

La responsabilidad social corporativa en turismo. Estado de la cuestión

José Antonio Pérez-Aranda

Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo CETT-UB
Universidad de Barcelona, Barcelona, España

Recibido: 14 Octubre 2014; Reenviado: 27 Enero 2015; Aceptado: 28 Enero 2015. e-ISSN: 2014-4458

Resumen

■ A partir de la revisión y síntesis de la literatura existente, el presente trabajo realiza una aproximación al estado de la cuestión en las sinergias existentes entre el desarrollo de la RSE en turismo y la generación de valor en las actividades turísticas. A partir de la identificación de las dimensiones de la RSE y de los grupos de interés participantes en turismo, se muestra como la RSE contribuye a la creación de productos turísticos sostenibles y a la generación de valor para los turistas. El estudio concluye con la definición de modelos de negocios turísticos que incorporan el desarrollo de la RSE como estrategia de competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave:

Turismo, RSE, Cadena de valor, Sostenibilidad, Producto

Abstract

■ From the review and synthesis of the literature, this study provides an approach to the synergies between the development of CSR in tourism and the creation of value in tourism activities. From the identification of the dimensions of CSR and stakeholders involved in tourism, research shows how CSR contributes to the creation of sustainable tourism products and creating value for tourists. The study concludes with the definition of tourism business models that incorporate the development of CSR as a strategy for competitiveness and sustainability.

Key Words:

Tourism, CSR, Value chain, Sustainability, Product

Introducción

■ La actividad turística es una de las actividades estratégicas más importantes de la economía española. La evolución y desarrollo del turismo en España ayudan a explicar la reciente historia de este país, así como permiten comprender parte de su nivel de desarrollo económico. La contribución del turismo en el PIB y su contribución en la generación de empleo permiten afirmar que las actividades turísticas significan el primer sector productivo de la economía.

Para Landeta y Vacas (2009) el turismo español ha disfrutado de una serie de ventajas competitivas que le han permitido un desarrollo exitoso, tales como la experiencia y un amplio conocimiento de la oferta y de la demanda turísticas, así como de los nuevos canales de comercialización; el gran número y variedad de destinos y productos turísticos; la fidelidad de los turistas, que suelen repetir sus visitas a España; la ubicación geográfica, cercana a los principales mercados emisores, lo cual repercute en los costes asociados al traslado de los turistas y facilita el desarrollo de líneas aéreas de bajo coste.

El clima, el patrimonio cultural, la gastronomía, la oferta complementaria de ocio, son también factores que sumados a las anteriores ventajas competitivas, han propiciado el éxito del turismo en España y su consolidación y liderazgo en las primeras posiciones entre las potencias turísticas a nivel internacional. La posición de España en el ranking de destinos turísticos a nivel internacional oscila entre el segundo y tercer puesto, según el año, y en función del criterio de medida utilizado (número de visitantes o ingresos generados).

Sin embargo, y a pesar de los grandes esfuerzos realizados, el turismo español también sufre de debilidades, tales como la dependencia del turismo de sol y playa, la necesidad de diversificar la oferta turística, o la madurez de algunos destinos, entre otras. Y por tanto, ha de enfrentarse a importantes retos y mejoras si quiere mantener su atractivo y posición competitiva.

El turismo español se afronta a constantes cambios en el mercado y a la aparición de nuevos requerimientos que obligan a revisar las bases para el mantenimiento de su competitividad y su desarrollo sostenible en todos los niveles (social, económico y ambiental). Se aprecia una mayor competencia entre los destinos y los negocios para captar cuotas de mercado; y aquellos destinos que pretendan ser competitivos y atraer a los turistas serán aquellos que sean capaces de ofrecer gran valor añadido y diferenciación. Ello comporta, entre otras variables, inversión en la cualificación del equipo humano junto a la dotación de las inversiones necesarias para disponer de establecimientos actualizados y modernos. Todo ello unido a una oferta de ocio amplia y unos precios competitivos.

Así mismo, las necesidades y expectativas de los clientes

avanzan, evolucionan y cambian rápidamente, obligando al sector a adaptarse para dar respuesta a las mismas. En esta línea, una de las tendencias destacadas es el desarrollo de un fuerte espíritu conservacionista bajo el concepto de sostenibilidad (naturaleza, historia y patrimonio de la humanidad) en los turistas.

El plan estratégico del gobierno español señala que “la apuesta española y europea por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía determinarán un nuevo marco de referencia para el sector que tendrá la oportunidad de realizar una aportación definitiva para la modernización económica y el bienestar social” (SGT, 2007:24). Y que “el turismo es un pilar en la evolución de la economía y sociedad españolas, que precisa renovar sus pautas de crecimiento para asegurar y maximizar su contribución al bienestar social, liderando la nueva era del turismo, marcada por el cambio tecnológico, la responsabilidad medioambiental y las demandas de la nueva sociedad (SGT, 2007:24)”.

En este contexto, el desarrollo de la RSE en el sector turístico aparece como una oportunidad o requisito que puede ayudar a las empresas a enfocar, articular y desplegar las políticas y objetivos vinculados con la mejora de la competitividad turística comentados anteriormente y que están estrechamente relacionados con la responsabilidad social.

En este trabajo se realiza una aproximación al estado de la cuestión que supone la RSE en la generación de valor en el sector turístico. Una mirada innovadora, tratada en la literatura, pero no suficientemente identificada como oportunidad estratégica, en beneficio de otros elementos de gestión más habituales y estudiados, tales como la imagen, la reputación o la marca, y el impacto de la RSE en los mismos.

En el presente estudio se realiza una revisión de la literatura y se exponen las contribuciones más relevantes de los diferentes autores que han estudiado los vínculos entre la RSE y la generación de valor, realizándose un enfoque específico sobre el sector turístico, y la afectación positiva de la RSE en el diseño y ejecución de modelos de negocio competitivos capaces de ofrecer productos diferenciales.

En primera instancia, se aborda la definición del concepto de RSE, identificando las dimensiones para su implementación y los intereses de los grupos de interés relacionados con el sector turístico; así como se identifican los vínculos entre la RSE, y la generación de valor en turismo, determinando los ámbitos compartidos y aquellas sinergias entre estos conceptos que facilitan su desarrollo mutuo.

Finalmente, a partir de las características diferenciales de los productos turísticos, se dibuja la RSE como

oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio; modelos contruidos en base a los criterios de turismo sostenible, contemplando las dimensiones de la RSE y cumpliendo con los requisitos de un modelo empresarial innovador y sostenible.

Aproximación al concepto de RSE

■ La definición de RSE está estrechamente vinculada con la creación de valor para las empresas dado que la RSE promueve un comportamiento responsable con todos los grupos de interés relacionados con la empresa (Clarkson, 1995), y comporta el desarrollo de prácticas empresariales éticas, ofrecer productos seguros y de calidad, respetar los derechos de los empleados, cuidar el medio ambiente e implicarse en causas sociales (Esroch y Leichty, 1998).

De este modo, las empresas no sólo tienen obligaciones económicas, relacionadas con ser productivas, obtener beneficios y mejorar la eficiencia (Carroll, 1991; Maignan et al., 1999), sino que también han de dar respuesta a las obligaciones vinculadas con las necesidades de sus grupos de interés, la sociedad en general y la sostenibilidad.

Estos conceptos introductorios configuran las bases de la filosofía de responsabilidad social *empresarial* o también llamada *corporativa*, que cada vez más impregnan el diseño de las estrategias corporativas para la generación de valor y garantía de sostenibilidad. Según Carroll (1979), uno de los autores que más ha contribuido a construir la bases del constructo de RSE, las empresas tienen responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas respecto a todos sus grupos de interés y esas cuatro dimensiones conforman el concepto de responsabilidad social empresarial. El modelo de Carroll se ha convertido en referente para explicar el comportamiento responsable (Lewin et al., 1995; Maignan et al., 1999) de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la Unión Europea, la Responsabilidad Social de las Empresas se define como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (CCE, 2001, pp. 7). De forma más amplia, el libro verde define a la RSE como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (CCE, 2001, pp. 4).

Sin embargo, y a partir del análisis de la literatura existente se deduce que no existe una única definición del concepto de RSE (Dahlsrud, 2008), aunque este concepto hay sido ampliamente discutido (Weber, 2008). Dado el fracaso de los académicos por llegar a un acuerdo, una definición que sea aceptada universalmente todavía ha de definirse (Turker, 2009). Según Amaeshi y Adi (2006) existen tantas definiciones de la RSE como autores escriben sobre

ello. Desde una mirada más empresarial en este sentido, Van Marrewijk (2003) apunta que una definición de RSE es imposible dado que este concepto tiene diferentes significados según cada empresa en función del grado del desarrollo y ambición de la organización.

A pesar de la riqueza en la literatura sobre este concepto, la RSE continúa siendo un concepto amplio y complejo que engloba una gran variedad de ideas y prácticas empresariales. Este concepto ha sido descrito como ambiguo (Fisher, 2004), vago (Williamson et al., 2006), subjetivo (Frederick, 1998), borroso (McWilliams, 2001), amorfo (Margolis y Walsh, 2001), confuso (McGuire, 1963) con fronteras difusas y legitimidad discutida (Lantos, 2001).

Efectivamente, la complejidad del concepto de RSE y la ausencia de consenso sobre su definición son los factores responsables han propiciado un debate acerca de este constructo que todavía en la actualidad prevalece (Perrini, 2006; Idemudia, 2008; Gulyás, 2009).

El número tan elevado de definiciones del concepto de RSE y la falta de consenso en su definición ha afectado en la determinación de cuáles son sus dimensiones de desarrollo. Dahlsrud (2006), después de analizar 37 definiciones del concepto RSE en las fuentes bibliográficas de referencia, clarificó el escenario en torno a la identificación de las dimensiones que configuran la RSE clasificándolas en cinco tipos. Otros autores, como Rahman (2012) se sitúan en un extremo opuesto y elevan esta clasificación hasta diez dimensiones.

Conocer las dimensiones que configuran el desarrollo de la RSE es la mejor manera de comprender este concepto y conocer los ámbitos de desarrollo, impactos positivos y generación de valor. Estas dimensiones no son independientes, sino que están interrelacionadas entre sí, y suponen para los directivos cierta dificultad cuando tratan de desarrollarlas simultáneamente. Cada rango de responsabilidad significa sólo una parte de la RSE y por tanto la RSE es contemplada como un concepto dinámico que contempla todos aquellos aspectos y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional de la actuación empresarial que la configuran.

Desde una perspectiva más sintética y clarificadora, Turker (2009) ha investigado las dimensiones contempladas en los diferentes estudios realizados para medir la RSE en empresas y organizaciones, concluyendo que éstas se configuran en base a las siguientes tres teorías fundamentales:

- Las dimensiones de la teoría de Carroll
- Las dimensiones basadas en la teoría de los *stakeholders* de Freeman
- Las dimensiones basadas en el concepto de desarrollo sostenible

Las dimensiones de la teoría de Carroll

■ Carroll (1979) elabora una definición multidimensional de la RSE relacionando las responsabilidades económicas y legales de la empresa con sus responsabilidades sociales desde la perspectiva de la ética. Estas responsabilidades son las siguientes:

- La responsabilidad económica como responsabilidad fundamental de la empresa. La organización empresarial es la unidad económica básica de la sociedad y responsable de la producción de los bienes y servicios que ésta necesita, y que le vende a un precio justo, que permite la generación de beneficios para sus inversores y propietarios. Es una responsabilidad requerida por la sociedad.
- La responsabilidad legal supone el cumplimiento de todas las leyes y reglamentaciones.
- La responsabilidad ética que contempla los comportamientos y actividades que aunque no se encuentren normalizados, se espera que las empresas cumplan con rigor.
- La responsabilidad discrecional, voluntaria o filantrópica que significa la voluntad y decisión de la empresa de asumir responsabilidades que le permitan contribuir voluntariamente a la solución de problemas sociales, sin que existan reglamentaciones que le obliguen. Es una responsabilidad deseable y valorada por parte de la sociedad.

Las dimensiones basadas en la teoría de los *stakeholders* de Freeman

■ El concepto “*stakeholder*” se utilizó por primera vez por Freeman (1984) en su trabajo: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Con este término el autor se refería a cualquier individuo o grupo de individuos que podían afectar o ser afectados por una empresa (por sus actividades, procesos, objetivos, etc.) y que, por ello, deberían considerarse como un factor esencial en la planificación estratégica y de gestión empresarial de toda actividad económica.

Según los autores más relevantes en materia de RSE, los grupos de interés de una empresa son aquellos individuos y colectivos que aportan e intervienen, de manera voluntaria o involuntaria, en las capacidades y en las posibilidades para la creación de riqueza por parte de la empresa, y que, por ello, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo (Post et al., 2002).

Según Freeman, para garantizar el éxito en la gestión de una empresa u organización, ésta debe asegurar que los *stakeholders* pueden influir de manera directa en el proceso de toma de decisiones de la misma, de modo que

quien ejerza la dirección pueda dar respuesta de modo simultáneo a los intereses de todas las partes implicadas.

Esta operatividad comporta la definición todos los posibles grupos de interés vinculados con la actividad de la organización, así como el seguimiento y análisis de las relaciones con éstos *stakeholders*. El análisis de las peticiones de los grupos de interés de la empresas, así como de los sistemas que les permitan expresar sus intereses y expectativas, permite la identificación de las dimensiones de actuación claves para el diseño y para la implementación de las estrategias empresariales capaces de responder a las demandas sociales en términos de un desempeño empresarial en materia de RSE; dimensiones que posteriormente serán los sujetos sobre las cuales enfocar la evaluación de los resultados obtenidos y consecuentemente la eficacia de la acciones de RSE desarrolladas.

Para la identificación y visualización de los *stakeholders* de una empresa u organización se deben considerar los intereses de los mismos (ver Cuadro 1), así como sus posibilidades de gestión. En este sentido puede ser utilizado el concepto de análisis de las partes interesadas, que se puede definir como un método para comprender un sistema mediante la identificación de los actores principales o interesados en el mismo y la evaluación de sus respectivos intereses en ese sistema (Mayers, 2005).

Las dimensiones basadas en el concepto de desarrollo sostenible

■ Algunos estudios que tratan de explicar, medir y evaluar el desempeño empresarial en materia de RSE se basan en el concepto de desarrollo sostenible (Bigné et al., 2005; Pesmatzoglou et al., 2012; Van Marrewijk, 2003). Autores como Panapanaan et al. (2003) y Panwar et al. (2006) han contextualizado la RSE basándose en el desarrollo sostenible, y definiendo que la responsabilidad empresarial es un constructo multidimensional formado por las dimensiones económica, social y ambiental.

La importancia de las dimensiones ambientales es especialmente importante en los estudios centrados en la industria turística dada la potencialidad de este sector para generar impactos, positivos o negativos, en el entorno y comunidades locales (Jamrozy, 2007; Timur & Getz, 2009).

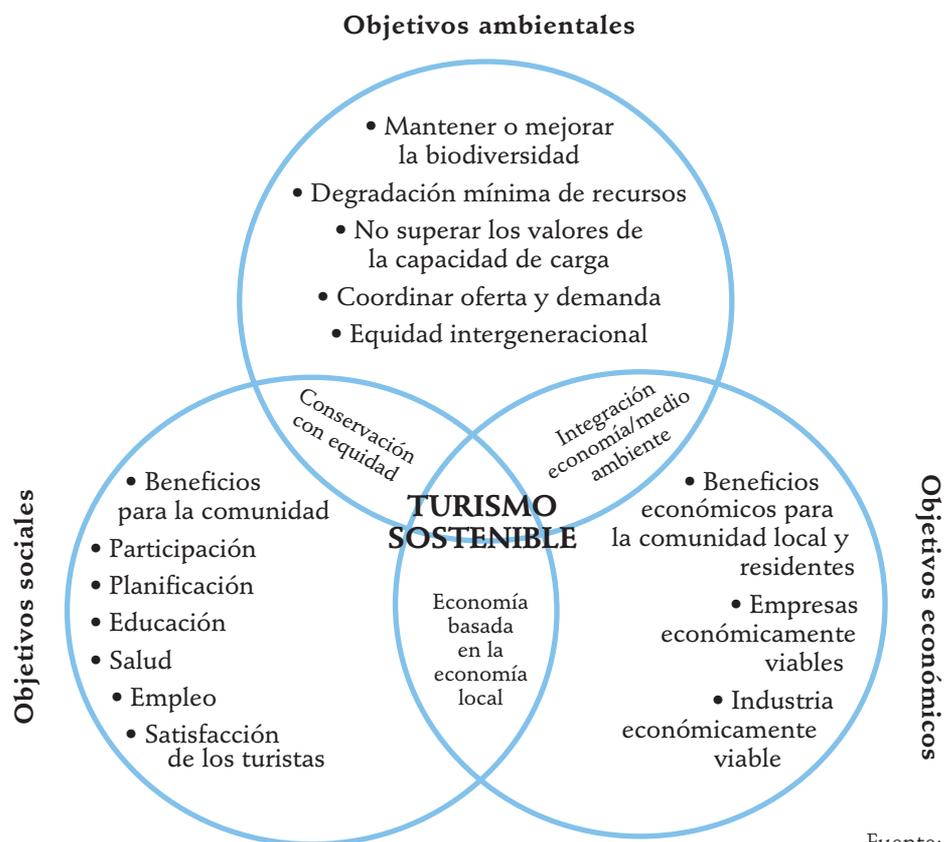
Para la OMT, en la Agenda 21 para los Viajes y el Turismo (World Travel and Tourism Council, 1997), el concepto de turismo sostenible es aquel que “satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro. Se concibe como una forma de gestión de todos los recursos de forma que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conservan la integridad cultural, los

Cuadro 1 Intereses de los grupos de interés

Grupo de interés	Intereses	
Organización	Historia de la organización Bases de la industria Estructura de la organización Realización económica	Entorno competitivo Misión o propósito Reglas de la organización Sistemas de dirección de los asuntos sociales y de los grupos de interés
Trabajadores	Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo Permisos de ausencia Relaciones con los sindicatos	Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación La mujer en la dirección y en las juntas de la organización Preocupaciones diarias y adaptación a la familia Comunicación con los trabajadores Riesgo profesional y seguridad en el trabajo Tipologías de contratación Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos
Accionistas	Políticas generales Comunicación con los accionistas y reclamaciones Dividendos y revalorización de las acciones	Defensa de los accionistas Derechos de los accionistas Otros asuntos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez y solvencia de la empresa Rentabilidad a corto y largo plazo	Grado de seguridad Generación de tesorería
Clientes	Política general Calidad Comunicación con los clientes Seguridad de los productos	Reclamaciones de los clientes Servicios a clientes con necesidades especiales Otros asuntos relacionados con los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas Política general	Poder relativo Otros asuntos relacionados de los proveedores
Gobierno	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo Cumplimiento con la competencia	Exactitud en los datos Implicación en políticas públicas
Comunidad	Seguridad en las operaciones Generación de oportunidades de empleo Contribución a la comunidad Sustitución de recursos no renovables Inversiones sociales y donaciones	Relaciones con la comunidad Salud pública, seguridad y protección Uso eficiente de los recursos energéticos Valoración medioambiental en los proyectos Otros asuntos medioambientales

Fuente: Adaptado de Clarkson (1995)

Cuadro 2 Objetivos del turismo sostenible



Fuente: Wagner *et al.* (2008)

procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida”.

En el Cuadro 2 se recogen los principios del turismo sostenible y los objetivos que lo desarrollan, que como se puede comprobar, se relacionan con los principios de la responsabilidad social corporativa o empresarial y sus dimensiones (Wagner *et al.*, 2008).

La creación de valor y la RSE

■ Una vez realizada una aproximación al concepto de RSE y a sus dimensiones de desarrollo y aplicación, en este apartado se muestra como la implantación de la RSE contribuye de manera directa y positiva en la generación de valor empresarial.

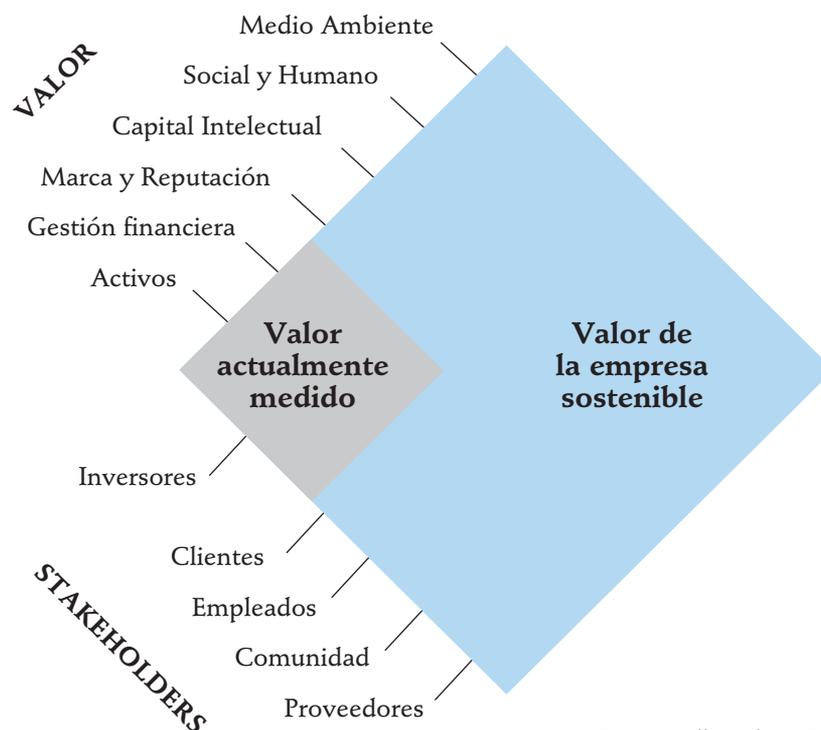
Durante varias décadas, la principal función de una empresa radicaba en la creación de valor en base a la producción de bienes y servicios que dieran respuesta a la demanda de la sociedad, y originar de esta manera beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad. Una empresa, como sociedad de capital, perseguía la generación de valor para rentabilizar la inversión de los recursos económicos aportados por la

propiedad de la sociedad. Bajo esta premisa, a priori, la finalidad de cualquier directivo de una empresa parecía ser únicamente la generación de valor para el accionista. Este enfoque se veía reforzado dado que la manera más fácil para realizar la medida de la creación de valor es realizarla en términos económicos. Como abstracción de este valor, el capital era la medida de una correcta gestión empresarial y los beneficios económicos la mejor representación del éxito de la organización.

Esta forma de cálculo es cuestionada cada vez más por la sociedad, dado que ignora otras formas de valor que no necesariamente producen un beneficio económico. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, el valor debería incluir como mínimo el factor medioambiental y la componente social. La RSE trata de aportar soluciones a este dilema. Efectivamente, el creciente interés por el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial ha hecho relucir el problema que radica en la utilización simple del paradigma de la generación de valor para el accionista, medido únicamente en términos económicos, sobre los beneficios y los dividendos generados por la organización.

En el Cuadro 3 se recogen los posibles factores de incorporación de valor para una organización y los grupos de interés que están interesados en analizarlos, con una visión mucho más amplia que la comentada en el anterior párrafo.

Cuadro 3 Valor de la empresa sostenible



Fuente: Albareda et Franch (2008) de Lara (2003)

El valor ya no se mide únicamente desde la mirada de la propiedad y bajo criterios exclusivamente económicos, y pasa a medirse contemplando todos los *stakeholders* que se ven afectados por las actividades de la empresa, y bajo el prisma de las diferentes dimensiones que se desarrollan durante esta relación con los grupos de interés y con el entorno de la organización.

La RSE recoge y desarrolla este enfoque y se convierte en una herramienta para la generación de valor en la empresa, tal y como avalan diferentes investigaciones. Efectivamente, en la literatura se pueden consultar numerosos estudios que relacionan la RSE con la creación de valor empresarial.

Burker y Logsdon vinculan la RSE con la creación de valor a partir del desarrollo de cinco dimensiones en la estrategia corporativa:

- Centralidad, entendida como la coherencia entre la misión empresarial y los objetivos que la desarrollan.
- Especificidad, dimensión comprendida como la capacidad de la empresa para retener y capturar los beneficios de la empresa.
- Proactividad, entendida como la capacidad de la empresa de planificar su desarrollo contemplando las tendencias de la sociedad y su evolución.

- Voluntarismo, entendida como una visión corporativa ilusionante a conseguir que impulsa los valores trascendentales de las personas y de la organización.
- Visibilidad, comprendida como la capacidad de la empresa para que los proyectos que emprende en materia de RSE sean visibles y observables por parte de los *stakeholders*.

Otros autores encuentran también diferentes argumentos que señalan a la RSE como palanca para la creación de valor en las organizaciones:

- De manera destacada, Porter (1995) es el autor que primero estableció la relación entre RSE y creación de valor, vinculando la inversión empresarial para reducir los impactos ambientales como oportunidad para mejorar la competitividad empresarial.
- Fernández y Luna (2007) argumentan que la RSE impacta positivamente en la reputación empresarial y esta, a su vez, contribuye a crear valor.
- Vilanova, Lozano, y Arenas (2009) y Llanos (2003) relaciona la RSE y la competitividad empresarial a través del aprendizaje y el ciclo de la innovación que la implantación de la RSE genera en las organizaciones.
- Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y Colle (2010)

proponen un enfoque integrado de la RSE como parte de la estrategia competitiva de las empresas. Contextualizan la RSE como la integración de las preocupaciones sociales, éticas y medioambientales en los criterios de gestión de la estrategia corporativa. Este enfoque crea valor al dar respuesta a los intereses y demandas de la sociedad cumpliendo al mismo tiempo con los intereses de la propia empresa.

- Epstein, Buhovac y Yuthas (2012) argumentan, desde la perspectiva de la teoría de la paradoja, que las tensiones que se producen entre la RSE y el rendimiento financiero son una fuente de ideas creativas para los directores empresariales.

Como se puede observar, diferentes autores argumentan la existencia de una relación, aunque sea indirecta, entre la RSE y la competitividad empresarial. Así mismo, existe una línea de estudio sobre la relación entre la imagen y la reputación con la competitividad y creación de valor. Para algunos autores, la imagen y la reputación son elementos que vinculan la RSE y los niveles de competitividad empresarial, actuando como ámbitos donde se inicia el interés de la organización, permitiendo posteriormente en fases más avanzadas el desarrollo y la integración de la RSE en la estrategia empresarial (Haigh y Jones, 2006). La reputación es considerada como un auténtico elemento revulsivo para el desarrollo de la RSE en la empresa al ser considerada como un activo de gran valor intangible, así como también uno de los factores clave en la gestión del riesgo empresarial (Van de Ven y Jeurissen, 2005).

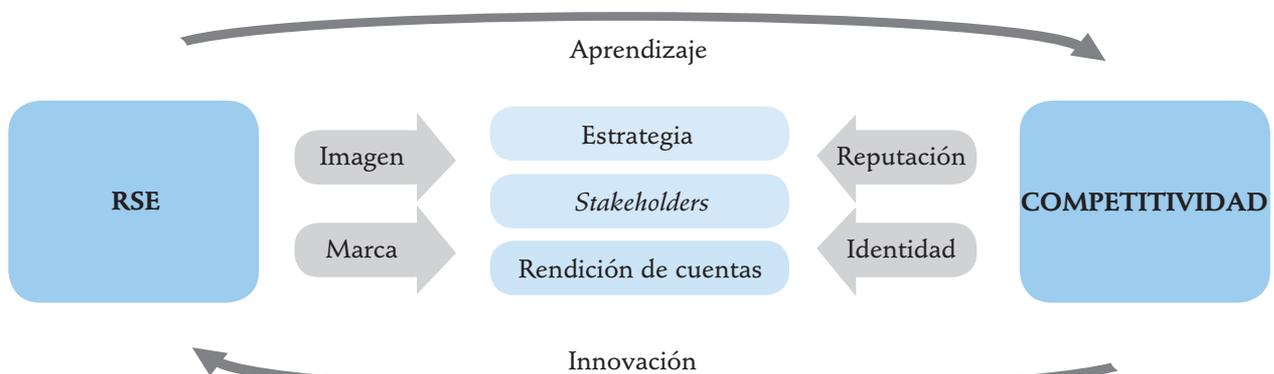
Según Vilanova *et al.* (2009), la imagen y reputación conectan la RSE y la competitividad empresarial a través de tres procesos de gestión: la estrategia, la gestión de los stakeholders y la rendición de cuentas (ver Cuadro 4). El desarrollo y aplicación de una estrategia de RSE impacta en la identidad y en la imagen de marca de la empresa, lo cual a su vez produce un impacto directo

en la competitividad de la organización. Este efecto se produce por la incorporación en la estrategia corporativa del concepto de desarrollo sostenible (Mintzberg, 1987, 1993), así como por la mejora de las relaciones con los principales stakeholders (Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Kay, 1993), y la mejora de la transparencia de la organización a través de los procesos que impulsan la rendición de cuentas (Elkington, 1998; Pruzan, 2001; Valor, 2005).

Este proceso permite a la empresa incrementar las oportunidades para innovar a través de la identificación de nuevas necesidades y la creación de nuevos productos que den respuesta a las mismas, así como a través de los procesos internos que se producen en ese momento y que generan nuevos conocimientos y aprendizaje en la organización, fortaleciendo sus capacidades y competencias para responder de manera más eficaz a los requerimientos de la gestión y del mercado.

En una línea argumental similar, otros autores ponen de manifiesto la necesidad de generar una relación RSE-Consumidor dado que puede representar una gran oportunidad para la creación de valor en las organizaciones. Simcic y Belliu (2001) apuntan la existencia de un gran número de clientes que buscan productos y empresas responsables y que desean tener relaciones con éstas e involucrarse en sus proyectos. McWilliams y Siegel (2001) argumentan que esta casuística la empresa puede dotarse de un activo intangible basándose en la reputación y en la credibilidad de la empresa que atrae a estos consumidores. Esta proximidad de las organizaciones a los clientes es catalogada por algunos autores como fuente de ventajas competitivas (Fombrun y Shanley, 1990; Uusitalo y Oksanen, 2004). Simcic y Belliu (2001) apuntan que esta estrategia de diferenciación sustentada en la RSE de implantarse de manera duradera y no de forma puntual y aislada en la organización.

Cuadro 4 Conexión entre RSE y competitividad empresarial



Fuente: Vilanova *et al.* (2009)

Creación de valor y diseño de los productos turísticos

■ Por las características intrínsecas de los productos turísticos, la RSE y la participación de los *stakeholders*, supone una estrategia que puede contribuir al diseño innovador de experiencias diferenciales y únicas. Por ello, abordar este apartado requiere una aproximación profunda al concepto de producto turístico así como a la identificación de los grupos de interés que participan en turismo, para de este modo, poder dibujar las formas de implicación de los mismos en el diseño turístico y la generación de valor consiguiente.

El concepto de producto turístico

■ La definición del concepto de producto turístico ha ido evolucionando en el tiempo, añadiéndose matices que la enriquecen al tiempo que la acercan a la perspectiva de los consumidores y otros actores participantes en turismo.

Según Pearce (1989), la configuración del producto-destino turístico se define como una amalgama de productos y servicios, disponibles en una localización determinada, capaces de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen y que ofrecen una experiencia integral a los consumidores. En la misma línea, Gilber (1990) también señala que se trata de una amalgama de diferentes bienes y servicios ofrecidos como experiencia de actividad al turista.

Perelló, (2001) enriquece esta definición, apuntando que el producto turístico es un conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos turísticos, equipamientos e infraestructuras, servicios, actitudes recreativas, e imágenes y valores simbólicos que ofrecen determinados beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, para que satisfagan las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo de ocio.

Con un argumento similar, Middlenton (1994) argumenta que el producto turístico tiene su principal insumo en el atractivo, en torno del cual giran una serie de elementos que permiten que se desarrolle la actividad turística en un espacio determinado. En un sentido más amplio el producto turístico es el conjunto de atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras y organizaciones que satisfacen una necesidad o deseo de los consumidores turísticos. Dicho producto es ofrecido en el mercado turístico y consumido en el lugar de prestación del servicio lo cual supone un desplazamiento del consumidor desde un lugar de origen a uno de destino y su posterior retorno al sitio de partida.

Para la OMT (1997) el producto turístico se define como el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores.

Ya en el siglo XXI, Valls (2003) apunta que el producto turístico se presenta como un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles en particular. Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; entre los intangibles, se encuentran los servicios, la gestión, la imagen de marca y el precio. Furió, (2000) amplía la definición apuntando que una característica del producto turístico es que no es estrictamente elaborado por un único sector de actividad, sino por diferentes sectores productivos, y que no existe una actividad que realice, de modo completo, el ensamblaje final del producto turístico. Aunque muchos agentes, especialmente los touroperadores, ofrezcan productos finales bajo la forma de paquetes turísticos, es el propio consumidor turístico quien, en última instancia, elabora su propio producto sobre la base de los ingredientes que le ofrecen los agentes productores turísticos.

Para Monchón (2004), se puede considerar la oferta turística como un producto global que incorpora todos aquellos elementos que son capaces de satisfacer las necesidades del turista y que no se limita a la oferta turística tradicional, sino que se identifica con todos los elementos que inciden en la experiencia turística.

Según López, (2004), el producto turístico engloba varios subproductos, una marca con una completa cartera de productos. Esos subproductos representan el verdadero valor añadido del producto... compuesto de una serie de recursos que lo hacen atractivos (playas, clima agradable...) y una serie de servicios y equipamientos que permiten al turista disfrutar de los recursos... dotados de infraestructuras adecuadas para que sus atractivos puedan ser disfrutados.

Para Kotler (2002), los individuos satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo... el concepto de producto no se limita a objetos físicos... en sentido más amplio, los productos incluyen también las experiencias, personas, lugares, organización, información e ideas.

Y finalmente, para Barroso y Flores (2006), un producto turístico es aquella realidad integral que percibe y capta el turista durante su viaje y estancia fuera de su residencia habitual –experiencia turística–, el cual está formado por una serie de bienes y servicios, tanto públicos como privados.

En función de las anteriores definiciones sobre el concepto de producto turístico, se puede afirmar que éste está formado por un conjunto de elementos y atributos, tangibles e intangibles, que satisfacen necesidades y expectativas específicas de un determinado cliente; y donde intervienen muchos y complementarios actores productivos. En este sentido, el sector turístico es uno de los más heterogéneos, considerando los actores que participan en el mismo; en consecuencia, ello dificulta la

definición de una cadena de valor única y comúnmente aceptada.

Tal como apuntan Cooper *et al.* (2007), el turismo, no es sólo una actividad económica, sino que está configurado por una suma de experiencias humanas que muchos disfrutan, esperan con ilusión o recuerdan como algunos de los momentos más importantes de su vida. Por ello, el protagonista del sistema turístico más importante es el turista y resulta conocer sus motivaciones y expectativas, su grado de satisfacción y, cada vez más importante, identificar cómo se relaciona con el resto de actores del sistema. En este sentido, y tal como apunta Binkhorst (2008: 40), “los clientes, por lo tanto, están adquiriendo más poder y control. Las innovaciones basadas exclusivamente en el producto y en la compañía están siendo sustituidas por la experiencia de co-creación, un nuevo enfoque que se presenta como un nuevo valor y como el futuro de la innovación”.

Tal como señalan Machado y Hernández (2008: 113), “la visión del turismo del siglo XXI nos proyecta a consumidores más informados, más cultos y exigentes, con reconocida vocación ambientalista, que buscan una mayor autenticidad del producto que le permita vivir su tiempo de ocio en escenarios naturales, limpios y bien

conservados, disfrutar de la realización de actividades, vivir experiencias inolvidables”.

Es evidente que el mercado turístico está en constante evolución y que existen nuevos valores en los turistas generan una nueva dinámica en la demanda turística, por lo que es crucial que el destino sepa responder a las necesidades de los turistas ofreciendo un gran valor añadido presente en los distintos eslabones la cadena de valor.

Las anteriores características suponen un entorno ideal para el desarrollo de las dimensiones de la RSE como generadoras de valor. Efectivamente, la filosofía de la RSE exige estrechas relaciones con los proveedores, la participación del cliente en la definición del producto, la creación de valor en base a intangibles difíciles de imitar, tales como la confianza, la ética o la sostenibilidad, entre otros conceptos. Y son estas mismas características las que son demandadas por los consumidores y las que generan un valor diferencial desde la perspectiva de los mismos. Una de las perspectivas más soberanas, si se respetan los principios éticos y de sostenibilidad.

En el Cuadro 5 se muestran los agentes más importantes que configuran la oferta y productos del sector, los fac-

Cuadro 5 Cadena de creación de valor en turismo y externalidades



Fuente: Elaboración propia

tores clave que marcan su nivel de competitividad, y las relaciones y externalidades que se producen en el entorno local.

Los *stakeholders* del sector turístico

■ Desde una perspectiva más amplia que la del producto turístico, la mirada de la gestión de un destino turístico también debe ser considerada en el desarrollo de la RSE como estrategia generadora de valor.

Todos los actores que intervienen en la creación y consumo del producto turístico son grupos de interés (*stakeholders*) de las empresas y organizaciones que participan, y son los protagonistas directos en la creación de valor. Por lo tanto su identificación, gestión y participación son elementos clave a considerar. En este trabajo, el autor propone la siguiente definición de *stakeholder* aplicada al sector turístico: "aquellos individuos o colectivos pertenecientes a comunidades locales y foráneas, así como a organizaciones públicas y privadas, que pueden influir o ser influidas por los inputs generados por las actividades turísticas y que, por ello, deben ser tenidos en cuenta como un factor esencial en el proceso de dirección estratégica del sector turístico en un territorio o destino turístico". De esta manera, los *stakeholders* del turismo tienen la posibilidad de influir en el destino y aportar directrices sobre las características del producto o servicio turístico de un destino en concreto.

El conocimiento de los actores que participan en el desarrollo turístico del destino y de sus relaciones es un factor básico para su gestión eficaz, dado que estos agentes tienen un rol básico en las estrategias y en las acciones que deben emprenderse para que un territorio turístico pueda adaptarse a los cambios constantes del entorno.

Resulta básico la identificación de los diferentes *stakeholders* que intervienen en el desarrollo turístico de un destino turístico para garantizar que éste sea sostenible, dado que para tal finalidad se requiere la participación activa y el compromiso por parte de los agentes involucrados directamente en el desarrollo del mismo. Las estrategias de planificación y gestión turística de cualquier territorio necesitan de una gestión transversal que considere a todos los actores que participan en un destino turístico, contemplando el capital social del destino y ciudadanos como la parte fundamental y definitoria que determinará la experiencia vivida por el turista durante su estancia, y no como un mero escenario contenedor donde se produce la actividad turística. Así mismo, es importante destacar que la participación de los grupos de interés es indispensable para la elaboración y definición de indicadores para la gestión sostenible del turismo en los destinos turístico (OMT 2005) y resulta indispensable en la renovación de los destinos maduros, donde suelen existir numerosos conflictos y tensiones

entre los diferentes actores del sistema turístico (Vera *et al.*, 2011).

Como señala Pulido (2005: 134), "la consideración del desarrollo sostenible no es posible, por tanto, si no es a través de una estrategia pluridimensional que tenga entre sus principales argumentos el del progreso social [...] para ello hay que impulsar la creación de nuevos esquemas y estructuras de organización social e institucional que favorezcan la plena participación de todos los agentes que, de una manera u otra, están afectados por los procesos de desarrollo turístico".

La identificación y análisis de las partes interesadas o *stakeholders* en el sector turístico es algo complejo dado que éste está configurado por actividades de carácter transversal (que afectan a su vez a múltiples sectores), muy heterogéneas y muy sensibles a los cambios del entorno (cuestiones económicas, políticas, sociales, medioambientales, culturales, legales, climatológicas, etc.).

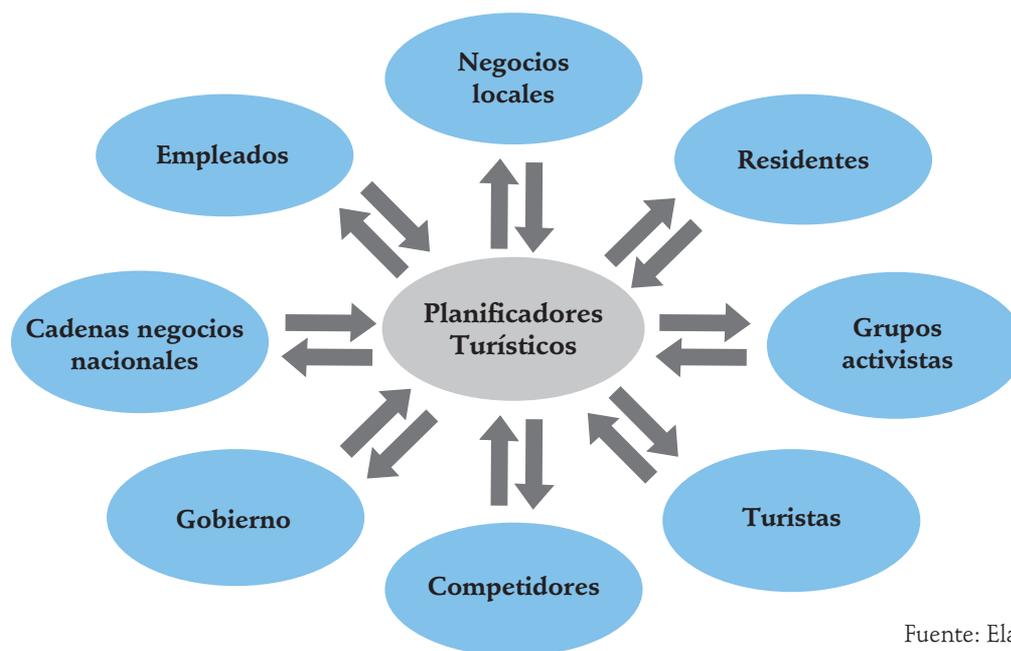
Efectivamente, las características y componentes que configuran el producto turístico (alojamiento, restauración, transporte, intermediación, etc.) provoca que éstos sean suministrados por un número muy variado de proveedores, a los que también se han de sumar otros proveedores indirectos, no menos importantes, pertenecientes a las empresas que configuran la infraestructura turística que hace posible facilitar el acceso a los turistas, la atención médica, la seguridad, etc.

En el Cuadro 6 se recogen con una visión genérica los principales *stakeholders* (Sautter *et al.* 1999) del sector turístico, mostrando las interrelaciones con los planificadores del turismo en un destino o territorio turístico concreto.

De manera más específica, según algunos autores como Sheehan (2005), los *stakeholders* principales del turismo son los siguientes, ordenados en función de la etapa o fase del viaje turístico, a con alguna incorporación para suplir ausencias destacadas:

- **Proceso de decisión y compra del viaje:**
 - Touroperadores, agencias de viajes mayoristas y minoristas o empresas de intermediación;
 - Centrales de reservas;
 - Oficinas de Turismo;
 - Promotores del destino en el extranjero;
- **Realización del desplazamiento hasta el destino y durante la estancia:**
 - Compañías aéreas y personal de aeropuertos;
 - Empresas del sector del transporte terrestre y marítimo; entre otros.
 - Empresas de alquiler de coches, motos, bicicletas, etc.
- **Servicios básicos en destino:**

Cuadro 6 Principales stakeholders en turismo



Fuente: Elaboración propia

- Empresas de alojamiento hotelero y extrahotelero (hoteles, hostales, casas rurales, campings, apartamentos turísticos;
- Empresas de restauración;

- Turistas;
- Excursionistas;
- Propietarios segundas residencias;
- Otros.

- **Servicios y actividades complementarias en destino:**
 - Empresas de Actividades Turísticas;
 - Edificios y lugares de interés turístico y cultural;
 - Espacios naturales protegidos, Patrimonios de la Humanidad y demás figuras de interés; 13), Periodistas y medios de comunicación especializados;
 - Museos, Teatros y Centros de Interpretación;
 - Asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (Asociaciones de senderismo, micológicas, cinegéticas, ornitológicas o teatrales, entre otros);
- **Participantes en la planificación y gestión del destino turístico:**
 - Ayuntamientos, Mancomunidades, Grupos de Acción Local, Diputaciones Provinciales, Consejerías, Ministerios y demás organismos públicos relacionados, en función de las tipologías de turismo existentes;
 - Fundaciones, Universidades y otros organismos relacionados y con carácter relevante en el sector;
- **Residentes y comercios:**
 - Ciudadanos residentes;
 - Empresas del sector del comercio;
 - Asociaciones de vecinos;
- **Los propios turistas:**

Generación de valor y modelos de negocios turísticos

■ Las empresas pueden contemplar la aplicación de la RSE tomando como referente el concepto de modelo de negocio. Si bien es cierto que ello requiere una “madurez” en cuanto a la integración de la RSE en la filosofía y estrategias empresariales, los beneficios y ventajas competitivas son relevantes.

A pesar de que se trata de un concepto de principios de la segunda mitad del siglo XX, el concepto de modelo de negocio se ha puesto de moda durante los últimos años, debido principalmente a que ha sido utilizado para describir y explicar los negocios basados en internet. (Ricart, 2009).

Para Drucker (1954), uno de los primeros autores en utilizar este concepto, un buen modelo de negocio debe conocer a sus clientes, tiene que tener identificado que es lo que estos clientes valoran, y debe además estar diseñado para lograr proporcionar al cliente este valor a un coste adecuado para la empresa.

Según Amit y Zott (2001), un modelo de negocio se explica a través de factores clave: el contenido, la estructura y el

gobierno de las transacciones que permiten crear valor para el cliente. Es decir, un modelo de negocio explica cuáles son las transacciones que se realizan con los clientes y los proveedores, así como cuales son las competencias necesarias para hacerlo (contenido); también ha de recoger quienes participan, como se relacionan y que operaciones se desarrollan (estructura); y finalmente, debe explicar también le marco legal, los recursos y bienes utilizados, y los flujos de información que se dan.

Estos mismos autores, en una definición más reciente, definen un modelo de negocio como “como la forma en que una empresa hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado;

cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”. (Zott, 2009).

Para Chesbrough and Rosenbloom (2002) aportan a la definición de modelo de negocio cuales son las fases a seguir para su diseño: crear la propuesta de valor; seleccionar el segmento de mercado al cual nos queremos dirigir; determinar la cadena de valor; realizar una aproximación a los costes y beneficios esperados; determinar la posición de la empresa en la red de valor global (identificando posibles competidores y otros productos complementarios) y definir la estrategia competitiva, definiendo cuales son las ventajas competitivas frente los rivales.

En la misma línea, los autores Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), a partir del estudio de diferentes autores,

Cuadro 7 Stakeholders en turismo



Fuente: Elaboración propia

validan los factores de un buen modelo de negocio aportados por Chesbrough and Rosenbloom, añadiendo: el canal de distribución, las relaciones y la red de socios. Así mismo, aportan a la definición de modelo de negocio matices interesantes: “Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

Como se puede observar, un buen modelo de negocio se basa en conceptos que están muy vinculados con la esencia de la filosofía de la RSE; efectivamente, la estrechas relaciones con los proveedores, la participación del cliente en la definición del producto, la creación de valor en base a intangibles difíciles de imitar, tales como la confianza, la ética o la sostenibilidad, son conceptos básicos para la RSE.

Así mismo, el concepto de producto y servicio turístico está formado, como se ya se ha comentado, también por elementos intangibles, así como en la suma de diferentes componentes que provienen de diferentes agentes (empresas turísticas, comercios, residentes, etc.). Estos puntos de coincidencia permiten afirmar que el desarrollo de la RSE en el sector turístico puede ser una oportunidad para la creación de modelos de negocios únicos, diferenciados y competitivos en el sector turístico. Un modelo de negocio construido en base a los criterios de turismo sostenible y contemplando las dimensiones de la RSE cumple con los requisitos de un modelo de negocio innovador y sostenible.

Según Casadesus-Masanell, (2004) el valor añadido de un modelo de negocio se incrementa cuando los recursos y competencias que lo configuran son menos imitables, menos transferibles y más complementarios. La implantación de un modelo de negocio turístico basado en la sostenibilidad y que desarrolle las dimensiones de la RSE daría respuesta a estos elementos diferenciales, así como una propuesta de valor que cumpliría con las nuevas exigencias de los turistas.

Como comentan Prahalad C.K y Ramaswamy (2004) en los actuales mercados con una gran competencia, no solamente se ha de competir con productos y servicios diferentes, sino que se ha de competir con formas innovadoras de crear valor para el cliente. En este sentido, los autores incorporan el concepto de co-creación de valor y creación de redes de experiencias, entendida como una nueva manera de relación de la empresa con sus grupos de interés. Nuevamente, aparece el marco de la RSE como apropiado para el desarrollo de este tipo de innovación.

Respecto a la creación de redes de experiencias, los autores se refieren no solamente a lo vinculado con los componentes del producto y cadena de suministro, sino a un liderazgo que forje coaliciones entre la empresa, los clientes y otros grupos de interés, en base un objetivo

común; en este caso, un turismo responsable y sostenible, donde las empresas turísticas, la comunidad y destinos y los turistas, participan de un proyecto trascendente.

Como apunta Ricart (2009), es destacable que esta manera de crear valor e innovar no comporta necesariamente grandes inversiones o costes de producción, al basarse en elementos intangibles del producto y servicio turístico, y en la respuesta a nuevas necesidades, que abren posibilidades de nuevos mercados; con lo cual también se da respuesta al requerimiento de eficiencia económica que requiere un buen modelo de negocio.

Reflexiones finales

■ El presente trabajo muestra que la RSE se encuentra en un estado incipiente de desarrollo en turismo, aunque destacan los avances que se han producido en el sector hotelero; algunas de las principales cadenas hoteleras y establecimientos hoteleros han desarrollado políticas y acciones de RSE, y han publicado memorias y otros informes donde se recogen las acciones ejecutadas: AC Hotels by Marriott, Hotel Barcelona Princess, Compañía Islas Occidentales, S.A; Confortel Hoteles, Grupo Blue Bay, Grupo El Fuerte, Grupo Serhs, Iberostar, Meliá Hotels International, NH Hoteles, Paradores, Playa Senator, Servatur, y finalmente Viva Hotels (Grupo ETT). La literatura analizada muestra como la RSE está siendo adoptada como un requerimiento estratégico para dar respuesta a los restos éticos y vinculados con la sostenibilidad económica, social y ambiental. Así mismo, el desarrollo de políticas y prácticas de RSE adecuadas mejora la posición competitiva de la empresa, incrementa la fidelidad de sus clientes internos y externos, y repercute positivamente en la imagen y reputación de la empresa (Bigné *et al.*, 2005).

Pero la RSE puede aportar otras ventajas en su aplicación y desarrollo en el sector turístico. Por las características intrínsecas del producto turístico, por las dimensiones y ámbitos de desarrollo de la responsabilidad social, y por la exigencia de valor añadido que los consumidores manifiestan, el desarrollo de la RSE supone un excelente oportunidad que alinea los esfuerzos empresariales para ofrecer valor y los cataliza para la consecución de productos y servicios turísticos diferenciados, capaces de ofrecer experiencias diferenciales y únicas.

En este trabajo se han analizado los eslabones de la cadena de generación de valor en turismo desde la perspectiva de la RSE y el desarrollo de sus dimensiones, así como las sinergias que se producen bajo esta mirada entre estos conceptos. La creación de valor en la experiencia turística pretende que el consumidor turístico quede satisfecho a través de productos innovadores y enriquecedoras experiencias y emociones. Por ello, es imprescindible conocer quién, cómo, cuándo y dónde se crea valor en la

actividad turística para identificar los elementos clave que inciden en este complejo proceso y así poder construir ventajas competitivas sostenibles.

El turismo es una actividad interconectada y transversal en la que resulta imprescindible la identificación de los principales actores o grupos de interés que participan en un territorio turístico y la contribución de cada uno de ellos en la cadena de valor turística y en la generación de la experiencia turística (ver Cuadro 7). La implantación de la RSE en las empresas y destinos turístico favorece la relación entre los grupos de interés, ayuda a la identificación de necesidades por cubrir, y los más importante, ello permite la generación de valor sostenible.

Para las organizaciones que crean valor a través del desarrollo de la RSE, ésta ha pasado de ser una actividad secundaria o colateral, a formar parte de la estrategia empresarial. Las inversiones económicas de carácter filantrópico que se realizaban en las primeras etapas de la historia de la RSE son entendidas ahora como inversiones que pretenden la creación de valor. De esta manera, el capitalismo ha encontrado la manera de integrar la RSE en la creación de valor, y aunque la RSE no tenga un impacto directo en los beneficios económicos de la empresa, contribuye al incremento del valor de la organización y a su desarrollo sostenible.

Las organizaciones que integran la RSE en su estrategia crean un marco de referencia sobre el cual diseñar e implantar las políticas y objetivos generales de la organización de forma coherente y focalizada a la misión empresarial definida, así como desarrollar sus negocios igualmente enfocados según la estrategia de forma eficiente (Jones y Wicks, 1999; Joyner y Payne, 2002; McWilliams y Siegel, 2001). No obstante, ello requiere integrar en la misión y en la visión de la organización, así como en sus prácticas de gestión cotidianas, el papel que ha de jugar la empresa en la sociedad desde el punto de vista de la RSE (Cramer *et al.*, 2006; Pruzan, 2001; Salomón, 1993). Por lo tanto, la clave radica no es cómo adoptar una determinada estrategia, sino en la forma de integrar la RSE en la misión y en la visión de la empresa y en sus valores y principios nucleares. Las estrategias de una compañía y sus prácticas pueden cambiar y adaptarse a los cambios de la sociedad y de los mercados (Collins y Porras, 1996; Epstein, 1987; Mintzberg, 1993; Pruzan y Thyssen, 1990), por el contrario, los valores y principios organizacionales son sólidos y estables.

La RSE exige no un cambio en la dirección de la empresa sino una reinención de la misma; es decir, no se trata de cambiar o modificar prácticas de gestión sino de crear nuevas (Epstein, 1987; Goss *et al.*, 1993; Mintzberg, 1993). Esto supone un gran reto para los gestores turísticos, pero también una fuente de innovación y aprendizaje que incrementará el valor de la organización a través de la mejora de la competitividad asociada.

Referencias

- Albareda, L., Franch, M. (2008): *La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros*. En: Revista de Contabilidad y Dirección, 7, 11-26.
- Amaeshi, K. M., Adi, B., Ogbechie, C., & Amao, O. (2006): *Corporate social responsibility in Nigeria*. En: Journal of Corporate Citizenship, 2006(24), 83-99.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. En: Strategic management journal, 22(6-7), 493-520.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999): *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. En: Academy of Management journal, 42 (5), 488-506.
- Bigne, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005): *Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural*. En: Universia Business Review, (5), 14-27.
- Binkhorst, E. (2008): *"Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos"*. En: Revista de investigación en turismo ARA, 1(1): 40-51.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. Y Wanhill, S. (1998). *Tourism: Principles and Practice (2nd ed.)*. England: Adison Wesley, Longman
- Burke, L., & Logsdon, J. (1996): *How corporate social responsibility pays off*. En: Long range planning, 29(4), 495-502.
- Carroll, A. B. (1979): *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. En: Academy of Management Review 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. En: Business Horizons 34(4), 39-48.
- Casadesus-Masanell, R., (2004): *Dinámica competitiva y modelos de negocio*. En: Universia Business Review, (004), pp. 8-17.
- CCE - Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2004) 366 final. Bruselas, 18.7.2001. Consultado el 19 de marzo del 2014 en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- CCE - Comisión de las Comunidades Europeas, (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial*

- al desarrollo sostenible COM (2002) 347 final. Bruselas, 2.7.2002. Consultado el 15 de abril del 2014 en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>
- Chesbrough, H. Y Rosenbloom, R.S., (2002): *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. En: *Industrial and corporate change*, 11(3), pp. 529-555.
- Clarkson, M. E. (1995): *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. En: *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996): *Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Barcelona: Paidós.
- Dahlsrud, A. (2008): *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. En: *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995): *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. En: *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Kay, J. (1993): *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P.F., (1954): *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Elkington, J. (1998). *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. En: *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2012): *Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously*. En: *Long Range Planning*.
- Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998): *Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?*. En: *Public relations review*, 24(3), 305-319.
- Fernández, J., & Luna, L. (2007): *The creation of value through corporate reputation*. En: *Journal of Business Ethics*, 76(3), 335-346.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990): *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. En: *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Frederick, W. C. (1998): *Moving to CSR What to Pack for the Trip*. En: *Business & Society*, 37(1), 40-59.
- Freeman, J. S.; Harrison, A. C.; Wicks, B. L.; Parmar & Colle, S. (2010): *Stakeholder Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R.E., (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc, 46.
- Furió Blasco, E. (2000): *Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español*. En: *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Gilbert, D.C. (1990): *Conceptual issues in the meaning of tourism. Progress of tourism, recreation and hospitality management*. Londres: Belhaven Press. Vol. 2, p. 4-27.
- González, M., & Ruiz, D. F. (2006): *La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico*. En: *Cuadernos de Turismo*, 17, 7-24.
- Goss, T., Pascale, R., & Athos, A. (1993): *The reinvention roller coaster: Risking the present for a powerful future*. En: *Harvard Business Review*, 71(6), 97-108.
- Gulyás, Á. (2009): *Corporate social responsibility in the British media industries - preliminary findings*. En: *Media, Culture & Society*, 31(4), 657-668.
- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006): *The drivers of corporate social responsibility: a critical review*. Disponible en: <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/456>
- Idemudia, U. (2008): *Conceptualising the CSR and development debate*. En: *Journal of Corporate Citizenship*, 2008(29), 91-110.
- Jamrozy, U. (2007): *Marketing of tourism: a paradigm shift toward sustainability*. En: *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 117-130.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002): *Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility*. En: *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kotler, P. (2002): *Introducción al marketing*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Landeta, M. Y Vacas, C. (2009): *Aproximación al último medio siglo de turismo en España 1959-2009*. En: *Estudios turísticos*, (180), 21-64.
- Lantos, G.P., (2001): *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. En: *Journal of consumer marketing*, 18 (7), pp. 595-632.
- Lara, M. (2003): *La responsabilidad social de la empresa:*

- implicaciones contables*. Ed. Edisofer S.L.
- López, J.J. (2004): *Benidorm, presente y futuro de un producto turístico*. En <http://w.w.w.eumed.net.ce/>. Consultado en febrero 2005.
- Machado E. Y Hernández Y. (2008): "Del turismo contemplativo al turismo activo". En: *El periplo sustentable*, 15: 111-122.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001): *Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions*. En: *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. (1999): *Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits*. En: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D. And Walsh, J. P. (2003): *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. En: *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mcguire, J.W., (1963): *Business and society (Vol. 144)*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001): *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. En: *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Middelton, V. (1994): *Marketing in Travel & Tourism*. Heinemann Professional Publishing, Oxford.
- Mintzberg, H. (1987): *Crafting strategy*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994): *The fall and rise of strategic planning*. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mochón, F. (2004): *Economía y Turismo*, Madrid: McGraw-Hill.
- Moir, L. (2001): *¿Qué se entiende por responsabilidad social corporativa?* En: *Gobierno corporativo*, 1 (2), 16-22.
- OMT (2005): *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*. OMT. Madrid.
- OMT, WTTC y Consejo de la Tierra (1995): *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. Y Tucci, C.L., (2005): *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. En: *Communications of the association for Information Systems*, 16 (1), pp. 1-25.
- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M., & Phan, V. (2003): *Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies*. En: *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006): *Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry*. En: *Forest Products Journal*.
- Pearce, D. (1989): *Tourist Development*. New York: Wiley.
- Perrelló, J.L. (2003): *Desarrollo y promoción de productos turísticos*. CETUR. Universidad de La Habana. La Habana.
- Perrini, F. (2006): *SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective*. En: *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Pesmatzoglou, D., Nikolaou, I. E., Evangelinos, K. I., & Allan, S. (2012): *Extractive multinationals and corporate social responsibility: a commitment towards achieving the goals of sustainable development or only a management strategy?*. En: *Journal of International Development*.
- Pettigrew, A. M. (1985): *Contextualist research and the study of organizational change processes*. En: *Research methods in information systems*, 53-78.
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995): *Green and competitive: ending the stalemate*. En: *Harvard business review*, 73(5), 120-134.
- Post, J.E.; Preston, L.E.; Sachs, S. (2002): *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*. En: *California Management Review*, 45 (1), pp. 5-28.
- Prahalad, C.K. And Ramaswamy, V., (2004): *Co-creating unique value with customers*. En: *Strategy & Leadership*, 32 (3), pp. 4-9.
- Pruzan, P. (2001): *The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions?* En: *Journal of Business Ethics*, 29(3), 271-284.
- Pulido, J.I. (2005): *Criterios para una política sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Sevilla.
- Rahman, N., & Post, C. (2012): *Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument*. En: *Journal of business ethics*, 105(3), 307-319.
- Ricart, J.E., (2009): *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. En: *Universia Business Review*, (23), pp. 12-25.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999): *Managing stakeholders a tourism planning model*. En: *Annals of tourism*

- research, 26(2), 312-328.
- SGT -Secretaria General de Turismo- (2007): *Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Documento ejecutivo*. Disponible en: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%20C3%20B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. (2005): *Destination stakeholders exploring identity and salience*. En: *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Simcic, P.; Belliu, A. (2001): *Corporate Social Responsibility and cause-related marketing: an overview*. En: *International Journal of Advertising*, 20(2):207-222.
- Timur, S., & Getz, D. (2009): *Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable Urban Tourism?* En: *Sustainable Development*, 17(4), 220-232.
- Turker, D. (2009): *Measuring corporate social responsibility: A scale development study*. En: *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Uusitalo, O., & Oksanen, R. (2004): *Ethical consumerism: a view from Finland*. En: *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), 214-221.
- Valls, Josep-Francesc (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.
- Valor, C. (2005): *Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability*. En: *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- Van De Ven, B., & Jeurissen, R. (2009): *Competing responsibly*. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 299-317. Disponible en: <http://www.uky.edu/~jtgros2/responsibility.pdf>
- Van Marrewijk, M. (2003): *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion*. En: *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vera, J. F., Rodríguez, I., & Capdepón, M. (2011): *Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm*. En: Tirant lo Blanch, 2011. p. 41-68.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. En: *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009): *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. En: *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008): *The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility*. En: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142.
- Weber, M. (2008): *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*. En: *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006): *Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR*. En: *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- Zott, C., & Amit, R. (2009): *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. En: *Universia Business Review*, (23), 108-121.

Nota biográfica

■ José Antonio Pérez-Aranda Canela es Director y profesor de la Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo CETT - Universidad de Barcelona. Sus líneas de investigación se centran en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y Responsabilidad Social Corporativa. El presente artículo procede de las investigaciones que actualmente está realizando para obtener el título de doctor.

Datos de contacto

José Antonio Pérez-Aranda
Director Escuela Universitaria de Hotelería
y Turismo CETT-UB
Universidad de Barcelona
Avenida Can Marçet, 36-38
08035, Barcelona, España
Tel. 93 428 07 77
Fax. 93 428 67 77
Email: Ja.perez-aranda@cett.cat