

HACIA LA RESPONSABILIDAD INTEGRADA DEL TURISMO A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

José Carlos Méndez* y José Lito García Abad**

Resumen: La importancia del sector servicios en las economías occidentales, y especialmente del turismo, su carácter multisectorial y convergente de múltiples subsectores económicos, así como el juego de externalidades que provoca, afirma la necesidad de poner en práctica en la dirección de sus principales actores, las empresas turísticas, aquellas prácticas empresariales donde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) forme parte del núcleo duro de los criterios para la toma de decisiones por parte de sus directivos. La RSC permite una adecuada gestión de las variables socioeconómicas, laborales y ambientales presentes en cualquier actividad empresarial, así como la atención ordenada a los requerimientos de los grupos de interés que influyen y son influidos por esta. En este artículo se revisan las propuestas teóricas existentes, las inter-relaciones entre las políticas de RSC y el éxito en la gestión de las organizaciones, pero también en los fallos detectados en las mismas y, por tanto, los resultados demostrados a lo largo de estos años, que apuntan a la necesidad de consolidar la RSC como parte de la gestión de cualquier compañía turística.

Palabras clave: Responsabilidad Social, turismo, gestión.

Abstract: The importance of the services sector in the Western economies, especially tourism, its multisectorial and convergent character of multiple economic subsectors, as well as the set of externalities that it provokes, speaks of the need to implement in the direction of its main actors, tourism companies, those business practices where Social Responsibility is part of the hard core of the criteria for decision making by its managers. The CSR allows an adequate management of the socioeconomic, labor and environmental variables present in any business activity, as well as the orderly attention to the requirements of the interest groups that influence and are influenced by it. This article reviews the existing theoretical proposals, the interrelations between CSR policies and the success in the management of organizations, but also in the failures detected in them, and therefore, the results demonstrated over the years, which point to the need to consolidate CSR as part of the management of any tourism company.

Key words: Social Responsibility, tourism, management.

I. INTRODUCCIÓN

De todos los sectores productivos que conforman la estructura socioeconómica de un país, el turístico es posiblemente el que evidencia con mayor claridad su carácter transversal, transfronterizo y transformador (Manhas et al., 2016). Hablar de turismo requiere de un entendimiento profundo del conjunto de capacidades necesarias para

convertir cualquier región de referencia en un destino atractivo para ciudadanos de todas las procedencias.

El sector turístico incorpora como ningún otro la necesidad de crear valor a los usuarios que trascienda del retorno tangible de los servicios disfrutados e incorpore el componente vivencial que determina su satisfacción y, por tanto, la probabilidad de

* Responsable de Comunicación y Reputación Corporativa en EVO Banco. Profesor Cátedra Inditex de la Universidad da Coruña.

** Doctor en Ciencias de la Comunicación. Profesor titular de la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad da Coruña. Coordinador de estudios en CEGUSA.

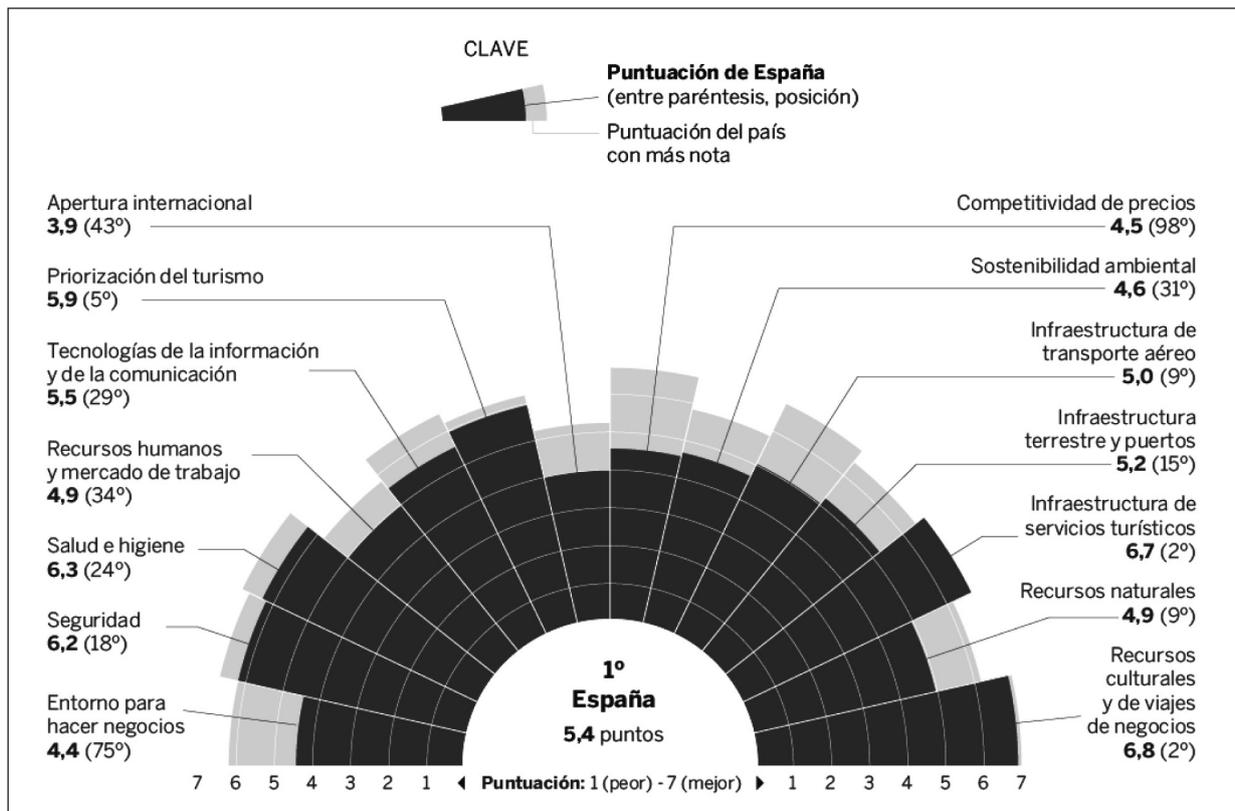
repetir su experiencia y amplificarla a través de la recomendación hacia otros potenciales consumidores (Chalar y Campodónico, 2014).

La propia naturaleza de la industria turística y de los distintos servicios asociados –transporte, alojamiento, restauración, entretenimiento, etc.– constata la elevada interdependencia de los agentes involucrados en la cadena productiva, así como su relevancia a la hora de construir estrategias

eficientes para atraer y fidelizar flujos turísticos de forma masiva (Aguiló, 2010).

Esta visión interconectada del turismo es la que ha facilitado a países como España la posición de liderazgo en 2017 en el Índice de Competitividad Turística elaborado por el Foro Económico Mundial (WorldEconomicForum, 2017b). Con independencia de la posición española, y en una lectura estrictamente metodológica sobre las 14 variables analizadas en el estudio, se constata

Figura 1
Puntuación de España en 14 variables (escala 1-7)



FUENTE: El País. Foro Económico Mundial. Disponible en <http://www.serperuano.com/2017/04/evaluemos-el-turismo-con-los-indicadores-relevantes/>

el retorno agregado de estrategias globales e integradoras del conjunto de factores productivos, socioculturales, ambientales e institucionales disponibles en cada territorio (véase figura 1).

Cabe decir en este sentido que la importancia del turismo en la realidad socioeconómica de un país se percibe, como no puede ser de otra manera, en la generación directa de riqueza a través de indicadores tradicionales asociados al producto interior bruto, balanza comercial o mercado del trabajo -entre otros múltiples indicadores-, si bien es importante recordar su valor añadido en la vertebración regional y conectividad de infraestructuras (Saz et al., 2013), preservación y puesta en valor de recursos culturales y naturales (Fernandes et al., 2015), calidad y capacitación de fuerza laboral o catalizador de recursos entre agentes públicos y privados (Boucher y Reyes, 2016).

Por convicción o necesidad, el sector turístico es posiblemente uno de los mejor preparados para afrontar estrategias de sostenibilidad que permitan conciliar los intereses de crecimiento económico con los de protección del entorno que lo hace posible, como queda constancia en Ramallo (2017).

II. GEOPOLÍTICA, DESARROLLO SOSTENIBLE Y TURISMO

Construir estrategias competitivas duraderas, en turismo o cualquier otro sector, es un ejercicio que requiere de un contexto regulatorio, cívico y económico, que facilite la confianza de las relaciones económicas (Eiadat, Fernández & Montoya, en este mis-

mo volumen), reduzca los riesgos asociados al emprendimiento empresarial y genere las bases necesarias para el aprovechamiento del potencial de explotación de los recursos locales disponibles en el territorio (Ancos, 2008).

La dedicación eficiente de recursos a actividades laterales a la estrictamente empresarial cobra relevancia en la medida en que el esfuerzo agregado de todos los actores públicos y privados es imperativo en la lucha contra los desafíos globales que nos afectan a todos como sociedad.

El informe de riesgos globales para el año 2017, elaborado por el Foro Económico Mundial, aproxima en este sentido una visión global sobre los impactos directos e indirectos generados por la creciente inestabilidad política, social, ambiental y tecnológica (World Economic Forum, 2017a).

Los cinco riesgos identificados por su mayor probabilidad de ocurrencia son los derivados de la inestabilidad climatológica, continuidad de flujos migratorios masivos de carácter no voluntario, impredecibilidad e intensidad de desastres naturales, terrorismo a gran escala o consolidación de nuevos delitos de ciberdelincuencia relacionados con la usurpación y robo de información. Adicionalmente, el informe alerta de cinco áreas de gestión urgente, como son:

- **La reformulación del mercado capitalista** para combatir la creciente tendencia de desigualdad soportada en el reparto de riqueza, así como la creciente polarización de rentas que debilita las clases medias.

- **Reconstrucción de la sociedad** para adecuar el modelo de convivencia a los nuevos desafíos de un entorno globalizado caracterizado por una mayor ampliación de la brecha generacional y conflictos identitarios en materia de protección social, identidad nacional, cultura cívica y valores culturales. En este sentido, destaca el afloramiento de alternativas políticas nacidas al calor de la desafección ciudadana y con capacidad para desestabilizar los equilibrios históricos de fuerzas políticas.
- **Gestión de la disrupción tecnológica** que está transformando la sociedad, economías y modelos productivos a nivel general, con importantes desafíos en materia ética, de obsolescencia competitiva, mercado de trabajo o modelo impositivo.
- **Cooperación global para afrontar desafíos transversales** que precisan de una visión supranacional para contener los principales desafíos geopolíticos, humanitarios y ambientales que están tensionando la estabilidad social y normalización de relaciones económicas. En este sentido cabe destacar la creciente disociación entre la alarma científica por el calentamiento global frente a la respuesta política de carácter local y populista.

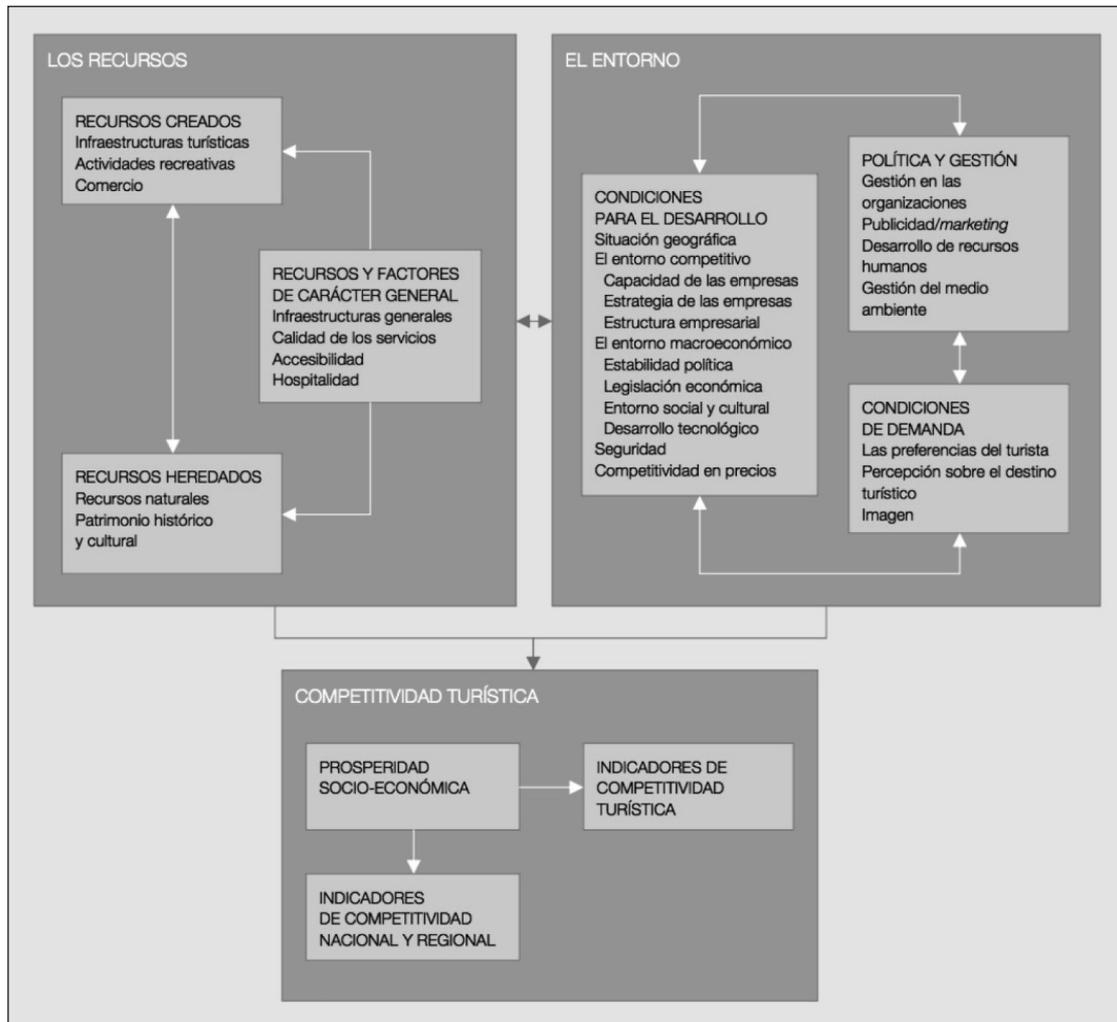
Las implicaciones prácticas de estos desafíos constatan la necesidad de afrontar el actual cambio de era económica, social, política y ambiental de un modo colaborativo y eficaz entre todos los agentes implicados y con capacidad de influencia en la protección de un desarrollo efectivamente sostenible. Del mismo modo que la cultura cívica

de una sociedad es la que moldea el marco regulatorio y de convivencia, la madurez de los sectores productivos es la que facilita la generación de mercados destructivos o inteligentes.

En clave empresarial, si la sostenibilidad es el fin -entendiendo esta como la capacidad de asegurar resultados en el corto y largo plazo-, la Responsabilidad Social Corporativa, en su concepción más amplia y -a pesar de las dificultades para encontrar una concepción única de este concepto (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2014)- es un medio que facilita la gestión integrada de las variables socioeconómicas, laborales y ambientales presentes en cualquier actividad empresarial (Diéguez et al, 2011; Jiménez et al, 2014), así como la atención ordenada a los requerimientos de los grupos de interés que influyen y son influidos por esta. No en vano, ya hace casi una década Trujillo (2009) enfatizaba que:

La organización verá que al asumir el reto de la responsabilidad social necesitará ajustar sus sistemas de comunicación, la gestión de su cadena de suministro, la manera de escuchar a sus clientes, empleados, accionistas, la forma en que se relaciona con las organizaciones sociales y medioambientales y un sinnúmero de mecanismos y procesos. Al final, en definitiva, hasta sus productos y servicios, el ciclo de vida de los mismos y la cadena de valor en su conjunto, hasta integrar en ella, como describe Michael Porter, los elementos necesarios para que ese valor sea también valor social, laboral, medioambiental, cultural, etc. Y necesitará tomar decisiones valientes.

Figura 3
Modelo Integrado de la competitividad de un destino turístico



FUENTE: Dwyer y Kim (2003), citado por Diéguez et al, 2011:107.

III. NEGOCIOS RESPONSABLES, NEGOCIOS EFICIENTES

El significado y alcance de la Responsabilidad Social Corporativa como disciplina de gestión -con la consiguiente aparición de los gestores de RSC en las empresas

(Ruíz y Castillo-Esparcia, 2015)- ha sido profusamente tratada en múltiples análisis que pretenden determinar cuál debe ser la aportación de una empresa a los desafíos de la sociedad (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2012; De la Cuesta y Valor, 2003).

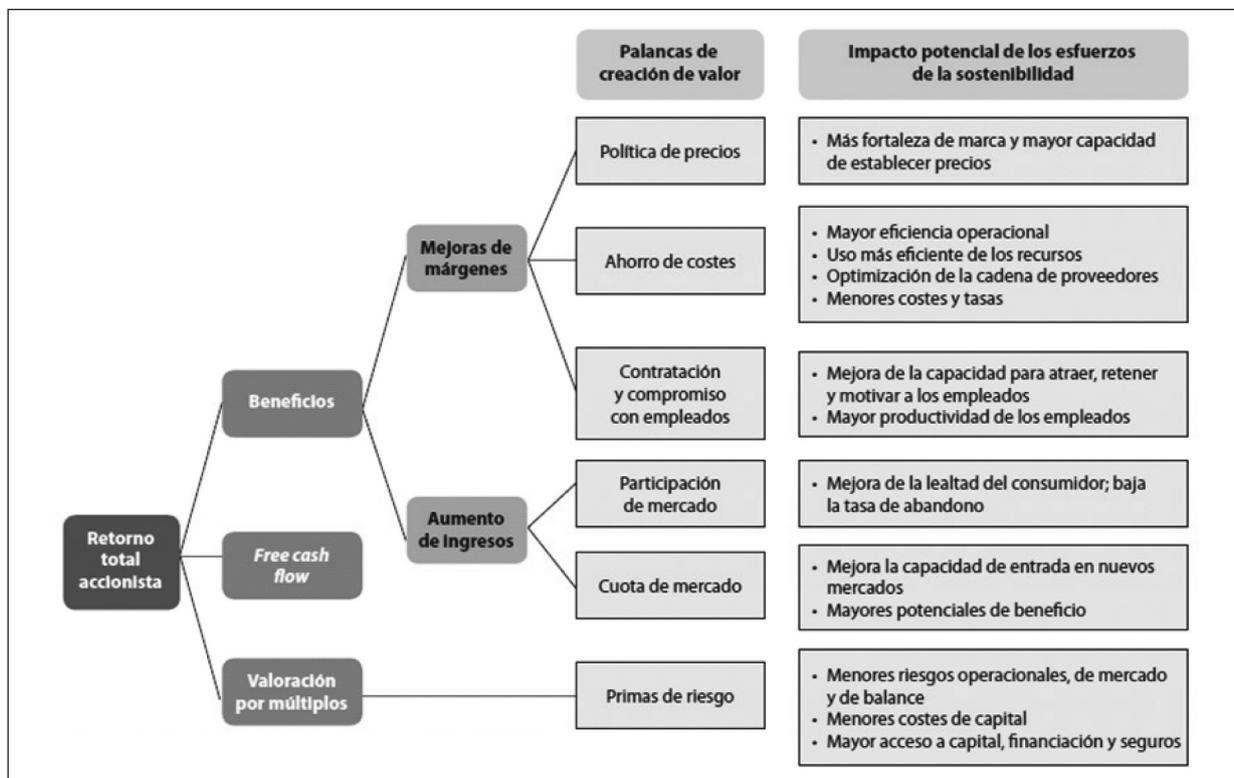
Este debate ha desenfocado en múltiples ocasiones la misión esencial de todo proyecto empresarial, que no debe ser otro que perseguir la maximización de su valor económico, así como la creación de las condiciones necesarias para fortalecer sus capacidades competitivas a largo plazo.

Frente a la visión utilitarista y limitada de la RSC como acción social filantrópica o simple ejercicio de buenas prácticas empresariales sin sentido estratégico, debemos reivindicar una manera de entender los ne-

gocios que incorpore el cumplimiento de la ley, la gestión responsable de sus externalidades y la atención eficiente de las expectativas de los distintos grupos de interés como una forma de crear valor a la propiedad, reducir riesgos corporativos y aportar estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés (De la Cuesta, 2004).

En este sentido, la RSC no es tanto un refuerzo a la gestión tradicional sino una reinterpretación del *management* a nivel general (De la Cuesta y Valor, 2003), que

Figura 4
Retorno del accionista



FUENTE: The sustainability initiative 2009 survey, BCG and MIT Sloan Management Review, interviews with thought leaders.

supone la revisión de capacidades y recursos, posicionamiento estratégico de la compañía y búsqueda de fuentes más complejas de ventajas competitivas en aspectos como:

- **Capacitación de sistemas informacionales internos y correlación con toma de decisiones:** la RSC permite ampliar el perímetro de autodiagnóstico de las organizaciones a través de sistemas de indicadores que identifican riesgos y oportunidades no detectados por los sistemas tradicionales de gestión de la información. Esta visión ampliada reduce riesgos operacionales, incentiva la buena gestión, permite anticipar tendencias regulatorias y facilita la penetración de elementos innovadores a lo largo de la cadena de valor, a la vez que enriquece la perspectiva tradicional del análisis estratégico de una organización (McKinsey, A. Little, BCG...)
- **Diseño organizativo, cultura y orientación innovadora:** la RSC es un catalizador natural del cambio en las organizaciones que facilita la transmisión del conocimiento, la anticipación a tendencias de consumo, la cohesión entre sistemas de calidad global, y la obtención de sinergias entre estructuras funcionales tradicionalmente desconectadas.
- **Capital reputacional y diplomacia corporativa:** la sofisticación de un modelo relacional con los distintos grupos de interés constituye uno de los elementos más relevantes y complejos en la gestión de riesgos reputacionales, así como de fortalecimiento de relaciones de confian-

za que permitan la cooperación a largo plazo entre agentes.

La RSC trata por tanto de ofrecer herramientas de gestión que permitan gobernar las empresas de tal manera que, como apunta Robert M. Grant en su tratado de Dirección Estratégica (2006), “la preocupación de los directivos no deberían ser los beneficios sino los factores estratégicos que impulsan los beneficios”. Todo ello sin renegar, en absoluto, de la rentabilidad financiera, económica y de nivel de riesgo de la empresa turística asociados a la práctica de la responsabilidad empresarial en las empresas turísticas, como dejaron patente Jiménez et al, 2014.

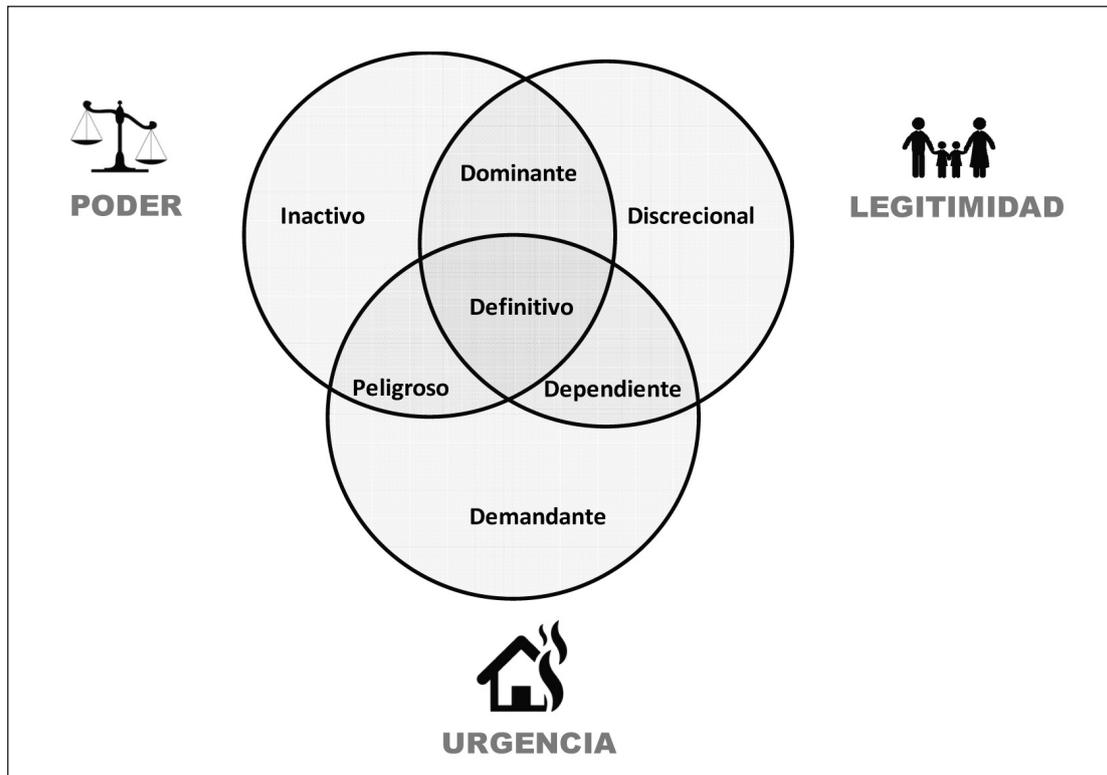
III.1. Materialidad y grupos de interés

En la reflexión sobre sectores como el turístico, con una cadena productiva larga, multisectorial y a menudo deslocalizada, con múltiples agentes públicos y privados, y tan sujeta a la estacionalidad y estabilidad social de las regiones, es complejo establecer el perímetro de acción que cada organización debe incorporar a su ruta estratégica.

Los aspectos más materiales para una organización, en términos de riesgos u oportunidades corporativas, se dan como consecuencia de la gestión de externalidades valoradas en base a su impacto en la organización y probabilidad de ocurrencia.

La RSC introduce de forma adicional el concepto de “diálogo con grupos de interés” como una manera de conectar los asuntos prioritarios de gestión con la atención a las

Figura 5
Relación Poder, Legitimidad, Urgencia



FUENTE: Mitchell, Agle y Wood (1997): Toward a Theory of Stake holder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. AcadManageRev, October22:4, pp. 853-886.

principales expectativas de terceras partes que influyen o son influidos por la gestión empresarial, como son clientes, empleados, proveedores, reguladores, competencia o sociedad en general.

El desafío y oportunidad que se abre ante esta visión empresarial se daría, en términos de Pareto, cuando el bienestar de un grupo de interés se alcanza sin lesionar el de ningún otro. La metodología de diplomacia corporativa que da respuestas a este desafío se daría, según Mitchel, Agle y Wood

(1997), cuando las organizaciones encuentran la capacidad para ofrecer una respuesta equilibrada a los grupos de interés en base a su poder, urgencia y legitimidad.

Frente a la visión tradicional de suma cero, de confrontación de intereses, la Responsabilidad Social Corporativa concilia el logro de los legítimos objetivos económicos con la atención de aquellos otros factores susceptibles de generar un coste o beneficio colateral al propio de las relaciones comerciales.

La profesionalización de esta manera de entender la gestión empresarial en general, y la turística en particular, es la que permite convertir la RSC en un activo estratégico con implicaciones directas en la capacidad competitiva de las organizaciones, en su cuenta de resultados, y en la generación de intangibles que incrementan el fondo de comercio.

III.2. La irresponsabilidad social corporativa

A medida que la desregulación sobre actividades económicas y los desafíos sociales y laborales trascendían de la capacidad de los estados para hacerles frente autónomamente, la RSC emergió en las últimas décadas como una alternativa convincente del esfuerzo de las empresas por conciliar resultados económicos con buenas prácticas empresariales.

El resultado no ha podido ser más contradictorio y decepcionante habida cuenta que muchas de las principales empresas involucradas en escándalos corporativos y en destrucción de riqueza de los últimos años contaban con sofisticadas políticas de Responsabilidad Social Corporativa, las cuales habían emanado desde sus principales órganos de gobierno y contaban con la validación expresa de organismos auditores independientes de reconocido prestigio.

El descrédito y deslegitimación ha sido máximo por la ineficacia de los sistemas de control, reporte y auditoría de políticas de RSC, la insuficiencia de estímulos públicos de corrección de excesos de mercado, com-

placencia de la ciudadanía a la hora de reclamar comportamientos éticos a las empresas, o la falta de voluntad real de los órganos de gobierno y equipos ejecutivos de las organizaciones a la hora de priorizar la gestión de los impactos verdaderamente materiales de la actividad empresarial frente a los de carácter accesorio. Con especial evidencia en sectores, como el de las cajas de ahorros, donde la falta de un primer gran accionista pueda derivar en un mayor compromiso con la RSC (Godos, Fernández y Cabeza, 2012).

De ahí que las inter-relaciones descubiertas entre prácticas de RSC y eficacia o eficiencia económica en el sector turístico, a las que ya nos hemos referido, quedasen en entredicho. Sí existen esas relaciones, pero no es suficiente con que existan las primeras, sino que debe asegurarse que los mecanismos de gestión y control, una vez incorporadas las variables de RSC al *management*, funcionen con normalidad.

IV. VALOR COMPARTIDO Y NUEVAS REALIDADES COLABORATIVAS

UBER, Airbnb, Cabify o Blablacar son realidades que no existían hace diez años pero que han cambiado de forma definitiva el concepto de movilidad e impactado en los sectores tradicionales vinculados al transporte u hotelero. Otros conceptos como el de *Smart Cities* (Ontiveros y Vizcaíno, 2017) han evolucionado el concepto de habitabilidad para intentar actualizar el entorno de convivencia de núcleos de población en la que vivirá dentro de 30 años en torno al 70% de la población.

Desafíos como la gobernabilidad y gestión pública de los territorios, su eficiencia en el transporte, planificación urbana, adaptación tecnológica o cuidado del medio ambiente están reinventándose dentro de un marco en el que nuevos actores emergentes están cambiando la forma de interrelacionarse entre usuarios, empresas y administraciones.

La correlación con el sector turístico es obvia en la medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades que, bajo la referencia de Destino Inteligente (*o Smart destination*) que crea “un espacio turístico innovador, accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes” (SEGGITUR, 2015).

El ejercicio de una efectiva responsabilidad social corporativa supone crear los vasos comunicantes necesarios entre los agentes involucrados de tal manera que se identifiquen los espacios coincidentes de interés económico, social, laboral, estético, cultural y natural.

En este sentido es prometedora la línea que se abre con planteamientos como el introducido por Porter y Kramer (2011) en torno al denominado Valor Compartido, el cual ha supuesto una nueva conceptualización de la empresa como parte de un ecosistema interconectado en el que no se trata tanto de la gestión de externalidades – po-

sitivas o negativas – de la actividad empresarial sino de la propia formulación de la actividad empresarial. Para ello los autores proponen tres ejes:

- Reconocer productos y mercados,
- Redefinir la productividad de la cadena de valor, y
- Crear alianzas locales entre proveedores, distribuidores y empresas afincadas en los territorios

V. CONCLUSIONES

La gestión de la empresa turística debe incorporar los intereses de sus públicos como variables irrenunciables en la toma de decisiones. La literatura existente hasta el momento ha dejado claras evidencias de la existencia de inter-relaciones evidentes entre las políticas de RSC adoptadas por las organizaciones y el éxito empresarial, al igual que ha detectado fallos notorios cuando la RSC no estaba afianzada realmente en la estrategia de dirección. Las propuestas de Kramer y Porter de gestionar la dirección desde la perspectiva de creación de valor para todos los actores protagonistas del ciclo económico es un paso adelante para el *management* empresarial, especialmente interesante para aquellos sectores donde, como sucede en el turismo, son de carácter transversal a toda la economía.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILÓ PÉREZ, E. (2010): *Una panorámica de la economía del turismo en España*. En: Cuadernos de

- Economía: Spanish Journal of Economics and Finance, 33 (91), 5-41.
- ANCOS FRANCO, H. (2008): *El mercado de la responsabilidad social empresarial*. En: Boletín ICE Económico, N° 2929, del 1 al 15 de enero, 17-37.
- ARAQUE, R. A., MONTERO, M. J. (2012): Marketing y responsabilidad social. De la filosofía a la gestión. Düsseldorf: Editorial Académica Española.
- Boucher, F., Reyes González, J. A. (2016): *El Enfoque SIAL como catalizador de la acción colectiva. Casos territoriales en América Latina*. En: Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica, 25(47), 11-37.
- CHALAR BERTOLOTTI, L., CAMPODÓNICO, R. (2014): *Matriz científica e turismo: una propuesta integradora*. En: Anais Brasileiros de Estudos Turísticos: ABET, Vol. 4, N° 3, pp. 9-17.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): *El porqué de la responsabilidad social corporativa*. En: Boletín ICE Económico, Instituto de Comercio Exterior, n° 2813, del 2 de agosto al 5 de septiembre, 45-58.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., VALOR MARTÍNEZ, C. (2003): *Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España*. En: Boletín ICE Económico, Instituto de Comercio Exterior, N° 2755, del 20 al 26 de enero, 7-19.
- DIÉGUEZ CASTRILLÓN, I., GUEIMONDECANTO, A., SINDE-CANTORNA, A. & BLANCO CERRADELO, L. (2011): *Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad*. En: Cultur, Revista de Cultura y Turismo, Año 5, n° 2, 101-124.
- DWYER, L., KIM, CH. (2003): *Destination Competitiveness: Determinants and indicators*. En: Current Issues in Tourism, 6 (5):369-414.
- FERNANDES, V., FONTES FILHO, J. R. & BARROSO ROCHA, S. (2015): *Gestión local de recursos de uso común en turismo. La perspectiva de Elinor Ostrom*. En: Estudios y perspectivas en turismo, 24 (1), 56-75.
- GODOS DíEZ, J. L., FERNÁNDEZ GAGO, R. & CABEZA GARCÍA, L. (2012): *Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC*. En: Cuadernos de Economía y dirección de la empresa, 15 (1), 1-11.
- GRANT, R. M. (2006): *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, Thomson Reuters.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M. A., GESSA PEREA, A., IRIMIA DIÉGUEZ, A. I., MORALES MÁRQUEZ, S. & RUÍZ JIMÉNEZ, A. (2014): *Responsabilidad social corporativa (RSC) y rentabilidad financiera (RF) en el sector turístico*. En: Cultura, desarrollo y nuevas tecnologías: VII Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, 11 y 12 de junio, ISBN 978-84-942296-2-6, pp. 263-288.
- MACGREGOR, S. P., FONTRDONA, J. (2011): *Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?* En: Universia Business Review, segundo trimestre, pp.80-94.
- MANHAS, P. S., MANRAI, L. A. & MANRAI, A. K. (2016): *Role of tourist destination development in building its brandimage: a conceptual model*. En: Journal of Economics, Finance and Administrative Science. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2016.01.001>
- MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ, P., PÉREZ RUÍZ, A. & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2012): *Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: un estudio de casos*. En: Cuadernos de Turismo, 30, 145-164.
- MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ, P., RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I. (2014): *Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la responsabilidad social corporativa*. En: Prisma social, n° 11 (diciembre, 2013-mayo, 2014), 321-350.
- MITCHELL, R. K., BRADLEY, R. A. & WOOD, D. J. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. In: The Academy of Management Review, 22 (4), 853-886.
- ONTIVEROS BAEZA, E., VIZCAÍNO DELGADO, D. (2017): *Smart Cities. Una aproximación*

- multidisciplinar*. En: Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación, 105, octubre-enero, 45-48.
- PEÑA MIRANDA, D., SERRACANTALLOPS, A. (2013): La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. En: Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales, 23(49), julio-septiembre, 101-114.
- PORTER, M., KRAMER, M. (2011): *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. In: Harvard Business Review, enero-febrero, 1-17
- RAMALLO MILLÁN, E. P. (2017): La responsabilidad social y el turismo sostenible; responsable. En: Revista Internacional de Turismo y Empresa, RITUREM, nº 1, 19-25.
- RUÍZ MORA, I., CASTILLO-ESPARCIA, A. (2015): *Responsabilidad social de las empresas en España*. En: Prisma social, nº 14, junio-noviembre, 302-335.
- SAZ GIL, M. I., CENDÓN AVELLANEDA, M. (2013): La vertebración del territorio a través de la utilización turística de sus activos: el caso de la Sierra de Albarracín (Teruel). Comunicación en el *Smart regions for a smarter growth strategy: new challenges of Regional Policy and potentials of cities to overcome a world wide economic crisis*, Reunión de Estudios Regionales, noviembre, Oviedo. Disponible en <http://old.reunionedesestudiosregionales.org/Oviedo2013/htdocs/pdf/p645.pdf>.
- SEGGITUR (2015): Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. Madrid: Secretaría de Estado de Turismo. Disponible en <http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecaciudadesinteligentes/Material%20complementario/Informe-destinos-turisticos-inteligentes.pdf>
- TRUJILLO, E. (2009): *Turismo y desarrollo sostenible. ¿Cambio de época o época de cambio?* En: Telos, Cuadernos de comunicación e innovación, 79. Disponible en <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/home.asp?idrevistaant=79.htm>
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017a): *The Global Risks Report 2017, 12th edition*. Disponible en <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017>
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017b). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Disponible en http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.

