

El Método RIU: las realidades de destino como punto de partida y meta en el camino de la RSC hotelera

Lola Herrero Amo * Adriana Hurtado Jarandilla **

ESCP Business School (España)

Resumen: La industria hotelera, a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), puede jugar un papel muy importante en la mitigación de los impactos socioeconómicos y medioambientales negativos del turismo. No obstante, esto sólo sucede cuando la RSC es rigurosa. El objetivo de este artículo es presentar la metodología desarrollada por RIU Hotels & Resorts y ESCP Business School (Método RIU) para que el punto de partida de los proyectos de inversión social sean las realidades-destino. Para ello, revisaremos detalladamente los ejes orientadores del Método RIU, desde su marco conceptual hasta el proceso de diseño y las primeras fases de implementación en Guanacaste (Costa Rica). Ello nos permitirá explicar el origen y los fundamentos de un modelo aplicado que, aún siendo susceptible de una mayor homogeneización y sistematización (sobre todo en la definición de indicadores de impacto), abre el camino hacia una RSC hotelera al servicio del desarrollo sostenible de los destinos.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa; Turismo sostenible; Inversión social; Desarrollo sostenible; Industria hotelera

The RIU Method: The Realities of the Destination as a Starting Point and Goal on the Road to Hotel CSR

Abstract: The hotel industry, through Corporate Social Responsibility (CSR), can play an important role in mitigating the negative socioeconomic and environmental impacts of tourism. However, this is only possible when CSR is rigorous. The aim of this paper is to present the methodology developed by RIU Hotels & Resorts and the ESCP Business School (RIU Method) to ensure that the starting point of social investment projects are the realities of the destinations. To do so, we will review in detail the guiding principles of the RIU Method, from its conceptual framework to the design process and the first phases of implementation in Guanacaste (Costa Rica). This will allow us to explain the origin and foundations of an applied model that, although susceptible to greater homogenisation and systematization (especially in terms of impact indicators) opens the way towards a CSR hotel at the service of the sustainable development of destinations.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Sustainable Tourism; Social Investment; Sustainable Development; Hotel Industry

1. Introducción

Actualmente, a menudo se afirma que el turismo es una palanca de *crecimiento económico* para los territorios; una realidad incuestionable que, sin embargo, no es estrictamente positiva en términos de impacto, pues también conlleva determinados efectos negativos de tipo medioambiental, económico y social para los destinos (Altamira Vega y Muñoz Vivas, 2007). Por ello, determinadas compañías del sector turístico han decidido impulsar políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y traducir esas políticas en acciones que les ayuden a compensar los impactos negativos que generan en los territorios. En este escenario, los hoteles y cadenas hoteleras juegan un papel muy importante por el gran peso que representan en el sector. Sin embargo, en algunas ocasiones no se observa coherencia ni

* E-mail: lherrero@escp.eu; <https://orcid.org/0009-0000-4062-0106>

** E-mail: ahurtado@escp.eu; <https://orcid.org/0000-0001-5181-6972>

Cite: Herrero Amo, L. & Hurtado Jarandilla, A. (2024). The RIU Method: The Realities of the Destination as a Starting Point and Goal on the Road to Hotel CSR. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(4), 725-736. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.047>

consistencia entre las políticas y las acciones; es por ello que utilizamos deliberadamente el término “acciones” al hablar de la RSC. En efecto, en muchos casos se trata de decisiones aisladas de “actuación” que no responden al esquema de plan-programa-proyecto y no siguen un sistema objetivo de reparto de sus inversiones. Se tratan, con frecuencia, de actuaciones que responden a criterios subjetivos de asignación de la inversión social.

Frente a la anterior práctica, hay que celebrar que determinadas compañías turísticas hayan entendido que para que la RSC sea una herramienta eficaz y eficiente, y para que contribuya al desarrollo sostenible de los destinos, necesita ser rigurosa. En otras palabras, la RSC debe ser una auténtica estrategia de la compañía que guíe y articule todas acciones -la operación- de inversión social. Además, debe promover que dichas acciones estén alineadas con la realidad económica, social y medioambiental de los territorios en los que las compañías operan. Una de las empresas del sector turístico que lleva seis años trabajando en esta dirección es la cadena hotelera RIU Hotels & Resorts, que ha desarrollado una metodología para definir una política de RSC que responda estratégica y participativamente a las necesidades de los destinos en los que la cadena tiene hoteles. Dicha metodología se conoce como “Método RIU” y es uno de los resultados de toda una filosofía de empresa, respaldada, compartida e impulsada por la propiedad de la misma, que cree con firmeza en la importancia de dar rigor científico a la RSC. Por este motivo, RIU Hotels & Resorts ha apostado por la creación de un *professorship* con ESCP Business School, un socio académico con el que había colaborado a través de misiones académicas específicas con el objetivo de desarrollar el Método RIU (ESCP Business School, 2022). Este *professorship* ha permitido elevar y dar más notoriedad a la relación ya existente entre ambas entidades, así como una investigación más intensa en torno a los diversos caminos que existen hacia una RSC eficaz, eficiente y sostenible.

El objetivo de este artículo es describir el Método RIU realizado en colaboración con ESCP Business School. Con tal fin, en las siguientes páginas explicaremos sus antecedentes, desde el marco conceptual hasta el proceso de diseño e implementación del mismo en el destino Guanacaste (Costa Rica). De este modo, revisaremos las bases teóricas del Método RIU y también lo abordaremos desde la praxis, presentando un modelo aplicado, coherente con las políticas de RSC de la compañía, replicable, flexible. Esta metodología ejemplifica cómo una estrategia de RSC es capaz de contribuir, de manera real y mensurable, al desarrollo sostenible de los destinos en los que la compañía hotelera tiene presencia. De esta forma, la política de RSC hotelera puede alinearse con un modelo sostenible de turismo como el propuesto por Matthew y M. (2022), basado en la responsabilidad medioambiental, cultural, social y económica de las empresas que operan en el sector.

2. El Método RIU: una aproximación al marco teórico

Para contextualizar conceptualmente el Método RIU, es imprescindible comenzar hablando de un fenómeno que supuso, de facto, su origen: la toma de conciencia por parte de algunas compañías -entre ellas, RIU Hotels & Resorts- de que la RSC, para ser sostenible, debía girar hacia un modelo basado en el concepto del *Total Societal Impact* (TSI), acuñado por la firma de consultoría estratégica global, Boston Consulting Group. El TSI es el “beneficio total que la sociedad recibe de los productos, servicios, operaciones, competencias básicas y actividades de una compañía” (Beal et al., 2017). Así, una estrategia de RSC basada en el TSI debe articularse teniendo en cuenta los impactos económicos, sociales y medioambientales, tanto positivos como negativos, que provoca la compañía en la sociedad. Y, para evaluar dichos impactos, es vital conocer e involucrar a las comunidades en las que la compañía opera.

Este tipo de RSC adoptará, por tanto, un claro enfoque colaborativo basado en la implicación y compromiso de los *stakeholders*, concepto que engloba a los ciudadanos, las comunidades locales, las empresas y los gobiernos (Mohajeri et al., 2009). Junto a todos ellos, se llevarán a cabo variados diagnósticos participativos que permitirán:

- De un lado, identificar y mapear las necesidades específicas en materia social, económica y medioambiental de los diferentes territorios o destinos donde la empresa desarrolla su actividad.
- Del otro, desarrollar una estrategia de RSC alineada con dichas realidades, lo que ayudará a la compañía a colaborar y contribuir con los proyectos desarrollados con o por los actores claves de la comunidad.

Sólo de esta forma, la empresa podrá operar cambios en el entorno socioeconómico y medioambiental a través de su política de RSC (Pozo y Tachizawa, 2012, y De Souza et al., 2018). Por consiguiente, el diagnóstico participativo es también estratégico y genera la creación de vínculos y alianzas entre las empresas y los actores locales.

Concluido el diagnóstico, identificadas las líneas estratégicas de la inversión social de la compañía y determinados los proyectos a promover en el destino, la empresa con una RSC enmarcada en el TSI debe seguir *capturando* el impacto que genera en la sociedad a través de la estrategia de inversión social o medioambiental que haya adoptado (Beal et al., 2017)¹. En este sentido, la compañía debe preguntarse: ¿mi política de RSC está contribuyendo realmente al desarrollo sostenible de los territorios en los que llevo a cabo mi actividad? Para ello, es fundamental contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de los proyectos sociales impulsados por el departamento de RSC en cada destino. En este sentido, existen procedimientos consolidados de evaluación de diagnóstico de los destinos, de gestión de proyectos de cooperación y de análisis de inversión social, tales como: la Metodología de evolución de la cooperación española - AECID (Ministerio de Asuntos Exteriores - Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 1998 y Ministerio de Asuntos Exteriores, 2001), el Enfoque de Marco Lógico - EML (Practical Concepts, Inc., 1979), el Social Return On Investment - SROI (The Cabinet Office, 2009), la teoría del cambio (Anderson, 2009) y la European Venture Philanthropy Association - EVPA (Hehenberger, Harling y Scholten, 2015).

Una revisión crítica de todos ellos puso de relieve que, para poder realizar un seguimiento de los proyectos, es fundamental co-diseñar de manera participativa (Ramírez Montoya y García Peñalvo, 2018) con los actores implicados un plan operativo inicial que defina claramente los objetivos generales y específicos, los resultados previstos vinculados a los objetivos específicos y el detalle de las tareas asociadas a cada resultado. Dicho plan operativo ha de ser el punto de partida del sistema de indicadores de seguimiento de la ejecución de los proyectos (seguimiento de fases y grado de consecución de objetivos), así como del análisis de impacto ex post de los resultados. Al respecto, todas las metodologías analizadas sostienen que es crucial que los indicadores, así como sus medios de verificación, queden bien fijados desde el principio -desde dicho plan operativo inicial- para poder trazar un histórico del proyecto, conocer así su nivel de cumplimiento y corregir las desviaciones a corto, medio y largo plazo. La colaboración puede incorporarse pues en la selección y medición de indicadores, de manera que la evaluación de impactos tenga a su vez un marcado enfoque participativo.

Para la identificación de indicadores resulta oportuno traer a colación herramientas de gestión de proyectos de desarrollo sostenible elaboradas por terceras entidades consolidadas y reconocidas a nivel internacional, tal y como IRIS+ (<https://iris.thegiin.org/>) o SDG Compass (<https://sdgcompass.org/>), que han sido también incorporadas al proceso de creación del Método RIU.

3. ¿Qué es el Método RIU? Un primer análisis y discusión sobre su aplicación en Guanacaste (Costa Rica)

El método RIU se sustenta en los mismos principios orientadores que el método científico (Sarabia Sánchez, 2013), es decir: observación sistemática, medición, experimentación y formulación, análisis y modificación de hipótesis. Estos principios se adaptan al ciclo de vida de cada uno de los proyectos/destino y se alinean siempre con las estrategias y políticas de RSC de la compañía hotelera RIU.

Para comprender mejor en qué consiste, se detalla a continuación el origen del diseño y lanzamiento del método a través de una breve revisión de la secuencia de las estrategias de RSC de la compañía hotelera. Posteriormente nos aproximaremos a las distintas etapas del método mediante la experiencia de la aplicación del Método RIU en el destino Guanacaste (Costa Rica).

3.1. El origen y el diseño del Método

Desde 2012 y hasta 2018 la cadena hotelera apostó por basar sus políticas de RSC en la optimización de la gestión medioambiental en sus hoteles y priorizar las acciones de RSC en la consecución de criterios para la certificación de sus hoteles. Para ello, los hoteles RIU se certifican con el programa internacional de certificación TRAVELIFE, con el objetivo de “minimizar el impacto que su actividad tiene sobre el medioambiente. Para lograr este objetivo se han puesto en marcha diversos proyectos que parten desde medidas de eficiencia y ahorro en los hoteles hasta la estandarización en los sistemas de medición para contar con datos fiables y comparables para asegurar resultados” (RIU Hotels & Resorts, 2022).

En el año 2018, se produce un cambio de filosofía en el equipo de RSC de RIU, apoyado por la propiedad de la compañía hotelera, pues se decide empezar a poner el foco en el diseño e implementación de un sistema de RSC eficaz y eficiente que cumpla con tres criterios:

- Alineado con las realidades y necesidades de cada uno de los destinos en los que la compañía hotelera opera, y con las prioridades de RSC establecidas por la compañía hotelera.

- Orientado a identificar actores locales en cada destino, de manera que la inversión social de la compañía se sustente en contribuir al impacto de los proyectos ya ejecutados por la comunidad local.
- Focalizado en la distribución de la inversión social de manera proporcional al volumen de negocio de los destinos.

En definitiva, y una vez consolidado el procedimiento de certificación medioambiental intra-hotel a través de la certificación TRAVELIFE en todos los hoteles de la compañía, apostaron por comenzar a trabajar desde el territorio hacia el hotel. Incorporaron entonces como eje estratégico de RSC la optimización de la inversión social de la compañía, de acuerdo con las realidades de contorno de cada destino.

Por lo tanto, el principal pilar en el diseño del Método es la observación sistemática: el análisis y la parametrización de los contextos sociales, económicos y medioambientales de cada uno de los territorios/destinos en los que la cadena hotelera opera. Asimismo, el Método RIU se concibe como un sistema vivo, flexible, dinámico y participativo para lograr la medición, experimentación y formulación que permita materializar la contribución de la compañía, de manera adaptativa, al co-desarrollo y a la mejora de las diferentes realidades de los destinos en los que la compañía tiene presencia.

Así pues, estamos ante un método basado en las realidades de los destinos como punto de partida, y construido con la meta de contribuir activamente al desarrollo sostenible de los mismos.

En 2017, y con la colaboración de ESCP Business School como socio académico de la cadena hotelera, se diseña conjuntamente un proyecto de consultoría académica en el que se define de manera preliminar el objetivo general del proyecto de diseño del Método, se identifican los *stakeholders* clave que participarán en el mismo y se idean las diferentes etapas coherentes y cohesionadas necesarias para el diseño, testeo, implementación y seguimiento y evaluación del Método.

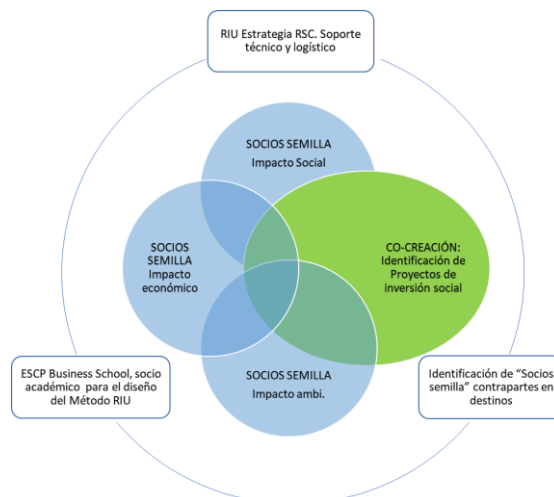
De esta manera, el objetivo general del proyecto para el diseño del Método era contribuir e impactar en el desarrollo turístico sostenible desde las realidades de destino.

Para la consecución del objetivo general del proyecto Método RIU, se plantea un modelo de desarrollo participativo y co-creativo que promueve la alineación de intereses (Herrero Amo and De Stefano, 2019), entre tres actores:

- El departamento de RSC de RIU.
- ESCP Business School.
- Los "socios semilla" de cada destino, es decir, grupos de interés y aliados estratégicos en las comunidades locales: entidades públicas y privadas que promueven proyectos para el desarrollo sostenible de estos destinos.

El Gráfico 1 ilustra este proceso colaborativo.

Gráfico 1: Modelo colaborativo de identificación de proyectos de inversión social en el marco del Método RIU.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la ejecución del Método RIU, se plantea un proceso dinámico estructurado en seis etapas. Dichas etapas son coherentes: cada una de ellas está estructurada con objetivos y con procedimientos (actividades, tareas y herramientas específicas) encaminados a la consecución de los resultados esperados en cada etapa. También se encuentran cohesionadas entre sí; es decir, los resultados de cada una de ellas suponen el inicio de la siguiente etapa.

Las etapas diseñadas para la implementación del Método RIU se resumen en el Gráfico 2, y son las siguientes:

1. Pre-Identificación: a través de un trabajo de gabinete previo, se procede con la identificación preliminar de los problemas sociales, económicos y medioambientales del destino.
2. Planeación: identificación de posibles alianzas y grupos de interés en destino, alineado con la estrategia RSC de RIU.
3. Diagnóstico in situ: visita a terreno para validar los resultados de las etapas previas. Este diagnóstico tiene una doble perspectiva: diagnóstico interno con los grupos de interés del hotel, y externo mediante entrevistas y visitas proyecto, con potenciales “socios semilla” de los destinos.
4. Evaluación: selección de los proyectos de inversión social alineados con la estrategia RSC de RIU, y con impacto en la realidad de destino, definida en las etapas anteriores.
5. Implantación y control de los proyectos de inversión social. A través de un Sistema de Seguimiento e Impacto de Proyectos-Destino conocido como “SSIP-RIU”, se consensuan (junto a los “socios semilla”) los planes de acción y el sistema de seguimiento para la implementación de los proyectos en el destino.
6. Medición y evaluación de impactos: análisis de los indicadores co-definidos en el SSIP-RIU para medir los impactos de los proyectos-destino. El resultado de esta medición volverá a “nutrir” de nuevo la etapa 1) Pre-Identificación.

Gráfico 2: Etapas del Método RIU.



Fuente: RIU Hotels & Resorts.

3.2. Una aproximación a la aplicación del Método RIU: El caso de Guanacaste (Costa Rica)

En 2017, se inicia la etapa 1) Pre-identificación para el diseño y el testeo del Método RIU en el destino Guanacaste (Costa Rica), donde la compañía hotelera empezó a operar en el año 2009 y donde cuenta con dos hoteles: RIU Guanacaste y RIU Palace Costa Rica.

La etapa de pre-identificación, y con el objetivo de tener un primer análisis de la situación turística del destino, se llevó a cabo a través de trabajo de gabinete (revisión de fuentes primarias) y de trabajo de campo desarrollado durante cuatro días de visita al terreno y mediante observación directa. Esta pre-identificación de la “realidad-destino” arrojó datos significativos respecto a la situación social, económica y medioambiental de la provincia guanacasteca. En particular, se desveló que se trata de una región de contrastes dado que se observaba un acentuado desequilibrio entre el desarrollo turístico y los indicadores socioeconómicos de la población.

El desarrollo de políticas turísticas del Gobierno de Costa Rica promovió y posicionó el destino como “destino de lujo”, con más de 15 hoteles-restaurantes de lujo “todo incluido” que gestionan más de tres mil habitaciones en esta zona, mientras que Guanacaste era una de las regiones menos desarrolladas del país, con un 60,2 % de incidencia de carencias críticas por “hogares-vivienda”, frente al 40,4% de San José (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Costa Rica, 2014).

La política de desarrollo turístico de Guanacaste, fomentada por el ICT (Instituto Costarricense de Turismo), comenzó en la década de los sesenta, con dos proyectos principales: la puesta en marcha del nuevo aeropuerto internacional en las afueras de la ciudad de Liberia (Guanacaste) y el impulso del denominado Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP), diseñado para atraer la inversión privada para el desarrollo de complejos turísticos de estilo europeo “todo incluido” en la Península de Papagayo (Guanacaste). En las décadas siguientes se continuó con el desarrollo del PTGP. A través de esta política, el Gobierno compró las tierras y dio al ICT la responsabilidad de arrendar bloques de concesión a promotores privados.

En 2010, se habían otorgado 32 concesiones, de las cuales 15 habían completado o casi completado sus proyectos de complejos turísticos. En la última década, el Gobierno desarrolló el denominado “Plan sostenible del PTGP”, pero éste se basaba fundamentalmente en la promoción de nuevas concesiones a cadenas hoteleras internacionales para la construcción de nuevas habitaciones.

Sin embargo, estos planes turísticos impulsados desde las administraciones turísticas de Costa Rica no se estaban traduciendo en una mejora del desarrollo socioeconómico de Guanacaste, de conformidad con los datos de los indicadores observados en aquel momento (Tabla 1).

Tabla 1: Resumen de datos estadísticos comparativos de Guanacaste respecto a otras provincias, datos 2010-2015 (previos a la puesta en marcha del Método RIU en Guanacaste).

La tasa de pobreza alcanza un 22.7% en Guanacaste frente a un 15% en la región Central.	La tasa abierta de desempleo es de un 9.7% en Guanacaste y del 7.8% en el Central
Sólo un 2% de las exportaciones nacionales se produce en Guanacaste, la región Central produce el 71%.	El ingreso promedio por hogar guanacasteco es 18% menor al ingreso promedio nacional; por el contrario, el ingreso de la región Central supera el promedio nacional un 17%.
El índice de Gini, que mide de 0 a 1 el nivel de desigualdad en ingresos per cápita, aumentó del 0,501 al 0,508 en la región Chorotega, también muestra cómo la región Central tiene más igualdad (0,492).	Guanacaste obtiene el peor resultado del país, restando su población en términos migratorios un -13%. (El saldo migratorio es el resultado de relacionar inmigración y emigración; cuando el saldo es negativo, la región se denomina “de expulsión”).

Fuente: Ministerio de Desarrollo y Planificación (Mideplan) y el Instituto Nacional Estadística y Censos (INEC).

Con los resultados de esta primera etapa de pre-identificación, se inicia la segunda etapa del Método RIU: 2) Planeación, basada en el rastreo de “buenas prácticas” de iniciativas de desarrollo en destino y posibles alianzas, y la identificación de grupos de interés que, alineados con la estrategia RSC de RIU, pudieran eventualmente considerarse como “socios semilla” para la identificación y ejecución de proyectos de inversión social. Asimismo, se diseña un plan de acción, para la ejecución de la etapa 3) Diagnóstico in situ.

La etapa de diagnóstico in situ se llevó a cabo durante tres semanas en julio de 2018. Basado en los resultados de las dos etapas anteriores, el diagnóstico se diseñó con una doble perspectiva. Por un lado, un diagnóstico interno con los grupos de interés de los dos hoteles RIU, lo que incluía a los actores

internos (como el propio personal de la compañía). Y, por otro, un diagnóstico externo basado en fuentes primarias: concretamente, en entrevistas en profundidad semiestructuradas con potenciales “socios semilla” de los destinos, y en la observación directa y sistemática de iniciativas en ejecución (a través de visitas a proyectos).

Durante el diagnóstico interno, se diseñaron talleres con equipos internos de los hoteles RIU (indagación apreciativa). En el diagnóstico externo, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con instituciones representativas en las que participaron responsables de política turística tanto a nivel nacional como regional. Asimismo, ocho proyectos de terreno identificados en la etapa 2) Planeación fueron visitados, y se mantuvieron entrevistas semiestructuradas en profundidad con los equipos responsables de los mismos.

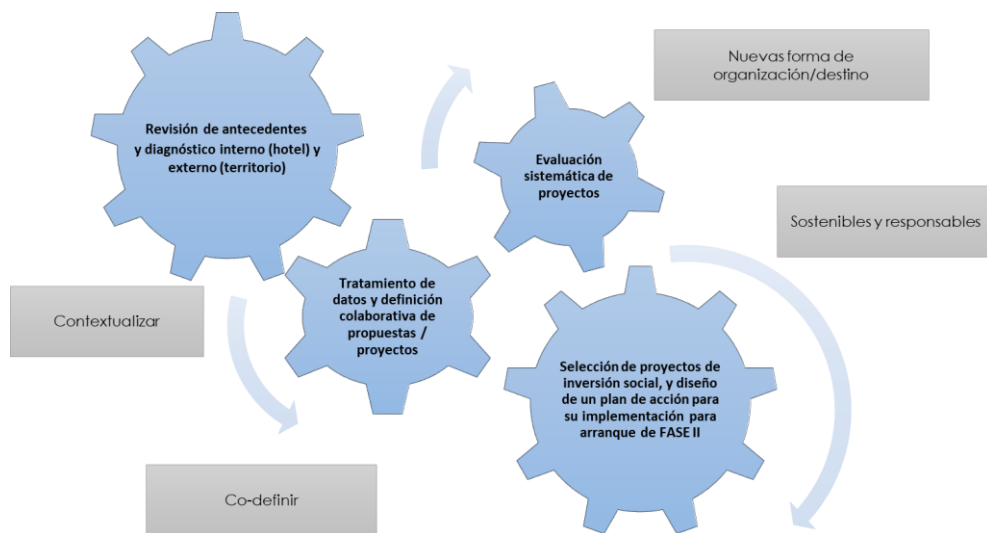
Los resultados obtenidos se tabularon y validaron con los actores implicados, lo que resultó en una batería de acciones de impacto positivo. Esta información fue revalidada con los actores clave para la generación de alianzas y se organizó y estructuró en fichas modelo, para el planteamiento de cinco potenciales propuestas de proyectos de inversión social.

Como resultado de la etapa de diagnóstico in situ, se inició la cuarta etapa del método RIU: 4) Evaluación y selección final de los proyectos de inversión social, que, alineados con la estrategia RSC de RIU y en alianza con actores clave/socios semilla locales, pudieran tener un impacto en la realidad de destino.

Finalmente, el proyecto de inversión social seleccionado fue la puesta en marcha de una clínica pediátrica en el municipio de Artola. Dicho proyecto contribuía de manera directa a la mejora de las condiciones de los niños y niñas de las localidades de proximidad de los hoteles RIU en Guanacaste, lo que le hacía estar alineado con la línea estratégica de RSC de RIU “Apoyo a la Infancia, Salud y Comunidad Local a través de proyectos de salud y apoyo comunitario” (basado en el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 3: Salud y Bienestar, referido al bienestar infantil). En concreto, los impactos previstos del proyecto seleccionado eran: posibilidad de acceso a los servicios médicos pediátricos, mejora de la salud de los niños y niñas (como destinatarios del proyecto), y fomento del bienestar –económico, físico, emocional, etc.- de las familias (como beneficiarios del proyecto). En agosto de 2019, la clínica pediátrica de Artola fue inaugurada (Navarrete, 2019).

En el Gráfico 3, se presenta el resumen de las acciones y la concatenación de las cuatro primeras etapas del Método RIU, explicadas anteriormente, según fue diseñado y testado en el destino Guanacaste. Estas cuatro etapas alimentarán las dos etapas siguientes: 5) Implantación y control de los proyectos de inversión social, y 6) Medición y evaluación de impactos, definidas en torno al SSIP RIU.

Gráfico 3: Concatenación de las cuatro primeras etapas del Método RIU según fueron diseñadas y testadas para el destino Guanacaste.



Fuente: Elaboración propia.

La ejecución de las dos últimas etapas del Método RIU, no obstante, se vieron afectadas durante 2020 en su diseño y ejecución inicial debido a la pandemia de la COVID-19. De esta manera, el procedimiento inicialmente diseñado para ellas (el ya comentado SSIP-RIU) no pudo implementarse para las etapas 5) y 6). Por ello, el seguimiento de todos los proyectos (en Guanacaste y en otros destinos) no responde a una homogeneización y sistematización, sino que se flexibiliza y adapta a las realidades de contorno.

A pesar de todas las restricciones derivadas de la pandemia, y con los dos hoteles RIU de Guanacaste cerrados durante varios meses, la clínica pediátrica de Artola cumplió una función de atención médico-sanitaria fundamental en las comunidades de proximidad de los hoteles. Teniendo en cuenta la limitación referida en el anterior párrafo, el seguimiento (la etapa 5) Implantación y control) del proyecto se realizó mediante dos herramientas específicas diseñadas de conformidad con la realidad de la clínica de Artola:

- Reportes mensuales de seguimiento. Dichos informes incluían indicadores simples o Key Performance Indicators (KPIs) tales como el número de consultas totales realizadas, desagregadas por género y edad de los pacientes y clasificadas por tipo de consultas: de seguimiento, de prevención o de urgencias. Además, los reportes mensuales recogían numéricamente las patologías y especialidades (endocrinología, lesiones, dermatología, oftalmología, etc.) tratadas en los niños atendidos.
- Informe de seguimiento a los 18 meses de operación de la clínica. En este informe se incluía un resumen cuantitativo de los reportes mensuales de seguimiento, así como los resultados de una encuesta de satisfacción a los usuarios de la clínica realizada durante los meses de febrero y marzo de 2021, y con 69 respuestas recibidas. El informe de seguimiento evidenció cuantitativamente algunos de los resultados que la apertura de la clínica había representado. Como datos más significativos del informe, podemos destacar los siguientes:
 - En los primeros 18 meses, se hicieron un total de 2.620 consultas, y 964 niños fueron atendidos.
 - La mayor parte de las consultas son las relacionadas con “prevención y control” e incluyen, principalmente, aquellas que se asocian a una primera visita o una visita de seguimiento. Estas consultas derivan o son canalizadas a exámenes de laboratorio para conocer el estado de salud del paciente y no necesariamente refieren a una enfermedad (pacientes sanos).
 - El 55% de los encuestados indican estar “totalmente de acuerdo” y el 45%, “de acuerdo” con la percepción de mejora en el estado de salud de los niños de la zona.
 - 90% de los encuestados reporta estar “muy satisfecho” con el servicio que proporciona la clínica.

Con los datos recogidos en el informe de seguimiento, y considerando en términos generales que los resultados del proyecto de inversión social “Clínica de Artola” podían considerarse como positivos y alineados con los objetivos definidos, se planteó una metodología cualitativa ad-hoc de observación directa y entrevistas en profundidad, para la ejecución de la etapa 6) Medición y evaluación de impactos.

De esta manera y para la ejecución de la sexta etapa del Método RIU, se diseñó un plan de acción en terreno (trabajo de campo), basado en la celebración de dinámicas de grupo y reuniones exploratorias entre los distintos grupos de interés que estaban participando en el proyecto. Durante el mes de julio de 2021, se realizaron dinámicas grupales y reuniones exploratorias con los tres grupos de interés de la clínica:

- Equipo médico de la clínica (formado por tres personas: médico pediatra, enfermera y administrativo).
- Destinatarios (niños) y beneficiarios (familias) del proyecto.
- Responsables institucionales del proyecto (responsable de la compañía médica a cargo del proyecto, equipo de dirección del hotel RIU y responsables públicos del servicio de salud costarricense).

Los resultados del trabajo cualitativo de campo arrojaron dos resultados en la sexta etapa del Método:

- Consensuar y priorizar en el corto, medio y largo plazo tres líneas de actuación, alianzas y compromisos entre los diferentes grupos de interés para la mejora del impacto de la clínica pediátrica.
- Diseñar el procedimiento de implementación y cumplimiento por los distintos actores y grupos de interés de dichas medidas, lo que facilitará el establecimiento de un tabor de indicadores más complejos de seguimiento, que permitirá determinar el impacto de la clínica en sus comunidades de proximidad.

Poder llevar a término estas alianzas y compromisos recogidos tras el trabajo de campo contribuirán de manera significativa a la mejora del impacto de la clínica pediátrica en su área de influencia, y en su objetivo final, que no es sino la mejora de las medidas preventivas en la salud y el bienestar de los niños y niñas de la comunidad.

Actualmente, estas alianzas se están consolidando, lo que hace necesaria una evaluación ex-post dado que lo aquí presentado no es sino una primera aproximación a los resultados del proyecto. En particular, narra cómo la aplicación del Método RIU en Guanacaste ha puesto de relieve que estamos ante una metodología adecuada para conocer las realidades de contorno (en Guanacaste) y establecer contacto con actores locales. Sin embargo, aún queda camino por recorrer, especialmente en el desarrollo de las etapas 5) y 6) sobre seguimiento del proyecto, indicadores de rendimiento y medición de impactos pues, como explicamos anteriormente, la pandemia impidió poner en práctica el diseño concebido para tales etapas. Sobre ello discutiremos ampliamente en los dos siguientes apartados pero, de antemano, cabe afirmar que será pertinente volver a analizar la situación de Guanacaste pasado un tiempo prudencial para poder seguir construyendo el Método RIU de manera colaborativa, desde las realidades de destino como punto de partida y meta, en el camino de la RSC que la cadena hotelera inició en 2017.

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

A modo de conclusión, resulta relevante hacer un repaso de las lecciones aprendidas y recapitular así las principales conclusiones del relato realizado sobre el origen, el testeo y la implementación del Método RIU.

- Como principal conclusión, se debe resaltar el papel que juega en el Método RIU el análisis previo interno y externo, pues el mismo condiciona la implicación y el compromiso de los actores internos y externos. En efecto, una de las principales aportaciones de dicho Método es la manera en la que su diseño y testeo del Método RIU en Guanacaste han puesto de relieve la importancia de adoptar una mirada global e integradora a la hora de idear la estrategia de RSC. Si lo que se desea es abordar problemáticas reales de los destinos, es imprescindible analizar todos los factores vigentes: sociales, culturales, medioambientales, económicos. También, resulta crucial no dejar a nadie atrás en el proceso: buscar esos “socios semilla”, e identificar de manera sistemática qué organizaciones están emprendiendo ya proyectos en los destinos en los que se opera. Este factor será determinante para que la selección de proyectos de inversión social no suponga un elemento ajeno o extranjero sino un insumo más para los *stakeholders* locales. El Método RIU ha puesto de manifiesto lo útil que resulta adoptar metodologías de diseño “bottom-up” que, en el caso del sector turístico, podríamos denominar “territory-up”.
- Otra conclusión que conviene apuntar tiene que ver con la bidireccionalidad del Método RIU, ya que la estrategia de RSC desea responder no sólo hacia el exterior, es decir, hacia el ecosistema de los destinos que los que RIU tiene hoteles, sino también hacia el interior, tratando de conocer qué necesidades existen en el equipo de los hoteles. Esto es así gracias a ese diagnóstico externo e interno, que pretende que la inversión social de la cadena repercuta favorablemente en la realidad de contorno del hotel, en el hotel mismo y en el equipo humano que lo sustenta. De ese modo se favorece que el turismo sea más sostenible, haciendo que parte de los beneficios de los hoteles contribuyan a la identificación y ejecución de proyectos que responden a problemas del entorno. También hace que sea más justo con el capital humano que posibilita la actividad hotelera.
- Por último, cabe señalar que, aunque este Método RIU se haya ilustrado con el caso de Guanacaste, la metodología diseñada es suficientemente consistente, pero a la vez flexible y transferible a otros destinos. Es por ello que la cadena hotelera lo está implementando en la mayoría de sus destinos actuales y también ha incorporado la etapa 3) Diagnóstico in situ al proceso de planificación en el inicio de la operación de sus hoteles en nuevas regiones.

5. Nuevos desafíos y discusión.

A partir de las señaladas “lecciones aprendidas”, se observan nuevos escenarios que plantean nuevos retos y discusiones, como:

- la revisión y simplificación de las herramientas en las distintas etapas del sistema;
- el re-diseño y testeo de los planes de acción, o
- la resolución y homogeneización en la medición de indicadores/proyecto y del impacto en los destinos.

Estos “nuevos desafíos” resultan lógicos (y deseables) ante la envergadura del proyecto: dar respuesta a los problemas de las realidades-destino y conseguir operativizar y poner en práctica una política de inversión social de RSC hotelera que impacte positivamente y a largo plazo en las problemáticas sociales, económicas y medioambientales de los territorios.

Desde este ángulo de los impactos, el desarrollo del Método RIU permitió poner la atención sobre la cuestión de la medición de la inversión social y, en especial, abrir una discusión sobre la pertinencia de la incorporación a la ejecución del proyecto no sólo indicadores simples sino también de largo alcance (universales). Indicadores que, una vez analizados y desagregados, faciliten eventualmente y en el medio plazo, el establecimiento de un índice de impacto-destino de la inversión social hotelera que sea riguroso, medible y comparable. De manera más específica, tal como se comprobó en el caso de Guanacaste, los indicadores simples o KPIs de los proyectos no llegan a transmitir cómo cada proyecto está cambiando y mejorando -es decir, impactando- la realidad de su entorno. En efecto, los KPIs son, a la postre, cifras cuantificables del sistema de seguimiento de los objetivos definidos para la implementación del proyecto, pero insuficientes para ilustrar el verdadero impacto del proyecto en el territorio y la comunidad. Nuevas cuestiones se plantean en este punto: ¿se puede diseñar, descubrir, adoptar un mecanismo que sí integre todos los resultados que está teniendo un proyecto? ¿Puede el departamento de RSC de RIU contar con un listado de indicadores comunes -simples y complejos- para sus proyectos, que le permita medir los impactos a largo plazo de sus proyectos de inversión social, sin importar sus particularidades? ¿Cabe diseñar una fórmula para la medición de impactos de la inversión social con vocación universal, a través de un índice específico?

En torno a estas ambiciosas cuestiones se sigue reflexionando gracias a trabajos de investigación de equipos de alumnos de ESCP Business School, en el marco de una de las líneas de trabajo del *professorship* RIU- ESCP Business School. Dichos trabajos han aportado más información, y han abierto nuevas cuestiones. Las conclusiones de estos trabajos reafirman que la creación futura de un índice sobre el impacto de la inversión social hotelera no es una cuestión cerrada sino un nuevo reto para la experimentación y la investigación.

Otra de las líneas de trabajo del citado *Professorship* RIU-ESCP Business School es, además, la continuación del re-diseño de las etapas 5) y 6) del Método RIU, ya que, como queda reflejado en epígrafes anteriores, no pudieron llegar a implementarse tal y como estaban diseñadas inicialmente para el proyecto de Guanacaste, como consecuencia de la COVID19.

En este sentido, actualmente se está trabajando en el re-diseño y testeo de estas dos etapas en los proyectos de inversión social en ejecución por RIU en el destino Quintana Roo (México). Al tratarse de un trabajo en proceso, resulta todavía prematuro llegar a conclusiones. No obstante, sí se puede anticipar, por un lado, la complejidad que supone desarrollar herramientas de seguimiento homogéneas, con indicadores de seguimientos comunes y comparables, para todos los proyectos en desarrollo. Sobre todo cuando el área de RSC de la compañía hotelera trabaja con dos líneas estratégicas muy diferentes entre sí: Biodiversidad, e Infancia y Comunidad Local. Por otro lado, hemos de resaltar la complejidad que supone el diseño de herramientas que, con independencia del soporte de recogida de información, reflejen todos los detalles y particularidades del ciclo de vida de los proyectos (por ejemplo: cambios en los equipos ejecutores, sistemas de gestión y toma de decisión de las organizaciones socias, dificultades logísticas imprevistas, resolución de incidencias y contingencias, etc.).

Otro desafío que se plantea, relacionado con el volumen de proyectos/destinos en los que el Método RIU está en ejecución, es la sistematización del proceso de recogida, registro y análisis de datos en todas las etapas del Método RIU. La digitalización de los soportes necesarios para la implementación de las diferentes etapas es un asunto que ya está en proceso de ser abordado por parte de la compañía.

Antes de concluir, debemos reincidir en que lo expuesto en este apartado de conclusiones debe leerse teniendo en cuenta que lo que aquí hemos presentado es -como decíamos anteriormente- una primera aproximación analítica al Método RIU realizada a partir de los resultados obtenidos en Guanacaste (Costa Rica) y que resulta fundamental realizar un análisis ex-post para incorporar una perspectiva temporal. Además, sería conveniente efectuar un estudio de calidad de las actuaciones realizadas, especialmente para identificar la existencia de otras posibles opciones que permitieran una mayor eficacia y eficiencia de la RSC.

Esta discusión será el punto de partida de las líneas base de trabajo a definir entre RIU Hotels & Resorts y ESCP Business School en el futuro. De esta manera, se seguirá articulando el objetivo común de la alianza entre ambas instituciones: generar y difundir conocimiento en torno a cómo hacer la RSC hotelera más democrática, participativa y colaborativa, a través de la creación de nodos de conocimiento. Una inversión social turística al servicio del desarrollo sostenible de los territorios.

Bibliografía

- Altamira Vega, R. y Muñoz Vivas, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 677-710.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267966>
- Anderson, A. A. (2009). *The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Beal, D., Eccles, R., Hansel, G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Woods, W. y Young, D. (2017). *Total Societal Impact. New Lens for Strategy*. Boston Consulting Group. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf>
- De Souza, C. A., Gonçalves Gandara, J. M. y Font, X. (2018). Factores estructurais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a RSE. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16 (1), 147-160. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.010>
- ESCP Business School. (15 marzo 2022). *Professorship RIU Hotels & Resorts: ESCP as Academic Partner for CSR*. <https://escp.eu/faculty-research/chairs-professorships/professorship-riu-hotels-resorts>
- Hehenberger, L., Harling, A.M., y Scholten, P. (2015). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. European Venture Philanthropy Association.
https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_EN.pdf
- Herrero Amo, M.D. y De Stefano, M.C. (2019). Public-private partnership as an innovative approach for sustainable tourism in Guanacaste, Costa Rica. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11 (2), 130-139.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-11-2018-0078/full/html>
- Matthew, P. y M., N.P. (2022). Sustainable tourism development: discerning the impact of responsible tourism on community well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5 (5), 987-1001.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTI-02-2021-0052/full/html>
- Ministerio de Asuntos Exteriores (2001). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación y para Iberoamérica.
https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1013364
- Ministerio de Asuntos Exteriores - Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (1998). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación y para Iberoamérica.
<https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia1.pdf>
- Mohajeri, K., Nayeri, M.D. y Mashhadi, M.M. (2009). A Model for Stakeholder-Oriented Benchmarking Process. *Journal of Applied Sciences*, 9 (2), 237-247.
<https://scialert.net/abstract/?doi=jas.2009.237.247>
- Navarrete, L. (26 agosto 2019). Nueva Clínica en Artola de Carrillo Estará Enfocada en la Atención de los Niños. *Primero en Noticias*. <https://primeroennoticias.com/2019/08/26/clinica-artola-de-carrillo-estara-enfocada-atencion-de-los-ninos/>
- Pozo, H. y Tachizawa, T. (2012). Responsabilidade social corporativa e marketing social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da baixada santista (São Paulo/BR). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10 (3), 357-368.
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.041>
- Practical Concepts, Inc. (1979). *The Logical Framework. A Manager's Guide to Scientific Approach to Design and Evaluation*. U.S. Agency for International Development.
<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/The-Logical-Framework-A-Managers-Guide.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Costa Rica (2014). *I-2014 Reducir la pobreza en Costa Rica es posible: Propuestas para la acción*. Serie Cuadernos de Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
<http://www.asamblea.go.cr/sd/PublishingImages/11-11-2014/Cuadernos%20PNUD%20POBREZA.pdf>
- Ramírez Montoya, M. y García Peñalvo, F. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión sistemática de literatura. *Comunicar. Media Education Research Journal*, XXVI (54), 9-18.
https://www.scipedia.com/public/Ramirez-Montoya_Garcia-Penalvo_2018a
- RIU Hotels & Resorts. (14 diciembre 2022). *Medidas sostenibles*.
<https://www.riu.com/riusponsible/medidas-sostenibles/>
- Sarabia Sánchez, F. J. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Ediciones Pirámide.

The Cabinet Office (2009). *A Guide to Social Return on Investment (SROI)*. Society Media. https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf

Recibido: 29/01/2023
Reenviado: 11/12/2023
Aceptado: 15/01/2024
Sometido a evaluación por pares anónimos