos considerados en la primera cuestión son los siguientes:

Tabla 7: Razones para adoptar un comportamiento socialmente responsable

- Capacidad para atraer a nuevos empleados
- Capacidad para atraer recursos financieros
- Aumentar la cuota de mercado
- Los Incentivos fiscales
- Incentivos públicos
- Mejorar la imagen de la institución
- La motivación ética de la alta dirección
- Aumentar la satisfacción de los empleados
- Mejorar las relaciones con la comunidad local
- Cumplimiento de las obligaciones legales
- Presión de las autoridades públicas
- Presión de los accionistas
- Presión de clientes y proveedores
- Presiones de la comunidad local
- Presiones de ONGs
- Relaciones con las autoridades públicas
- Relaciones con los inversores
- Relaciones con otras empresas
- Actuación de la competencia
- Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes

Fuente: Adaptado de Perrini, Pogutz y Tencati, (2006, p.81) y Carrasco et al (1997).

En cuanto a los factores que serán relevantes para la RSC en un futuro se evalúan los siguientes aspectos:

Tabla 8: Factores que ayudarían a adoptar una actitud socialmente responsable.

- Incentivos fiscales
- Mayor información sobre RSC
- Beneficios para la imagen de las empresas
- Mayor acceso a recursos financieros
- Mejores relaciones con las autoridades públicas.

Fuente: Adaptado de Carrasco et al (1997).

Siguiendo con el modelo abordamos a continuación el aspecto de la implantación de la RSC y preguntamos acerca del nivel de desarrollo de las siguientes acciones en la organización:

Tabla 9: Actividades implementadas para promover la RSC

- Programas de implicación de los empleados
- Adopción de códigos de conducta
- Esponsorización (regular y continua)
- Realización de campañas corporativas
- Donaciones
- Participación en programas específicos de RSC
- Colaboración o convenios con los colectivos menos favorecidos
- Adopción de sistemas de gestión (calidad, medioambiental, RRHH, etc.)

Fuente: Perrini, Pogutz, Tencati (2006, p.80).

Por último abordamos los obstáculos que perciben los gerentes a la hora de implantar una política de RSC:

Tabla 10: Obstáculos para la implantación de la RSC

- Falta de información sobre el tema
- Falta de recursos financieros
- Falta de recursos humanos
- Falta de tiempo

Fuente: Perrini, Pogutz, Tencati, 2006, p.82.

De este modo queda concluida la herramienta de medida con la que pretendemos afrontar los objetivos de la investigación. Aunque son escalas procedentes de trabajos de investigación de otros autores, se procederá a la determinación de su validez y fiabilidad en la investigación que nos ocupa, evaluando así su capacidad para la medición de la Responsabilidad Social Corporativa.

## Fase cualitativa

Con el análisis cuantitativo realizado a partir de encuestas a los gerentes de los puertos se pretendía tomar el pulso a este sector desde el ámbito directivo, no obstante, la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo Turístico Sostenible sólo se conseguirá si se involucra a toda la organización, así como a los usuarios de estas instalaciones portuarias y a otros grupos de interés que también participan en la actividad náutica. Ello motivó la realización de un análisis cualitativo a partir de diarios de campo llevados a cabo por los investigadores y de entrevistas tanto a gerentes de puertos deportivos como a representantes de estos grupos de interés y usuarios.

Siguiendo los planteamientos propios de las ciencias sociales, el objetivo de esta fase de la investigación será tanto describir una serie de hechos como buscar sus causas, para en base a ello establecer algunas previsiones de futuro y propuestas de acción.

La RSC es un fenómeno relativamente novedoso y complejo en el que intervienen multitud de variables entre las que a veces resulta difícil establecer relaciones lineales de causa-efecto. Glaser y Strauss (1967), Eisenhardt (1989), Yin (1989), Miles y Huberman

(1994) indican que la metodología cualitativa (en concreto hacen referencia a la teoría fundamentada) está recomendada cuando se estudia un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real y cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claros.

La metodología cualitativa es la estrategia más adecuada para descubrir o explorar una nueva área, como es el caso que nos ocupa, o para desarrollar hipótesis (Miles y Huberman, 1994: 10)

De acuerdo con estos planteamientos, **la metodología seguida ha sido, en primer lugar, el análisis de casos**, eligiendo para su estudio cinco puertos deportivos ubicados en distintas provincias y con diferencias significativas entre ellos, con el fin de que los resultados obtenidos fueran representativos de toda la oferta andaluza. Estos puertos fueron los siguientes:

- Puerto Banús, destacado por ser uno de los puertos más veteranos y emblemáticos a nivel mundial y por su característica de “puerto vivo”, pues se trata de un centro náutico-comercial-turístico que está en funcionamiento las 24 horas del día y los 365 días del año, además de estar ubicado en Marbella, una de las localidades turísticas andaluzas más conocidas internacionalmente.
- Puerto de Sotogrande, seleccionado por estar ubicado en Cádiz, la provincia más marinera de Andalucía y con un mayor número de puertos deportivos, además de por su prestigio y notoriedad, siendo conocido no sólo por sus instalaciones náuticas, sino también por todo el complejo inmobiliario, hotelero, de oferta complementaria (helipuerto, campo de golf, comercio, restaurantes, etc.) que lo rodea.
- Puerto Marina del Este, también denominado Puerto Punta de la Mona, ubicado en La Herradura (Granada), uno de los más pequeños de Andalucía, pero con un carácter singular al estar en una zona que en 1989 la Ley 2/89 de 18 de julio de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía declara Paraje natural, y un paso más en la caracterización y protección de este Espacio Natural ha sido su inclusión como Zona de especial Importancia para el Mediterráneo en el año 2003 en el ámbito de la Comunidad de Andalucía, declarada así por la UNESCO en el Convenio de Barcelona. Esta característica, unida a que se trata de un puerto eminentemente deportivo, más que comercial y turístico como los dos anteriores, motivó el interés en su estudio.
- Marina Isla Canela (Ayamonte, Huelva), ubicado en Isla Canela que, como su nombre indica, es una isla natural junto a la desembocadura del río Guadiana, ello lo convierte en un puerto singular por su carácter marismero y oceánico. Además de por su entorno natural, esta organización fue seleccionada por su impacto en la economía de la zona, que hasta la década de los 80 prácticamente se basaba en la agricultura y la pesca y que en la actualidad encuentra en el turismo un nuevo yacimiento de empleo y fuente de riqueza.

- Club Náutico de Sevilla, cuya principal singularidad es que se encuentra ubicado a la orilla del Guadalquivir, tratándose de un puerto fluvial, a diferencia del resto de los puertos analizados, de ahí su inclusión en este grupo de organizaciones sometidas a estudio de acuerdo con el método del caso.

Estos casos fueron analizados utilizando para ello las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de información secundarias: memorias e informes privados de la organización, webs, artículos en prensa y revistas, folletos publicitarios, etc.
- Observación directa por parte del investigador, visitando el lugar y haciéndose partícipe de toda la problemática objeto de estudio, observando el entorno de la organización, su escenario físico, comportamientos de los empleados y de los usuarios, etc.
- Entrevista personal semiestructurada con los gerentes de estas compañías<sup>2</sup>.

El estudio de casos es definido por Denny (1978: 370) como un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Patton (1980) considera al estudio de caso como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos. Según Yin (1989: 23) el método del estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real, dirigido a situaciones en las que los límites entre el fenómeno y el contexto son confusos, y usa múltiples fuentes de evidencia.

Todas las definiciones vienen a coincidir en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (García Jiménez, 1991: 67). Como hemos podido comprobar a través de los párrafos anteriores, cuando se hace referencia al estudio de caso se conceptualiza como un “método” de investigación. Nosotros entendemos al estudio de caso de manera más amplia, más que como un simple método, como una estrategia de diseño de la investigación (Wolcott, 1992).

Toda investigación se compone de una serie de fases que han de seguirse para garantizar su validez.

Pasamos a describir algunos de los pasos más significativos en la realización de esta investigación.

La primera fase consistió en el diseño de la investigación. En esta fase, y a partir del estudio teórico establecimos las herramientas de investigación y diseñamos las guías de entrevistas y el diario de campo.

Las entrevistas a los gerentes fueron realizadas en las instalaciones de los puertos deportivos a los que los investigadores se desplazaban en número de dos para facilitar la interacción con los entrevistados y el registro de la información, al mismo tiempo que se reduce la subjetividad en la interpretación de los datos. La duración media de las entrevistas ha sido de una hora y diez minutos. En algunos de los casos fue necesario

2 El guión de estas entrevistas aparece reflejado en el Anexo 2.

acudir más de una vez. El trabajo de campo se ha realizado entre los meses de diciembre 2006 y marzo de 2007.

Tras las entrevistas se les pedía a los gerentes que nos mostraran las instalaciones para poder comprobar *in situ* muchas de las afirmaciones que realizaban durante la conversación.

La atención recibida por los gerentes ha sido en todo momento exquisita y se les notaba una clara predisposición y preocupación por el tema tratado.

Tras las entrevistas ambos entrevistadores comentaban las impresiones derivadas de las opiniones del entrevistado y las aportaciones novedosas o similares que se habían hecho al estudio, tomando nota de ellas en el cuaderno de campo, cumpliendo la regla de las 24 horas que plantea Eisenhardt (1989).

**En segundo lugar**, dado que la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa son logros que no se pueden alcanzar sin considerar la implicación del resto de los agentes sociales, **el anterior estudio de casos se completó con entrevistas a grupos de interés relacionados con la actividad náutica, como brokers y empresas dedicadas a la compra-venta de embarcaciones, y con entrevistas mantenidas con usuarios de las instalaciones portuarias y diarios de campo realizados por los investigadores en aproximadamente el 50% de los puertos andaluces, entre los meses de diciembre 2006 a marzo de 2007<sup>3</sup>.**

Con esta investigación cualitativa se completó el estudio cuantitativo, considerando no sólo la población de los puertos deportivos, sino también el resto de los agentes implicados directa o indirectamente en la actividad náutica, así como el impacto de estas organizaciones en el medio ambiente y en la sociedad en general.

---

3 El guión de estas entrevistas aparece en el Anexo 3.

## V. RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO

### Fase cuantitativa

A continuación, vamos a describir los resultados obtenidos con la encuesta, según las secciones en que se estructuró el cuestionario. Procederemos exponiendo los datos del Análisis Descriptivo, resaltando con *negrita* los más significativos, e incluyendo un resumen de los datos cuando considerábamos que su extensión podría desorientar al lector. También hemos introducido, cuando ha resultado pertinente, una breve explicación de la misión que tiene el Análisis Factorial y el Análisis de la Varianza llevados a cabo, para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

La presentación de los resultados comenzará por la sección A y seguiremos ofreciendo los datos del análisis descriptivo del resto de secciones en las que se ha estructurado el cuestionario. Al finalizar cada sección, y siempre que proceda, se insertarán los resultados del análisis factorial exploratorio llevado a cabo, así como los del análisis de la varianza (ANOVA de un factor).

En concreto, de las secciones B, E1 y E2 se ofrecen los resultados de un análisis factorial exploratorio buscando una reducción de datos que permita encontrar grupos homogéneos de variables, y confirmar que las preguntas del cuestionario se agrupan de una forma característica; y un análisis de la varianza relacionando las variables de estas secciones con la titularidad de los puertos.

### Sección A: Datos de Identificación

Debido a la confidencialidad exigida en toda investigación y con la que fue presentado el cuestionario a los directores o gerentes de los puertos deportivos y clubes náuticos de Andalucía, destacamos en esta sección, sólomente, el porcentaje de respuesta según quién ostenta la titularidad del puerto, es decir, la gestión del puerto es directa por la EPPA, o bien, no lo es.

## Resultados del estudio realizado

Lo reflejamos en la siguiente tabla:

Gestión	Porcentaje
Directa	36.4 %
No directa	<b>63.6 %</b>
Total	100.0 %

## Sección B: Aspectos generales sobre la RSC

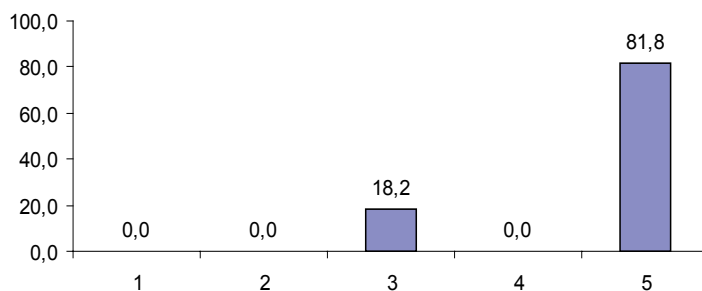
### Análisis Descriptivo

De esta sección consideramos de interés, en primer lugar, conocer la consideración sobre la posibilidad o imposibilidad de sostenibilidad por parte de las organizaciones.

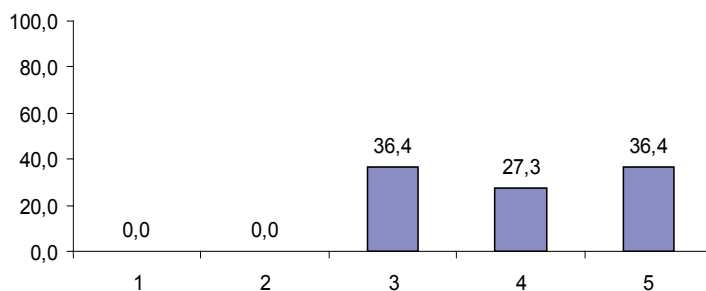
En segundo lugar, los resultados del resto de afirmaciones, sobre las que preguntamos el grado de desacuerdo o acuerdo con ellas, las presentamos gráficamente.

En general, ...sostenibilidad por parte de... <i>Es imposible</i>	Porcentaje
Muy en desacuerdo	<b>45.5 %</b>
En desacuerdo	27.3 %
Ni en desacuerdo ni acuerdo	18.2 %
De acuerdo	0.0 %
Muy de acuerdo	9,1 %
Total	100.0 %

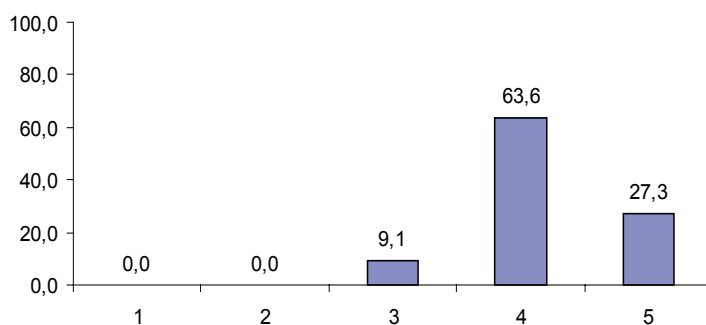
B2. requiere un esfuerzo conjunto de la administración, empresas y sociedad



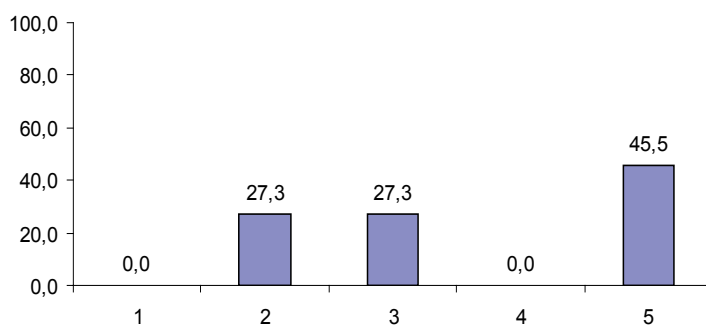
**B3. Implica cambios fundamentales de actitudes y valores**



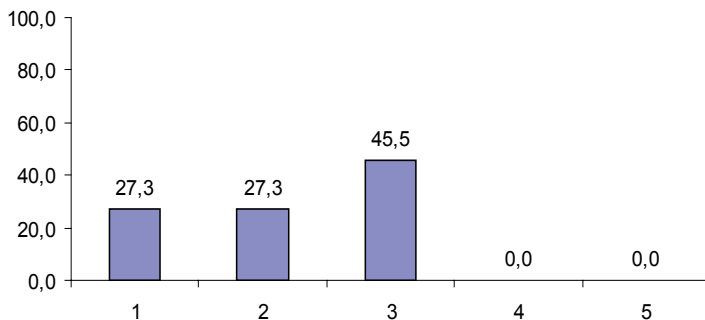
**B4. Se consigue en mi organización**



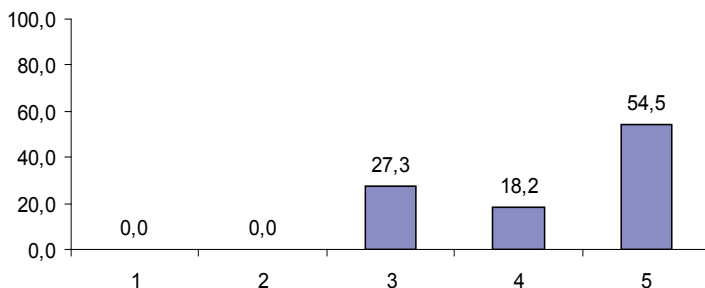
**B5. Es compatible con el crecimiento económico**



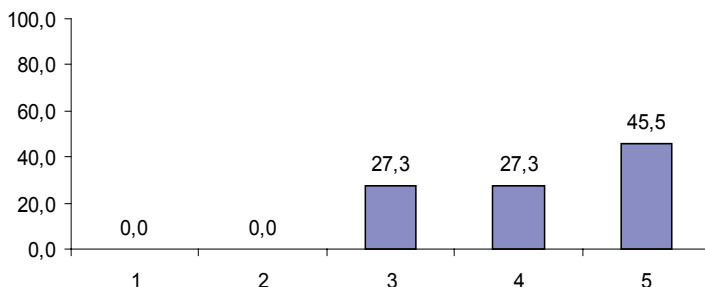
B6. Cuesta mucho dinero



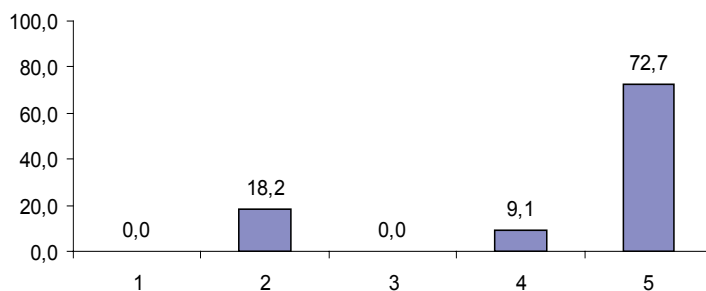
B7. Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones



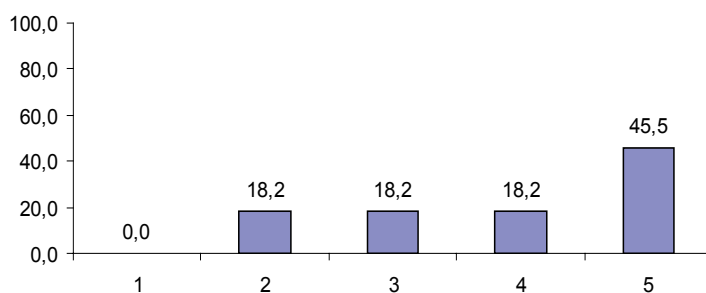
B8. Implica una preocupación por la distribución de la riqueza de las naciones



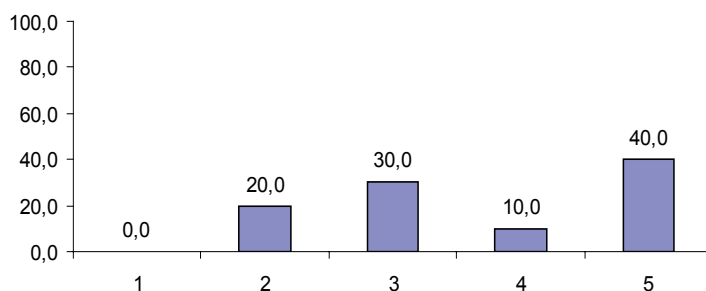
**B9. Significa manejar tanto las cuestiones medioambientales como sociales**



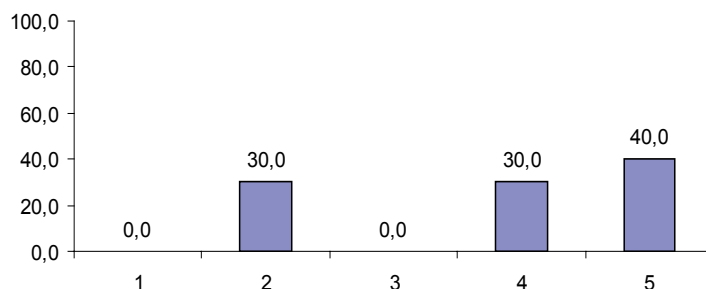
**B10. Implica la evaluación de los riesgos de la empresa**



**B11. Requiere la implicación de los mercados financieros**



B12. Es sinónimo de sistemas de gestión medioambiental



Respecto a las gráficas anteriores, recomendamos al lector que centre su atención en aquellos ítem cuya distribución no se ajusta a la normalidad (tendencia central), teniendo el gráfico una clara tendencia hacia la izquierda o hacia la derecha.

Así, los gerentes de puertos no creen que lograr la sostenibilidad de sus organizaciones sea algo costoso en términos económicos y, además, perciben que es perfectamente compatible con el crecimiento económico. Para poder alcanzar el objetivo de la sostenibilidad, eso sí, entienden que se debe realizar un esfuerzo conjunto desde tres ámbitos distintos: la administración, la sociedad y las propias empresas. Por este motivo, la sostenibilidad conlleva cambios, en opinión de los gerentes de puertos, en actitudes y valores.

Desde el ámbito de la empresa, dicha sostenibilidad es sinónimo de sistemas de gestión medioambiental e implica evaluar los riesgos de la empresa. Sin embargo, junto a esto, la sostenibilidad también abarca aspectos sociales como la preocupación por la riqueza de las naciones.

Podemos resumir los datos gráficamente representados en la siguiente conclusión: la consecución de la sostenibilidad es posible por parte de las organizaciones, requiriendo un esfuerzo conjunto de la administración, empresas y sociedad (81.8%), y significa manejar tanto las cuestiones medioambientales como sociales (72.7%).

### Análisis Factorial Exploratorio

El Análisis Factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un numeroso conjunto de ellas; de esta forma se logra reducir la información recogida (a través de un número elevado de ítem) agrupándola de forma que los subconjuntos de información sean interpretables. Así, aplicando un análisis factorial a las respuestas de los encuestados, podemos encontrar grupos de variables con significado común, y conseguir de esta manera reducir el número de dimensiones necesarias para explicar el máximo de información contenida en los datos, siempre que éstos puedan ser interpretados de un modo claro y sencillo.

Se trata de un análisis exploratorio, como su nombre indica, que nos permite realizar una primera aproximación al estado de la situación objeto de estudio y poder identificar factores que en posteriores análisis se conviertan en constructos (conceptos) explicativos de esa realidad analizada.

El número de factores o componentes seleccionados para representar los datos serán aquellos que en la solución inicial tengan valores propios superiores a la unidad (eigen values > 1) y estén conformados por más de un ítem. En este caso, del análisis del logro de la sostenibilidad (Sección B del cuestionario) se obtienen dos componentes, que explican una varianza acumulada del 75.00%.

Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro siguiente:

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	6,377	53.146	53.146
2	2,622	21.854	75.000

A continuación, mostramos la asignación resultante de las variables a los 2 factores:

<b>Factor 1 (53.146%): “requisitos de la sostenibilidad”</b>	
B.2	Requiere un esfuerzo conjunto de la administración, empresas y ...
B.5	Es compatible con el crecimiento económico
B.9	Significa manejar tanto las cuestiones medioambientales y sociales
B.10	Implica la evaluación de los riesgos de la empresa
B.11	Requiere la implicación de los mercados financieros
B.12	Es sinónimo de sistemas de gestión medioambiental
<b>Factor 2 (21.854%): “costes de la sostenibilidad”</b>	
B.3	Implica cambios fundamentales de actitudes y de valores
B.6	Cuesta mucho dinero
B.7	Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones
B.8	Implica una preocupación por la distribución de la riqueza de ...
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
Método de rotación: Normalización VARIMAX con Kaiser	
Determinante de la matriz de correlación: 0.000	
Matriz definida no positiva	

Los ítems que cargan en el primer factor se han denominado “requisitos de la sostenibilidad” mientras que los que carga en el segundo han sido identificados como “costes de la sostenibilidad”.

## Análisis de la Varianza (ANOVA de un factor)

Una vez realizados los análisis preliminares, pretendemos averiguar si la titularidad de la gestión (sección A) tiene efectos significativos en las afirmaciones contempladas en la sección B.

Para identificar esas relaciones de causa-efecto, se ha aplicado la técnica del Análisis de la Varianza, cuya finalidad es conocer si hay elementos (variables independientes) que influyen de forma significativa sobre otros (variables dependientes).

Los resultados obtenidos indican que hay varios ítem relacionados con la consecución de la sostenibilidad por parte de las organizaciones que se ven influidos significativamente según la gestión del puerto dependa directamente, o no, de la EPPA. Dichos ítem son B6 (Cuesta mucho dinero) y B7 (Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones).

Seguidamente, indicamos las conclusiones fundamentales para cada uno de los ítem en los que se ha detectado una influencia significativa según la titularidad del puerto (nivel de significación = 5%):

- B6 (Cuesta mucho dinero): la puntuación más alta a esta cuestión la dan los puertos con gestión directa de la EPPA.
- B7 (Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones): al igual que el ítem anterior, los puertos de gestión directa lo puntúan con un valor medio más alto, en esta ocasión con el máximo valor: 5.00 (máximo de la escala).

Así, los puertos de gestión directa de la EPPA perciben que las acciones de RSC son más caras y que no se pueden lograr, bajo ningún concepto, sin que las organizaciones desarrollen una política de transparencia informativa.

## Sección C: RSC en su Institución

Las respuestas obtenidas en esta sección nos permiten ordenar las actividades desarrolladas por la organización en la esfera de la RSC, siendo significativo que se desarrollan todas ellas, eso sí, con distintos grados de progreso.

Desarrollo de actividades en la esfera de la RSC	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de formación</li> <li>• Apoyar actividades deportivas</li> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Prevención de riesgos laborales</li> <li>• Servicios a los empleados</li> <li>• Seguridad en los productos y servicios que ofrece</li> <li>• Controlar los impactos medioambientales de los productos y servicios</li> </ul>	100.0 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de protección medioambiental</li> <li>• Implicación con la comunidad local</li> </ul>	90.9 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar actividades culturales</li> <li>• Iniciativas para las personas con discapacidad</li> </ul>	72.7 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para la igualdad de oportunidades</li> <li>• Control de los aspectos éticos y sociales de los productos o servicios</li> <li>• Políticas de suministros</li> </ul>	54.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para las especies protegidas</li> </ul>	45.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas de comercio justo</li> </ul>	36.4 %

La tabla anterior refleja que las acciones sociales (como la igualdad de oportunidades o el comercio justo) son prácticas poco tenidas en cuenta por las Instituciones analizadas a la hora de desarrollar las acciones de RSC. Sin embargo, las actividades que están directamente vinculadas con la organización y su eficiencia, léase prevención de riesgos laborales, actividades de formación, servicios a los empleados o control de los impactos medioambientales, por ejemplo, son claramente reconocidas como parte del concepto de RSC.

Esto es curioso, y podemos destacarlo ya, porque aunque los directivos han manifestado que la preocupación por la riqueza de las naciones es un requisito para alcanzar la sostenibilidad, a la hora de implantar la RSC y ejecutar las acciones concretas que se refieren a dicha responsabilidad, participan muy escasamente en iniciativas de comercio justo.

De forma más concreta, para promover la RSC desarrollan todas las actividades propuestas en el apartado C2 con el ranking expuesto en la tabla siguiente.

Actividades para promover la RSC	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de sistemas de gestión (calidad, medioambiental, RRHH, etc.)</li> </ul>	90.9 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de campañas corporativas</li> </ul>	63.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración o convenios con los colectivos menos favorecidos</li> <li>• Adopción de códigos de conducta</li> </ul>	54.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esponsorización (regular y continua)</li> </ul>	45.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones</li> </ul>	36.4 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de implicación de los empleados</li> </ul>	27.3 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en programas específicos de RSC</li> </ul>	18.2 %

## Resultados del estudio realizado

Queda claro, así, el desconocimiento o, más específicamente, la falta de aplicación por los gestores de las numerosas alternativas para fomentar la RSC. Casi todos los esfuerzos de promoción se concentran en la adopción de sistemas de gestión, en sus diversas facetas, y en campañas corporativas.

### Sección D: Conocimientos e implantación de RSC

El 81.8% de los encuestados tiene intención de incrementar su implicación en la RSC en los próximos tres años, y conocen las siguientes herramientas de gestión:

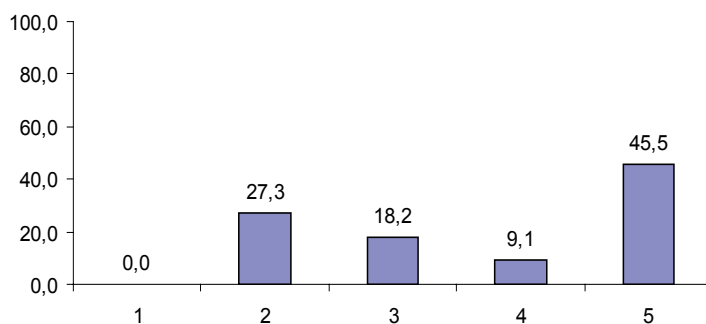
Conoce...	Porcentaje
ISO 9000	100.0 %
ISO 14001	81.8 %
Informes medioambientales	72.7 %
EMAS	45.5 %
Códigos éticos	36.4 %
SA 8000	27.3 %
GRI	27.3 %
Visión 2000	9.1 %

De las anteriores herramientas están implantadas ISO 9000 e Informes medioambientales (54.5%) e ISO14001 y Códigos éticos (27.3%), no estando implantados las demás herramientas en ningún caso. Es decir, existe una mayor incidencia en los aspectos de calidad y medioambientales en detrimento de otros sistemas, no sólo no implantados sino desconocidos, enfocados a la gestión de empleados (SA 8000), a los aspectos generales de la RSC (GRI), o bien, los orientados por una moderna imposición de gestión basada en los principios dictados por la VISIÓN 2000: innovación constante, racionalización de los sistemas informativos, flexibilidad y capacidad de cambio.

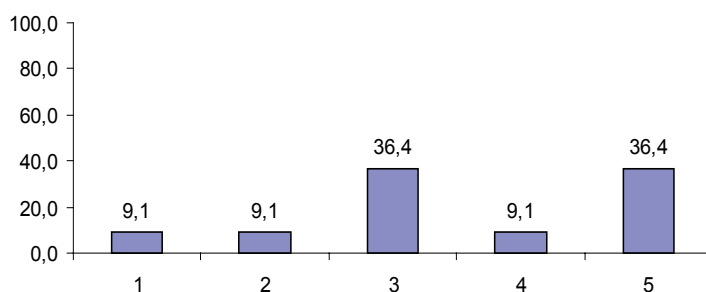
Estos resultados se pueden comparar con los obtenidos en el epígrafe anterior sobre las actividades para promover la RSC. Observamos como el 90,9% adopta alguno de los sistemas de gestión, mientras que cuando se les pregunta por lo que tienen implantado ese porcentaje se reduce al 54,5%. Suponemos que este desfase se debe a que las organizaciones que han dado lugar a esta diferencia están actualmente implantando el sistema pero aún no ha concluido.

Para finalizar esta sección mostramos, a continuación, las gráficas que reflejan el porcentaje de repuesta para cada afirmación del apartado D3, donde se pedía que se mostrara el acuerdo o desacuerdo con las mismas. Nos permitimos, de nuevo, invitar al lector a prestar atención a aquellas cuestiones cuyas gráficas muestran una distribución que no se ajusta a la normalidad (tendencia central), teniendo el gráfico una clara tendencia hacia la izquierda o hacia la derecha.

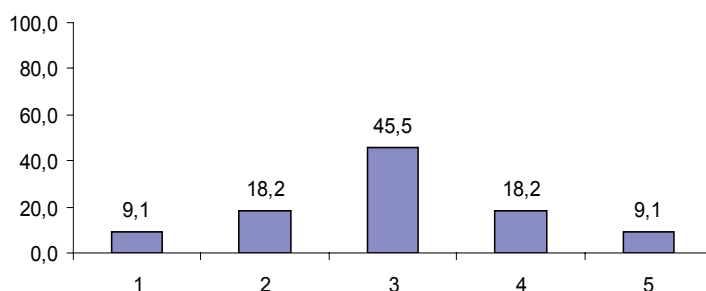
D3.1. Ha adoptado una política de RSC



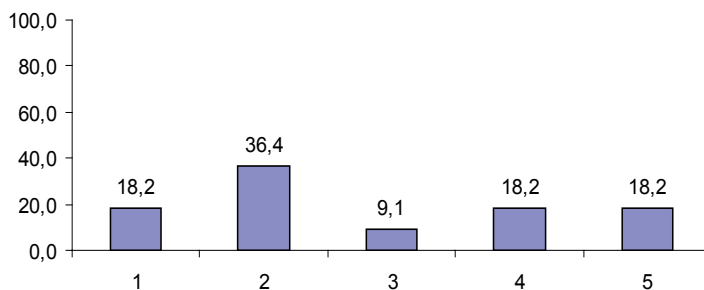
D3.2. Ha hecho pública su política de RSC en informes anuales, prensa, ...



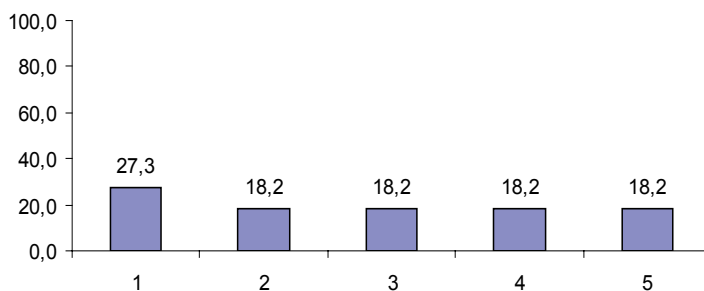
D3.3. Ha dotado un presupuesto exclusivamente para acciones de RSC



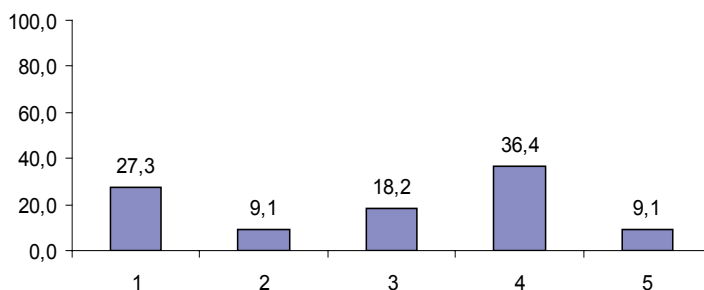
D3.4. Ha designado a un alto cargo como responsable de RSC



D3.5. Ha solicitado ayuda a las instituciones públicas para emprender acciones de RSC



D3.6. Ha realizado una auditoría de impacto social, económico y ambiental



## Conclusiones:

Mayoritariamente, los puertos deportivos y clubes náuticos han adoptado una política de RSC (54,6%) y la han hecho pública (45,5%) pero no han asignado un alto directivo responsable de la misma (54,6%).

Centrando nuestra atención en la publicidad de las acciones de RSC, merece la pena ser destacado que aproximadamente un tercio de los puertos analizados (36.4%) parece que han llevado a cabo pocas o bien tímidas comunicaciones públicas sobre su política de RSC, por lo que se abre un campo de actuación para los puertos que pueda revertir en sus resultados, tanto a nivel comercial como económico.

Para analizar este punto más profundamente, se realizó un ANOVA tomando como factor “su empresa ha hecho pública su política de RSC en informes anuales, prensa, folletos, etc.” (ítem D3.2.) para ver su efecto en los resultados de la Institución (sección F del cuestionario). Los resultados del Análisis de la Varianza muestran diferencias significativas en cuanto a las dificultades para mantener a los clientes actuales (ítem F1.3). Así, los datos muestran que los puertos que realizan campañas de comunicación a través de diversos medios de sus acciones de RSC encuentran significativamente menos dificultades para mantener a sus clientes actuales.

Colateralmente a estos resultados, merece ser destacado que los puertos de gestión directa de la EPPA son los que en mucha mayor medida hacen pública su política de RSC.

## Sección E: Motivaciones y barreras al desarrollo de la RSC.

Esta sección la dividimos en cinco bloques, proponiendo en total 51 ítem, medidos mediante una escala Likert de cinco puntos que varía desde “1=máximo desacuerdo” a “5=máximo acuerdo”. Resumimos los resultados en la siguiente tabla, atendiendo al porcentaje de las respuestas obtenidas.

En los dos primeros, además del análisis descriptivo, realizamos un análisis factorial exploratorio (con el fin de proceder a una reducción del volumen de datos, como se señaló anteriormente) y un análisis de la varianza (para identificar diferencias significativas en función del tipo de gestión de la institución).

### PRIMER BLOQUE. Dimensiones de la RSC

En este apartado planteamos 13 ítem con los que obtuvimos una escala muy fiable ( $\alpha$  de Cronbach = 0.934). En la tabla siguiente se recoge la tabla de frecuencia de respuesta a los mismos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
1	0.0	0.0	0.0	<b>11.1</b>	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	18.2	0.0	0.0	<b>33.3</b>	0.0	18.2	0.0	18.2	0.0	0.0	18.2	27.3	18.2
3	27.3	27.3	27.3	<b>55.6</b>	18.2	9.1	45.5	0.0	27.3	18.2	0.0	9.1	9.1
4	9.1	9.1	9.1	0.0	27.3	36.4	36.4	18.2	27.3	15.2	9.1	<b>63.6</b>	9.1
5	<b>45.5</b>	<b>63.6</b>	<b>63.6</b>	0.0	<b>54.5</b>	27.3	18.2	<b>63.6</b>	<b>45.5</b>	<b>63.6</b>	<b>72.7</b>	0.0	<b>63.6</b>

## Resultados del estudio realizado

Consideramos de máximo interés que en casi todos los ítem (excepto E4) se obtengan puntuaciones tan marcadamente concentradas en los niveles superiores de la escala.

De entre todas las dimensiones de RSC propuestas en esta batería de ítem, sólo la filantropía y donaciones, las iniciativas de promoción de la comunidad local y el marketing, no son ampliamente reconocidas como tales.

## Análisis Factorial Exploratorio

Hemos conseguido reducir el número de ítem necesarios para explicar el máximo de información contenida en los datos a dos dimensiones.

Recuerde el lector, que el número de factores o componentes seleccionados para representar los datos serán aquellos que en la solución inicial tengan valores propios superiores a la unidad y estén formados por más de un ítem. En nuestro caso, se obtiene un único componente que explica un 70% de la varianza.

Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro siguiente:

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	9,101	70.004	70.004

Factor 1 (70.004%)	
E1.2	Códigos de conducta
E1.3	Respeto de los derechos humanos
E1.6	Iniciativas de promoción de la comunidad local
E1.8	Protección del entorno
E1.9	Reputación de la compañía
E1.10	Respeto a los principios éticos
E1.11	Seguridad de los empleados
E1.12	Selección de clientes y proveedores
E1.13	Transparencia
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
Método de rotación: Normalización VARIMAX con Kaiser	
Determinante de la matriz de correlación: 0.000	
Matriz definida no positiva	

El único factor obtenido incluye nueve de las trece dimensiones propuestas como componentes de la RSC, lo que indica que hay facetas de la misma ignoradas o desconocidas por los gestores, tales como la filantropía, en concordancia con los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo.

## Análisis de la Varianza (ANOVA de un factor)

Una vez realizados los análisis preliminares, al igual que se hizo para la sección B, pretendemos averiguar si la titularidad de la gestión (sección A) tiene efectos significativos en las afirmaciones contempladas en la sección E1.

Los resultados obtenidos indican que NO hay ítem relacionados con las dimensiones que debe incluir la RSC que se vean influidos significativamente por la titularidad de la gestión, es decir, si esta depende directamente, o no, directamente de la EPPA.

SEGUNDO BLOQUE. Razones que motivan adoptar un comportamiento socialmente responsable

En este apartado, podemos diferenciar aquellas variables contestadas con puntuaciones en “de acuerdo” o “muy de acuerdo” de aquellas otras con valoraciones en 1 ó 2, en los límites inferiores de la escala.

Indagamos, nuevamente, en aquellos aspectos cuya distribución no se ajusta a la normalidad (tendencia central). Con una clara tendencia hacia la derecha encontramos los ítem E2.5 a E2.11, E2.18 y E2.20.

Incentivos públicos
<b>Mejorar la imagen de la institución</b>
<b>La motivación ética de la alta dirección</b>
<b>Aumentar la satisfacción de los empleados</b>
Mejorar las relaciones con la comunidad local
<b>Cumplimiento de las obligaciones legales</b>
Presión de las autoridades públicas
Relaciones con otras empresas
<b>Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes</b>
En negrita las afirmaciones que no se ajustan a una distribución normal

Resaltamos de los datos obtenidos, y expuestos en la tabla anterior, los siguientes:

- E2.6 (Mejorar la imagen de la institución), con una frecuencia acumulada en los valores 4 y 5 de 81.8%
- E2.7 (La motivación ética de la alta dirección), E2.8 (Aumentar la satisfacción de los empleados) y E2.20 (Aumentar la satisfacción lealtad de los clientes), con una frecuencia acumulada en los valores 4 y 5 de 63.7%
- E2.10 (Cumplimiento de las obligaciones legales) con el que están “muy de acuerdo” el 54.5% de los encuestados.

A continuación, en la tabla, con una clara tendencia hacia la izquierda (valores 1 ó 2) encontramos los ítem E2.2 a E2.4, E2.12, E2.15 y E2.17.

## Resultados del estudio realizado

Capacidad para atraer recursos financieros
<b>Aumentar la cuota de mercado</b>
Los Incentivos fiscales
<b>Presión de los accionistas</b>
Presiones de ONGs
<b>Relaciones con los inversores</b>
En negrita las afirmaciones que no se ajustan a una distribución normal

Destacamos en negrita:

- E2.3 (Aumentar la cuota de mercado), con una frecuencia acumulada en los valores 1 y 2 de 63.7%
- E2.12 (Presión de los accionistas) y E2.17 (relación con los inversores), con el que están “muy en desacuerdo” el 44.4% y el 55.6% de los encuestados, respectivamente.

Esto indica que en gran medida los directivos entrevistados desarrollan las acciones de RSC motivados sobre todo por reducir el riesgo de la institución.

Una vez concluido el análisis descriptivo, realizamos un análisis de la fiabilidad de la escala, antes de abordar la reducción de datos y el análisis de la varianza. Los resultados iniciales nos conducen a eliminar de la misma algunos ítem (E2.1, E2.2, E2.4, E2.7, E2.8, E2.15, E2.17 y E2.20). Una vez eliminados, el valor de la fiabilidad de la escala se puede considerar bueno ( $\alpha$  de Cronbach = 0,807).

## Análisis Factorial Exploratorio

En este caso, los componentes o factores seleccionados para representar los datos explican una varianza acumulada del 69,91%.

Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro siguiente:

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	4,998	41,650	41,650
2	3,391	28,261	69,911

<b>Factor 1 (41,650%): “presiones para adoptar un comportamiento socialmente responsable”</b>	
E2.11	Presión de las autoridades públicas
E2.12	Presión de los accionistas
E2.13	Presión de clientes y proveedores
E2.14	Presiones de la comunidad local
E2.18	Relaciones con otras empresas

Factor 2 (28,261%): “relaciones”	
E2.5	Incentivos públicos
E2.6	Mejorar la imagen de la institución
E2.9	Mejorar las relaciones con la comunidad local
E2.10	Cumplimiento de las obligaciones legales
E2.16	Relaciones con las autoridades públicas
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
Método de rotación: Normalización VARIMAX con Kaiser	
Determinante de la matriz de correlación: 0.000	
Matriz definida no positiva	

El primer factor identificado se ha denominado “presiones para adoptar un comportamiento socialmente responsable” y éstas pueden proceder de esferas muy diversas, desde el ámbito público (autoridades públicas) al social (comunidad local) pasando por otros públicos de la institución (accionistas, proveedores, otras empresas y clientes).

El segundo factor engloba relaciones con las administraciones públicas (mediante el cumplimiento de las obligaciones por ellas impuestas, incentivos públicos o, simplemente, para una mejor relación con las mismas) y relaciones con la comunidad local (incluyendo la mejora de imagen de la institución en esa comunidad gracias a las acciones de RSC). Por ello, se ha denominado a este factor “relaciones”.

### Análisis de la Varianza (ANOVA de un factor)

Los resultados obtenidos indican que hay varios ítem relacionados con las razones que motivan a la organización a adoptar un comportamiento socialmente responsable y que se ven influidos significativamente según la gestión dependa directamente, o no, de la EPPA.

Dichos ítem son E2.5, E2.10 a E2.15, E2.18 y E2.19. A continuación detallamos, indicamos las conclusiones fundamentales para cada uno de los ítem en los que se ha detectado una influencia significativa del tipo de gestión (nivel de significación = 5%):

- Todas las variables son puntuadas con valores medios más elevados por parte de los puertos que tienen la titularidad de la gestión de la EPPA de forma directa.
- En concreto, deseamos resaltar, E2.5, E2.10 y E2.11 porque los puertos de gestión directa lo puntúan con el máximo valor: 5.00 (máximo de la escala).

Para finalizar la sección E se pregunta en tres apartados consecutivos, TERCER, CUARTO Y QUINTO BLOQUE sobre las dificultades en el desarrollo de la RSC, los obstáculos para su desarrollo y los factores relevantes en el futuro.

Las dificultades en el desarrollo de la RSC se recogen en 5 ítem (fiabilidad medida a través del  $\alpha$  de Cronbach = 0,795, que puede calificarse de bastante buena). La frecuencia de respuestas en cada uno de ellos aparece en la siguiente tabla.

## Resultados del estudio realizado

El desarrollo de la RSC...					
E3.1	Encierra una gran dificultad para llevarla a la práctica				
	1	2	3	4	5
	9.1%	18.2%	36.4%	27.3%	9.1%
E3.2	Es difícilmente aplicable a mi organización				
	1	2	3	4	5
	27.3%	0.0%	63.6%	0.0%	9.1%
E3.3	Puede conllevar la imposición de sanciones por parte de la Administración (por la información que genera)				
	1	2	3	4	5
	14.3%	28.6%	28.6%	14.3%	14.3%
E3.4	Puede ser implantada sólo por grandes organizaciones				
	1	2	3	4	5
	27.3%	9.1%	36.4%	0.0%	27.3%
E3.5	Requiere unos medios técnicos y económicos de los que no dispone mi organización				
	1	2	3	4	5
	27.3%	27.3%	27.3%	18.2%	0.0%

Como se deduce de las respuestas reflejadas en la tabla anterior, el desarrollo de una política de RSC no se considera especialmente difícil de ejecutar en general y en particular, concretando en cada institución, sus gerentes tampoco lo ven como algo no aplicable en las mismas. Es más, ni siquiera consideran el tamaño de la organización un factor excesivamente relevante que condicione el desarrollo de la RSC. Esto está en consonancia con los resultados previos analizados que indicaban que gran parte de las organizaciones ya desarrollaban acciones de RSC.

Las frecuencias obtenidas para las variables del CUARTO BLOQUE, obstáculos para desarrollar la RSC (valor de  $\alpha$  de Cronbach = 0,948, lo que nos lleva a decir que la fiabilidad de la escala es excelente), se exponen a continuación:

¿Cuáles considera que son los principales OBSTÁCULOS para desarrollar la RSC?					
E4.1	Falta de información sobre el tema				
	1	2	3	4	5
	9.1%	9.1%	18.2%	27.3%	36.4%
E4.2	Falta de recursos financieros				
	1	2	3	4	5
	18.2%	9.1%	0.0%	63.6%	9.1%
E4.3	Falta de recursos humanos				
	1	2	3	4	5
	18.2%	9.1%	27.3%	18.2%	27.3%
E4.4	Falta de tiempo				
	1	2	3	4	5
	18.2%	9.1%	27.3%	18.2%	27.3%

Así, la tabla refleja un grado de acuerdo superior en la falta de información sobre la RSC y, sobre todo, en la falta de recursos financieros como trabas fundamentales para el desarrollo de la RSC.

Las frecuencias obtenidas para las cuestiones referidas a los factores relevantes para la RSC en un futuro se exponen a continuación en la tabla (QUINTO BLOQUE).

La fiabilidad de la escala de factores relevantes para la RSC en un futuro se puede considerar bueno ( $\alpha$  de Cronbach = 0.733).

En concordancia con lo anteriormente expuesto, al analizar el bloque cuatro, los encuestados señalan como factores relevantes en un futuro para la RSC mayores accesos a recursos financieros y mayor información sobre la RSC. Es destacable también la percepción de mejora de la imagen de las instituciones que se obtendría de la aplicación de políticas de RSC.

<b>¿Qué factores serán más RELEVANTES EN EL FUTURO para la RSC?</b>					
E5.1	Incentivos fiscales				
	1	2	3	4	5
	9.1%	27.3%	27.3%	27.3%	9.1%
E5.2	Mayor información sobre RSC				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	63.6%	9.1%	27.3%
E5.3	Beneficios para la imagen de las empresas				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	27.3%	27.3%	45.5%
E5.4	Mayor acceso a recursos financieros				
	1	2	3	4	5
	9.1%	9.1%	36.4%	27.3%	45.5%
E5.5	Mejores relaciones con las autoridades públicas.				
	1	2	3	4	5
	9.1%	9.1%	36.4%	45.5%	0.0%

## Sección F: Resultados de la Institución.

Finalizamos la sección con una batería de afirmaciones relacionadas con los resultados en relación con los clientes y con los últimos 3 años. Se compone de 11 ítem medidos mediante una escala Likert de cinco puntos, que varía desde “1 = máximo desacuerdo” hasta “5 = máximo acuerdo”.

### EN RELACIÓN CON EL CLIENTE

La distribución de frecuencias es:

## Resultados del estudio realizado

F1.1	Muchos de nuestros clientes no usarían los servicios ofrecidos por nuestros competidores				
	1	2	3	4	5
	20.0%	10.0%	60.0%	0.0%	10.0%
F1.2	La mayoría de nuestras ventas son de compras de repetición				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	27.3%	36.4%	36.4%
F1.3	Tenemos dificultades en mantener a nuestros clientes actuales				
	1	2	3	4	5
	<b>45.5%</b>	36.4%	0.0%	9.1%	9.1%
F1.4	Los clientes cambian a menudo de nuestros servicios a los de los competidores				
	1	2	3	4	5
	<b>40.0%</b>	30.0%	20.0%	10.0%	0.0%
F1.5	La mayor parte de nuestros clientes han utilizado nuestros servicios más de una vez				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	0.0%	27.3%	<b>72.7%</b>
F1.6	La lealtad del cliente es una fuerza importante de nuestro negocio				
	1	2	3	4	5
	0.0%	9.1%	18.2%	<b>45.5%</b>	27.3%

Se observa con claridad que los aspectos relacionados con la lealtad del cliente son tenidos muy en cuenta por los usuarios de los servicios que los puertos ofrecen. Y, por consiguiente, este comportamiento tiene su reflejo en un elevadísimo porcentaje de repetición de compra por parte de ellos.

Al realizar el análisis de fiabilidad de esta escala, fue necesario eliminar los ítem F1.1 (Muchos de nuestros clientes no usarían los servicios ofrecidos por nuestros competidores) y F1.4 (Los clientes cambian a menudo de nuestros servicios a los de los competidores). Finalmente, el valor de la fiabilidad de la escala es aceptable ( $\alpha$  de Cronbach = 0,629).

### EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

Recogemos a continuación el porcentaje de respuestas de estos ítem:

F2.1	Han aumentado los beneficios				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	72.7%	27.3%	0.0%
F2.2	Han aumentado las ventas				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	54.5%	<b>45.5%</b>	0.0%
F2.3	Ha aumentado la satisfacción de los trabajadores				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	63.6%	27.3%	9.1%
F2.4	Ha aumentado la satisfacción de los socios				
	1	2	3	4	5
	0.0%	0.0%	55.6%	22.2%	22.2%
F2.5	Ha aumentado la satisfacción de los clientes				
	1	2	3	4	5
	0.0%	9.1%	45.5%	27.3%	18.2%

Es llamativo el hecho de que en los últimos tres años se puede decir que todos los encuestados han percibido una tendencia positiva de la RSC en mayor o menor medida (valores 3, 4 y 5 de la escala) y en todos los aspectos: beneficios, ventas, satisfacción de los trabajadores y satisfacción socios y clientes. Por lo tanto, la aplicación de políticas de RSC tiene su reflejo visible a medio plazo en la organización, tanto desde el punto de vista económico (ventas y beneficios) como desde el punto de vista de los trabajadores y los clientes (sean éstos socios o no).

## Fase cualitativa

Los resultados del análisis cualitativo se recogen en cinco estudios de casos de puertos andaluces: Puerto Banús, Puerto Punta de la Mona, Marina Isla Canela, Club Náutico de Sevilla y Puerto de Sotogrande, que denominaremos incidentes críticos, al recoger las peculiaridades de estas organizaciones y los aspectos críticos relacionados con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa de estas organizaciones. Este estudio se completa con otro apartado de incidentes críticos que recoge las opiniones y actuaciones de grupos de interés como brokers, empresas náuticas o usuarios de las instalaciones portuarias.

## Incidente crítico Puerto José Banús (Marbella)

### 1. Antecedentes e historia del puerto

La información acerca de los antecedentes y la historia del puerto se ha obtenido a partir de fuentes secundarias (memorias e informes privados de la organización, artí-

culos en revistas y prensa, web, etc.) y de una entrevista semiestructurada al director gerente de esta organización.

La idea de este puerto ya se venía fraguando a principios de los años 60, de hecho, fue en 1964 cuando se presentó un Anteproyecto al Ministerio de Obras Públicas, aunque la concesión definitiva por un período de 99 años y un día no se otorgó hasta el 12 de septiembre de 1967; en principio pensaron en denominarlo Puerto Deportivo El Ángel, nombre de la finca donde se ubica, pero después se decidió ponerle el nombre de su fundador D. José Banús. Las obras se iniciaron en mayo de 1968, participando en el proyecto ingenieros españoles y franceses, culminándose con su inauguración el 26 mayo de 1970 al entrar a estas instalaciones el primer yate, siendo ministro el Sr. De la Mora, y asistiendo a dicha inauguración ilustres personalidades, entre las que podríamos destacar a los Príncipes de Mónaco.

Desde sus inicios, este puerto se ha caracterizado por su “glamour”, dado el alto nivel de algunos de sus visitantes, entre los que se pueden citar a SS.MM. Los Reyes de España (en aquél momento Príncipes), S.A.R. D. Juan de Borbón, Conde de Barcelona, SS.MM. Los Reyes de Suecia, S.M. El Rey de Arabia Saudita, S.E. General Franco, Primeros Ministros y Altos Dignatarios de diferentes países y religiones, personalidades del mundo de la cultura como el Premio Nóbel D. Camilo José Cela, artistas y deportistas de élite mundialmente conocidos –Julio Iglesias, Antonio Banderas, Lola Flores, Severiano Ballesteros, Miguel Indurain, Niki Lauda, Bruce Willis, Melanie Griffith...–, etc.

Como hecho significativo en la historia de esta organización, llama la atención que a lo largo de sus 37 años de vida, salvo un paréntesis de diez años, el resto del tiempo la gestión la ha llevado siempre la misma persona, que es el gerente actual, manteniéndose la filosofía empresarial con la que se creó y su Imagen Corporativa, aunque lógicamente adaptándose a las demandas de los nuevos tiempos. Ello ha impregnado a este puerto de una identidad corporativa digna de elogiar, como queda de manifiesto con las numerosas distinciones que ha recibido a lo largo de su historia, entre otras las siguientes:

- Medalla de Oro al Mérito Turístico en 1975.
- Golf Mercury International en 1988.
- Bandera Azul de los Mares de Europa.
- Medalla al Mérito Naval de Primera Clase con distintivo Blanco a su Presidente D. Alberto Vidiella Tudores en 1994.
- Premio Empresa del 2000, en el año 1993, otorgado por el Banco Central y la Revista Dinero.
- Diplomas de diferentes centros oficiales, Gobiernos, así como de embarcaciones que han recalado en sus instalaciones.
- Más de doscientas firmas en el Libro de Honor del Puerto de personalidades ilustres que han pasado por él.

Además, el presidente de la compañía ha trazado una política de actuación empresarial en constante actividad, que si cabe potencia aún más la imagen de Puerto Banús, habiéndose realizado últimamente las siguientes instalaciones:

- Monumento a S.A.R. D. Juan de Borbón (está pendiente su inauguración oficial por parte de la Casa Real).
- Club de Mar y Escuela de Vela, inaugurados el 8 de diciembre de 1995
- Capilla Ecuménica como acto de fe a la Virgen del Carmen, patrona de la Mar, así como un pequeño centro de acción de gracias en las diferencias creencias y religiones del mundo. Abierta en julio de 1996.
- Club de Empleados, con sala de TV, sala de reconocimiento médico, duchas y placares.
- Puerto Banús International Consulting, S.S., sociedad de consultoría que ofrece servicios de asesoramiento y consulting tanto a nivel empresarial, como oficial, para la explotación o construcción de Puertos Deportivos, campos de golf o centros turísticos.
- Etc.

Todo ello, unido a la apertura a lo largo de sus 37 años de vida de cada vez un mayor número de locales comerciales, ha convertido a Puerto Banús en la actualidad en un puerto vivo las 24 horas del día de los 365 días del año, siendo éste el eslogan que mejor lo define.

A comienzos de 2007, esta organización goza de una veteranía y un prestigio a nivel mundial, estando atendido por personal altamente cualificado en los siguientes puestos de trabajo: 8 peones, 12 marineros de mantenimiento, 16 marineros polivalentes, 7 personal administrativo, 4 contra maestres, 1 jefe de personal, 3 secretarias, 2 personas en la asesoría jurídica, 1 ingeniero doctor, 1 director gerente, 1 consejero delegado, 2 vicepresidentes ejecutivos y 1 presidente ejecutivo, además de los servicios de seguridad y vigilancia que están contratados exteriormente. Asimismo, se trata de una empresa en expansión, estando estudiándose para un futuro la ampliación del puerto para el amarre de yates de gran eslora (130 a 50 metros) en la zona de Levante.

Finalmente hacer mención de que la Organización Mundial del Turismo ha otorgado a Puerto Banús la definición de miembro consultor para temas de Puertos Deportivos, de ahí que en los últimos años sus técnicos hayan sido invitados a pronunciar conferencias y a participar en seminarios en EE.UU, Hong-Kong, Filipinas, Venezuela, Rusia, Argentina, Rumanía, Portugal, Túnez, etc. Asimismo, diferentes Gobiernos cuentan con su asesoramiento técnico para instalaciones náuticas, campos de golf o complejos turísticos (Albania, Cuba, Rumanía, Méjico, Egipto, Rusia, Argentina, Marruecos, etc.).

## 2. Entorno y escenario físico

A partir de fuentes secundarias de información (memorias e informes privados de la organización, publicidad en distintos medios de la compañía, artículos en revistas y prensa, web, etc.) y de la observación directa por parte del investigador realizando varias visitas al lugar con los correspondientes diarios de campo, se puede describir el entorno y el escenario físico de este puerto deportivo.

Toda organización influye y a su vez se ve condicionada por una serie de aspectos económicos, políticos, jurídicos, sociales, físicos, tecnológicos, etc. que conforman su medio externo, de ahí la conveniencia de analizar el **entorno del puerto objeto de este estudio**. Si bien todas estas variables están interrelacionadas, para su estudio las hemos agrupado en los siguientes bloques que a continuación se exponen:

### 1) Entorno físico:

Ubicado en el término municipal de Marbella, a 6Km. del centro de la ciudad, posee una situación geográfica privilegiada, estando arropado por la Sierra Blanca que le confiere un microclima de inviernos muy suaves y veranos menos calurosos que en resto de Andalucía, gozando de más de 300 días de sol al año.

El acceso al mismo es fácil gracias a una correcta señalización y a una infraestructura y medios de comunicación adecuados para llegar al lugar, ya que está situado a 60 Km. de Málaga capital, encontrándose perfectamente comunicado vía terrestre a través de la autovía del Mediterráneo con el resto de los municipios de la Costa del Sol (existen además líneas de autobuses que llegan a este lugar) y a través de estaciones de ferrocarril cercanas con otras provincias, así como vía aérea al hallarse a 47Km. del aeropuerto de Málaga.

Asimismo, una nota distintiva del entorno físico de Puerto Banús es el equipo de superficie de la zona –hoteles, apartamentos turísticos, restaurantes, campos de golf, comercios, clínicas y hospitales, etc.–.

La contaminación acústica y visual está controlada, teniendo siempre en cuenta que se trata de un puerto no sólo dedicado al desarrollo de actividades náuticas, sino también turísticas y comerciales, lo que modifica su planeamiento urbanístico, existiendo más construcción que en otros puertos.

### 2) Entorno socio-económico:

Dado el carácter turístico y comercial de Puerto Banús, el atraque de barcos genera un efecto multiplicador muy importante en la zona, existiendo más de 450 locales comerciales abiertos al público –restaurantes, cafeterías, pubs, discotecas, peluquerías, boutiques, joyerías, perfumerías, bancos, inmobiliarias, etc.–. A su vez, al ser uno de los puertos más emblemáticos y conocidos a nivel mundial, suele ser visitado por la mayoría de los turistas que acuden a la Costa del Sol, aunque no desarrollen ninguna actividad náutica, lo que incrementa aún más este efecto multiplicador en la economía local, generando riqueza y empleo.

En este sentido, si bien la plantilla de la Concesionaria es de 60 puestos de trabajo, la actividad comercial anteriormente mencionada genera empleo para entre 1.800/2.000 trabajadores, elevándose esta cifra a 3.500/4.000 en temporada alta.

En lo que a la actividad náutica se refiere, las tripulaciones de los barcos surtos en puerto, mecánicos navales, profesionales libres y personal que atiende la parte técnica de la navegación, da trabajo aproximadamente a 1.600/2.000 trabajadores diarios, según sea temporada baja o alta.

De otra parte, los más de 600 apartamentos que componen el Pueblo Marinero y la zona residencial Benabolá, dan cabida a 2.500/3.000 personas, que a su vez generan entre 250/400 puestos de trabajo de carácter doméstico.

En definitiva, se puede afirmar que Puerto Banús mantiene una población trabajadora de 3.500 a 5.000 empleados, según la época del año.

Respecto a la creación de riqueza es indiscutible, teniendo en cuenta que los visitantes y usuarios que anualmente tiene Puerto Banús sobrepasan las 4.800.000 personas, muchas de los cuales poseen un alto nivel adquisitivo dejando importantes ingresos por ventas en las más prestigiosas firmas y restaurantes abiertos en este puerto. De acuerdo con los datos de diferentes entidades bancarias, el movimiento económico anual en la zona de influencia y en las instalaciones de Puerto Banús ronda los 1.500 millones de euros anuales.

Desde el punto de vista social, lo que más distingue a Banús de otros puertos es que se trata de un “puerto vivo”, no sólo por la gran afluencia de visitantes a lo largo de todo el año (los días de mayor afluencia son entre el 10 y 20 de agosto, con una media superior a las 39.000 personas, y los de menor entre el 10 y 20 de noviembre y de febrero con una media de 2.200 a 3.000 personas), sino también por residir en él entre 2.000 y 5.000 personas, según la temporada; además de la alta ocupación media de barcos surtos en puerto que es de 810/840 diarios. Se podría definir como una pequeña ciudad cosmopolita y multicultural.

### **3) Entorno político y legal:**

El Puerto José Banús se creó a partir de una concesión administrativa –Orden Ministerial del 12 de septiembre de 1967– por un tiempo de noventa y nueve años. Actualmente es responsable de esta concesión la Junta de Andalucía a través de la Empresa Pública de Puertos Andaluces, siendo el titular de la misma la sociedad anónima Puerto José Banús, S.A. (Registro Mercantil de Málaga, Tomo 509; Libro 374; Hoja 2649-A; Sección 3ª de Sociedades.-N.I.F: A/28183036).

Respecto al entorno político, las relaciones con el Ayuntamiento de Marbella en general han sido cordiales, salvo en alguna legislatura. No obstante, los problemas políticos municipales no están afectando al número de visitantes del puerto, manteniéndose una gran fidelidad por parte del turista.

#### 4) Entorno tecnológico:

Las nuevas tecnologías, sobre todo de la información y comunicación, forman parte del entorno de cualquier organización hoy en día, y por tanto también de la de Puerto Banús. En este sentido, se puede decir que esta sociedad está plenamente integrada en este entorno, como queda de manifiesto en su presencia en internet.

De otra parte, existe un importante número de actividades comerciales ubicadas en este puerto también hacen uso de estas TIC y están presentes en la red.

Centrándonos en el **escenario físico** del propio puerto, se trata de una construcción modelo "Marinas" con las siguientes características:

- Localización para la navegación: latitud 36°29'N, longitud 4°57'W
- Agua abrigada: 15 hectáreas.
- Dique de Levante: 1.053m. de largo con más de 7 m. de ancho en cabecera.
- Bocana: 80 m. de ancho.
- Calado: 7,50 m. en bocana y de 6 a 3 m. en dársenas.
- Playas a Poniente y Levante: más de 150 m. de largo cada una.
- Capacidad de atraques: 915 con la siguiente distribución:
  - 2 atraques de 50x9 m
  - 9 atraques de 50x8 m
  - 1 atraque de 35x7 m
  - 6 atraques de 30x6,50 m.
  - 36 atraques de 26x5,80 m
  - 83 atraques de 18x4,80 m
  - 43 atraques de 15x 4,30 m
  - 233 atraques de 12x3,75 m
  - 502 atraques de 8x2.60 m

Sus principales conceptos de equipamiento son los siguientes:

1. En puestos de atraque: cajas de bornas con servicios de tomas de agua, electricidad, teléfono, TV, alarma y conexión directa a carburante para grandes yates (los 11 de 50 m. de eslora)
2. Otros servicios a la navegación:
  - Servicio permanente de marinería y vigilancia.
  - Control mediante circuito cerrado de televisión.
  - Estación de servicio con gasóleo, gasolina, lubricantes, hielo, etc.

- Equipo contra incendios tanto en mar como en tierra.
  - Barcos para urgencias o auxilio.
  - Estación meteorológica con información actualizada al momento.
  - Servicio concertado de asistencia médica para urgencias.
  - Servicio concertado de helicóptero para urgencias médicas.
3. Varadero y área de carenaje:
- Talleres de mecánica naval y fuera borda intra-borda.
  - Tienda y taller de electrónica naval.
  - Taller de electricidad y bobinado de motores.
  - Pintura y limpieza de fondos.
  - Carpintería de ribera.
  - Tapicería y plásticos.
  - Fibra de vidrio, soldadura de aluminio, etc.
  - Venta y exposición de yates nuevos y usados.
  - Agente náutico para matriculación, revisiones, cambio de titular, etc.
  - Brokers para alquiler de embarcaciones y viajes charter con y sin tripulación.

En lo que respecta al puerto en tierra, decir que está rodeado de construcciones con una tipología “Pueblo Marinero mediterráneo”, circundando los muelles de las instalaciones portuarias, lo que le da la idiosincrasia de ser un “puerto vivo”, percibiéndose un ambiente marino y contemplándose al mismo tiempo los mejores yates de recreo y turísticos, en los que navegan los personajes más conocidos de la alta sociedad, o los deportistas, artistas y políticos de más actualidad. Todo ello rodeado de sus más de 450 locales comerciales anteriormente mencionados al describir el entorno socio-económico. Destaca a su vez la inauguración el 8 de diciembre de 1995 del Club de Mar y la Escuela de Vela, que constituyen el centro social de reunión de navegantes y usuarios de mayor nivel adquisitivo de Marbella, instalándose en la planta baja del Edificio Club de Mar una Sala Multiusos para la celebración de eventos culturales y actividades empresariales.

Existen junto a las instalaciones portuarias cinco aparcamientos públicos con capacidad superior a 3.000 coches y además la zona está atendida por servicios públicos de autobuses, taxis, alquiler de coches y motos, etc.

Los Servicios Oficiales están cubiertos por Policía Nacional, Guardia Civil, Policía Local, Cruz Roja del Mar y Tierra, Protección Civil y vigilantes autorizados de la concesionaria que patrullan las 24 horas del día.

Por último, destacar como nota distintiva de este puerto, la existencia en sus inmediaciones más próximas de toda una oferta cultural, deportiva y de ocio: plaza de toros,

auditorium para conciertos en verano, pistas de tenis para competiciones internacionales, en un radio inferior a 10 km. hay nueve campos de golf de 18 hoyos y uno de 9 hoyos –algunos de los mejores de Europa–, etc.

### **3. Actividad principal y notas distintivas del puerto**

Para conocer la actividad principal y notas distintivas del puerto se ha accedido a fuentes secundarias de información (memorias e informes privados de la organización, artículos en revistas y prensa, campañas publicitarias en distintos medios de comunicación, web, etc.), los investigadores han visitado las instalaciones y escrito diarios de campo y han mantenido una entrevista semiestructurada con el director gerente de esta organización D. Leonardo Llorente Esteban.

En primer lugar debemos señalar que nos encontramos ante un centro náutico-turístico-comercial, adonde se viene a vivir y no sólo a amarrar un yate. En segundo lugar, destaca el hecho de haberse ubicado en sus instalaciones las firmas comerciales más prestigiosas y solicitadas del mercado y de recalar en él grandes yates como el América, Blue Cristal, Golden Horizont, La Bella Eir, Sea Goddess I y II, Shahnaz, Sovereign, Blue Shadow, Canberra, Nabila, Eco, Abu Al-Abyad, Al-Yamamah, Al-Mahboba, Nahema, Il Vagabundo, Al-Ribadh, etc. Ello da lugar a que se considere “el Puerto más vivo del Mediterráneo” y uno de los más “glamurosos”, siendo éstas sus principales notas distintivas.

El perfil de sus clientes también lo caracterizan, poseyendo un nivel adquisitivo alto y siendo en su mayoría nacionales, también europeos (principalmente ingleses, alemanes y nórdicos, que son los pueblos con mayor proporción de navegantes por habitantes), en menor medida norteamericanos, en los últimos años está creciendo el número de turistas asiáticos (principalmente de Japón y La India) y especialmente árabes, prácticamente se puede decir que “el árabe es de Marbella”, al tener muchos de ellos incluso su segunda residencia en esta localidad, como es el caso de la Casa Real de Arabia Saudí.

Acorde con estas características distintivas, sus actividades no se limitan a los deportes náuticos, sino también al ocio y la cultura.

Entre las actividades náuticas destacan los cursos de vela, de buceo, cursos de preparación para la obtención de titulaciones náuticas deportivas, etc., así como la celebración de importantes competiciones tales como:

- Regata Internacional Trofeo Edward Heath.
- Regata Internacional de Cruceros Trofeo Puerto Banús.
- Regata Internacional entre Puertos Trofeo Omega.
- Regatas Internacionales de Semana Santa.
- Regata Intercontinental Puerto Banús-Ciudad de Melilla.

- Campeonato Mundial Off-shore.
- Torneo Internacional de Pesca de Altura Trofeo Príncipe de Asturias
- Semana Náutica de la Costa del Sol en diferentes años.
- Etc.

De otra parte, a través de su Club de Mar, desarrolla diferentes actividades sociales de ocio y cultura, entre las que destacan conferencia y cóctel con Ministros Ibero-americanos, Cursos de Formaditur dirigidos a altos ejecutivos del mundo turístico de Hispanoamérica, colaboración con el Festival Internacional de Cine de Marbella, exposiciones de pintura y escultura, presentaciones de libros, reuniones empresariales o profesionales, seminarios y conferencias, competiciones de juegos de mesa, etc.

Toda esta actividad náutico-deportiva y social, unida a la amplia y variada oferta lúdica –discotecas, pubs, cafeterías, restaurantes, etc.– y comercial, hacen de este puerto una pequeña ciudad marinera difícilmente imitable, lo que le confiere una identidad e imagen corporativa muy particular y distinta a la del resto de puertos deportivos.

#### 4. Grado de compromiso con la sostenibilidad

La sostenibilidad se puede definir como la característica o estado según el cual se satisfacen las necesidades de la población local actual sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones. Estas necesidades hacen referencia tanto a los aspectos medioambientales naturales (playas, fauna, flora, aire limpio, etc.), como a los socioeconómicos y culturales (tradiciones, folklore, artesanía, monumentos, calidad de vida de la población local, empleo y distribución de la riqueza entre la población autóctona, etc.).

Dada la condición de “puerto vivo” de la organización objeto de estudio, el grado de compromiso con la sostenibilidad habrá que hacerlo extensivo por tanto a las cuestiones relacionadas con el patrimonio natural y cultural, pero también muy especialmente con los aspectos socioeconómicos.

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista mantenida con el director gerente de Puerto Banús y con los resultados del cuestionario formulado al mismo, destaca el profundo conocimiento que tienen a nivel alta dirección de esta problemática, así como su concienciación y motivación por el desarrollo sostenible, la cual se hace extensible al resto de los empleados que comparten una Cultura Empresarial entre cuyos valores destacan la importancia concedida tanto a la calidad en el servicio como a la calidad medioambiental. Ello queda puesto de manifiesto explícitamente con hechos como tener la **certificación de calidad ISO 9000** y la **certificación de calidad medioambiental ISO 14001**; además, esta preocupación viene de antaño, pues **Puerto Banús viene siendo distinguido ininterrumpidamente desde el año 1987 con la Bandera Azul**, la cual se otorga a través de la Federación Europea de Educación

Ambiental (FEEA) y la Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor (ADEAC) del Consejo de Europa a las instalaciones portuarias deportivas que, tanto por el cuidado y pureza del agua abrigada como por las playas y el entorno de sus instalaciones, así lo merecen, facilitándose al mismo tiempo la información medioambiental tanto a navegantes como a visitantes.<sup>4</sup>

Además, de acuerdo con un planteamiento global de la problemática abordada, esta organización considera que la consecución de la sostenibilidad requiere de un esfuerzo conjunto de la Administración, de las empresas y de la sociedad, debiéndose manejar tanto las cuestiones medioambientales como sociales. En este sentido, la sostenibilidad debe ser compatible con el crecimiento económico e implicar una preocupación por el empleo y la distribución de la riqueza entre la población autóctona. Desde esta perspectiva y, haciendo especial hincapié en el hecho de que nos encontramos en unas instalaciones portuarias ubicadas en una localidad turística y cosmopolita por excelencia, si bien la actividad de esta organización ha motivado la realización de importantes inversiones por parte de compañías extranjeras, no es menos cierto que también crea puestos de trabajo y reparte riqueza entre la población local, contribuyendo a la satisfacción de los habitantes de la zona y, consecuentemente, a la sostenibilidad socioeconómica.

Finalmente, desde el punto de vista cultural, se ha intentado mantener el estilo arquitectónico de la zona en buena parte de sus construcciones, especialmente en las más próximas a las instalaciones portuarias, así como el folklore o gastronomía local, pero con una idiosincrasia especial al convivir en el mismo puerto personas de las más diversas nacionalidades, existiendo también comercios y restaurantes con productos de distintos países, lo que le confiere un carácter cosmopolita a Puerto Banús.

## 5. Grado de compromiso con la responsabilidad social corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa –R.S.C.– se puede definir como la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa, en relación con sus interlocutores o con otros grupos de interés.

Este concepto es conocido por los directivos y empleados de Puerto Banús, los cuales están profundamente concienciados y motivados para adoptar una política de Responsabilidad Social Corporativa. De una parte, existe una motivación ética desde la alta dirección para integrar esta R.S.C en sus planes de actuación, que forma parte de la Cultura Empresarial de la compañía, hasta el punto de que de manera formal, a nivel alta dirección, existe un grupo de personas que se ocupan de todas estas cuestiones, elaborándose un código ético y dotándose incluso un presupuesto exclusivamente para acciones de R.S.C. Por otro lado, dentro de la misión y los valores de la Cultura de la compañía destacan el aumentar la satisfacción de los clientes, de los socios y de

4 Un Puerto Deportivo con Bandera Azul debe tener: aguas limpias sin vertidos, información y educación medioambiental, recogida de basuras, recogida de aceites y sustancias tóxicas, accesos fáciles y seguros, socorrismo y primeros auxilios, electricidad y combustible, señalización y respeto de la legislación litoral, agua potable, servicios sanitarios, rampa y grúa, equipamiento contra incendios.

los empleados, el respeto de los derechos humanos, la transparencia en la gestión y el mantener buenas relaciones con la comunidad local, así como la selección de proveedores acordes en la medida de lo posible con esta filosofía empresarial, aspectos claves en la R.S.C.

Esta concienciación y motivación por la R.S.C es llevada a la práctica, como queda de manifiesto en las numerosas actividades que desarrolla de acuerdo con estos parámetros, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- actividades de formación;
- actividades de protección medioambiental,
- apoyo a actividades culturales y deportivas,
- control de los impactos medioambientales de los productos y servicios que ofrece,
- iniciativas para personas discapacitadas,
- servicios a los empleados,
- iniciativas para la igualdad de oportunidades,
- implicación con la comunidad local,
- esponsorización de eventos,
- donaciones y colaboración con los colectivos más desfavorecidos, etc.

En este sentido, además de las distintas actividades culturales y deportivas llevadas a cabo por esta organización, como se expuso en el apartado dedicado a la actividad principal y notas distintivas de este puerto, cabe señalar otras labores que también forma parte de la R.S.C., tales como:

- Patrocinio de competiciones de automovilismo, golf, baloncesto, tenis, ciclismo, pesca deportiva, atletismo, etc.
- Colaboración con entidades benéficas (Cruz Roja, Cáritas, Proyecto Hombre, Asociación de la lucha contra el cáncer, etc.)
- Creación del Gran Premio de Pintura Puerto Banús, de carácter anual y al que concurren con sus lienzos artistas de primera línea, estando auspiciada esta iniciativa por la Universidad de Málaga y la Diputación Provincial de Málaga.

Asimismo, destaca la implicación de este puerto con las fuerzas sociales de su entorno, cooperando, además de con entidades benéficas, con otros entes como:

- Asociaciones y federaciones deportivas, principalmente a través de su Club de Mar, cuya labor ya se ha expuesto en epígrafes anteriores.
- Instituciones relacionadas con el mundo de la cultura –p. ej. Ateneo de Málaga, Área de Cultura del Ayuntamiento, Universidades andaluzas, etc.–
- Tejido empresarial de la zona, principalmente turístico, siendo socio del Centro de Iniciativas Turísticas de Marbella.

Finalmente, como resultado de este análisis, destacar que, si bien Puerto Banús es un ejemplo a seguir en la náutica del mundo en lo que a R.S.C. se refiere, apenas dan a conocer estas actuaciones, por lo que no sólo no aprovechan el beneficio que ello podría conllevar para la imagen de la empresa, sino que además, dado el alto poder adquisitivo de buena parte de su clientela, puede parecer una organización con fines exclusivamente económicos y nada filantrópicos, aunque la realidad sea otra.

## **6. Conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad**

Tras el trabajo de campo llevado a cabo en Puerto Banús, las conclusiones a las que se llega se podrían sintetizar en los siguientes puntos:

1. Nos hallamos ante uno de los puertos deportivos más veteranos y emblemáticos a nivel mundial.
2. Dado su carácter de organización náutica-comercial-turística, está en funcionamiento las 24 horas de los 365 días del año, siendo el eslogan que mejor lo define el de “Puerto Banús, Puerto Vivo”. Prácticamente es una pequeña ciudad.
3. Posee una marcada identidad e Imagen Corporativa, cuyas principales notas distintivas son el “glamour” que en sus instalaciones se respira, el alto poder adquisitivo y estatus social de muchos de sus visitantes y la convivencia de lo local con lo foráneo que le da un aspecto totalmente cosmopolita.
4. Se ha identificado una Cultura Empresarial fuerte, dado que su actual director gerente participó en el proyecto de creación de esta empresa y ha estado al frente de la misma 27 de los 37 años que tiene de vida esta organización, lo que ha favorecido que se mantenga una Cultura homogénea a lo largo de su historia, aunque adaptándose a las demandas que van marcando los nuevos tiempos.
5. La Cultura Empresarial compartida por los miembros de la compañía se compone de una serie de valores entre los que destacan la importancia concedida a la calidad en el servicio y medioambiental, valores que se materializan en hechos como el poseer la certificación de calidad ISO 9000, la certificación de calidad medioambiental ISO 14001 y la distinción de Bandera Azul desde el año 1987. Por tanto, puede decirse que Puerto Banús es un ejemplo de sostenibilidad medioambiental.
6. La Cultura Empresarial identificada también incluye entre sus valores la satisfacción de clientes, socios y empleados, el respeto de los derechos humanos o el mantener buenas relaciones con la comunidad local y contribuir a la mejora de su nivel y calidad de vida, valores que quedan materializados con la elaboración de un código ético y con la realización de una serie de actividades de carácter benéfico, cultural, deportivo, de mecenazgo, etc. En este sentido, Puerto Banús puede considerarse una empresa preocupada y comprometida con la Responsabilidad Social.

7. Nos hallamos ante un Puerto Deportivo totalmente integrado con su entorno, interactuando con las distintas fuerzas sociales e institucionales del mismo, ejemplo de sostenibilidad en el amplio sentido del término (medioambiental, social, económica) y de empresa responsable socialmente.

Si bien el diagnóstico obtenido tras analizar este caso es bastante positivo, se echan en falta estrategias de marketing encaminadas a potenciar la imagen de sostenibilidad y responsabilidad social de esta empresa.

Nos hallamos ante un puerto conocido mundialmente y con una imagen de prestigio y notoriedad indiscutible, lo que ya constituye en sí un elemento diferenciador; pero esta imagen se podría potenciar y mejorar dando a conocer también las actuaciones llevadas a cabo por esta organización relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social, aspectos especialmente valorados actualmente tanto por los clientes como por la sociedad en general. En este sentido, convendría desarrollar una correcta campaña de comunicación que dé a conocer estos puntos fuertes de la empresa, tanto de manera individual por parte de la propia compañía, como desde la Administración Pública con competencias en turismo promocionándolo como parte de la oferta de calidad y sostenibilidad del destino Andalucía y del producto turístico náutico.

## **Incidente crítico Puerto Punta de la Mona (Almuñecar) Granada**

### **1. Historia y antecedentes**

Toda la información acerca de la historia del puerto Punta de la Mona y de sus antecedentes se han obtenido a partir de información secundaria extraída de su página web, de folletos informativos, material cedido por el puerto y una entrevista semiestructurada mantenida con el gerente del mismo.

El Puerto Deportivo Punta de la Mona es el nombre real del mismo, pero es más conocido popularmente como Puerto Marina del Este. Hay una concesión administrativa del Junta de Andalucía a través de la EPPA (Empresa Pública de Puertos de Andalucía). La concesionaria es Marina del Mediterráneo Este S.L., empresa que forma parte del Grupo Marina del Mediterráneo S.A..

Dicho grupo está conformado por cuatro empresas: Marinas del Mediterráneo S.A. gestora del Puerto Deportivo de Estepona (Málaga); Marina del Mediterráneo Duquesa S.L. gestora del Varadero y del Puerto Deportivo de la Duquesa (Manilva) –Málaga; Marina del Mediterráneo Varadero de Benalmádena, S.L. gestora del Varadero del Puerto de Benalmádena (Málaga) y Marina del Mediterráneo Este S.L.– gestora del Varadero y del Puerto deportivo situado en Punta de la Mona (Almuñecar)– Granada.

En la actualidad el grupo cuenta con más de 50 trabajadores directos. Marina del Mediterráneo S.A. como grupo, se crea con la intención de ser un referente en el campo náutico y deportivo dentro de la gestión de puertos deportivos. El grupo empresarial reúne una experiencia de más de 20 años en la prestación de servicios náuticos y turísticos preferentemente en puertos deportivos.

Esta asociación aglutina la gestión de todas las empresas, les da una imagen de marca, una imagen corporativa. La central se encuentra en el puerto Deportivo de Estepona donde está ubicado el servicio de administración, el económico y el judicial de los cuatro puertos que gestiona. Marina del Mediterráneo Este S.L. tiene una concesión por 50 años.

Los principios del puerto se remontan a unos permisos que se le concedieron a una familia de terratenientes de Punta de la Mona, Los Lombardos, para la construcción del mismo así como la gestión del puerto. Posteriormente esa concesión la recuperó Marina del Mediterráneo Este S.L. en el año 2001.

El año de fundación del puerto fue en 1982 mientras que el inicio de su actividad se produjo en 1987.

Los comienzos del puerto aún afectan a la realidad actual, ya que continúan abiertos temas pendientes con los primeros concesionarios del mismo, lo cual supone que aunque la concesión la recuperó Marina del Mediterráneo no la explota completamente porque la EPPA no ha tomado completa posesión de lo que era la concesión del puerto, con lo que se concluye en que la gestión del mismo no es plena, con los problemas que eso conlleva.

Se trata de un puerto de gestión indirecta de la empresa Pública de Puertos de Andalucía, el cual tiene en proyecto una futura ampliación que supondría el incremento del número de clientes.

## 2. Entorno y escenario físico

Con la intención de poder hacer un análisis detallado de todo el entorno del puerto, y consecuentemente de todos aquellos aspectos que van a condicionar su actividad, se ha consultado de nuevo con fuentes secundarias y se ha mantenido una entrevista con el gerente del mismo de donde se han extraído una serie de datos relacionados entre sí que desglosamos a continuación en cuatro apartados:

### 1) Entorno físico:

Se trata de un puerto situado en un enclave totalmente privilegiado.

Se encuentra situado en la Herradura, próximo a la localidad de Almuñécar en la provincia de Granada. Es uno de los más pequeños de los puertos de Andalucía.

Se puede acceder a él por la carretera nacional 340, hallándose a una hora de los aeropuertos de Málaga y Granada.

Es un puerto de origen natural, con un entorno de singular belleza por su entorno costero, cuenta con 227 puestos de amarre de una longitud entre 8 y 30 metros.

Existen dos posibilidades para el uso de los amarres. Una de ellas es adquirir el derecho de uso, y la otra consiste en un número de amarres que tiene catalogado la EPPA para el tránsito, es decir, la rotación, las embarcaciones que vienen de otros puertos.

De los 227 amarres existentes en el puerto la mayoría de ellos son de titulares, que son los que han obtenido el derecho de uso y preferencia hasta el 2027.

## **2) Entorno socio-económico:**

Existen diversos servicios que se ofrecen entre los destaca el servicio de amarres a embarcaciones deportivas, dando esta circunstancia mas énfasis a la vertiente deportiva del puerto.

También se contempla dentro de las instalaciones servicios de restauración, un supermercado, una gasolinera, alquiler de amarres y un servicio de varadero. Se ofrecen servicios de varadero en seco, de marina seca. La marina seca se trata de una nave que se utiliza para guardar los barcos en invierno.

Dentro del apartado de alojamiento podemos encontrar un servicio de apartahotel y otro de apartamentos turísticos, estando en proyecto la explotación de un hotel que en la actualidad está paralizado por temas pendientes de cerrar con la anterior concesionaria.

Igualmente el puerto ve complementada su oferta por distintos locales comerciales, pantanales flotantes en temporada de mayo-octubre, taller, grúa, tienda náutica y un rent a car.

Es patente la poca actividad comercial sobre todo en los meses de invierno dada esa actividad marcadamente deportiva que posee.

## **3) Entono legal**

El puerto se creó a partir de una concesión administrativa que se otorgó a Puerto Deportivo Punta de la Mona S.A. y desde Junio de 2001 la concesión pasó a Marina del Mediterráneo Este S.L. que pertenece al Grupo Marinas del Mediterráneo S.A.

La concesión es de 50 años, y el puerto es de gestión indirecta.

## **4) Datos técnicos del puerto:**

Esta marina que se encuentra en la Herradura tiene las siguientes características técnicas:

Radio del puerto : VHF CH9 – 16

Localización: Latitud: 36°44´ N Longitud: 3° 43´ W

Anchura de bocana: 40 metros.

Tipo de Fondo: Roca, fango.

Sonda en Bocana: 4 m.

Sonda en Darsena: 2- 6,5 m.

Número de amarres: 227

## Resultados del estudio realizado

Número de amarres en alquiler: 92

Eslora máxima: 30 m

Eslora Mínima: 8 m.

Pantalanes flotantes: 20

Otros servicios que ofrece el puerto son: Confección de lonas, capotas, tapicería interior y exterior, confección de velas y reparación, trabajos en madera, inspección técnica de barcos, instalación de hélices de proa, avituallamientos a embarcaciones.

Dentro del entorno cabe también indicar las urbanizaciones que se ubican cerca del puerto y las numerosas construcciones que están proliferando en sus alrededores.

### 3. Actividad principal y notas distintivas del puerto

La actividad principal es turístico deportiva, haciéndose más énfasis en su vertiente deportiva.

Lo que diferencia a este puerto del resto es precisamente su entorno físico. Estar ubicados en un lugar cerca de cualquier ciudad o pueblo, pero alejados a un mismo tiempo. Es un puerto emblemático dentro de Andalucía, su enclave, su sostenibilidad lo hace diferente. Quien viene al puerto es porque lo conoce, viene buscando el descanso, huyendo de la masificación de otros lugares.

Se encuentra situado en un enclave protegido de un paraje natural.

Otra actividad muy importante de Marina del Este es el submarinismo.

El puerto posee la escuela de submarinismo probablemente más importante de España. En las actividades submarinas se realizan visitas a los corales que es un paraje también natural pero marino.

Podemos resumir indicando que la singularidad del Puerto Punta de la Mona está en su entorno costero, en su ubicación, bañado por aguas especialmente limpias con una gran claridad, con fondos bellísimos para la práctica del buceo, actividad en la que se posiciona como uno de los puertos más destacados de Europa.

El Puerto se encuentra dentro del entorno del espacio natural protegido Acantilados de Maro-Cerro Gordo.

En 1989, la Ley 2/89 de 18 de julio, de espacios naturales Protegidos de Andalucía, lo declara Paraje natural, y un paso más en la caracterización y protección de este Espacio Natural ha sido su inclusión como Zona de especial Importancia para el Mediterráneo en el año 2003 en el ámbito de la Comunidad de Andalucía, declarada así por la UNESCO en el Convenio de Barcelona.

La práctica del buceo deportivo-recreativo está regulada requiriendo una autorización específica para su ejercicio.

En cuanto al perfil del cliente se puede decir que el usuario de embarcaciones deportivas es de una clase social media-alta.

El mundo de los barcos requiere de bastante dinero y bastante mantenimiento.

Este puerto tiene una zona de amarres dedicada a embarcaciones grandes de hasta 30 m de eslora, son embarcaciones exclusivas que evidentemente son bastante más rentables y beneficiosas económicamente para el puerto. Por ello entre sus actuaciones contempla la captación de más número de clientes de embarcaciones de eslora grande, es decir de embarcaciones exclusivas, cuyos usuarios viven en el barco, y por tanto usan los servicios del puerto y consumen.

El perfil del cliente lo constituyen preferentemente familias, que abarcan todas las franjas de edades. Se trata de un turismo básicamente nacional proveniente de Granada y Madrid. Existe algo de turismo extranjero siendo éste mayoritariamente británico.

También cabe destacar la alta estacionalidad que padece este puerto dado la actividad tan marcadamente deportiva que posee entre sus actividades principales, y mucho menos turística y comercial como a diferencia de otros puertos andaluces.

Para romper la estacionalidad existen una serie de actuaciones que se plantea poner en práctica la organización, como es el Chárter náutico. Para ello, y teniendo en cuenta la existencia de una zona habilitada para club náutico y que actualmente sirve como cementerio de barcos, se pretende reutilizar barcos aprovechables, que se encuentran en ese cementerio, para servicios hacia el cliente. Haciendo uso de esto el principal chárter sería la visita al Parque natural Cerro Gordo.

#### **4. Grado de compromiso con la sostenibilidad**

Considerando la sostenibilidad como el desarrollo que satisface las necesidades de la generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer su propias necesidades, y la información recopilada tanto a través de la entrevista como a través de la observación directa por parte del entrevistador se ha podido comprobar que si existe concienciación de sostenibilidad en este enclave de Punta de la Mona.

Prueba actual de esa sostenibilidad es la calidad de la aguas. Es perfecta, el puerto tiene concedida bandera azul.

La Bandera Azul es un símbolo reconocido que exige el cumplimiento de exigentes niveles sanitario-ambientales, la existencia de sanitarios adecuados y sin vertidos, así como servicio de salvamento, socorrismo y primeros auxilios en la playa o en el puerto con Bandera Azul.

Se basa en el cumplimiento de una serie de criterios específicos en las playas y puertos galardonados, que se agrupan en torno a cuatro pilares básicos: a) calidad de las aguas de baño, b) información y educación ambiental, c) gestión medioambiental, y d) seguridad y servicios.

La Bandera Azul es concedida anualmente, con el fin de asegurar el cumplimiento continuado de sus criterios.

Entre otras actuaciones que se están haciendo o que están en proyecto y que contribuyan a la sostenibilidad del puerto deportivo están:

- 1– La sustitución de las torres de servicios. Se trata de corregir el gasto de agua que se produce, ya que cuando se lavan los barcos se hace con agua potable. Por esa razón se ha propuesto la sustitución de las torres para poder controlar tanto el consumo de electricidad como el consumo de agua. También se está contemplando la posibilidad de recurrir a otra agua por ejemplo procedente de pozos.
- 2– Ampliación del puerto deportivo. Hay mucha demanda de ampliación del puerto pero ésta sería compatible con la sostenibilidad porque se podría integrar dentro del entorno. Por tanto la posible ampliación conseguiría aumentar la capacidad del puerto pero continuando con el mismo estilo, es decir, un enclave privilegiado, lejos de la masificación donde el cliente viene a descansar y lo conoce por un marketing de boca a boca más que por vistosas campañas promocionales.
- 3– Se están creando puntos limpios.
- 4– Hay clasificación de todos sus residuos: aceite, baterías, separación de volátiles,...
- 5– Se está demandado al Ayuntamiento un servicio de recogida selectiva.
- 6– Están requeridos para adecuarse a una nueva normativa para productos tóxicos de la que ahora están emitiendo informe.
- 7– Se quiere implantar el sistema de calidad medioambiental. En la actualidad no tiene ningún tipo de certificación de calidad. Entre las actuaciones futuras está la implantación de un sistema de calidad tanto medioambiental como turístico, pero hoy por hoy el de calidad turística (Q de ICTE) quedaría aún lejos porque el puerto deportivo está muy vinculado con obras públicas lo que haría más probable la implantación de una ISO 9000.
- 8– Se están llevando a cabo actuaciones para la recogida del agua negra de los barcos. Los esfuerzos de cuidado ambiental deben enfocarse hacia las actividades de los buques que transitan por estas aguas, pues generan desperdicios similares a los producidos en tierra. Entre esos desechos están comida, aceites y productos químicos, sin importar si la embarcación es grande, pequeña, comercial o de recreo. Todos los buques deben almacenar esta basura en su interior y eliminarla posteriormente; el problema radica en que muchos puertos y marinas (clubes náuticos) de la región no tienen contenedores adecuados para ese tipo de carga.

Cuando no existen facilidades para eliminar los residuos, muchas embarcaciones los descargan directamente en las aguas sin importar, la mayoría de las veces, si son desechos oleosos, productos químicos o basura. No se toma en cuenta la gran vulnerabilidad de las aguas.

De esta manera, los contaminantes permanecen y repercuten negativamente en la naturaleza, así como en la salud humana y animal. Para atender esta problemática, el objetivo principal es proteger las aguas mediante la regulación del vertido de los desechos generados por los buques.

- 9– El puerto defiende aquellos valores relacionados con el respeto medioambiental como única forma posible de desarrollo futuro.

## 5. Grado de compromiso con la responsabilidad social corporativa

Los puestos de trabajo dentro de la organización del puerto están perfectamente definidos, sabiendo qué tiene que hacer cada uno de ellos y lo que se espera de cada uno. Todos los años se hace una valoración del perfil de la persona y se intenta que se adapte al puesto.

La responsabilidad social corporativa quizás se practique más de forma interna que externamente, ya que hay poca relación con el entorno, por ejemplo con las entidades locales. La organización está concienciada y motivada por la Responsabilidad Social Corporativa para ello desarrolla actividades de formación para su empleados, apoyo a ciertas actividades deportivas, busca la satisfacción de sus clientes a la vez que intenta aumentar la seguridad en los productos y los servicios que les ofrece.

Desde un punto de vista medioambiental intenta controlar los impactos medioambientales de los productos y de los servicios para ello se compromete entre otras acciones a esforzarse por conservar los recursos y evitar la contaminación, mejora continua del impacto ambiental, e informar a su clientes de su obligaciones medioambientales,...

Tal y como se definió en el perfil del usuario del puerto, quien viene aquí busca la tranquilidad, alejarse de la aglomeraciones, por eso quizás se ha acentuado más el poco contacto con el entorno con otras entidades o localidades cercanas.

Sí cabe indicar que existe mucha más relación con entidades medioambientales. Concretamente en Punta de la Mona tienen base las embarcaciones de la Junta de Andalucía que son responsables del Paraje Natural, con las que hay una estrecha relación.

## 6. Conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad

Una vez realizado el trabajo de campo en el puerto deportivo Punta de la Mona a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas podemos resumir los resultados extraídos en los siguientes puntos:

- Se trata de uno de los puertos más pequeños de Andalucía, pero a la vez de los que presentan mayores notas distintivas.

## Resultados del estudio realizado

- Su mayor diferencia con respecto a los demás es su enclave, su entorno privilegiado.
- Su actividad es eminentemente deportiva, quedando la turística un poco menos desarrollada.
- El usuario del puerto es un cliente fiel, que viene al puerto porque conoce sus bondades y no duda en repetir año tras año.
- La organización se halla fuertemente comprometida con el medioambiente y el entorno que lo rodea.
- La sostenibilidad es uno de los puntos clave en la gestión del puerto.
- La Responsabilidad Social Corporativa se hace más palpable desde un punto interno, ya que las relaciones con entidades externas u otros organismos es más bien escasa.
- Dentro de las futuras actuaciones del puerto está la implantación de un sistema de calidad medioambiental que contribuya a su mejor gestión y en consecuencia a su mayor competitividad.

Por otra parte, habría que proponer el desarrollo de relaciones externas, bien con entidades locales o con otros organismos, para la realización de actuaciones conjuntas que posibiliten mejorar el crecimiento sostenible de Marina del Este. Igualmente, también sería interesante el estudio de nuevas acciones que ayuden a romper la fuerte estacionalidad del mismo.

## Incidente crítico de la Marina Isla Canela (Ayamonte) – Huelva

La elaboración de este caso se ha llevado a cabo a partir de la información extraída de la realización de una entrevista doble, al director y al director adjunto de la Marina. También nos hemos servido de las anotaciones realizadas durante las visitas en el diario de campo. Las fuentes de información secundaria que hemos empleado han sido: documentación de la organización aportada por los entrevistados, análisis de las páginas web de todas las empresas del grupo PRYCONSA y análisis de las noticias publicadas en prensa desde marzo de 2006 a marzo de 2007. Toda esta información ha sido tratada para su análisis y el establecimiento de conclusiones parciales.

### 1. Historia y antecedentes

Marina Isla Canela es el único puerto gestionado por la iniciativa privada en la provincia de Huelva. Está gestionado por Isla Canela S.A.

Isla Canela S.A. forma parte del GRUPO PRYCONSA (Promociones y Construcciones, S.A.), empresa creada en Madrid en 1965, y que desde sus inicios está especializada en la construcción y promoción de viviendas.

El Grupo Pryconsa lleva más de 40 años en el sector inmobiliario y en 1985 decidió entrar en el sector turístico creando uno de los mayores y más importantes resorts turísticos de Europa: Isla Canela.

Como decimos, en 1985 PRYCONSA adquiere el centro de interés turístico nacional de “Isla Canela” en el término municipal de Ayamonte en Huelva, en la Costa de la Luz al tomar el control de la empresa “Isla Canela S.A.”. La constructora tramita un nuevo plan de explotación para el centro y se constituyen dos nuevas sociedades para su aprovechamiento: Playa Canela S.A. en 1988 y Hoteles Suratlántico S.A. en 1989.

En 2000 se constituye la Sociedad Isla Canela Golf Hotel S.L. que promueve un complejo hotelero de golf en Ayamonte y se inaugura la Marina Isla Canela, gestionada por la empresa Isla Canela S.A. y que es el primero de los dos puertos deportivos proyectados para este enclave.

Marina Isla Canela, es por tanto un puerto deportivo reciente, pero que en pocos años ha conseguido transformarse en un centro de atracción turística por la calidad de los servicios que presta y el enclave natural en el que desarrolla su actividad.

La gestión integrada de PRYCONSA del centro turístico hace que la oferta sea muy completa y junto al puerto deportivo se encuentra un importante centro comercial, urbanizaciones y hoteles de las más importantes cadenas.

La Delegación Sur de PRYCONSA, con sede en Ayamonte cuenta con 67 trabajadores, de los cuales 13 trabajan en exclusividad para el Puerto Deportivo.

Parte de los servicios, como contabilidad, finanzas o comunicación permanecen centralizadas en esa Delegación Sur, lo que permite a la Marina contar con menos trabajadores.

Es importante destacar, desde el punto de vista de la RSC que los vínculos con la sede central son muy estrechos, ya que gran parte de la acción social se desarrolla desde Madrid.

## **2. Entorno y escenario físico**

Los puertos deportivos son instituciones que permanecen estrechamente ligadas a su entorno general y específico, con el que necesariamente mantienen relaciones de intercambio que le permiten su funcionamiento y supervivencia. Aunque los factores del entorno están estrechamente interrelacionados, en el presente informe los presentaremos de forma separada para una mejor exposición de los resultados.

Haremos referencia a los diferentes entornos: físico, socio-económico, político y técnico.

### **1) Entorno físico:**

Isla Canela es una isla natural que ocupa una extensión de 1.760Ha, en la desembocadura del río Guadiana, se comunica con Ayamonte (a cuyo término municipal pertenece) con un puente.

Isla Canela disfruta de modernas y rápidas vías de comunicación tanto con la península como con Europa a través de los aeropuertos de Faro (Portugal) a 50 km y Sevilla, a 150 km, y las autopistas IP-I que la une con Faro y el Algarve portugués, y la A-49 que la une con Huelva y Sevilla.

Desde el punto de vista natural se ubica en la desembocadura del río Guadiana, y en ella podemos encontrar un resort turístico excepcional con una extensión de 1.700 hectáreas en las que, como hemos comentado, se están desarrollando, además de modernos conjuntos residenciales privados de apartamentos y chalés, un campo de golf de 18 hoyos, hoteles de cuatro y cinco estrellas y un centro comercial.

Isla Canela es un enclave natural afortunado con más de 7 kilómetros de playas con esteros en los que se funde el Guadiana con el Atlántico.

Esta singularidad natural, marismesa y oceánica, hace que el clima sea ideal con veranos cálidos de noches frescas y suaves inviernos.

### **2) Entorno socio-económico:**

Ayamonte es una población eminentemente agrícola muy conocida por sus cultivos de fresas y fresones. El número de habitantes del municipio es de 18636 habitantes. Ayamonte posee 7 núcleos urbanos uno de los cuales es Isla Canela.

Los usos tradicionales de Isla Canela habían sido la agricultura de subsistencia, la pesca artesanal y el marisqueo. Con el boom turístico hasta los años 80 la explotación de Isla Canela se ha basado en el turismo de sol y playa, de turistas de carácter nacional que apenas aportaban nada a la economía de la zona.

Durante los años 80 y principio de los 90 se ha contemplado el potencial de la zona y en los planes urbanísticos se ha intentando reducir el crecimiento masivo para poder atender a un turista más selecto que huye de la masificación.

Actualmente la oferta residencial en Isla Canela se adapta a todo tipo de necesidades. Así encontramos conjuntos residenciales en primera línea de playa y junto al puerto deportivo para los amantes de la playa y los deportes náuticos, y para los amantes del golf apartamentos a pie de campo.

Las promotoras ha procurado no contaminar visualmente la zona y el nuevo plan impide la construcción de edificios de más de 4 plantas.

Los conjuntos residenciales están perfectamente equipados para el ocio y cuentan con piscina, paddle, tenis (según promociones) y amplias zonas ajardinadas. En la actualidad hay en la Isla cinco hoteles que ofertan 2538 plazas, operados por las más importantes cadenas.

El elemento más emblemático de Isla Canela es su campo de golf, que junto al puerto deportivo ha contribuido a atraer a un turista más sofisticado y con mayor poder adquisitivo, en gran medida procedente de Portugal.

En torno al campo de golf existen campos de bowling y dos campos de fútbol reglamentarios de hierba (en estas instalaciones se han estado preparando equipos como el Sevilla F.C.)

La población que soporta en la actualidad este centro turístico se ha incrementado mucho en los últimos años, aproximándose a las 10.000 personas en la temporada alta, lo que denota la importancia del turismo en esta zona y la capacidad de atracción del complejo. En temporada alta el turista puede satisfacer casi todas sus necesidades como centros comerciales con todo tipo de actividades (restauración, moda, alimentación, perfumerías, náutica...), parques infantiles con guardería, centro de spa, áreas deportivas... Y a todo ello hay que sumar la oferta comercial, de ocio y servicios que aporta el propio pueblo de Ayamonte con cines, zoo, centro de salud, centros culturales, restaurantes, tiendas, monumentos...

### **3) Entorno político y legal:**

Ayamonte es una ciudad que cumple el programa de sostenibilidad ambiental urbana "Ciudad 21", lo que favorece el mantenimiento del entorno del Puerto Deportivo.

Las relaciones que mantiene la Marina con el Ayuntamiento son buenas. En muchos proyectos deportivos y educativos mantienen una estrecha colaboración. Sin embargo, si hay ciertas diferencias en la insistencia del Ayuntamiento de no usar la marca Isla Canela en la promoción del municipio, cuando por la ubicación de este enclave, cualquier acción que repercuta en su beneficio afectaría al conjunto de la comarca.

El plan parcial, aprobado en junio de 1993, contribuye al mantenimiento de las condiciones físicas del territorio. El plan establece una edificabilidad de 0'27 m<sup>2</sup> de techo por m<sup>2</sup> de suelo y una altura máxima de 4 plantas. Asimismo, el plan parcial fija una densidad bruta de sólo 41 habitantes por Ha., muy inferior a otros centros turísticos. El cumplimiento de esta norma puede transformarse en una ventaja competitiva sostenible para la zona.

Por otro lado sí influye en algunos aspectos de gestión el tratarse de un puerto de gestión indirecta por parte de la EPPA. Los trámites administrativos paralizan muchas de las iniciativas de este puerto y dificultan incluso el cumplimiento de la estricta legalidad.

### **Escenario físico: Características y servicio de Marina Isla Canela:**

Actualmente el puerto cuenta con 231 puntos de amarre para embarcaciones de hasta 12/24 metros de eslora y está prevista la ampliación para más de 500 puntos y embarcaciones de 16/18 metros de eslora.

## *Resultados del estudio realizado*

Dispone de una moderna zona de carenaje, pórtico elevador para 32 toneladas, grúa fija,... en definitiva todo tipo de servicios que convierten a este puerto en uno de los más modernos. Cuenta, además, con un club náutico y con una escuela de vela homologada por la Federación Andaluza de Vela.

### Situación

- Coordenadas:
- Latitud: 37° 11' 03,0" N
- Longitud: 7° 20' 03,0" W

### Condiciones operativas

- N° de atraques: 231
- Eslora máxima: 12
- Oficina de Recepción:
- Temporada alta: 8:00 - 20:00
- Temporada Baja: 9:00 - 14:00 / 15:00 - 18:00

Si detallamos los servicios que ofrece serían los siguientes:

- Carretilla elevadora de 2 toneladas y 5 metros de altura.
- Grúa fija 2 toneladas.
- Pórtico elevador: 32 toneladas.
- Máquina de agua a presión para limpieza de cascos.
- Cajas en zona de carenaje para suministro de electricidad, 220 y 380 v., agua y aire comprimido
- Aparcamientos para usuarios. Aseos y duchas.
- Recogida gratuita de residuos, aceites quemados, filtros, baterías, etc.
- Recogida y entrega de correspondencia.
- Venta y reparación de embarcaciones, material náutico y accesorios.
- Alquiler de automóviles. Centro comercial.
- Otros servicios a la navegación:
- Servicio permanente de marinería y vigilancia.
- Estación de servicio con gasóleo, gasolina, lubricantes, hielo, etc.
- Equipo contra incendios tanto en mar como en tierra.

### 3. Actividad principal y notas distintivas del puerto

La Marina Isla Canela está catalogada como puerto deportivo, eso implica que su mayor actividad está ligada a los deportes náuticos. La existencia del Club Náutico Isla Canela contribuye a la organización de multitud de eventos relacionados con el deporte y la formación náutica. Esta Marina, cuenta con personal altamente especializado que ayuda para que las embarcaciones se mantengan en las mejores condiciones.

Pero no podemos olvidar que estas instalaciones forman parte de un complejo turístico como el campo de golf, las zonas hoteleras y residenciales o el centro comercial, que le confieren al puerto un mayor atractivo ya que puede conjugar las actividades náuticas con el ocio y la diversión. También resulta atractiva la idiosincrasia y atracción de sus pobladores autóctonos que habitan sobre todo en Punta del Moral

El otro elemento distintivo del puerto es su entorno natural, está ubicado en un enclave protegido en el que se puede disfrutar de paseos ornitológicos, y que además gracias a la protección del litoral no está tan masificado como otros puntos de las costas andaluzas.

También resulta interesante su proximidad a Portugal, podemos decir que prácticamente es el punto de unión del Algarve portugués y la Costa de la Luz andaluza y que tiene acceso a un río, en parte navegable, el Guadiana.

El Club Náutico Isla Canela elabora un amplio calendario de actividades en el que se incluyen cursos y competiciones de las diferentes actividades náutico-deportivas.

En cuanto a sus clientes, son sobre todo nacionales, aunque llega gente de toda Europa. Suele ser un cliente de clase media-alta. Durante la entrevista el director manifestó que son clientes selectos y que valoran la calidad del servicio por el que están dispuestos a pagar un precio mayor.

Como en casi todos los puertos tienen dos tipos de clientes, el fijo y el de tránsito. El de tránsito elige el puerto por regla general por razones ajenas a la propia idiosincrasia del puerto: condiciones meteorológicas, situación geográfica, etc. Se trata de un usuario circunstancial en el que la reputación del puerto no tiene poder de atracción. El cliente fijo es aquel que mencionábamos más arriba y que va buscando un servicio por el que no le importa pagar un precio mayor.

Actualmente tienen clientes en lista de espera, por lo que de alguna manera confían en que se den de baja algunos de los clientes especialmente conflictivos para dar entrada a los nuevos.

### 4. Grado de compromiso con la sostenibilidad

El director de Marina Isla Canela considera que es fundamental que las organizaciones contribuyan a la sostenibilidad, comenta que en su empresa si se logra, aunque al mismo tiempo, alude a la necesidad de mayor colaboración e implicación de las autoridades gubernamentales de las que dependen en gran medida su actividad.

Es decir, se necesita el apoyo institucional para poder sacar adelante este tipo de programas que afectan a toda la comunidad: social, empresarial e institucional.

El director relaciona las acciones que persiguen la sostenibilidad con el marco legal, en cuyo caso se trata de una obligación algo que “hay que hacer” y es de cumplimiento estricto.

De partida, por tanto nos encontramos con unos gestores motivados para desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa, algo que asumen como un aspecto más de su labor y que para nada lo consideran como algo extraordinario, si bien el hecho de introducir el factor legal hace presuponer cierta tendencia a cumplir con los requisitos sostenibles en la medida en que aparezcan legislados.

Por otro lado, la sostenibilidad es uno de los valores que desde la dirección se comunican a los trabajadores, que en gran medida tiene éxito y reflejo en la limpieza y orden de las instalaciones (percibidas por los entrevistadores). Sin embargo reconoce, que en algunos temas como en el de la seguridad y prevención de riesgos laborales tienen dificultades a la hora de concienciar a los empleados.

Los directivos de este puerto deportivo parecen estar motivados por hacer frente a los “riesgo” del entorno y los beneficios que pueden obtener del “mercado”, en tanto que llevan a cabo las acciones de RSC en gran medida como respuesta a las exigencias legales, si bien es verdad que muchas de sus actividades se mueven en la esfera de la “organización” y lo “político-social”. En cuanto a su acción social la podríamos catalogarla a medio camino entre el énfasis en la “filantropía” y la “comunicación”

## 5. Acciones de RSC

### Medio ambiente y calidad

La Marina Isla Canela es un puerto pequeño con 13 trabajadores eso implica una serie de limitaciones al disponer de menos recursos que otras instalaciones. Como contrapartida el puerto deportivo pertenece a un grupo de empresas con campos de golf, hoteles y urbanizaciones que podrían apoyar financieramente estas acciones.

Los directivos de este puerto consideran que el respeto al medio ambiente es esencial y que en gran medida es cuestión de concienciación y actitudes de las personas.

Con respecto a las certificaciones opina que sería importante elaborar un certificado propio para este tipo de instalaciones similar a lo que “han hecho en hostelería, crear su propio certificado de hoteles de calidad”, ya que considera que los estándares ISO, por ejemplo, son difíciles de aplicar a este negocio. Confían que la asociación de Puertos Deportivos a la que pertenecen (de carácter europeo) desarrolle un sello de calidad propio al que les gustaría acogerse.

Los directivos consideran que “este negocio, tiene una serie de características, y una de las características es que se puede contaminar bastante, pero es muy fácil no contaminar absolutamente nada”.

También cree que la transparencia informativa con la administración en términos de declarar los impactos negativos no es posible y que es la propia administración la que aún sabiendo que contamina no pone los remedios para evitarlo.

Tienen aprobada la ampliación del número de amarres en una zona contigua a la actual, el proyecto cuenta con beneplácito de las autoridades y cumple con todos los requisitos medioambientales. En la observación directa pudimos apreciar como el terreno en el que están previstas las instalaciones es bastante adecuado y está desaprovechado ya que la aportación paisajística y natural es escasa, e incluso mejoraría ya que se trata de una zona natural bastante deteriorada.

Aparte de los sistemas reglamentarios para evitar la contaminación y la producción de residuos, en esta Marina ponen especial atención en que las instalaciones del puerto estén impecables desde el punto de vista de la limpieza y el orden.

También se insiste en la necesidad de mentalizar a los trabajadores en este sentido y se contribuye a ello mediante el ejemplo e instrucciones claras al respecto.

El director piensa que en muchas ocasiones la administración va por detrás de las empresas. En una ocasión su empresa solicitó, por ejemplo, hacer senderos turísticos por la marisma de forma gratuita, para poner en valor la zona y el Ayuntamiento se negó, años más tarde el propio Ayuntamiento acometió el proyecto con fondos públicos.

## Social

Los directores de este puerto deportivo en principio no relacionan la RSC con las acciones sociales de la empresa y con las relaciones que mantienen con sus empleados, pero cuando se profundiza en el concepto lo asumen con naturalidad.

Los directivos opinan que un puerto deportivo aporta empleo y riqueza en las zonas en las que se ubican, cuenta como en un anterior puerto deportivo el alcalde del pueblo le decía:

“cuando llegué (el puerto deportivo) ingresaba doscientos veinte millones de pesetas y a lo tres años lo dejé ingresando quinientos sesenta millones de pesetas y como decía el alcalde, el alcalde era una persona simpatiquísima, cada vez que hablábamos de esto me decía “por favor, no me hables de millones, háblame de empleo...”

Ya hemos comentado como el centro turístico de Isla Canela, acoge en temporada alta hasta 10000 habitantes, cifra considerable si tenemos en cuenta que Ayamonte tiene tan sólo 18600 habitantes.

La demanda creciente va a permitir aumentar el número de amarres y por tanto el flujo de turistas por este puerto y consecuentemente el aumento en la riqueza de la zona.

En la próxima ampliación del puerto, la empresa PRYCONSA va a construir frente a la Marina un puerto pesquero que da acogida a barcos desplazados de otras zonas del litoral de la Costa de la Luz.

Uno de los aspectos a los que prestan más atención es el de la seguridad y la prevención de riesgos laborales. La empresa pone a disposición de los empleados todas las medidas reglamentarias precisas, sin ningún tipo de limitación, pero se encuentran con el problema de que los trabajadores carecen de la mentalidad adecuada para cumplir en todo momento con las recomendaciones legales.

Con respecto a los salarios consideran que son justos y acordes a la formación y exigencias del puesto. También piensan que es necesario formar al personal específicamente en la gestión de este tipo de instalaciones, exigencia que hacen desde la Asociación de Marinas. Creen que el personal está satisfecho. La medición del clima laboral es informal ya que son pocos trabajadores y el director dice tener siempre sus puertas abiertas para atender tanto a trabajadores como clientes.

En las propias instalaciones del puerto deportivo cuentan con un aula equipada para la impartición de cursos, tanto para personas ajenas a la organización, como a los propios trabajadores (sobre todo en temas de prevención de riesgos laborales).

En cuanto a medidas de igualdad de oportunidades, manifiestan que las instalaciones están perfectamente adaptadas para el acceso de minusválidos.

Las relaciones con la comunidad local son bastante estrechas, a nivel de grupo empresarial organizan actividades de patrocinio y donaciones y a nivel de puerto deportivo y, junto al club náutico, participan activamente organizando escuelas de vela para los niños del pueblo de acuerdo con el ayuntamiento. Destacaremos este punto más adelante al hablar de la Fundación Pryconsa.

Entre los eventos deportivos organizados destacamos durante el año 2006:

- Regata de Cruceros Festival de Cine Inédito de Islantilla
- Macht Race Internacional
- Motor y Vela (Organiza Idamar Náutica y Club Náutico Isla Canela)
- Ascenso Río Guadiana. Visita a Alcoutim.
- Piragüismo XIII Ascenso Internacional Río Guadiana.
- I Campeonato de España Platu
- XIV Volta a Vela ao Algarve
- Atletismo X Milla Urbana “Ciudad de Ayamonte”
- XXIII Ascenso y Descenso Del Guadiana.
- XXV Trofeo La Farola
- X Travesía Río Guadiana.

### **Económico**

Este puerto deportivo es consciente de la riqueza y el valor añadido que aporta su ubicación en esa zona como atractivo turístico. Es más, su director considera que no se

potencia de forma adecuada las posibilidades que brinda por parte del Ayuntamiento de Ayamonte, y que algunos eventos náuticos de gran trascendencia de carácter internacional no son aprovechados para dar a conocer el atractivo de la zona.

El proyecto de ampliación del puerto deportivo contempla, como hemos comentado, la construcción de un puerto de pescadores, actualmente ubicados frente a la Marina.

El principal valor que aporta a los clientes son los servicios que presta, que hace que prefieran este enclave a otros de precio más barato. Considera que la reputación del puerto la generan sus clientes a través del boca a oreja.

A nivel de proveedores procuran seleccionar a aquellos que garanticen una mayor calidad tanto en los productos como en los servicios que subcontratan.

No han desarrollado ningún sistema de gestión de quejas o sugerencias de los clientes. Sin embargo, se producen muy pocas reclamaciones y cuando hay alguna es el propio director el que habla directamente con el cliente y para tratar de buscar una solución. Cuando se comenten errores, se indemniza al cliente de alguna manera y se piden disculpas.

A todos los clientes se le entrega un documento con las normas del puerto, en las que se insiste en el cuidado de las instalaciones y de las aguas, indicando qué hacer para eliminar los residuos. El documento es muy claro y lo tienen disponible en varios idiomas. También incluye recomendaciones a los usuarios para la gestión de residuos y reducción del impacto medioambiental de las embarcaciones.

Las tarifas también las tienen impresas y están muy claras, también pueden acceder a ellas mediante la página web del puerto.

### **Fundación PRYCONSA:**

Gran parte de la actividad de acción social se desarrolla centralizada desde la sede del grupo en Madrid, a través de una fundación creada a tal efecto. La fundación aparece promovida por un grupo de empleados que estaban muy interesados en colaborar en proyectos de cooperación. La Fundación se constituyó por escritura pública en fecha de 9 de octubre de 2003 y fue inscrita en el registro de fundaciones del ministerio de cultura con el nº 720. Las actividades de mecenazgo en las que participa son, resumidamente, las siguientes:

1. Educación:
  - a. Atención y apoyo a niños superdotados y de altas capacidades.
  - b. Didáctica del Arte y del Patrimonio, en colaboración con la Fundación ARTE-VIVA y la Comunidad de Madrid.
  - c. Programa “Arte al Derecho”, en colaboración con el Instituto del Menor y la Familia de la Comunidad de Madrid.
2. Investigación científica:

## Resultados del estudio realizado

- a. Dotación de una plaza de médico-investigador en colaboración con la Fundación Científica de la Asociación Española contra el Cáncer.
3. Ayudas para la asistencia e inclusión social.
  - a. Atención a menores: Convenio de colaboración con la Fundación ANAR.
  - b. Atención a los mayores.
  - c. Atención a discapacitados.
  - d. Gabinete de apoyo psicológico a inmigrantes en Madrid.
4. Mecenazgo cultural
  - a. Recuperación y donación de un manuscrito perteneciente al antiguo fondo de la Biblioteca del Monasterio de El Escorial, en colaboración con el Patrimonio Nacional.
  - b. Patrocinio de un estudio monográfico sobre la serie de bodegones de Luis Meléndez para el Príncipe de Asturias, luego rey Carlos IV, en colaboración con el Museo del Prado.
5. Cooperación internacional. Mejora de las condiciones educativas y sanitarias de la Isla de Mfangano en el Lago Victoria (Kenia), en colaboración con la Organización Solidaridad, Educación y Desarrollo (SED)

## 6. Conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad

Del análisis de los resultados obtenidos con este estudio de caso podemos obtener las siguientes conclusiones:

- La actitud de los directivos es muy favorable ante el desarrollo de la RSC.
- La Marina Isla Canela realiza una intensa actividad de protección del entorno natural considerado su valor estratégico para el servicio que prestan.
- La información teórica de la que disponen para una buena gestión de la RSC es insuficiente.
- La Marina de Isla Canela tiene un importante impacto positivo en su entorno más inmediato, contribuyendo a la generación de empleo, pero sobre todo como elemento de atracción turística que se complementa con otras actividades de ocio como los campos de golf o el centro comercial.
- La ampliación del puerto, aparte de la generación de riqueza, contempla la mejora de las condiciones laborales de los pescadores autóctonos.
- Las relaciones entre la Marina Isla Canela y su entorno inmediato son estrechas, estableciéndose fuertes vínculos de colaboración con el Ayuntamiento de Ayamonte y otros colectivos en la organización de eventos deportivos.

- La acción social llevada a cabo por el Grupo Pryconsa al que pertenece la Marina no tiene un efecto directo sobre la imagen y reputación de esta entidad. Sería conveniente que parte de esa acción social desarrollada desde Madrid y fundamentalmente en Madrid se trasladara a esta zona geográfica.
- Los directivos de esta Marina echan en falta un mayor apoyo de las instituciones públicas en el terreno de la RSC.
- La RSC, según los directivos entrevistados, comienza por un cumplimiento estricto de la legalidad.
- La implicación de los trabajadores es esencial para contribuir al desarrollo sostenible, la falta de formación y sensibilización es un factor contrario a este desarrollo.

Entre las propuestas de mejora que se derivan de este caso concreto podemos resaltar:

- Facilitar la formación de los directivos y trabajadores en temas de RSC.
- Formación profesional y universitaria de los trabajadores de los puertos deportivos para de esta forma incrementar su competitividad y la calidad del servicio que se presta.
- Mayor implicación y contribución de las administraciones públicas en todo el proceso de implantación de sistemas de RSC.
- Desarrollar estrategias comunicativas que ligen las acciones de RSC a la imagen de la empresa, de manera que se incremente su valor.
- Establecer relaciones más estrechas entre la Consejería de Turismo y los Puertos Deportivos, que actualmente dependen de la Consejería de Obras Públicas y Transportes.

Mantener el entorno natural y privilegiado de Isla Canela mediante planes de desarrollo sostenibles que impidan la masificación del territorio y la potenciación de un turismo de masas. En Isla Canela hay mucho por hacer y confiamos que se haga bien.

### **Incidente crítico Club Náutico de Sevilla – Sevilla**

La elaboración de este caso se ha llevado a cabo a partir de la información extraída de la realización de una entrevista al gerente del Club Náutico. También nos hemos servido de las anotaciones realizadas durante las visitas en el diario de campo. Las fuentes de información secundaria que hemos empleado han sido: documentación de la organización aportada por el entrevistado, análisis de las páginas Web del Club Náutico y del Puerto de Sevilla y análisis de las noticias publicadas en prensa desde marzo de 2006 a marzo de 2007. Toda esta información ha sido tratada para su análisis y el establecimiento de conclusiones parciales.

## 1. Historia y antecedentes

La principal singularidad de este puerto deportivo es que se encuentra ubicado en la orilla del Guadalquivir. Se trata por tanto de un puerto fluvial.

El puerto surge como una extensión natural de las actividades náuticas organizadas por el Club Náutico. El origen de este club se remonta a 1952, por lo que cuenta ya con más de 55 años de historia y una enorme tradición en la historia de la ciudad de Sevilla.

La primera ubicación del Club fue en la calle Betis y en 1953 se trasladó al Muelle de la Paja y de este, finalmente, a las instalaciones actuales junto al Puente de las Delicias, cuya primera piedra se puso en 1959 en la margen derecha del río Guadalquivir en la dársena del Puerto de Sevilla.

Los Estatutos Sociales lo definen como asociación deportiva y cultural privada, que tiene como objeto el fomento y la práctica de la náutica, así como de la promoción de toda clase de deportes náuticos.

Este club que nació, como reflejan sus estatutos, con un carácter eminentemente deportivo ha obtenido importantes premios y reconocimientos que le han dado prestigio en la ciudad y a nivel nacional. Sus deportistas han conseguido importantes campeonatos nacionales sobre todo en las disciplinas de remo, piragüismo y vela. En remo ya se presentó una tripulación completa en las Olimpiadas de Roma. Muchos de sus deportistas han participado en otras olimpiadas como México, Munich, Los Ángeles, Seúl, Barcelona y Atlanta. En el año 1995, deportistas del club lograron el Campeonato de Vela Infantil celebrado en Hungría, así como en el último Campeonato del Mundo de Vela obtuvieron dos Master de Vela.

El muelle del puerto deportivo se inauguró en el año 1969, y durante muchos años fue el único lugar en el Puerto de Sevilla donde podían amarrar yates y embarcaciones de recreo con los servicios que éstos requerían.

Los yates que por su tamaño han destacado en los últimos años, fueron los siguientes:

- WHITE RABBIT, 38 metros de eslora, bandera inglesa, año 1992
- GLOBANA, 36 metros de eslora, bandera Islas Caimán, año 1995
- VEGA, 35 metros de eslora, bandera española, año 1992

Las fechas habituales de las visitas de este tipo de grandes yates es principalmente durante la Feria de Abril de Sevilla dado que las instalaciones del Club lindan con el recinto ferial.

Entre las personalidades que han visitado el Club a bordo de sus yates, destaca D. Juan de Borbón que en el mes de Agosto de 1992, pasó varios días con su yate GIRALDA.

Durante el año 1992 con motivo de la Exposición Universal, en los pantalanes instalados por la Autoridad Portuaria y cuya gestión de explotación se encomendó al Club, amarraron unos 400 yates entre los meses de Abril y Octubre de dicho año.

Podemos destacar de este puerto deportivo, que aunque nace al amparo del Club Náutico al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los clubes náuticos marítimos, y para dar servicios a sus socios, también tiene una importante actividad de comercialización de sus amarres. Todo esto le da cierta singularidad en su relación con el desarrollo sostenible.

## 2. Entorno y escenario físico

Los puertos deportivos son instituciones que permanecen estrechamente ligadas a su entorno general y específico, con el que necesariamente mantienen relaciones de intercambio que le permiten su funcionamiento y supervivencia. Aunque los factores del entorno están estrechamente interrelacionados, en el presente informe los presentaremos de forma separada para una mejor narración del informe.

Haremos referencia a los diferentes **entornos**: físico, socio-económico, político y técnico.

### 1) Entorno físico:

El Club Náutico de Sevilla y su puerto deportivo ocupan una parcela de aproximadamente 43.000 m<sup>2</sup>. de terreno, concesión del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo (terrenos del Puerto de Sevilla) situado en la margen derecha del Río Guadalquivir.

El Guadalquivir es el quinto río por extensión de la península ibérica. Recorre Andalucía de Este a Oeste, atravesando ciudades de la importancia de Sevilla o Córdoba. Su nombre deriva del árabe wadi al-Kabir ("río grande").

El Guadalquivir es el único río de España con tráfico fluvial significativo, aunque en la actualidad sólo es navegable desde el mar hasta Sevilla

El acceso desde el mar se hace a partir de El Faro de Chipiona, gestionado por la Autoridad Portuaria de Sevilla, y que marca el inicio del Canal de Acceso al río Guadalquivir. Tras poco más de cincuenta millas y el paso de una esclusa se llega al Puerto de Sevilla. El canal discurre entre Sanlúcar de Barrameda y el Parque Nacional de Doñana, la más importante reserva natural de Europa con más de 50.000 hectáreas.

Los fondos son arenosos y la navegación muy segura y de gran visibilidad, permitiendo observar los sucesivos cambios en un paisaje de marcado carácter agrícola y con poblaciones ribereñas en las que la pesca sigue siendo una actividad habitual.

La esclusa convierte al río en una dársena, ya que el cauce natural está cerrado en el extremo norte de la ciudad. El tamaño de la esclusa limita la dimensión de los barcos que pueden acceder al puerto deportivo.

Dimensiones de la Exclusa

## Resultados del estudio realizado

- Eslora: 200 m. puertas cerradas. Sin límite puertas abiertas.
- Manga: 24,36 m.
- Calado: 8 m.
- Naturaleza de los fondos: arenosos
- Altura arboladura (calado aéreo): 42 m.

Tras la esclusa los barcos deben superar una segunda barrera, un puente que debe abrirse para dar paso a los barcos, esto dificulta el acceso al puerto deportivo. El gerente del Club Náutico se lamenta que “si la frecuencia de uso de las dos puertas cada vez es menor, y en unos horario cada vez menos adecuados al tránsito mercantil” el número de usuarios irá disminuyendo.

Los accesos al club náutico por carretera son bastante deficientes, ya que se trata de una vía no asfaltada, lo que da cierta mala imagen al exterior del mismo, impresión que cambia cuando se accede a sus instalaciones.

Las instalaciones del club tienen diferentes usos, deportivos, sociales, náuticos y jardines. La zona ajardinada está muy cuidada y está formada por praderas de césped y arbolado; además de viales interiores y aparcamiento de vehículos. La vegetación es propia del clima mediterráneo y se destaca la conservación de especies autóctonas.

### 2) Entorno socio-económico:

Actualmente el Club Náutico se encuentra lindando con el recinto ferial, junto a uno de los barrios de clase media-alta más emblemáticos de Sevilla el de Los Remedios.

El hecho de estar ubicado junto a la feria conlleva que sea durante estas fiestas cuando tiene más demanda, ya que los yates aprovechan esta proximidad para disfrutar de la fiesta andaluza por antonomasia.

Con el tiempo el Club Náutico ha ido transformando su naturaleza deportiva, que aunque sigue siendo su principal misión, y ha ido dejando paso a un club de carácter más social al que es difícil acceder por el elevado número de aspirantes existentes

En la actualidad el censo social está compuesto por 8.179 socios, que se desglosan en las siguientes categorías:

Aspirantes .....	1.506
Numerarios .....	6.589
Fundadores .....	20
Honor .....	64

Por regla general el nivel adquisitivo de los socios suele ser alto y el club tiene una buena imagen de prestigio en la sociedad sevillana, aunque demasiado elitista.

También hay que destacar que en la zona portuaria que hay en la orilla opuesta del río se está construyendo un oceanógrafo y distintas instalaciones comerciales.

### 3) Entorno político y legal:

Actualmente el Club Náutico de Sevilla mantiene algunos litigios con la Autoridad Portuaria de Sevilla en relación con el amarre de los grandes yates que son los que más beneficios dejan.

La autoridad portuaria no deja que el puerto acoja a embarcaciones mayores de 24 metros que deben atracar en una zona del puerto en la que no disponen de los servicios básicos que pueden exigir este tipo de embarcaciones.

Esto ha supuesto para el puerto la pérdida de una importante fuente de ingresos en los últimos años. Además en última instancia los tripulantes de los barcos solicitan tener acceso a las instalaciones del Club Náutico para poder cubrir sus necesidades más básicas.

Según el gerente entrevistado no existen muy buenas relaciones con la autoridad portuaria que está limitando el servicio náutico del club. Se está produciendo un cambio de legislación en el puerto de Sevilla que podría afectar de forma considerable a las actividades náuticas del club.

#### **Escenario físico: Características y servicio del Club Náutico de Sevilla**

La principal singularidad de este puerto deportivo es que se trata de un puerto fluvial. Las instalaciones de las que pueden beneficiarse los navegantes son muchas y cubren prácticamente todas las necesidades de los mismos. Todo ello en un marco incomparable con vistas al río y a la orilla de enfrente donde se puede percibir la arboleda del Parque María Luisa y algunos de los edificios emblemáticos de la Exposición del 92.

En la actualidad cuenta con 100 amarres. Entre los servicios que ofrece a los navegantes se encuentran:

- Información
- Varadero, hasta 10 metros de eslora
- Información meteorológica
- 24 horas de seguridad
- Taller mecánico
- Teléfono público
- Recogida de aceites usados
- Servicios
- Recogida de basuras
- Duchas
- Servicio contra incendios

### *Resultados del estudio realizado*

- Bar-Restaurante
- Capitanía
- Bar
- Muelle de espera
- Hielo
- Agua potable
- Coches de alquiler
- Aparcamiento
- Taxis
- Electricidad
- Rampa de vela ligera

#### Situación

El puerto se encuentra en las siguientes Coordenadas:

- Latitud: 37° 22' N
- Longitud: 5° 59' 05" W

La ubicación de los principales servicios para la navegación se encuentran repartidos en tres puntos: la dársena, el Muelle Sur y los pantalanes.

### **3. Actividad principal y notas distintivas del puerto**

Además de tratarse de un puerto fluvial, otra nota distintiva de este puerto es que nace al amparo de un club náutico con un objetivo fundamentalmente deportivo como rezan sus estatutos.

Las instalaciones del puerto se funden con las del club por lo que los navegantes gozan de un restaurante cerrado con magníficas vistas al mar y otro abierto en una gran terraza junto a la orilla del río desde donde se pueden divisar las numerosas competiciones deportivas organizadas.

El agradable paseo hasta la desembocadura del río Guadalquivir supone un aliciente para los navegantes, ya que parte del mismo transcurre junto al Parque Nacional de Doñana.

La proximidad a la ciudad de Sevilla, eminentemente turística, supone que sea un lugar muy atractivo en el que amarrar para poder disfrutar de la capital andaluza.

Sus clientes son fundamentalmente extranjeros. Según datos extraídos del “Libro de Registro de entrada de buques” en el periodo comprendido entre 1982 y la fecha han amarrado en las instalaciones del Club un total de 2198 yates, independientemente

te de los que son propiedad de los socios. Del total de estas embarcaciones un 40% fueron nacionales y el 60% restante extranjeras.

El premio más destacado que ha recibido el Club es la “COPA STADIUM”, concedida en el año 1984 por la labor deportiva en general.

#### 4. Grado de compromiso con la sostenibilidad y RSC

El gerente del Club Náutico considera como parte esencial de la organización las actividades de RSC, incluso manifiesta como, con respecto a la acción social de la institución, los presidentes tienen una actitud excesivamente conservadora, donde se percibe la acción social como una actividad filantrópica que no debe ser comunicada.

En su opinión la única manera de conseguir la sostenibilidad es mediante la implicación del tejido empresarial.

La directiva del Club Náutico transmite los valores de la sostenibilidad mediante el ejemplo a sus trabajadores. Es tan importante esta cuestión que sus estatutos recogen dentro de su artículo primero la protección del entorno natural. “El Club asumirá la protección del medio natural y defenderá la navegabilidad del río Guadalquivir”

La naturaleza no lucrativa de esta organización hace que lo que impulsa al Club a las acciones de RSC, sea fundamentalmente dos cosas: sus principios fundacionales y el sentido de cubrir ciertas necesidades en su entorno porque sus asociados consideran que simplemente deben hacerlo, deben ayudar en la medida de lo posible a colectivos más necesitados y colaborar con la ciudad. Si aplicamos las categorías establecidas por la Fundación Empresa y Sociedad respecto a la acción social nos moveríamos en la esfera de la “filantropía”. Sin embargo, percibimos en el gestor un cambio de actitud hacia la “comunicación” ya que a medio-largo plazo tiene la intención de integrar la RSC a nivel estratégico.

#### 5. Acciones de RSC

Los Estatutos del Club recogen en su artículo 1 la protección del medio ambiente. El gerente afirma que gracias a la existencia del Puerto Deportivo esa zona de terreno está cuidada, y que la existencia de sus instalaciones y el cuidado que ponen en el mantenimiento de las mismas contribuyen a la calidad del agua y del entorno.

En sus cuidadas zonas ajardinadas se pueden apreciar especies vegetales muy variadas, como : Acacia del Japón, Adelfa, Álamo blanco, Aligustre (troana), Aloe, Ap-tenia Cordifolia, Araña de Constantinopla (árbol de las sedas), Árbol del amor, (árbol de Judas, Algarrobo coro), Bignonia, Bonetero del Japón, Buganvilla, Cedro, Cerezo japonés, Ciprés, Cortaderia de las pampas (hierbas de las pampas), Chopo, Chopo lombardo, Durillo de Flor, Encina, Falsa pimienta, Ficus, Foenix (palmera canaria), Gazania, Geranio, Granada, Hiedra, Higuera, Jacaranda, Jazmín, Lantana pequeña, Lantana (bandera de España), Laurel, Lavanda, Lentisco, Limonero, Magnolia, Malvasisco

## *Resultados del estudio realizado*

(abutilón, sangre de toro), Mirto (arrayán), Morera, Naranja agrio, Níspero del Japón, Nolina, Olivo, Paraíso (melia), Parquinsonia (espino de Jerusalén, palo verde), Parra, Pino carrasco, Pino piñonero, Pitosporo, Plátano, Plumero, Prachichito rojo, Romero, Rosal sevillano, Sauce llorón, Tipuana (palo rosa), Tuya, Verbena, Wuchintoria (pitchardia) y Yuca. La acción del club ha contribuido a la recuperación y mantenimiento de esa zona del río.

El club está pasando por momentos financieros difíciles por las restricciones impuestas por la autoridad portuaria, esa escasez dificulta que pongan en marcha un sistema de gestión de calidad o medioambiental. En cuanto tengan posibilidades se plantean obtener alguna de las certificaciones ISO, “ya veremos si nos quedamos en el 9001 o llegamos al 14001”.

De momento no se considera prioritario realizar esta inversión e intentan aplicar de forma interna los principios de la calidad y de respeto medioambiental

En el puerto deportivo se tiene un control muy estricto de los residuos que generan sus instalaciones o las embarcaciones amarradas para proteger la limpieza del agua del río.

También se han preocupado por el desarrollo de las energías renovables, utilizando energía solar. Estas acciones se van a intensificar en el nuevo proyecto de crecimiento aprobado para el futuro. Otra forma de ahorrar energía es mediante la utilización de toldos o el empleo de la pintura de color blanco que refleja la radiación solar y permite un uso más eficiente del aire acondicionado. A los trabajadores se les inculca esa filosofía del ahorro de agua y energía, el gerente afirma que la filosofía del ahorro prima en la organización por encima de factores puramente de eficiencia.

### **Social**

Esta institución es un club náutico y puerto deportivo al mismo tiempo. La raíz de su origen reside en la práctica de los deportes náuticos y su finalidad es esencialmente prestar un servicio a los socios.

Esto hace que las relaciones con el entorno y con los empleados sean buenas.

Con respecto a los trabajadores el gerente define a la organización como “una gran familia” en la que se tienen en cuenta las peculiaridades de cada trabajador y se tratan de adaptar las condiciones laborales de cada uno en la medida de lo posible.

El buen trato hace que las personas que tienen subcontratadas para ciertos servicios soliciten formar parte de la plantilla del club.

Los trabajadores reciben su regalo de empresa y suelen estar bien tratados. En cierto modo esto se debe a que la directiva está compuesta por socios del club, al tratarse de puestos renovables, esos directivos van a tener que convivir como socios normales con los trabajadores ya desprovistos de la autoridad que les otorga el puesto. Esto les hace ser prudentes en el trato a los empleados.

La institución tiene a gala el respeto a los trabajadores y a sus condiciones de trabajo.

La formación también constituye uno de los pilares importantes en la relación con los trabajadores. La institución lleva a cabo un programa de formación continua.

En cuanto a los servicios que ofrecen a las personas con discapacidad, el gerente comenta que se han adaptado las instalaciones para este colectivo, y el personal está concienciado del trato preferente que deben recibir a la hora de disfrutar de los servicios que ofrece el puerto. Sin embargo, no hemos apreciado una política activa de integración laboral de este colectivo.

Las acciones sociales de la empresa son muy abundantes y variadas. El club se encuentra perfectamente integrado con el entramado cultural de la ciudad y participa activamente en gran parte de los eventos significativos de la misma.

El inconveniente que percibe el gerente es que todo esto se hace de espaldas a la sociedad, como “con vergüenza” de que la gente se entere de estas actividades filantrópicas. Esta situación implica que las acciones no están planificadas a priori y no se les saca la rentabilidad estratégica que sería oportuno y que podría ayudar a una mejor reputación del club frente a la sociedad sevillana y las administraciones públicas.

La labor social que se lleva a cabo es muy abundante, tanto ligada a las actividades deportivas propias del club, como actividades meramente filantrópicas:

- Se acogen a niños sin recursos de diferentes barrios y se les ofrece la oportunidad de practicar deporte supervisados por los entrenadores del club.
- Realizan a menudo actividades junto a diferentes instituciones sevillanas como el Ayuntamiento o la Cámara de Comercio, etc....
- Con la Sociedad Estatal de Gestión de Activos S.A. (AGESA), el club ha colaborado en el diseño de los contenidos del Pabellón de la Navegación y se mantiene esa colaboración para el futuro.
- En colaboración con el Ayuntamiento se han creado escuelas deportivas municipales en sus instalaciones.
- En el programa “Sevilla y su río” el Club ha incluido todas las actividades que desarrolla en el cauce fluvial.
- Con la colaboración del IMD (Instituto Municipal de Deportes) se organizan jornadas para dar a conocer los deportes náuticos a los niños de diferentes colegios.
- El año pasado se organizó un circuito para los niños que terminaba con una visita a la Nao Victoria que estaba atracada en sus instalaciones.
- Con las Hermandades se hace el Pregón de Semana Santa.
- Se hacen exposiciones de artistas de una manera desinteresada
- Se organizan campeonatos universitarios.

## *Resultados del estudio realizado*

- Se organiza una prueba de gran tradición en Sevilla como es la Regata Sevilla-Betis, que enfrenta a los dos clubes futbolísticos de gran rivalidad de la ciudad.
- Se ha abierto una galería de olímpicos con la presencia del Presidente del Comité Olímpico Español, con el alcalde...
- Se ha organizado el Campeonato de España de Vela.
- Semanalmente se les cede las instalaciones a la Asociación de Niños Autistas para que realicen actividades deportivas.
- También hay acuerdos con la ONCE.
- La Cruz Roja de Sevilla, los bomberos o la propia Guardia Civil han tenido en el puerto deportivo su sede operativa.
- Se organiza el ascenso del Guadalquivir que une las provincias de Sevilla y Cádiz y que es organizado conjuntamente con el Club de Sanlúcar y en el que se implica al Ayuntamiento de Coria.

Con respecto a la atención a las personas con discapacidad se han mejorado los accesos al club, modificando la rampa natural para hacerla con menos pendiente, de manera que no superara el porcentaje necesario para el acceso de personas con alguna discapacidad física. Todo el personal tiene instrucciones de precisas de colaborar con estas personas. También se permite el acceso al Club de los vehículos de estas personas vetado para otros individuos.

### **Económico**

A pesar de que el Club Náutico de Sevilla es una institución sin ánimo de lucro, lo que condiciona bastante sus acciones, el gerente considera que las empresas deben perseguir el máximo beneficio, pero extendido en el tiempo, lo que implica explícitamente el concepto de sostenibilidad, pues la supervivencia en el tiempo pasa por cuidar y beneficiar a su entorno.

La organización ha renunciado a la externalización de determinados servicios (que le resultaría más rentable al club) en beneficio de sus trabajadores actuales, primando la rentabilidad social sobre la económica.

A parte del libro de quejas y reclamaciones estipulado legalmente no desarrollan ningún instrumento que permita medir el grado de satisfacción del cliente, piensa que el mejor indicador que tienen es que el cliente antes de marcharse reserva para la próxima estancia. En general, el usuario está satisfecho puesto que no hay prácticamente reclamaciones. La organización lleva un archivo con las reclamaciones recibidas y la Junta Directiva tiene la obligación de responder en un plazo máximo de un mes.

El gerente entrevistado considera que los clientes no están especialmente sensibilizados con el medio ambiente y la sostenibilidad. En su opinión “el usuario es en un 98% egoísta, y lo que quiere es los mejores servicios al menor coste, y ya está”, siempre y cuando tenga cubiertas las necesidades básicas.

El impacto económico en la zona es importante por el número de socios que tiene su club náutico y la variedad de servicios que ofrece.

## 6. Conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad

Del análisis de los resultados obtenidos con este estudio de caso podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El Club Náutico de Sevilla es una institución perfectamente integrada con su entorno con el que mantiene una intensa relación.
- El carácter no lucrativo del club y el hecho de que tenga más de 8000 sevillanos como socios hace que tenga una participación muy activa con su entorno inmediato desarrollando actividades sociales y deportivas muy frecuentes.
- La cultura de los socios del club es la de fomentar las actividades de RSC, para que el club siga siendo una institución viva, de cuya instalaciones puedan disfrutar, en cierto modo gran parte de la sociedad sevillana además de los socios.
- El gerente tiene una mentalidad de cambio cultural y aboga por intentar comunicar mejor las acciones de RSC que llevan a cabo para contribuir a una mejor reputación del Club en la Sociedad Sevillana, ya que el desconocimiento de lo que hace supone ser percibido por parte de la población como un club elitista.

La actividad de RSC que lleva a cabo El Club Náutico de Sevilla es intensa pero no sigue un planteamiento estratégico. Las acciones sociales se llevan a cabo de forma espontánea, tal y como le van llegando las peticiones a la junta directiva, pero no se hacen de una forma planificada, y sobre todo no se plantean las acciones de comunicación pertinentes que podrían ayudar a cambiar la percepción negativa que parte de la sociedad sevillana tiene del club. Sería necesario diseñar una estrategia de RSC, identificando con claridad los grupos de interés y tratando de satisfacer en la medida de lo posible sus necesidades.

La supervivencia del puerto deportivo pasa, además por mejorar las relaciones con la Autoridad Portuaria y aclarar las condiciones de explotación de sus instalaciones.

Por su parte el gerente cree que el cliente de este tipo de instalaciones náuticas no está motivado por las acciones de RSC que lleve a cabo la organización, considera que es un cliente motivado esencialmente por los precios bajos del servicio.

## Incidente crítico Puerto Sotogrande

### 1. Historia y antecedentes

Toda la información acerca de la historia del Puerto de Sotogrande y de sus antecedentes se han obtenido a partir de información secundaria extraída de su página web, de folletos informativos, material cedido por el puerto y una entrevista semiestructurada mantenida con el director gerente del mismo.

Al sur de España, en Andalucía el Puerto Deportivo de Sotogrande está situado a 10 millas al NE de Gibraltar y es el primero que encontrarán los navegantes tras su entrada en el mar Mediterráneo.

Puerto de descanso, probablemente después de una dura navegación atlántica. Puerto de disfrute y relax para los más afortunados. Y puerto, también, de preparación y avituallamiento para las largas travesías atlánticas y mediterráneas.

El puerto se encuentra integrado en el grupo de empresas presidido por D. Juan Miguel de Villar Mir y que se componen entre otras por las siguientes compañías: Grupo Ferroatlántica (que incluye Ferroatlántica, Ferroatlántica Venezuela e Hidro- Nitro) dedicado a producción de energía eléctrica, ferroaleaciones y silicio metal .• Grupo Fertiberia (que incluye Fertiberia y Sefanitro), dedicado a fertilizantes, siendo primero de España y cuarto de la Unión Europea. • Grupo Inmobiliaria Espacio, con desarrollos inmobiliarios en España y Texas, EE.UU. • Grupo Obrascón Huarte Laín, sexto Grupo Constructor Español del que el Grupo Villar Mir es accionista de referencia.

Cuando el Presidente, hoy día del Grupo Villar Mir, llegó por primera vez a Sotogrande, le sedujo el entorno y vió muchas posibilidades de construir un puerto deportivo en la zona, ya que se trataba de un lugar donde acudían, por su entorno y configuración, presidentes y empresarios de importantes compañías españolas y europeas.

En 1982 el Consejo de Ministros adopta la resolución de conceder a la sociedad Puerto Sotogrande y a la persona de Juan Miguel de Villar Mir la concesión para la construcción de un puerto deportivo por un periodo de 75 años. Se le dá la concesión al Sr. Villar Mir y a cualquiera de sus herederos.

## 2. Entorno y escenario físico

Con la intención de poder hacer un análisis detallado de todo el entorno del puerto y, consecuentemente, de todos aquellos aspectos que van a condicionar su actividad, se ha consultado de nuevo con fuentes secundarias y se ha mantenido una entrevista con el gerente del mismo de donde se han extraído una serie de datos relacionados entre sí que desglosamos a continuación en cuatro apartados:

### 1) Entono físico:

El Puerto deportivo se encuentra situado en un entorno privilegiado como es Sotogrande, considerada como una de las principales urbanizaciones de Europa.

Se trata de un puerto situado en una finca de 1800 hectáreas y de una vegetación muy desarrollada.

Ubicado en la urbanización de Sotogrande, dentro del municipio de San Roque en la provincia de Cádiz, está destinado a convertirse en uno de los primeros puertos del Mediterráneo español.

Se puede acceder a él por la autovía A-7, hallándose a treinta minutos de Marbella, a veinte de minutos del aeropuertos de Gibraltar y a una hora de los aeropuertos de Málaga o Jerez.

El puerto para su construcción se desarrolla en dos fases. Una primera fase que comienza desde la concesión de la construcción del mismo hasta 1987, donde queda terminada prácticamente todo lo que es el puerto externo. Posteriormente hubo unos años de estancamiento de esa construcción para reanudarse aproximadamente sobre el 2002 y estando prevista su finalización dentro de dos años con la ampliación definitiva de la Marina que supondrá 1000 atraques más. De esos mil hoy en día ya están en funcionamiento 500.

Una vez terminada la ampliación de la Marina nos encontraremos ante un puerto con 1500 atraques, muchos de ellos situados en islas diseminadas con construcciones de propiedades dentro de la marina.

## **2) Entorno socio-económico:**

Existen múltiples servicios que ofrece un puerto deportivo de estas características, tales como: Torre de control; Atraques y marinería; Varadero y naves; Gimnasio; Surtidores de combustible; Helipuerto; Aviso a navegantes y webcan.

El varadero dispone de: Servicios Especializados, Travelift, Talleres de Pintura, Soldadura, Carpintería, Velería, Tapizado, pañoles, etc. y, además Nuestra Nave de Invernaje, de reciente construcción

El Helipuerto, presta un Servicio excepcional a los clientes, previa autorización.

También se contempla dentro de las instalaciones servicios de restauración, un supermercado, información general y meteorológica, aseos, duchas, aparcamientos, conexiones para agua y electricidad, maquinas de hielo, lavandería, conexión de TV, servicio postal, dique seco, buceadores, talleres, grúas, postes de gas oil y gasolina, efectos navales y equipos para toda clase de yates.

Dentro del apartado de alojamiento podemos encontrar un hotel de cuatro estrellas ubicado dentro del mismo puerto además de apartamentos y propiedades en alquiler y en venta.

Igualmente el puerto ve complementada su oferta por distintos locales comerciales, inmobiliarias, brooker, tiendas náuticas, sucursales bancarias, clínicas y un servicio de taxi acuático.

Todo ello favorece el desarrollo socio-económico de la zona y constituye un importante yacimiento de empleo para la población local.

## **3) Entono legal**

El puerto se creó a partir de una concesión administrativa que se otorgó a la sociedad Puerto Sotogrande por un periodo de 75 años.

### *Resultados del estudio realizado*

Se rige por un reglamento de explotación que aprueba la Junta de Andalucía el 4 de agosto de 1987 y a partir de ahí comienza su funcionamiento.

Respeto al escenario físico, señalar los siguientes datos:

Datos técnicos del puerto:

Esta marina que se encuentra en Sotogrande tiene las siguientes características técnicas:

Canal radio: 9

Localización: 36°17'24" de latitud Norte y 5°16'10" de longitud Oeste

Anchura de bocana: 80 metros.

Sonda en Bocana: 4 m.

Sonda en Dársena: 4,5 m.

Número de amarres: 548

Número de amarres pendiente de ampliación: 1000

### **3. Actividad principal y notas distintivas del puerto**

La actividad principal es turístico deportiva.

Lo que diferencia a este puerto del resto es precisamente su entorno físico. Estar ubicados en un lugar privilegiado en cuanto a su entorno, rodeado de una gran vegetación y con las infraestructuras y servicios de una exclusiva urbanización. Los usuarios del puerto pueden completar su oferta deportiva acudiendo a los campos de golf de la zona y a los campeonatos de polo que tienen lugar.

La gran ventaja de este puerto radica en que, dada la situación actual de escasez de atraques, Sotogrande tiene aprobado desde hace tiempo la ampliación de 1000 atraques. Por lo que con la ampliación de la Marina podrán cubrirse de sobra la demanda de atraques desde Málaga hasta Cádiz.

Por tanto, se ha de subrayar que la singularidad del Puerto Deportivo Sotogrande radica en su entorno, en su ubicación, situado en una basta finca de frondosa vegetación. El usuario de este puerto viene buscando una tranquilidad especial, discreción y seguridad.

El perfil del cliente lo constituyen preferentemente familias, que abarcan todas las franjas de edades. Se trata de un turismo que hace uso de todas los servicios que da el puerto como el club de vela, club de buceo, escuela de regatas. Básicamente se trata de un cliente nacional casi en un 60%, británico en un 30%, y el 10% restante lo conforman los alemanes y algún árabe. El perfil sociolaboral viene marcado por directores generales, ejecutivos y presidentes de grandes compañías.

El cliente del puerto, dado el nivel social y la actividad pública de alguno de ellos, viene buscando tranquilidad, un lugar donde la prensa no le incomode y donde la discreción y la seguridad sean un servicio más.

#### **4. Grado de compromiso con la sostenibilidad**

Considerando la sostenibilidad como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, y la información recopilada tanto a través de la entrevista como a través de la observación directa por parte del entrevistador, se ha podido comprobar que sí existe concienciación de sostenibilidad en Puerto Deportivo de Sotogrande.

Prueba actual de esa sostenibilidad es el cuidado que se le concede al medio ambiente desde todos los ámbitos, no sólo desde la organización, sino por parte del propio usuario del puerto, ya que se trata de un cliente exigente que contempla la calidad medioambiental como un valor importante en la elección de su destino para el deporte náutico.

Desde los comienzos, el puerto siempre ha tenido concedida la Bandera Azul como símbolo reconocido que exige el cumplimiento de exigentes niveles sanitario-ambientales, la existencia de sanitarios adecuados y sin vertidos, así como servicio de salvamento, socorrismo y primeros auxilios en la playa o en el puerto con Bandera Azul.

La ampliación de la Marina en 1000 atraques más y en consecuencia la ejecución de las obras que se están produciendo para la misma ha provocado que por motivos claramente coyunturales actualmente el puerto no sustente la bandera azul, aunque desde la dirección no cabe la menor duda que una vez concluyan las obras y se reanude el normal funcionamiento de la marina se podrá retomar de nuevo ese distintivo de calidad de las aguas.

La organización, en la actualidad, está inmersa en un proceso de implantación de las normas de calidad ISO 9000 e ISO 14000 como enseñanzas de calidad y sostenibilidad medioambiental.

Esa sostenibilidad que tanto se trabaja desde la dirección del puerto es intrínseca a todos los miembros de la compañía y del grupo Villar Mir al que pertenece el puerto deportivo de Sotogrande.

Para ello se llevan a cabo todo tipo de actuaciones que ayuden a garantizarla, como puede ser el desarrollo de obras subterráneas para la canalización de aguas fecales o la existencias de cubetas específicas en el varadero que recogen el aceite que cae de los barcos para después ser trasladado a lugares oportunos para ello.

## **5. Grado de compromiso con la responsabilidad social corporativa**

Los puestos de trabajo dentro de la organización del puerto están perfectamente definidos, se hacen reuniones periódicas con los distintos responsables de departamentos que ayudan a ver los objetivos fijados y los logros alcanzados.

Para el logro de los objetivos desde la dirección y la presidencia del grupo se hace especial énfasis en la formación del empleado y el perfeccionamiento constante del mismo.

Igualmente se trabaja en la creación de empleo y en su sostenibilidad. La compañía da más prioridad al crecimiento del mismo y el bienestar de los trabajadores que al alcance de mayores beneficios.

La política de recursos humanos está basada en la confianza, en el sentido que un trabajador que desea desarrollarse y crecer en la empresa puede hacerlo y quedarse indefinidamente, ya que la organización pondrá a su alcance los medios en formación y el plan de carreras necesario para que puede desarrollarse.

Existe relación con el entorno tanto a nivel del puerto como a nivel de grupo. El puerto deportivo contribuye a determinadas acciones de ayuda, por ejemplo con el Ayuntamiento de San Roque para el rescate de unas ruinas romanas encontradas en la zona.

Desde un punto de vista medioambiental intenta controlar los impactos medioambientales de los productos y de los servicios, para ello se compromete entre otras acciones a esforzarse por conservar los recursos y evitar la contaminación, mejora continua del impacto ambiental, informar a su clientes de su obligaciones medioambientales, etc.

## **6. Conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad**

Una vez realizado el trabajo de campo en el puerto Deportivo Sotogrande a través de las entrevistas realizadas podemos resumir los resultados extraídos en los siguientes puntos:

- Se trata de uno de los puertos más privilegiados por su entorno que engloba opciones tan diferentes como deportes náuticos, golf, polo...
- Su mayor diferencia con respecto a los demás es su enclave, su entorno privilegiado.
- Su actividad es turístico deportiva.
- El usuario del puerto es un cliente de alto nivel, que busca la tranquilidad, la seguridad y la discrecionalidad que le proporciona el entorno del puerto deportivo.
- La organización se halla fuertemente comprometida con el medio ambiente y el entorno que lo rodea.

- La sostenibilidad es uno de los puntos clave en la gestión del puerto.
- La Responsabilidad Social Corporativa se hace palpable desde un punto interno, así como desde las relaciones con entidades locales.
- Dentro de las acciones actuales y futuras están la terminación de la ampliación de la marina, lo que supondrá sumar 1000 puntos de atraques a los 575 ya existentes. Y por otra parte, la implantación de un sistema de calidad medioambiental que contribuya a su mejor gestión y en consecuencia a su mayor competitividad como los que recoge las normas ISO.

No obstante, habría que proponer el desarrollo de estrategias de marketing que contribuyan a dar a conocer al exterior todas las acciones de sostenibilidad y respeto al medio ambiente que lleva cabo el puerto y el lugar que estas acciones ocupan en su gestión, con el objeto de dar a conocer una realidad que el público en general desconoce.

### **Incidente crítico: grupos de interés brokers y empresas náuticas**

Para tener un conocimiento lo más completo posible de la realidad del turismo náutico en Andalucía, se consideró de gran interés en esta fase cualitativa de la investigación entrevistar a gerentes o responsables de organizaciones implicadas en la actividad náutica, pero que no fueran directivos de puertos deportivos o club náuticos.

En esta línea se contactó con un broker de embarcaciones de recreo, dedicado al charter náutico desde el año 1997, y con el gerente de Fipa Group Spain, S.L. en Puerto Banús, empresa filial de los astilleros italianos Fipa Group, cuya principal actividad es actuar de intermediaria para la venta de barcos, además de tener su propia flota para dedicarla al charter náutico, y que opera en Marbella desde el año 2004.

Se mantuvieron entrevistas semiestructuradas de acuerdo con el siguiente guión:

- Háblenos de los antecedentes de su organización, actividad principal que realizan y tiempo que llevan operando en Andalucía.
- ¿Cuál es el perfil de sus clientes y la motivación de los mismos para comprar una embarcación o para alquilarla –charter náutico–?
- ¿Cree que existen oportunidades de negocio del turismo náutico en Andalucía que se están desaprovechando? En caso afirmativo, ¿a qué se debe ello?
- En su opinión, ¿es compatible el crecimiento de este sector de actividad económica con la sostenibilidad medioambiental y social?, ¿se comportan de manera responsable estas compañías?
- ¿Entablan relaciones de cooperación con otras organizaciones de la zona que fortalezcan el tejido empresarial y generen riqueza y empleo entre la población local?
- ¿Cuáles son las principales barreras que les impiden su mayor desarrollo?

### Resultados del estudio realizado

- ¿Qué propuestas o soluciones formularía Vd. para la mejora de la competitividad del turismo náutico, siempre dentro de unos parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?
- Otras observaciones que quieran realizar.

De manera sintética, se llegaron a las siguientes conclusiones tras realizar estas entrevistas:

- Andalucía es una comunidad con un bajo desarrollo del turismo náutico, con una densidad de 569 habitantes por amarre, muy por debajo de la media nacional que es de 379 habitantes por amarre. Consecuentemente, no existe una industria fuerte tradicionalmente dedicada a la venta de embarcaciones, de ahí que estas empresas náuticas se dediquen también al charter o alquiler de embarcaciones.
- El perfil del cliente que adquiere un yate es el de un empresario de clase alta, siendo la proporción entre nacionales y extranjeros del 50% en cada caso, y concretamente en el caso de Marbella, principalmente estos últimos son de nacionalidad árabe y rusa.
- La clientela del charter náutico es generalmente de clase media-alta, al ser más asequible esta opción que la compra, pero también de clase alta que no ha considerado viable adquirir una embarcación debido a la falta de amarres o que ha considerado excesivo el desembolso adicional a realizar paralelamente en impuestos (28%)
- El turismo náutico es una importante oportunidad de negocio en Andalucía, dado que es uno de los segmentos que más ingresos genera por visitante y día, además de ser complementario a otros tipos de turismo como el de golf o el de “sol y playa”. Además, dadas las condiciones climáticas de esta Comunidad Autónoma y la tranquilidad de sus aguas, esta actividad contribuiría a romper la estacionalidad del turismo. A todo ello habría que añadir el efecto multiplicador que generaría en otros sectores como la hostelería y restauración, comercios ubicados en las instalaciones portuarias, ocio, etc.
- El crecimiento de este sector, siempre que tenga lugar de manera controlada, es perfectamente compatible con la sostenibilidad medioambiental y social. De una parte, estos clientes son bastante respetuosos con el medio ambiente, siendo el problema en algunos casos la falta de instalaciones en algunos puertos para la eliminación de residuos del barco; de otra, se podría incrementar de forma controlada la oferta de amarres, y a la demanda que no se pueda cubrir darle otro tipo de solución como la construcción de marinas secas – principalmente para embarcaciones de pequeña y mediana eslora cuyos propietarios viven o tienen su segunda residencia en la localidad donde se ubica el puerto– acompañado ello de instalaciones en las playas para sacar a la mar las embarcaciones guardadas en estas marinas secas. Asimismo, se observa la existencia en algunos puertos de cementerios de barcos, ocupando éstos puestos de amarre que

podrían ser mejor aprovechados si se dedicaran a barcos que navegaran y los que están averiados guardarlos en naves a la espera de su reparación, actividad indirecta que a su vez generaría empleo, además de solucionar el problema de la contaminación visual. Por último, podrían reservarse una serie de amarres para el charter náutico, lo que generaría puestos de trabajo y riqueza asociada a esta actividad, colaborándose así con la sostenibilidad social y económica de la zona.

- Además de las redes de empresas que se crean entre compañías dedicadas a la actividad náutica –venta de embarcaciones, charter náutico, escuelas de vela, talleres, etc.–, se podría generar un mayor efecto inducido en la zona al cooperar con otras empresas turísticas, sobre todo si se potenciara el charter, pues generalmente este cliente pernocta alguna noche en hotel, demanda servicios de restaurantes o catering, se podrían crear alianzas comerciales con otras compañías elaborándose paquetes turísticos que incluyan otros productos como la práctica del golf, polo, etc. Asimismo, el charter náutico se puede utilizar para la organización de eventos de incentivos de algunas empresas e incluso para la realización de actividades que fomenten la sensibilización por el medio ambiente como serían los “viajes de ecoturismo científico-marino” (p. ej. censo de delfines, ballenas, etc.).
- Muchas de las oportunidades de negocio mencionadas, que son compatibles la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, no se desarrollan debido a la existencia de una serie de barreras que lo impiden tales como: falta de instalaciones en el litoral o de marinas secas para suplir la escasez de amarres; regulación jurídica compleja, excesivos trámites administrativos y elevados impuestos, lo que dificulta tanto la compra de embarcaciones como la rehabilitación de algunas que están desaprovechadas y ocupando puestos de amarre en los “cementeros de barcos” de algunos puertos; excesiva rigidez en cuanto a la titulación que habilita para despachar una embarcación navegando en charter con tripulación, con lo que se está fomentando la ilegalidad.
- En relación a las propuestas formuladas para mejorar la competitividad del turismo náutico u otros observaciones, dentro siempre de unos parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, además de la eliminación de las barreras mencionadas en el punto anterior, se hizo hincapié en la mejora de la calidad de las playas, no sólo en lo que se refiere a sus aguas, sino también a sus instalaciones (duchas, vestuarios, servicios, etc.), dado que el turista náutico es usuario también de las mismas y demanda mejores servicios. El año 2005 se cerró con la certificación con la “Q” del Instituto para la Calidad Turística Española de cinco playas en Andalucía, pero dada la extensión de nuestro litoral, este número es insuficiente, aunque indicativo de que al menos empieza a crearse una concienciación sobre la importancia de la calidad.

Como conclusión final de este estudio cualitativo, lo más destacable es la existencia de un sector en vías de crecimiento, con importantes oportunidades de negocio que, correctamente gestionadas, podrían dar lugar a la creación de un producto turístico

sostenible y de calidad, aunque aún no es lo suficientemente conocido y en ocasiones se cae en la falacia de pensar que el desarrollo del turismo náutico es sinónimo de deterioro medioambiental del litoral, cuando precisamente puede y/o suele ocurrir todo lo contrario, es el propio usuario el que demanda un entorno en óptimas condiciones, por lo que actúa en consecuencia.

### Incidentes críticos: usuarios de los puertos deportivos

Con el estudio cuantitativo realizado se ha tomado el pulso a la calidad de las instalaciones portuarias, dado que se introdujeron en el cuestionario preguntas como si poseen certificaciones de calidad o sistemas de calidad medioambiental. No obstante, se hacía preciso un estudio cualitativo visitando algunos de estos puertos y entrevistando a propietarios de amarres, pues puede darse el caso de empresas no certificadas que ofrecen calidad y viceversa, empresas certificadas que adolecen de problemas no recogidos dentro de las normas de las certificaciones convencionales.

Los puertos visitados fueron la totalidad de los de las provincias de Málaga y Granada, y una muestra representativa de Cádiz, Huelva, Almería y el Club Náutico de Sevilla, en total aproximadamente el 50% de la población.

A partir de los diarios de campo de los investigadores que visitaron las instalaciones, se llega a la conclusión de que Andalucía posee una oferta muy variada de puertos deportivos, tanto en tamaño, como en su entorno físico, estado de las instalaciones o servicios ofrecidos (muchos de ellos, sobre todo en las provincias de Málaga y Cádiz, son auténticos centros de ocio y comercio, más allá de la mera actividad náutica), perfil de sus clientes, etc.. En este sentido, estos puertos constituyen no sólo una oportunidad para el turismo náutico, sino en general para todas las empresas del sector dado su efecto multiplicador, al ubicarse en sus alrededores otros negocios y constituyendo tanto las instalaciones náuticas como el resto del tejido empresarial un reclamo turístico.

Hecha esta aclaración, señalar que principalmente se mantuvieron entrevistas con usuarios de puertos deportivos que practicaban actividades náuticas. Estas entrevistas fueron abiertas, pidiéndoles que nos dieran su opinión sobre el estado de las instalaciones portuarias donde poseían amarres y de aquéllas donde efectuaban paradas de tránsito. Las opiniones fueron muy diversas, dependiendo de cada una de estas compañías, que poseen características muy distintas entre ellas, por lo que los resultados que a continuación se presentan hacen referencia a las principales debilidades detectadas en algunos de ellos. De manera sintética se llegaron a las siguientes conclusiones tras estas entrevistas:

- No se puede generalizar sobre el estado de los 42 puertos deportivos andaluces, pero en algunos de ellos se detectan problemas de infraestructuras como por ejemplo inexistencia de gasolineras próximas para repostar combustible, falta de vestuarios y aseos adecuados en el puerto o escasez de amarres destinados a paradas de tránsito para embarcaciones de otros puertos.

- En ocasiones las corrientes del mar arrastran arena a las bocanas, impidiendo que puedan salir a navegar los barcos. La retirada de esta arena requiere de permisos que generalmente tardan bastante tiempo en concederse, obligando a los usuarios del puerto a permanecer hasta varios meses sin navegar por no poder sacar a la mar sus embarcaciones.
- En algunos puertos se detecta falta de servicios básicos en sus inmediaciones –farmacias, supermercados, etc.– y de medios de transporte terrestre para el navegante que atraca –taxis, autocares, empresas de alquiler de vehículos, etc.–



## VI. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS

### Conclusiones parciales del estudio cuantitativo

En general, casi las tres cuartas partes de la muestra creen que es posible lograr la sostenibilidad. Sin embargo, para lograrlo, sienten que es necesario el apoyo no sólo de las Administraciones Públicas sino también de la sociedad en su conjunto. Sólo de esta forma se podrá manejar simultáneamente las cuestiones medioambientales y sociales.

Aunque el término Responsabilidad Social Corporativa es conocido, algunos de los elementos que abarca son práctica o totalmente ignorados por los gerentes encuestados. Así, se percibe con claridad que los aspectos de la RSC relacionados con el medioambiente y la calidad son ampliamente conocidos y aplicados. No obstante, aún no son consideradas otras caras de la misma como las iniciativas para la igualdad de oportunidades, el control de aspectos éticos y sociales de los productos/servicios que comercializan o las donaciones y las acciones filantrópicas.

Como consecuencia, las herramientas de gestión relacionadas con la RSC implantadas se enfocan en la calidad y el medioambiente, dejando de lado (en la mayoría de los casos, por puro desconocimiento) otras herramientas de gestión concentradas en la gestión de empleados, o en la dirección estratégica de las organizaciones.

No se observa una tendencia en cuanto a la solicitud de ayuda a las instituciones públicas para poner en marcha acciones de RSC. Sin embargo, sí se perciben con una tendencia positiva los beneficios (especialmente en los últimos tres años y en relación a la lealtad del cliente) de la implantación de políticas de RSC. Parece ser, por tanto, que las ayudas públicas no son un elemento que condicione ni el inicio de acciones de RSC ni su éxito.

Sin embargo, el hacer públicas las políticas de RSC sí tiene un efecto a la hora de mantener los clientes actuales. Por lo tanto, los gerentes de las instituciones pueden contribuir a mejorar la tasa de retención de clientes realizando campañas de comunicación, sea cual sea el tipo escogido, a la sociedad en la que informen de las acciones que en el marco de la RSC llevan a cabo.

Si existe mayor grado de información, aumentaría el nivel de conocimiento sobre RSC lo que podría conducir a una mayor liberación de recursos financieros por parte

de las instituciones, con lo que se eliminaría uno de los impedimentos fundamentales a la hora de desarrollar políticas de RSC.

La adopción de la RSC se debe a dos grupos de factores. Por un lado las presiones, desde ámbitos diversos que ponen el riesgo de supervivencia de la organización, y por otro las relaciones con la comunidad local para integrarse en el entorno y contribuir al desarrollo económico-social-cultural-deportivo de la zona.

### **Propuestas de acción del estudio cuantitativo**

- Acciones de formación para que las organizaciones lleguen a conocer en todas sus facetas el concepto de RSC, de forma que áreas importantes de la misma como aquellas relacionadas con la sociedad (igualdad de oportunidades, fomentar la calidad de vida o comercio justo) no pasen desapercibidas para los directivos.
- En la misma línea, es necesario realizar acciones de formación que den a conocer las distintas formas y sus posibilidades, así como sus limitaciones, a disposición de los directivos para promover la RSC, además de las ampliamente conocidas de la adopción de sistemas de gestión y la realización de campañas de comunicación a nivel corporativo.
- En este sentido, una vez concluida la formación en este campo, es necesario que las instituciones inicien y desarrollen, de una forma creativa e imaginativa, las acciones de RSC, especialmente en el campo de la filantropía y de las iniciativas de promoción de la comunidad local.
- Acciones de formación en el área de las herramientas de gestión de la RSC, para que puedan llegar a implantarse. Las normas ISO parecen haber cumplido ya las expectativas que se tenía sobre ellas. Lo mismo ocurre con los sistemas de gestión medioambiental, implantados o en fase de implantación en 3 de cada cuatro casos. Sin embargo, otras herramientas son totalmente desconocidas, por lo que, lógicamente, no podrán ser implantadas ni se obtendrán de ellas los beneficios que puedan llegar a proporcionar a los puertos en el campo de la RSC.
- Apoyo y asesoramiento institucional (a través de expertos externos, cuando sea necesario) durante las primeras fases de la implantación de las nuevas herramientas.
- Realizar campañas de comunicación de cada acción de RSC desarrollada. Esto contribuirá a obtener mayores beneficios (comerciales y no comerciales) de las actividades de RSC.

### **Conclusiones parciales del estudio cualitativo**

Tras el análisis de casos llevado a cabo a partir de observación documental, observación directa por parte del investigador elaborando diarios de campo en aproximadamente el 50% de los puertos deportivos andaluces y las entrevistas mantenidas con

gerentes de los puertos deportivos y grupos de interés, tras esta fase cualitativa del estudio se corroboraron las conclusiones obtenidas en la fase cuantitativa anteriormente expuestas. Pero, además, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) La variedad de puertos deportivos andaluces constituye en sí una oferta atrayente, existiendo desde instalaciones de carácter turístico-náutico-comercial, hasta otras puramente para navegantes. Asimismo, el entorno de estos puertos es muy variado, estando situados algunos de los mismos en enclaves totalmente turísticos y muy desarrollados, como sería el caso de Puerto Banús, y otros junto a tranquilos parajes naturales, como es el caso del Puerto de Punta de la Mona en La Herradura, junto a un espacio natural protegido. Ello da lugar a una oferta variada que se puede adaptar a los gustos y necesidades de una amplia clientela.
- 2) En general, el estado de estos puertos es satisfactorio, salvo en algunos casos que se han detectado problemas de infraestructuras (falta de vestuarios y aseos, escasez de amarres para paradas de tránsito, falta de medios de transporte terrestre al atracar en puerto, etc.).
- 3) Andalucía es una comunidad con un bajo desarrollo del turismo náutico, con una densidad de 569 habitantes por amarre, muy por debajo de la media nacional que es de 379 habitantes por amarre. Este producto está por tanto aún en fase de desarrollo si se compara con otras comunidades como Baleares, pero ello constituye una ventaja, pues aún se está a tiempo de desarrollarlo de manera sostenible y socialmente responsable. Ello además se ve favorecido por la sensibilización hacia la protección mediambiental detectada en sus usuarios, y el cada vez mayor acercamiento por parte de las organizaciones analizadas hacia una Cultura de la Calidad en el servicio, Calidad Medioambiental y Responsabilidad Social Corporativa.
- 4) La actividad náutica constituye una importante oportunidad para el sector turístico andaluz, sobre todo si consideramos el elevado poder adquisitivo de este tipo de turista, con los consiguientes ingresos que deja en la zona, además de contribuir a resolver el problema de la estacionalidad. El turismo náutico es uno de los segmentos que más ingresos genera por visitante y día, además de ser complementario a otros tipos de turismo como el de golf o el de "sol y playa". Además, dadas las condiciones climáticas de esta Comunidad Autónoma y la tranquilidad de sus aguas, esta actividad contribuiría a romper la estacionalidad del turismo. A todo ello habría que añadir el efecto multiplicador que generaría en otros sectores como la hostelería y restauración, comercios ubicados en las instalaciones portuarias, ocio, etc.
- 5) A pesar del potencial de esta actividad, muchas oportunidades de negocio se están desaprovechando debido a la existencia de una serie de barreras que lo impiden tales como: falta de instalaciones en el litoral o de marinas secas para suplir la escasez de amarres; regulación jurídica compleja, excesivos trámites administrativos y elevados impuestos, lo que dificulta tanto la compra de embarcaciones como la rehabilitación de algunas que están desaprovechadas y ocu-

pando puestos de amarre en los “cementeros de barcos” de algunos puertos; excesiva rigidez en cuanto a la titulación que habilita para despachar una embarcación navegando en charter con tripulación, con lo que se está fomentando la ilegalidad para navegar.

- 6) Por todo ello, se puede decir que el turismo náutico constituye un “diamante en bruto” dentro del turismo andaluz que se podría rentabilizar más, siempre de acuerdo con los parámetros de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. En este sentido se han analizado los siguientes aspectos:

#### – Impacto medioambiental

Los impactos medioambientales de los puertos deportivos son indiscutibles. Los puertos deportivos llevan a cabo una ocupación del territorio común para una explotación y disfrute privado. Además, las instalaciones en muchos casos provocan alteraciones del litoral que afecta a la calidad de las playas o al aumento de la contaminación por el incremento del tráfico marítimo. Si a esto unimos que normalmente estas instalaciones surgen al amparo de grandes urbanizaciones y campos de golf podemos concluir que su impacto ambiental es elevado. Por ello los ecologistas exigen que se preste especial atención a los proyectos de nuevos puertos o de ampliación de los existentes. Frente a estas restricciones existe un incremento de la demanda de amarres en las costas andaluzas lo que hace que todos los puertos estudiados se estén planteando su ampliación.

Por otra parte, éste es el aspecto de la RSC más cuidado por los puertos deportivos estudiados. Los gerentes entrevistados son conscientes del valor que tiene para sus clientes disponer de un entorno natural cuidado, por ello le prestan especial atención, no sólo con el cumplimiento de la legislación pertinente, si no que van más allá, y buscan la obtención de distinciones como la Bandera Azul o desarrollan políticas específicas para el ahorro de agua y energía.

Si bien el 43% de los puertos poseen Bandera Azul y cada vez son más conocidos e implantados los sistemas de calidad medioambiental, conviene aún seguir insistiendo en el cuidado de nuestras costas como uno de los atractivos turísticos de mayor relevancia. En este sentido sería una buena estrategia fomentar la cooperación entre los puertos deportivos, para que a modo de *benchmarking* y con el apoyo de las administraciones públicas se pudiera conseguir aumentar la calidad de las aguas e instalaciones, fomentando la cooperación entre los puertos para que a través del aprendizaje los menos activos se vayan contagiando de los pioneros.

Asimismo, algunos de los gerentes apuestan porque las propias asociaciones de puertos deportivos, de acuerdo con alguna entidad certificadora, desarrollen su propio sello de calidad.

Se puede concluir diciendo que estas organizaciones están muy sensibilizadas con la preservación del medio ambiente y además los usuarios y grupos de interés analizados también lo están, existiendo por tanto una Cultura compartida por todos los agen-

tes implicados en la actividad náutica que apuesta por la calidad y por la sostenibilidad medioambiental.

### **– Impacto económico y social**

El impacto económico y social de los puertos deportivos también es indiscutible, y en este caso claramente positivo.

Los puertos deportivos se constituyen como un foco de atracción turística, un turismo de clase media-alta y en algunos casos alta, con mayor poder adquisitivo y con menor sensibilidad al precio que el tradicional turismo de sol y playa.

Los puertos generan empleo y riqueza en las poblaciones en que se ubican y ofrecen alternativas a las formas tradicionales de ganarse la vida de los habitantes autóctonos. Por ejemplo, es una manera de compensar el descenso en el empleo que se está produciendo en el sector pesquero.

El prestigio de los puertos y su atractivo ayuda a incrementar la imagen de los destinos turísticos y los eventos deportivos que organizan son escaparates de las localidades donde se desarrollan.

Los puertos deportivos desarrollan una intensa actividad social con su entorno, la mayoría de los casos estudiados mantienen estrechas relaciones con los grupos de interés y contribuyen con sus acciones a la actividad cultural, y sobre todo deportiva de su entorno más inmediato.

Por contrapartida, decir que toda esta actividad no se hace bajo planteamientos estratégicos y no se integra como parte de la gestión de la institución, se hace porque la organización o sus gerentes tienen esa conciencia, esa actitud, pero no se plantea como una forma estratégica de conseguir que el entorno sea sostenible al mismo tiempo que la empresa obtiene un rendimiento que puede ser por ejemplo la mejora de la reputación. El rendimiento esperado debe estar planteado a largo plazo mediante la creación de lazos estrechos con la comunidad local en aras de un beneficio mutuo que garantice la supervivencia de todos los agentes implicados.

Con respecto a los empleados, en principio, el comportamiento en estas instituciones es correcto, velando por el cumplimiento de la legislación de previsión de riesgos laborales. Asimismo, en los casos analizados se detecta una preocupación por los recursos humanos de las compañías, reflejado en políticas sociales de la empresa y la posibilidad de promoción de los trabajadores de acuerdo con un correcto plan de carrera; de esta forma se pretende desarrollar un marketing interno en las compañías y mantener una Cultura Empresarial que, además de adaptarse al entorno, cumpla una función de integración interna en la organización. No obstante, sería interesante, que los puertos deportivos, a través de sus asociaciones fomenten la formación de todos sus trabajadores en los temas relacionados con la atención al cliente, la calidad y el respeto al medioambiente.

De acuerdo con todo este análisis, la conclusión final a la que se ha llegado es que los puertos deportivos constituyen una oferta turística diferenciada en Andalucía, con

importantes oportunidades de desarrollo de manera sostenible medioambientalmente y con un impacto económico y social muy positivo. A diferencia de la imagen que tienen de esta actividad buena parte de la población, los agentes implicados en el desarrollo del turismo náutico comparten una Cultura que apuesta por el respeto al medio ambiente y por la Responsabilidad Social Corporativa, y además lo demuestran con sus actuaciones; sin embargo, no han creado aún una Imagen Corporativa reflejo de esta Cultura ni han llevado a cabo una planificación estratégica de sus actuaciones relacionadas con esta problemática, lo que constituye un punto débil que deberían corregir.

### Propuestas de acción del estudio cualitativo

Tras este análisis se formulan las siguientes propuestas para la mejora de la competitividad del turismo náutico en Andalucía, de acuerdo con el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones implicadas en esta actividad:

- 1) Si bien buena parte de estas compañías apuestan por una Cultura de la Calidad, la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa, las actuaciones en esta materia las desarrollan generalmente de manera espontánea y sin una planificación estratégica, por lo que convendría que, además de compartir esta Cultura, crearan una Imagen Corporativa acorde con estos valores y filosofía. En esta línea, se recomienda fomentar la publicación de informes y memorias donde se destaquen las acciones de RSC que estas organizaciones llevan a cabo, hacerles participar en los foros y asociaciones que han surgido en torno a la RSC y desarrollar un marketing que incluya estos aspectos como nota distintiva del producto turismo náutico andaluz.
- 2) Fomentar la formación e información sobre RSC, sobre todo en las instituciones más reducidas, e intentar que los diferentes puertos deportivos aprendan de los mejores a través de sus asociaciones y la EPPA, desarrollando acciones de Benchmarking para aprovechar el conocimiento y la experiencia de los puertos pioneros en esta materia.
- 3) Existen posibilidades sin explotar y que están acordes con la sostenibilidad, como sería el charter náutico para p. ej. viajes de incentivos en temporada baja, o crear paquetes combinados con golf, polo, etc. que romperían la estacionalidad.
- 4) Un problema es la falta de amarres, que deberá crecer de forma sostenida o al menos ofrecer otras soluciones como marinas secas, charter náutico, etc., con las consiguientes infraestructuras para ello, así como terminar con los cementerios de barcos. Estos últimos ocupan puestos de amarres que podrían ser mejor aprovechados para navegantes, guardando las embarcaciones allí ubicadas en naves a la espera de que puedan de nuevo utilizarse, además de resolver el problema de la contaminación visual de estas instalaciones con barcos en condiciones deplorables.

- 5) Mejora de las instalaciones de playa, fomentando la obtención por parte de éstas de certificaciones de calidad como la Q de ICTE.
- 6) Se recomienda una revisión de la regulación jurídica existente que es muy compleja, los excesivos trámites administrativos para todo y los elevados impuestos que frenan el desarrollo de esta actividad.
- 7) La creación de redes de empresas turísticas y náuticas, a partir de acuerdos de cooperación y alianzas contribuirían a la mejora de la competitividad turística y a la sostenibilidad económico-social de la zona, implicando a los agentes locales y creando riqueza y empleo entre la población autóctona.

En definitiva, si bien la creación de una oferta de turismo náutico diferenciada en Andalucía debe comenzar por que los gerentes de los puertos deportivos integren sus acciones filantrópicas, deportivas, culturales, sociales y medioambientales en su planificación estratégica y además la comuniquen al exterior con una correcta Imagen Corporativa y actuaciones de marketing, debemos considerar que, de acuerdo con un planteamiento global, son muchos los agentes implicados en el desarrollo de esta actividad, debiéndose coordinar las actuaciones de todos ellos: puertos deportivos, empresas relacionadas directa o indirectamente con el turismo náutico dado el efecto multiplicador de esta actividad y Administración Pública, para lograr sinergias en pro de un producto turístico rentable, competitivo, sostenible y socialmente responsable.



## VII. BIBLIOGRAFÍA

- BANSAL P. (2005) “Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 197-218.
- BAYÓN MARINÉ, F. Y MARTÍN ROJO, I. (2004): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Ed. Síntesis. Madrid
- CANALS, J y FONTRODONA, J. (2006): “La R.S.C: Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido”. En *Fundación de Estudios Financieros*, nº 16, pp.35-54
- CARO GONZÁLEZ, F.J.; CASTELLANOS VERDUGO, M. Y MARTÍN ROJO, I.(2007): “Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa en la actividad turística”. En *Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ed. Universidad de La Rioja.
- CARO GONZÁLEZ, F.J; CASTELLANOS VERDUGO, M.; GASPAR GONZÁLEZ, A.I.; MARTÍN ROJO, I.; OVIEDO GARCÍA, M.A.(2007): “Los puertos deportivos y clubs náuticos de Andalucía ante el reto de la sostenibilidad”. En *Las administraciones públicas y empresas turísticas ante el reto de la sostenibilidad*. Ed. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Castellón.
- CARO, F.J. (2004): “Implicaciones Organizativas de la Implantación del EMAS” en *EMAS: análisis, experiencias e implantación*. ECOIURIS, Madrid, 2004.
- CARO, F.J. y DÍEZ, E.P (2005): ”Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa” en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2005.
- CARRASCO ET AL (1997): *Contabilidad, información y auditoría medioambiental: La empresa andaluza*. IV Workshop en Contabilidad y Control de Gestión “Memorial Raymond Konopka”. Cádiz, 13 y 14 de febrero 1997.
- CHRISTMANN P. (2004): “Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization”, *Academy of Management Journal*, 47(5): 74

## Bibliografía

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): COM2002, 347 FINAL. COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN relativa a la “Responsabilidad Social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”.
- COMISIÓN EUROPEA (2003): Mapping instrument for corporate social responsibility, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): Communication on preventing and combating corporate and financial malpractice, Bruselas.
- DUNPHY ET AL (2003): *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge
- EMPRESA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA. Consejería de Obras Públicas y Transportes (2004). 1983-2003. Andalucía y sus puertos.
- EISENHARDT K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 488-511.
- ESTEBAN CHAPAPRÍA, V. (2003): *La encrucijada del turismo náutico*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia.
- ESTEBAN CHAPAPRÍA, V.(DIRECTOR) (1999): *Puertos deportivos y clubs náuticos: una oferta turística diferenciada*. Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997): *La estrategia social de la empresa: un enfoque de valor*. A Consulting, Demoscopia.
- GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004): “Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- GASPAR GONZÁLEZ, A. (2006): “Tipologías turísticas. Turismo deportivo”. En *Informe anual del turismo en Andalucía 2005*, Analistas Económicos de Andalucía. Ed. Fundación Unicaja y Consejería de Comercio, Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Málaga
- GERSICK, C. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- GLASER, B. Y STRAUSS, A. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Wiedenfeld & Nicholson.
- HOFFMAN A.J. (1999) “Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry”, *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- INFORME “PRINCIPALES CARACTERES DEL COMPLEJO TURÍSTICO NÁUTICO-DEPORTIVO QUE CONFORMA EL PUERTO DEPORTIVO JOSÉ BANÚS EN MARBELLA”. Puerto José Banús, S.A.
- JENNINGS P.D. & ZANDBERGEN P.A. (1995) “Ecologically sustainable organizations: An institutional approach”, *Academy of Management Review*, 20(4): 1015-1052.

- LARRINAGA C, CARRASCO F., CORREA M., CARO F. Y PAÉZ J. (2001) “The role of environmental accounting in organizational change. An exploration of Spanish companies”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 14: 213-239.
- LARRINAGA C. (2005), “Responsabilidad social e información de sostenibilidad”, en G. Perdiguero T. y García Reche A. (eds.) *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2005).
- LLANO, C. (1991): El empresario ante la responsabilidad y la motivación. McGraw-Hill, México.
- LLULL, A.; LARRINAGA, C.; PERELLÓ, M.; SOCÍAS, A.; SOLIVELLAS, R & HORRACH, P. (2002): *La empresa turística balear y el medio ambiente. Un estudio empírico*. Ed. Universitat de les Illes Balears. Servei de Publicacions i Intercanvi Científic. Cas Jai. Palma
- MIGNAN, I. y FERRELL O.C. (2001): “Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses”. *Journal of Business Research* 51 37-51
- MARTÍN ROJO, I. (2001): “Gestión medioambiental de la empresa turística: una apuesta por el futuro”. En revista *IH*. Nº 564. 9 de mayo de 2001.
- MARTÍN ROJO, I. (2002): *El cambio en la Cultura Empresarial del sector turístico de la Costa del Sol (1992-2001)*. Ed. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga. Comisión de Turismo. Málaga.
- MARTÍN ROJO, I. (2004): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. (3ª edición).Ed. Pirámide. Madrid.
- MARTÍN ROJO, I. (2005): “La calidad de los productos turísticos y la competencia”. Papeles de trabajo del módulo de 11 horas impartido en la *IV Maestría en Gestión Pública de Turismo: sostenibilidad y competitividad*, organizado por la Universidad Internacional de Andalucía, Sede Iberoamericana de La Rábida. Curso 2004/2005.
- MARTÍN ROJO, I. (2006): “Gestión, tecnología y calidad en las empresas turísticas”. Papeles de trabajo del Curso de Doctorado *Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible* impartido en la Universidad de Oriente. Isla Margarita. Venezuela. Noviembre-diciembre 2006.
- MARTÍN ROJO, I. (2006): “La calidad en las empresas turísticas”. En *La actividad turística española en 2005*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. AECIT. Madrid. Pp. 205-216.
- MARTÍN ROJO, I. Y PELÁEZ VERDET, A. (2003): “La repercusión de la administración y gestión de las instalaciones portuarias en el desarrollo del turismo náutico-deportivo. El caso de la Costa del Sol”. En revista *Papers de Turisme*, nº 33, 2º semestre 2003. Pp. 40-67

## Bibliografía

- MARTÍN ROJO, I. Y PELÁEZ VERDET, A. (2005): “Sostenibilidad corporativa: ¿tiene que ser tan complicado? Estudio empírico de los indicadores del Dow Jones Sustainability Index en las empresas turísticas de Puerto Vallarta”. En *Cities in Competition. Notes on strategy, planning and internationalization*. Ed. Universidad de Sevilla. Pág. 687-703.
  - MARTÍN ROJO, I. Y PELÁEZ VERDET, A. (2004): “La adaptación de la gestión de las organizaciones al nuevo entorno: planes y actuaciones relacionados con la gestión del medio ambiente de la Administración Pública y las empresas privadas”. En libro de comunicaciones del XIV Congreso Hispano Francés, XVIII Congreso Anual de AEDEM. Orense, Junio 2004
  - MELÉ, D. (1998): “Actuación social de la empresa”, TDN-114, IESE, Barcelona.
  - MÉNDEZ DE LA MUELA (1998): *Turismo náutico*. Colección de Estudios de Productos Turísticos. Turespaña. Madrid.
  - MÉNDEZ DE LA MUELA, G. (2006): “El turismo náutico”. En *La actividad turística española en 2005*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. AECIT. Madrid. Pp. 645-663.
  - MILES, M. Y HUBERMAN, A M. (EDS.) (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd Ed. Beverly Hills: Sage.
  - PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. (2006): “Corporate social responsibility in Italy: state of the art”. *Journal of Business Strategies*; Spring 2006; 23, 1.
  - Real Decreto 3137/1983 de 25 de agosto
  - VILANOVA, LOZANO Y DINARÉS (2006): *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Forética, Madrid.
  - WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE Development (1998): *Stakeholder Dialogue on CSR*, Países Bajos.
  - WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987): *Our Common Future (1987)*, Oxford University Press.
  - YIN, R. (1988). *Case Study Research: Design and Methods*. Rev.Ed. Beverly Hills, Sage.
- <http://www.empresaysociedad.org/FEYS/es/LaAccionSocial/fasesas.htm> (15/03/07)

## ANEXOS

## ANEXO 1

## Cuestionario de la investigación



Consejería de  
Turismo, Comercio  
y Deporte



## Información general

Este cuestionario versa sobre aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Rellenar el cuestionario le llevará menos de 15 minutos. **Todas las respuestas recogidas en esta encuesta son confidenciales y ninguna será identificada de forma individual.** Su participación es vital para el objetivo del proyecto. **Gracias por su colaboración.** Proyecto subvencionado por la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística en la convocatoria de BOJA nº. 37 (23-2-06).

## Sección A: Datos de Identificación

- A1 Denominación de la Institución: .....
- A2 Nombre de la persona que cumplimenta el cuestionario: .....
- A3 Cargo que ocupa en la empresa: .....
- A4 Número actual de trabajadores: .....
- A5 Entidad de la que depende: .....

POR FAVOR, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER LEA ATENTAMENTE LAS SIGUIENTES DEFINICIONES:

**SOSTENIBILIDAD:** característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de satisfacer sus necesidades de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC):** es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa, en la relación con sus interlocutores o con otros grupos de interés.

### Sección B: Aspectos generales sobre la RSC

Por favor, valore en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*)

<b>En general, la consecución de la sostenibilidad por parte de las organizaciones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
B1	Es imposible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2	Requiere un esfuerzo conjunto de la administración, empresas y sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3	Implica cambios fundamentales de actitudes y de valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4	Se consigue en mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5	Es compatible con el crecimiento económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6	Cuesta mucho dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7	Requiere transparencia informativa por parte de las organizaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8	Implica una preocupación por la distribución de la riqueza de las naciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9	Significa manejar tanto las cuestiones medioambientales como sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10	Implica la evaluación de los riesgos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11	Requiere la implicación de los mercados financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12	Es sinónimo de sistemas de gestión medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Sección C: RSC en su Institución

Por favor, en esta sección marque las casillas correspondientes

C1. ¿Desarrolla su organización alguna de las siguientes actividades en la esfera de la RSC?

<input type="checkbox"/> Actividades de formación	<input type="checkbox"/> Iniciativas para las especies protegidas
<input type="checkbox"/> Actividades de protección medioambiental	<input type="checkbox"/> Iniciativas para las personas con discapacidad
<input type="checkbox"/> Apoyar actividades culturales	<input type="checkbox"/> Políticas de suministros
<input type="checkbox"/> Apoyar actividades deportivas	<input type="checkbox"/> Satisfacción de los clientes

<input type="checkbox"/> Implicación con la comunidad local	<input type="checkbox"/> Prevención de riesgos laborales
<input type="checkbox"/> Iniciativas de comercio justo	<input type="checkbox"/> Servicios a los empleados
<input type="checkbox"/> Iniciativas para la igualdad de oportunidades	<input type="checkbox"/> Seguridad en los productos y servicios que ofrece
<input type="checkbox"/> Control de los aspectos éticos y sociales de los productos o servicios	<input type="checkbox"/> Controlar los impactos medioambientales de los productos y servicios
<input type="checkbox"/> Otros (INDICAR): .....	

C2. ¿Desarrolla su organización alguna de las siguientes actividades para PROMOVER la RSC?

<input type="checkbox"/> Programas de implicación de los empleados	<input type="checkbox"/> Adopción de códigos de conducta
<input type="checkbox"/> Esponsorización (regular y continua)	<input type="checkbox"/> Realización de campañas corporativas
<input type="checkbox"/> Donaciones	<input type="checkbox"/> Participación en programas específicos de RSC
<input type="checkbox"/> Colaboración o convenios con los colectivos menos favorecidos	<input type="checkbox"/> Adopción de sistemas de gestión (calidad, medioambiental, RRHH, etc.)
<input type="checkbox"/> Otros (INDICAR): .....	

## Sección D: Conocimientos e implantación de RSC

Por favor, de nuevo, marque las casillas correspondientes

D1 ¿Conoce alguna de las siguientes herramientas de gestión, las ha implantado o piensa hacerlo?

	¿Los conoce?		¿Los ha implantado?		¿Tiene intención de hacerlo?	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
ISO 9000						
Visión 2000						
ISO 14001						
EMAS						
SA 8000						
Códigos éticos						
GRI						
Informes medioambientales						

## Anexos

D2. ¿Tiene intención de incrementar su implicación en la RSC en el futuro? (Marque las casillas correspondientes)

<input type="checkbox"/> Sí, en los próximos tres años
<input type="checkbox"/> Mantendremos el nivel actual

Por favor, valore en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*)

D3	Su empresa ha	1	2	3	4	5
D3.1	Adoptado una política de responsabilidad social corporativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.2	Hecho pública su política de RSC en informes anuales, prensa, folletos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.3	Dotado un presupuesto exclusivamente para acciones de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.4	Designado a un alto cargo como responsable de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.5	Solicitado ayudas a las instituciones públicas para emprender acciones de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.6	Realizado una auditoria de impacto social, económico y ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.7	Otros (INDICAR): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sección E: Motivaciones y barreras al desarrollo de la RSC

Por favor, en esta sección valore en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*)

E1	¿En su opinión, QUÉ DIMENSIONES debe incluir la RSC?	1	2	3	4	5
E1.1	Fomentar la calidad de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.2	Códigos de conducta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.3	Respeto de los derechos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.4	Filantropía y donaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.5	Igualdad de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.6	Iniciativas de promoción de la comunidad local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.7	Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.8	Protección del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.9	Reputación de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.10	Respeto a los principios éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.11	Seguridad de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.12	Selección de clientes y proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.13	Transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1.14	Otros (INDICAR): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

E2	¿Qué RAZONES MOTIVAN o motivarían a su organización a adoptar un comportamiento socialmente responsable?	1	2	3	4	5
E2.1	Capacidad para atraer a nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.2	Capacidad para atraer recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.3	Aumentar la cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.4	Los Incentivos fiscales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.5	Incentivos públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.6	Mejorar la imagen de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.7	La motivación ética de la alta dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.8	Aumentar la satisfacción de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.9	Mejorar las relaciones con la comunidad local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.10	Cumplimiento de las obligaciones legales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.11	Presión de las autoridades públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.12	Presión de los accionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.13	Presión de clientes y proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.14	Presiones de la comunidad local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.15	Presiones de ONG's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.16	Relaciones con las autoridades públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.17	Relaciones con los inversores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.18	Relaciones con otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.19	Actuación de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.20	Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2.21	Otros (INDICAR): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

E3	El desarrollo de la RSC...	1	2	3	4	5
E3.1	Encierra una gran dificultad para llevarla a la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3.2	Es difícilmente aplicable a mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3.3	Puede conllevar la imposición de sanciones por parte de la Administración (por la información que genera)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3.4	Puede ser implantada sólo por grandes organizaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3.5	Requiere unos medios técnicos y económicos de los que no dispone mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3.6	Encierra una gran dificultad para llevarla a la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexos

1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

E4	¿Cuáles considera que son los principales OBSTÁCULOS para desarrollar la RSC?	1	2	3	4	5
E4.1	Falta de información sobre el tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4.2	Falta de recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4.3	Falta de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4.4	Falta de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4.5	Otros (INDICAR): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

E5	¿Qué factores serán más RELEVANTES EN EL FUTURO para la RSC?	1	2	3	4	5
E5.1	Incentivos fiscales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5.2	Mayor información sobre RSC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5.3	Beneficios para la imagen de las empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5.4	Mayor acceso a recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5.5	Mejores relaciones con las autoridades públicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5.6	Otros (INDICAR): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sección F: Resultados de la Institución

Por favor, en esta sección valore en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

F1	En relación a sus clientes	1	2	3	4	5
F1.1	Muchos de nuestros clientes no usarían los servicios ofrecidos por nuestros competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F1.2	La mayoría de nuestras ventas son de compras de repetición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F1.3	Tenemos dificultades en mantener a nuestros clientes actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F1.4	Los clientes cambian a menudo de nuestros servicios a los de los competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F1.5	La mayor parte de nuestros clientes han utilizado nuestros servicios más de una vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F1.6	La lealtad del cliente es una fuerza importante de nuestro negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

F2	En los últimos 3 años	1	2	3	4	5
F2.1	Han aumentado los beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2.2	Han aumentado las ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2.3	Ha aumentado la satisfacción de los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2.4	Ha aumentado la satisfacción de los socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2.5	Ha aumentado la satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

## ANEXO 2

### GUIÓN SEGUIDO EN LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS MANTENIDAS CON GERENTES DE PUERTOS DEPORTIVOS

- Háblenos de los antecedentes e historia del puerto/club: año en que se creó, duración de la concesión, si ésta se ha renovado, cambios en la gestión a lo largo de la historia, posibles crisis por las que haya atravesado, hechos relevantes en la historia del puerto, antigüedad de la plantilla, etc.
- ¿Cuál es la actividad principal y maestrías o notas distintivas del puerto (p. ej. si es para familias de la localidad o cercanas a ésta, o si es eminentemente turístico y de ocio)? Mencione las actividades que desarrolla: cursos de vela, regatas, campeonatos, etc.
- ¿Podría definirnos brevemente el perfil su cliente: edad, nacionalidad, status social, tipo de producto náutico que demandan?
- En su opinión, ¿cuál es el grado de satisfacción del cliente con el puerto, tanto en relación con las instalaciones/actividades/limpieza/calidad en el servicio, como en relación a la calidad medioambiental/sostenibilidad/RSC.?
- Háblenos del tipo de relaciones que mantienen con grupos de interés –asociaciones de consumidores, ONGs, ayuntamiento, patronatos de turismo y otros organismos turísticos, organizaciones o asociaciones de deportes náuticos, grupos ecologistas–. P. ej. si cooperan con los grupos ecologistas o si por el contrario están enfrentados.
- Con el cuestionario hemos conocido la Cultura (valores, filosofía, ideología) de los gerentes, pero ¿comparten los mismos valores y filosofía de la calidad y la sostenibilidad el resto de los empleados del puerto y también de las empresas instaladas en el puerto (tiendas, restaurantes, parkings públicos, etc.)?
- De manera formal y explícita de qué forma está la sostenibilidad y la RSC incluida en la planificación, organización y control de estas compañías. P. ej. díganos si hay un responsable o departamento que lleve estos temas, p. ej. departamen-

to de calidad de servicio y medioambiental; o si en general si incluyen objetivos sobre estos aspectos en todos los departamentos, por un lado el de marketing con encuestas a los clientes, por otro producción con mejora continua de procesos/instalaciones/operaciones, de otra administración/contabilidad/finanzas dedicando parte de los ingresos a actuaciones de RSC, etc.

- ¿Llevan actuaciones conjuntas relacionadas con la sostenibilidad y RSC con stakeholders (ONGs, grupos ecologistas, asociaciones benéficas, instituciones y asociaciones de deportes náuticos, organismos y asociaciones turísticas, clientes p. ej. con un manual de buenos usos, ayuntamientos, Junta de Andalucía, etc.)? En caso afirmativo, díganos si lo dan a conocer con buenas estrategias de marketing para así crear una oferta náutica diferenciadora. En caso negativo, díganos por qué no y cómo cree que podría llegarse a un mejor entendimiento para obtener sinergias que nos beneficien a todos.

Otras observaciones que los gerentes deseen añadir, relacionadas con lo que hacen, lo que podrían hacer, lo que quieren hacer y no pueden porque no tienen el apoyo que necesitan para ello de otras instituciones o empresas

### ANEXO 3

#### GUIÓN SEGUIDO EN LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS MANTENIDAS CON GRUPOS DE INTERÉS

- Háblenos de los antecedentes de su organización, actividad principal que realizan y tiempo que llevan operando en Andalucía.
- ¿Cuál es el perfil de sus clientes y la motivación de los mismos para comprar una embarcación o para alquilarla –charter náutico–?
- ¿Cree que existen oportunidades de negocio del turismo náutico en Andalucía que se están desaprovechando? En caso afirmativo, ¿a qué se debe ello?
- En su opinión, ¿es compatible el crecimiento de este sector de actividad económica con la sostenibilidad medioambiental y social?, ¿se comportan de manera responsable estas compañías?
- ¿Entablan relaciones de cooperación con otras organizaciones de la zona que fortalezcan el tejido empresarial y generen riqueza y empleo entre la población local?
- ¿Cuáles son las principales barreras que les impiden su mayor desarrollo?
- ¿Qué propuestas o soluciones formularía Vd. para la mejora de la competitividad del turismo náutico, siempre dentro de unos parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?
- Otras observaciones que quieran realizar.

## **Colección Estudios y Jornadas de Turismo**

### **Títulos editados.**

1

IV, V y VI Jornadas de Derecho Turístico en Andalucía

2

La especialización lingüística en el ámbito del turismo

3

El lenguaje publicitario en el turismo

4

Turismo y sociedad en Andalucía : recopilación de las comunicaciones presentadas a las I Jornadas sobre Turismo y Sociedad en Andalucía

