



MODELO DE PROMOCIÓN DE LA RSE EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS: UNA PROPUESTA DE ACTUACIÓN INTEGRAL PARA EXTREMADURA Y ANDALUCÍA

Alicia Guerra Guerra: aguerra@unex.es

Elena Fernández Pájaro: elenafernandezpajaro@gmail.com

Ángel Daniel Téllez Infantes: adtellez@us.es

Universidad de Extremadura

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Avenida Universidad, S/N

10003 Cáceres (España)

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo se centra en realizar una propuesta de política de actuación por parte del gobierno regional orientada a la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas turísticas de la región de Extremadura y Andalucía, enfocada especialmente a PYMES. Tomamos como guía de actuación las consideraciones que realiza la European Commission en cuanto al papel que debe desempeñar la administración pública en materia de RSE con las empresas del sector, así como las pautas marcadas desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del gobierno español y los respectivos gobiernos autónomos.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial, sector turístico, Extremadura, Andalucía

ABSTRACT

The aim of this work focuses on developing a politic proposal for action by the regional government designed to promote Corporate Social Responsibility (CSR) in tourism firms in the region of Extremadura and Andalusia, particularly head for PYMES. We take the considerations made by the European Commission as a guide regarding the role government should play CSR with business sector and the guidelines set by the Ministry of Industry, Tourism and Trade of the Spanish government and the autonomous

governments.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, tourism, Extremadura, Andalucía

1-PRESENTACIÓN

El mundo actual se mueve en torno a redes en las que la convicción y el compromiso en el mundo empresarial, social y político son determinantes para desarrollar una competitividad responsable y sostenible (Lozano, 2007). Este es el marco general en el que se mueve la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Podemos definir la RSE como el compromiso voluntario de las empresas a contribuir a una sociedad mejor y a un medio ambiente más cuidado por medio de sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus grupos de interés o stakeholders¹ (Comisión Europea, 2001 y 2006).

La Comisión Europea (2006) hace un llamamiento al fomento de la RSE para aumentar la capacidad de respuesta de las empresas europeas a los desafíos futuros, esto con una dedicación especial a las pymes. Precisamente en los últimos años se aprecia una mayor voluntad de los gobiernos de la UE por ocuparse de la expansión de las conductas responsables en las pymes y no tanto en las grandes empresas al considerar que las primeras constituyen un pieza clave en el desarrollo de la RSE (Lozano et al., 2006). Es la misma Comisión Europea (2001) la que reconoce que las administraciones públicas (AAPP) desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar la RSE y de crear un marco de actuación para este comportamiento socialmente responsable de las empresas. La respuesta del sector público se ha traducido en fórmulas de fomento de la responsabilidad social de las empresas de su territorio. Esto así a causa de que los gobiernos son los stakeholders más conscientes de la necesidad de implantar RSE en su territorio (CSR-Vaderegio, 2008) y de que la Comisión Europea (2002) propone todo un catálogo de actuaciones a modo de marco de fomento de la RSE, con un tratamiento especial a las pymes, que exigen de un liderazgo que sólo pueden proporcionar las AAPP.

¹ Definimos stakeholders o grupos de interés como los grupos sociales o individuos afectados de algún modo por la existencia y actividad de la empresa que, por tanto, legitiman su interés por el comportamiento de la misma (AECA, 2004). La satisfacción de sus expectativas respecto de la empresa representa el vehículo utilizado por la RSE.

No obstante, la Comisión Europea (2006), con el objetivo de convertir a Europa en un *polo de excelencia de la RSE*, aconseja a ultranza basar las políticas de impulso de la gestión socialmente responsable de las empresas en el permanente diálogo y consenso de todos los agentes implicados en su puesta en marcha, es decir, todos los stakeholders, incluidas las AAPP.

La naturaleza, tratamiento y efectos económicos para la empresa por la aplicación de RSE varía de acuerdo con el tamaño (Carter et al., 2000; Rubio y Aragón, 2002; Prado et al., 2008) y con el sector (Brammer y Millington, 2005; Marín y Rubio, 2008; Lee y Park, 2009), razón por la que acotamos este trabajo al ámbito de las pymes y de sector turístico. Esta elección responde al consabido peso del colectivo pyme en la economía de cualquier territorio, en particular de los dos que consideramos –Extremadura y Andalucía-, y al carácter estratégico del turismo para toda la UE y su confirmación política para ambos territorios.²

Si bien en la última década, los gobiernos de la UE vienen trabajando junto a otros stakeholders en la labor de conductores de la RSE como indicativo de que las políticas públicas son clave en el fomento de la responsabilidad social de las empresas (Albareda et al., 2008), todas las políticas públicas siguen un patrón común con divergencias tan sólo consecuencia de sus estructuras políticas y culturales previas. Chen (2011) lo confirma para la actividad turística cuando demuestra que las características del entorno pesan más que las personales en la innovación de los hoteles, un argumento más a favor de analizar y plantear las políticas públicas de RSE ligadas al territorio: nuestras dos comunidades autónomas en este caso.

De la trascendencia de la RSE para el sector turístico habla la emisión por la UE de una comunicación (Comisión Europea, 2010), dirigida también al Comité de las Regiones, dedicada a sentar las bases políticas de un turismo sostenible que alce a Europa al primer puesto mundial de destinos turísticos. Si bien no alude explícitamente a la RSE, las anteriores comunicaciones de la Comisión Europea y las constantes alusiones a

² Más del 95% de las empresas extremeñas tienen menos de diez trabajadores y sólo alrededor de 150 empresas tienen plantillas que superan los cien trabajadores (Pacto Social y Político de Extremadura, 2010). El número de pymes en Andalucía ronda las 500.000 empresas y sólo 1.250 del total de empresas andaluzas superan los 100 asalariados (INE, 2010). El turismo aporta el 4,3% del PIB extremeño y ocupa a 25.000 empleados, esto es, más del 5% de la población ocupada en la región (Consejería de Cultura y Turismo, 2010). En Andalucía, el turismo aporta entre un 12% y 16 % al PIB (si consideramos su influencia indirecta), ocupando a 302.000 trabajadores, lo que supone un 10 % del total (IET, 2010).

elementos socialmente responsables de la presente confirman la relevancia de la RSE en este sector. No en balde la mejora de la competitividad turística está más que nunca ligada a la responsabilidad (Jáuregui, 2011). En la actual coyuntura económica, la RSE incluso puede contribuir a solucionar la crisis hotelera (Murillo, 2010).

Si bien el interés creciente por la RSE en el sector turístico nace por su particular relevancia en el mismo debido a su relación con el movimiento de turismo sostenible (Henderson, 2007), los positivos efectos económicos de la RSE para cualquier empresa, incluidas las turísticas, ya la convertía de antes en deseable.

El impacto económico de la RSE más profusamente investigado ha sido el beneficio empresarial que genera su implantación. Del hecho de que la RSE implica a la empresa a largo plazo (Cordero, 2004) se deduce que la relación RSE-Beneficio debe estudiarse igualmente en el largo plazo (Kramer y Porter, 2002; Fernández y Martínez, 2008; Setó y Rabassa, 2007); es decir, debe considerarse la rentabilidad que la RSE genera a largo plazo en la empresa, jamás a corto plazo³.

Tras utilizarse numerosos indicadores de resultados financieros (Griffin y Mahon, 1997) –entre otros, beneficios en sí mismo, rentabilidad económica y financiera de la empresa, margen de beneficios, EVA y Valor añadido de mercado-, podemos concluir que los resultados investigadores muestran relaciones positivas -la mayoría y más recientes-, negativas o ninguna que sea significativa⁴. Dado que la mayoría de ellos confirman la asociación positiva entre RSE y Resultados financieros, existe bastante consenso en admitir que la RSE permite aumentar los resultados financieros a largo plazo de la empresa (Durán, 2009).

Esta relación entre RSE y Resultados se refuerza entre sí, esto es, la RSE provoca un aumento del beneficio pero el incremento de beneficio, a su vez, propicia e impulsa una mayor RSE, por lo que ambos parámetros forman un círculo vicioso (Waddock y Graves; 1997; Orlitzky et al., 2003).

Por otra parte, tal como recoge la literatura, la RSE genera una serie de valiosos activos intangibles de carácter estratégico para la empresa (Margolis y Walsh, 2003), esto es, que permiten mejorar su competitividad (Burke y Logsdon, 1996; Waddock y Graves, 1997; Wagner y Schaltegger, 2003 y Muñoz, 2004). Esta mejora competitiva resulta de

³ De hecho, López et al. (2007) evidencian para Europa una relación RSE-P negativa, pero en el corto plazo.

⁴ A favor de esta relación, Griffin y Mahon (1997), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Mahoney y Roberts (2007) y Lee y Park (2009), entre otros. Albareda y Balaguer (2008) publican que la RSE cuando menos no conduce a unos bajos rendimientos financieros.

encastrar el aprendizaje en RSE en el mismo proceso empresarial: de ahí surge innovación y de ésta se deriva un aumento de competitividad (Vilanova et al., 2008). Así, la investigación documenta el vínculo positivo entre RSE y la reputación (Schiebel y Pöchtrager, 2003; Mittal et al., 2008; Branco y Rodrigues, 2006; Brammer y Millington, 2005; Trunó y Rialp, 2008), uno de los intangibles estratégicos que genera la RSE al conducir la reputación a una mejora competitiva de la empresa (Duhé, 2009). En definitiva, la RSE se convierte en un recurso estratégico para la empresa.

Si nos ceñimos a la actividad turística, Nicolau (2008) evidencia que la RSE aplicada en el sector turístico español genera un aumento del resultado financiero de la empresa a largo plazo. Bigné et al. (2009) demuestran para nuestro país cómo la RSE, a través su efecto beneficioso sobre la satisfacción y lealtad del usuario, genera beneficios para la empresa.

El hallazgo reciente de que el resultado financiero asociado a la RSE depende del subsector del que se trate introduce este factor en el análisis (Yuhey y Lee, 2011). En el subsector hotelero predomina la indecisión en los resultados por la dependencia ambiental tan fuerte del mismo, pero Rodríguez y Armas (2007) evidencian un vínculo sólido y positivo entre la RSE y el beneficio de los hoteles españoles.

Las aportaciones de la RSE lo son igualmente en lo social. Así, las empresas hoteleras con RSE contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades de destino y al bienestar de sus empleados (Bohdanowicz y Zientara, 2009).

En este contexto, resulta de interés saber que Extremadura ocupa en 2009 el último puesto del ranking de competitividad por comunidades autónomas en el índice Monitor (Exceltur, 2010) –valor 86 sobre la media nacional representada por 100–, dato indicativo de su amplio potencial de mejora competitiva. Entre sus desventajas competitivas, figuran la debilidad de su plan estratégico de turismo y la peor puntuación la alcanza la coordinación del sector público con el sector privado. Andalucía, por contra, ocupa en ese año el cuarto puesto del ranking, superando en 7 puntos la media nacional –valor 107 del índice–. No obstante, muestra importantes desventajas competitivas, entre las que sobresalen la escasa prioridad política asignada al turismo y su gobernanza, así como la satisfacción del turista.

Ambas comunidades comparten una debilidad competitiva relacionada con la actuación turística de las AAPP, lo que aconseja un mayor grado de implicación del sector público en el estímulo de la competitividad turística en general en ambos territorios y, por ende, en la extensión de las políticas de la RSE turística en particular.

Todo lo expuesto argumenta que el objetivo de este trabajo sea presentar una propuesta de política pública y regional de promoción, fomento e impulso de la extensión de la RSE en las pymes turísticas de las comunidades autónomas de Extremadura y Andalucía.

Tras describir el marco general en el que posicionamos nuestra propuesta, se describen las políticas públicas existentes en materia de RSE en los ámbitos nacional, extremeño y andaluz. Presentamos el modelo propuesto para cada comunidad autónoma y cerramos este trabajo con algunas consideraciones finales.

1-POSICIONAMIENTO: MARCO GENERAL

Nuestro marco general de trabajo se acoge a los principios del Global Code of Ethics for Tourism enunciado por el World Tourism Organization de las Naciones Unidas –Organización Mundial del Turismo- (UNWTO, 1999) y su resolución de 2005 que reitera su llamamiento a la necesidad de promover un turismo sostenible, responsable y accesible inspirado en dichos principios⁵.

En esta dirección, la Cape Town Conference finalizó recogiendo en su Declaración de Ciudad del Cabo (2002) una definición internacionalmente aceptada de turismo responsable; a saber, aquel que minimiza los impactos económicos, sociales y medioambientales negativos, genera mayores beneficios económicos, calidad de vida y trabajo en las zonas de destino, permite la participación de las comunidades de destino en la toma de decisiones que les afectan, conserva la herencia cultural y medioambiental del destino, aconseja mayor sensibilidad y relaciones con los habitantes, cultura y naturaleza de las áreas de destino como formas de experiencias más agradables y ofrece condiciones accesibles para discapacitados.

⁵ Éste entiende el turismo sostenible y responsable como aquel que mantiene la integridad medioambiental y cultural de las comunidades visitadas en orden a mantener e incrementar los beneficios que el turismo les reporta, tema especialmente valorado para comunidades locales, rurales y países subdesarrollados. El último de sus artículos hace un llamamiento a los agentes públicos para que cooperen y controlen la aplicación de los principios de este código.

Esta Declaración, asimismo, tras respaldar todas las acciones favorables al turismo responsable emprendidas por las principales organizaciones turísticas internacionales (entre otras, World Tourism Organization (UNWTO), World Travel and Tourism Council (WTTC), the Earth Council, UNESCO y otras agencias de Naciones Unidas), reconoce y aplaude la demanda internacional creciente de ética y de la aplicación de política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por las empresas en general, y del sector turístico en particular, si bien admite que aún queda un largo camino por recorrer para lograr un turismo plenamente sostenible. Tras subrayar que el turismo responsable sólo puede ser alcanzado gestionando el diálogo multi-stakeholders –incluyendo gobiernos, empresas y comunidades locales-, declara que el turismo sólo puede ser orientado hacia la sostenibilidad a nivel de destino. Es por ello que son las instituciones públicas locales las más directamente responsables de ello.⁶

Descendiendo al ámbito de la UE, si bien el Tratado de Lisboa (Lisboa, 2000) asigna por primera vez en Europa al turismo un puesto relevante en el crecimiento económico y generación de empleo en la UE⁷, no es hasta la Estrategia Europa 2020, para salir de la crisis en esta segunda década del siglo, cuando se reconoce la mejora de la competitividad del sector turístico europeo como uno de los grandes objetivos de la Unión tras cifrarse su participación económica en el 5% del PIB de la UE, con más de 1.800.000 empresas (mayoritariamente pymes), y en expansión (Unión Europea, 2009). Esto lo convierte en el tercer sector de la UE en términos de volumen de negocio y empleo. Para ello, se apuesta por un *crecimiento inteligente* del sector, esto es, cimentado sobre el conocimiento y la innovación, pilares a su vez del resto de la economía europea.

La Declaración de Madrid (2010) dirige al turismo europeo de nuevo hacia el *turismo social* como una de las formas de innovación del sector, es decir, se defiende un turismo sostenible y socialmente responsable, e inmediatamente después, la Comisión Europea (2010) -acogidas meses más tarde por el Consejo de Europa- plantea y concreta las directrices turísticas de la UE para la próxima década basadas, entre otros tres ejes, en el

⁶ Numerosas organizaciones internacionales se suman a estas iniciativas. Sirva de ejemplo el Secretariat of the Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI, 2011), asociación mundial de tour operadores.

⁷ Con sucesivos avances, tal es la Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Naturales Protegidos (CETS, 2007), actualmente en vigor (2010-2012), promotora del desarrollo turístico sostenible en los espacios naturales protegidos de Europa.

turismo sostenible, responsable y de calidad⁸. Este marco político aprobado por el Consejo de Europa, para cuyo cumplimiento invita a las AAPP nacionales y regionales y a los representantes del sector turístico privado, se aplica teniendo en cuenta la política social, la cohesión territorial y la contribución del turismo a la protección y promoción patrimonio natural y cultural europeo, al tiempo que subraya la transversalidad del sector turístico.

Por lo que respecta al rol de la empresa en el desarrollo sostenible, la RSE entronca con los principios de sostenibilidad recogidos por todas las instancias antes mencionadas al considerarse la RSE como una concreción de los principios universales del desarrollo sostenible al comportamiento de las empresas.

En este tema, la principal actividad impulsora de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) del Parlamento Europeo y, en especial de la Comisión Europea, se concreta en diversos comunicados. De esta última, parte la aprobación del (i) Libro Verde (Comisión Europea, 2001), activador de un necesario debate en el seno de la UE para analizar la forma de promover las prácticas RSE, incluidas las pymes, una vez reconocidos sus beneficios en materia de competitividad empresarial, desarrollo económico sostenible e igualdad social; (ii) la COM (2002) 347 (Comisión Europea, 2002), la cual contiene todo un programa de actuación de la UE en los diversos ámbitos de la RSE, incluida la promoción del comportamiento responsable de las pymes y del sector turístico, y de la que surge el Multistakeholders Forum cuyo informe (Forum RSC, 2004) realiza consensuadas aportaciones a la promoción de la RSE en UE; y (iii) la COM (2006) 136 (Comisión Europea, 2006) recoge un compromiso más profundo con la RSE. Este proceso se cierra con (iv) la COM (2010) 352/3 (Comisión Europea, 2010), dedicada a sentar las bases políticas de un turismo sostenible que otorgue a Europa su condición de destino turístico líder a nivel mundial; sus páginas están impregnadas del espíritu empresarial socialmente responsable pese a no mencionar abiertamente la RSE en el sector turístico.

En definitiva, la política seguida por la UE en materia de turismo socialmente responsable es la de la aprobación de acuerdos marcos, cada vez más concretos, de defensa estratégica de la RSE para el sector pero de carácter no vinculante para los

⁸ Propone para ello, junto a otras medidas, elaborar una Carta europea del turismo responsable así como un sistema de indicadores para la gestión responsable de los destinos en base al cual la UE diseñará una etiqueta para promover los destinos turísticos.

estados y regiones de la Unión, a los que sí invita a sumarse al igual que a la iniciativa privada. Esto además de subrayar el carácter voluntario de las prácticas RSE.

Ningún sector ni tamaño empresarial se abstrae de estas recomendaciones europeas de aplicar programas de RSE. Es así como descendemos hasta situarnos en la esfera que nos interesa: la RSE en las pymes turísticas extremeñas y andaluzas.

2-POLÍTICA DE RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO

2.1. POLÍTICA TURÍSTICA NACIONAL EN RSE

De acuerdo con la política RSE de la UE (Comisión Europea, 2008), el gobierno español rechaza el desarrollo legislativo en materia de RSE, con las excepciones de las recientes Ley de Igualdad, Plan Concilia y Ley de Economía Sostenible. Esta última trata de promover las RSE en las empresas públicas (art. 39), así como impulsar la transparencia (art. 26)⁹, el gobierno corporativo, el compromiso con lo local y medioambiental, el respeto a los derechos humanos, la mejora de las condiciones laborales, la integración de la mujer, la igualdad y accesibilidad.

En su lugar, y tras la aprobación por el congreso en 2006 de las Conclusiones y Recomendaciones en RSE, emanadas de la Subcomisión Parlamentaria creada para estimular la aplicación de RSE, y la aprobación de la Proposición no de ley sobre RSE aprobada por el congreso en 2009, el gobierno opta finalmente por la constitución del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE, 2008), un órgano interministerial de carácter asesor y consultivo del gobierno encargado del impulso y fomento de políticas de RSE en nuestro país e integrado por representantes del Estado, de las organizaciones empresariales y sindicales así como otros stakeholders. La Ley de Economía Sostenible le encarga establecer los indicadores de RSE para una autoevaluación por las empresas que lo deseen. El CERSE se organiza a través de cinco grupos temáticos de trabajo constituidos en 2009 que, si bien no abordan directamente la RSE turística, sí que la trata transversalmente en cuestiones que le afectan.

En suma, y exceptuando una legislación reciente y general, una política estatal basada en un órgano multistakeholders de carácter consultivo emisor de documentos de trabajo

⁹ Así, recoge la obligatoriedad de todas las sociedades anónimas de más de mil trabajadores de publicar su estrategia de RSE.

en diferentes vertientes de la RSE, entre las que no cabe mencionar específicamente la RSE de las empresas turísticas.

El tratamiento autonómico del impulso de RSE resulta aún escaso (Comisión Europea, 2008). Como muestra, valgan el fomento de buenas prácticas de responsabilidad social y la ayuda financiera a las empresas que realicen RSE practicada por la Junta de Andalucía, la iniciativa Equal del Ayuntamiento de Sevilla, un Hoja de ruta 2008-2011 para el impulso de la RSE en las Islas Baleares –elaborada por el gobierno balear-, el modelo de RSC del gobierno catalán –RSGencat-, la promoción de la RSE en las pymes del Ayuntamiento de Barcelona y la Ley de RSE de Extremadura. De ellas, la Hoja de ruta balear contempla acciones específicamente dirigidas al sector turístico y que se centran básicamente en la formación del personal que trabaja en el sector, la protección medioambiental y el impulso de la cultura local. El plan RSGencat, por su parte, alude en una de las cuatro líneas a la difusión del Código ético de la UNTWO y de la Carta Europea del Turismo Sostenible (CETS) como la forma elegida para fomentar la difusión y aplicación de buenas prácticas de RSE en el sector.

2.2. POLÍTICA TURÍSTICA EXTREMEÑA EN RSE

El papel asumido por los estados de la UE en el ámbito de la RSE regional, a imagen del adoptado por la misma Comisión Europea –al que se añadiría su emisión de recomendaciones-, ha sido el de impulsor de iniciativas RSE regionales y difusor de experiencias por el conjunto de territorios. No en balde los gobiernos –regionales o no- son los stakeholders más consciente de la necesidad de implantar RSE en el territorio (CSR-Vaderegio, 2008).

En este contexto, el marco RSE en el sector turístico adoptado por Extremadura se estructura en un doble bloque:

A-Planteamiento general de la RSE

B-Tratamiento del sector turístico

A-La piedra de toque de la RSE en Extremadura es la recientemente aprobada Ley de Responsabilidad Social Empresarial de Extremadura (Ley RSE, 2010)¹⁰, única en el país y en Europa.

¹⁰ En adelante, Ley.

La reflexión impuesta por la crisis económica actual sobre el futuro de las economías en general, y de la extremeña en particular, se tradujo en la aprobación por todos los agentes políticos, económicos y sociales de esta comunidad autónoma del Pacto Social y Político de Reformas para Extremadura (2010), ratificado seguidamente por el parlamento extremeño. Este acuerdo, fundamento del nuevo modelo económico de Extremadura, se encuentra impregnado de alusiones permanentes a valores que, integrados, recogen la esencia de la RSE, razón por la que se decide su impulso.

En el capítulo del Pacto que diseña las líneas maestras de la futura empresa extremeña, se acuerda crear la Ley de RSE de Extremadura dada la desinformación general sobre estas prácticas y sus beneficios económicos y sociales, la ausencia de estudios sobre el tema, la falta de recursos para su puesta en práctica y, finalmente, la carencia de políticas públicas en este ámbito.

El objetivo de esta Ley es la promoción, fomento, impulso y las acciones positivas de RSE en Extremadura (Exposición de motivos y art. 1). Su filosofía es la de fijar los requisitos mínimos para la declaración de Empresa Socialmente Responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura (ESR de EX), recoger los beneficios que recibiría la empresa por esta distinción, valorizar los esfuerzos de las empresas extremeñas en esta dirección y ausencia de un carácter condicionador de esta RSE al evitar que añada costes a las empresas su implantación.

Debido a que estos incentivos inherentes a la calificación de ESR de EX podrían concretarse –como así se cumplió en la Ley- en subvenciones públicas, preferencias en las contrataciones públicas, ayudas fiscales y de publicidad, se exigía que todo el contenido alcanzara rango de ley.

Esta Ley recoge básicamente el concepto de empresa socialmente responsable¹¹ –a fin de facilitar autodiagnósticos por la empresa-, obliga al informe de sostenibilidad y a su verificación externa –para aquellas empresas que deseen optar a la calificación de ESR de EX, recoge los incentivos destinados a estas empresas calificadas, crea el Consejo Autonómico de la RSE –de carácter consultivo y multistakeholders-, regula el fomento de la RSE por parte de las AAPP extremeñas así como la implantación de una gestión socialmente responsable en la propia Junta de Extremadura. Por su misión, no se adentra en el ámbito sectorial, por lo que no recoge especificaciones del sector turístico.

¹¹ Una de sus aportaciones habida cuenta de las disparidades de los gobiernos regionales y locales de UE a la hora de definir y, por tanto, interpretar qué se entiende por RSE (CSR-Vaderegio, 2008).

B-Este Pacto otorga al turismo rango de sector estratégico regional. Desde sus páginas (Pacto Social y Político de Reformas para Extremadura: Anexo 2, 2010) se insta a todos sus actores empresariales y sociales a consensuar, junto con la administración autonómica, lo que más adelante constituiría el Plan Estratégico de Turismo de Extremadura (2010-2015), aprobado por el parlamento extremeño en 2010, como conjunto de directrices a largo plazo en busca de la mejora de la competitividad e innovación del sector turístico basada en el turismo sostenible. Si bien apuesta por el cambio en las dinámicas de gestión guiadas por la innovación, no alude expresamente a la responsabilidad social de las empresas.

Meses más tarde ve la luz la nueva Ley de Turismo de Extremadura (2011)¹², aún no en vigor, la cual consagra la categoría estratégica del sector para la región y se apoya en los pilares de impulso del mismo del Plan Estratégico de Turismo pero dotándolos de mayor compromiso por parte del sector público, delimitando las competencias de los diferentes niveles de las AAPP regionales y coordinando sus actuaciones, e insistiendo en la estrecha colaboración del sector público con el sector privado. Regula el Observatorio de Turismo de Extremadura así como el Consejo de Turismo de Extremadura como órgano colegiado de carácter consultivo y asesor en materia turística adscrito a la consejería competente en turismo. A pesar de que los comportamientos sociales, medioambientales y culturales vertebran esta ley, tampoco recoge abiertamente siquiera el término RSE en el sector; tampoco contempla la RSE entre sus objetivos el Plan Turístico de Extremadura cuando esta ley plantea su elaboración futura como forma de ordenar la actividad turística pese a continuar valorizando el turismo sostenible.

La unión de la política pública en RSE y turismo seguida por Extremadura la sitúa dentro del modelo europeo *Ágora* de fomento público de la RSE¹³ –común a los países mediterráneos de la UE- caracterizado por la aplicación de políticas públicas surgidas de la negociación de los gobiernos con las empresas y resto de stakeholders de la sociedad civil y representantes políticos (Albarade et al., 2007). Tan sólo la Ley de RSE, si bien concebida en el seno del Pacto entre agentes sociales, pudo distanciarla del mismo.

¹² Iniciativa aplaudida por el Consejo Económico y Social de Extremadura (2010), a favor del estímulo del sector turístico por las AAPP al impulsar a otros sectores, crear empleo y valorizar recursos propios de Extremadura.

¹³ Baleares representa un ejemplo genuino de *Ágora* en su política pública de impulso de la RSE en el sector turístico (Jornadas Corresponsables-KPMG, 2010).

2.3. POLÍTICA TURÍSTICA ANDALUZA EN RSE

La Comunidad Andaluza es una de las más activas en materia de RSE, liderando algunas iniciativas en el ámbito autonómico:

1- Creación de una Subcomisión de RSE en el Parlamento Andaluz

Que realiza la función de órgano asesor en materia de Responsabilidad Social para introducir aspectos sociales y medioambientales en las políticas y decisiones tomadas en el Parlamento.

2- Inclusión de la RSE como Objetivo en el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)

El Plan recoge las estrategias que se diseñaron para que Andalucía protagonizara el salto cualitativo que permitiera aprovechar las infinitas posibilidades de la Sociedad del Conocimiento, tomando la innovación como factor clave y considerando a la RSE como factor transversal en las pautas marcadas.

3- Recogida en los Acuerdos VI y VII de Concertación Social de Andalucía

En el VI Acuerdo de Concertación Social, los interlocutores sociales andaluces acordaron desarrollar todas aquellas *actuaciones precisas para un mayor desarrollo del binomio empleo-responsabilidad social corporativa*. Esta misma línea sigue el VII Acuerdo, en el que se resuelve continuar con el desarrollo de RSE como elemento estratégico de un nuevo modelo de empresa que promueva un cambio en el modelo productivo actual incorporando elementos sociales y medioambientales a las actividades y funciones tradicionales de las empresas andaluzas.

Con esta finalidad, y como cumplimiento de dicho compromiso, se creó un portal de RSE con el que pretenden apoyar y fomentar el desarrollo de este instrumento de calidad y competitividad de las empresas andaluzas.

Para conocer la situación de la RSE en Andalucía y dentro del marco que proporciona el VI Acuerdo de Concertación Social, la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía solicitó a Forética la elaboración de un informe para conocer su situación en este campo (Forética, 2008).

4- Acciones Sociales de la Consejería de Empleo

La Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía ha emprendido una serie de medidas para favorecer la implantación de la RSE entre las empresas andaluzas, prestando

especial atención a las medidas en el ámbito laboral: calidad del empleo, seguridad y salud, igualdad entre hombres y mujeres, integración de sectores vulnerables y conciliación de la vida laboral y familiar.

Otra de las líneas de trabajo relacionadas con la RSE que sigue la Consejería de Empleo tiene carácter transnacional. En junio de 2005, Andalucía se incorpora a CSR-Vaderegio, una red europea de regiones que tiene como fin la inclusión, el desarrollo y la promoción de la RSE en la agenda política de las autoridades regionales tal que ha llegado a convertirse en una eficaz plataforma de aprendizaje interregional.

Por último, la Consejería está impulsando actualmente la herramienta Social Confirming, un sistema de valoración ciudadana del cumplimiento de la RSE a través de la web social, iniciativa que fue debatida en el congreso AIR 2010 (Andalusia International Responsibility), que reunió a expertos de todo el mundo para dar a conocer las obligaciones y derechos del consumidor, de la sociedad y del mundo de la empresa.

5- Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011

Introduciéndonos en las acciones que lleva a cabo la Junta de Andalucía en materia de RSE Turística, hallamos el Plan General de Turismo Sostenible (2008-2011). Dicho plan nace con el fin de garantizar un modelo turístico equilibrado y reforzar la competitividad de Andalucía como destino turístico girando en torno a los siguientes objetivos:

- A- Estructurar una política turística en sus diversas dimensiones de oferta y demanda, de dimensión territorial y ambiental, de incorporación patrimonial y de respuestas a los patrones de demanda del mercado.
- B-Desarrollo de estrategias y políticas turísticas que garanticen un modelo turístico sostenible desde el punto de vista social, ambiental y económico basado primordialmente en la diferenciación.
- C-Desarrollar un modelo turístico competitivo basado en la calidad total, la innovación y la formación.
- D- Fortalecimiento del sector empresarial turístico y creación de empleo.

3-PROPUESTA DE MODELO RSE PARA LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO

3.1. PROPUESTA DE MODELO RSE PARA EXTREMADURA

Estructuramos nuestra propuesta en los dos niveles consecutivos siguientes:

1. Política pública de RSE en el sector turístico
2. Herramientas de implementación de la política pública

Esta propuesta, no sólo tendría cabida dentro del futuro Plan Turístico de Extremadura, sino que representaría uno de los ejes de actuación del mismo habida cuenta de sus objetivos.

1. Políticas públicas de RSE en el sector turístico

La legislación y acuerdos turísticos de Extremadura pretenden el impulso del sector turístico como sector estratégico para su economía. Este fin pasa inevitablemente por la introducción de innovación como fuente de mejora competitiva pero una innovación adaptada a la demanda del mercado; y una innovación de gestión es la referida a la aplicación de RSE. Por tanto, se trataría de la aplicación de una política integral tendente a la implantación de la responsabilidad social en las empresas turísticas, en especial en sus pymes.

Debemos hacer hincapié en el hecho de que, como toda política que se plantea, ésta debe estar construirse con una orientación nítida: los principios directores deben plantearse de modo que sean asumidos de forma inequívoca como paso previo al diseño de sus herramientas.

Como no cabe ser de otro modo, la política pública de RSE turística debe ajustarse (i) a los principios y directrices en materia de impulso y fomento de la RSE emanados de la UE en el ámbito de fomento general de la RSE y del turismo sostenible, todo ello centrado en las pymes, así como (ii) a la política española y (iii) extremeña seguida en estos dominios; precisamente la existencia de una norma legal del fomento de RSE en esta comunidad nos exime de abordar algunos temas recogidos en esta Ley por la obligatoriedad de su cumplimiento. De estas fuentes bebe nuestra propuesta, así como del conjunto de investigaciones que iremos mencionando.

I-El marco de actuación debe basarse en el valor económico que la RSE representa para las empresas turísticas, no en hacer llamamiento a sus valores morales ni a los efectos sociales de su puesta en práctica. Esto subrayando el hecho de que esta valorización de la RSE que representa esta innovación de gestión se alcanza en la empresa en el largo plazo. Esto permitiría, a su vez, que las pymes turísticas percibieran la gestión responsable como una presión impuesta –algo desaconsejable en una pyme- y sí una consecuencia de las dinámicas del propio mercado turístico.

De este modo, debe hacerse hincapié en la mejora del rendimiento empresarial a largo plazo que genera la RSE expresado en variables tales como la productividad, la competitividad y, más allá, la rentabilidad o beneficios. En este sentido, la naturaleza específica de las pymes aconseja aplicar e insistir más que el término RSE en el más convincente para este colectivo de empresas de *competitividad responsable* (RSGencat, 2009).

II-Las AAPP extremeñas deben aplicar una política de la RSE en las pymes turísticas basada en el enfoque de gestión estratégica y proactiva de estas actuaciones socialmente responsables.

III-Uno de los puntos de partida de análisis estratégico debe ser el recorrido realizado por otros países experimentados en RSE turísticas –y también comunidades autónomas- con vistas a identificar la mejor vía para promocionar la RSE entre las pymes del sector.

IV-El impulso más eficaz de la RSE en el sector se lograría con la aplicación por parte de las AAPP regionales de políticas de RSE en su propia gestión interna (Albareda et al., 2007), incluidas sus empresas públicas: se trata de predicar con el ejemplo, lo que permite que las iniciativas responsables ganen en credibilidad (Campuzano, 2010) y consigan un efecto multiplicador en las empresas.

Si bien la Ley de RSE consagra este proceder, debe hacerse realmente efectiva e inmediata la aplicación de programas RSE en los organismos públicos vinculados al sector turístico y en las empresas turísticas públicas seguido de una intensa difusión de tales prácticas por la administración.

V-Las pymes turísticas, al igual que todo el colectivo pyme, presentan una naturaleza y comportamiento claramente diferente de las grandes empresas turísticas. Por esta razón, aconsejamos comenzar por conocer a fondo la realidad que viven las pymes turísticas

extremeñas: sus circunstancias empresariales y culturales se convierten en un factor determinante de una política eficaz de promoción de la RSE y no la imitación de conductas socialmente responsables de otros sectores o de empresas grandes del sector. Características propias de la RSE de las pymes suelen ser (Lozano et al., 2006):

- La preocupación por el bienestar de sus trabajadores y clientes
- La posible tendencia a percibir la implantación de RSE como una presión añadida a las tantas que sufre. Para minimizar esta presión, se desaconseja avanzar en el proceso regulador de la RSE en las pymes turísticas –ya comenzado con la Ley de RSE- así como recurrir al ejemplo que puedan suponer los programas de RSE de las grandes firmas turísticas –en numerosas ocasiones con mala imagen entre las pymes del sector por la obligatoriedad que imprime hacia dichas empresas-; a su vez aplaudiríamos la utilización de términos de gestión responsable más próximos a esta realidad que la misma RSE: comportamiento correcto, profesionalidad, compromiso, innovación de gestión o calidad podrían resultar más convincentes que comportamiento *social* o ético.
- Numerosas pymes, también turísticas, realizan acciones socialmente responsables sin ser conscientes de ello. Esta circunstancia debe explotarse en un doble sentido: (i) esta trayectoria incipiente constituiría el germen sobre el que desarrollar una política más integral de responsabilidad social por parte de tales empresas y (ii) la adecuada divulgación de las prácticas sociales de estas empresas y sus resultados –también económicos- ante la opinión pública ayudaría al convencimiento de la factibilidad y bondad de las acciones RSE en el sector.

Por todo ello, abogamos por comenzar por la indagación veraz y rigurosa de la realidad vivida por las pymes turísticas de la región. Como un segundo nivel, extender este análisis al conocimiento de los valores de los propietarios y directivos de la empresa en particular, así como a la historia, cultura y cúmulo de relaciones internas y externas de dicha empresa para plegar la política de RSE turística a su propia realidad.

VI-Coordinar a todos los niveles de las AAPP las actuaciones en materia de fomento, estímulo y difusión de las prácticas RSE en empresas turísticas (Murillo, 2008), así

como en la protección y promoción de los recursos turísticos del territorio –en especial el patrimonio natural, artístico y cultural- como expresión del principio de un turismo sostenible. Acciones todas dependientes en última instancia de la administración autonómica.

Esta actuación servirá, además, de promoción de Extremadura como destino turístico, por lo que se encuadraría dentro del plan general de la marca *Destino Extremadura*.

VII-El enfoque integral de tratamiento de la RSE en las pymes turísticas sin duda alguna debe respetar y emanar de la Ley de RSE, pero ésta debe interpretarse como una normativa parcial que se ciñe a la regulación del fomento, impulso y promoción de la RSE –además de las acciones positivas- por parte de las AAPP, al tiempo que planteada para toda actividad empresarial, por lo que el marco general de actuación en RSE debe trascender a ella y, por ende, también en el sector turístico.

VIII-A fin de preservar el carácter voluntario de la RSE, así como de consolidar a largo plazo las medidas que puedan ir adoptándose, el diseño de la política general en RSE de pymes turísticas debe contar con la participación activa y real de todos los stakeholders implicados con el sector público como dinamizador y catalizador del proceso: las políticas consensuadas y realistas representan pilares de este modelo (RSE Islas Baleares, 2008-2011).

En este sentido, el Consejo Autonómico de la RSE, cuya creación prevé la Ley de RSE como órgano de fomento e impulso de la RSE, podría representar un foro de discusión y emisión de propuestas siempre que cumpliera con los siguientes requisitos:

- Estar representados en él las consejerías implicadas en el proceso de implantación de la RSE, así como todos los niveles de la administración pública extremeña
- Constituir dentro de él una subcomisión específica para la RSE del sector turístico¹⁴ compuesta por representantes de todos los stakeholders del sector; a saber, las principales organizaciones empresariales y sindicales del sector, clientes, proveedores, AAPP extremeñas a nivel regional y local¹⁵, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, culturales y

¹⁴ En adelante, Subcomisión.

¹⁵ Junta de Extremadura, diputaciones provinciales, mancomunidades y ayuntamientos.

medioambientales, representantes de la comunidad local y medios de comunicación. Dada la transversalidad del sector, deberían formar parte los agentes considerados imprescindibles o muy aconsejables procedentes de otros sectores o ámbitos afines a la actividad turística.

Esta Subcomisión lograría el efecto colateral de implicar al sector privado turístico como necesario colaborador a todos los niveles del sector público en la promoción de la RSE. En suma, una actuación conjunta de todos los niveles de la administración pública extremeña entre sí y de estos con la iniciativa turística privada.

- El proceso de debate y acuerdos seguiría un esquema *bottom-up* (de abajo arriba), recomendado para los procesos de fomento de la RSE en las pymes por las AAPP regionales y municipales (Lozano et al., 2006)¹⁶. Esto es, la propuesta de iniciativas RSE turísticas partirían de la Subcomisión como espacio de encuentro de todos los agentes; ésta se elevaría a continuación al Consejo Autonómico, el cual la integraría en el sentido de armonizarla con el planteamiento general seguido para la RSE de todos los sectores y, alcanzado el visto bueno por su parte, debería pasar esta propuesta al Consejo de Turismo de Extremadura para situarla en el marco general de actuación en materia turística que marca la normativa y pactos turísticos. Finalmente, pasaría para su aprobación definitiva por la Junta de Extremadura.
- Para esta sanción definitiva de la Junta de Extremadura, (a) a falta del desarrollo reglamentario en este último punto, (b) dada la transversalidad característica de la RSE y, en mayor medida aún de la actividad turística, y (c) su amplia naturaleza, planteamos la conveniencia de la creación de una Agencia de RSE como ente de dirección y gestión de la política pública del gobierno autónomo en esta materia. Se trataría de un órgano autónomo de la Junta de Extremadura precisamente por esa imprescindible relación y coordinación de materias que afectarían a muy diversas consejerías.

La Consejería competente en materia de empleo, a la Ley de RSE atribuye el registro, otorgamiento de la calificación de Empresa Socialmente Responsable

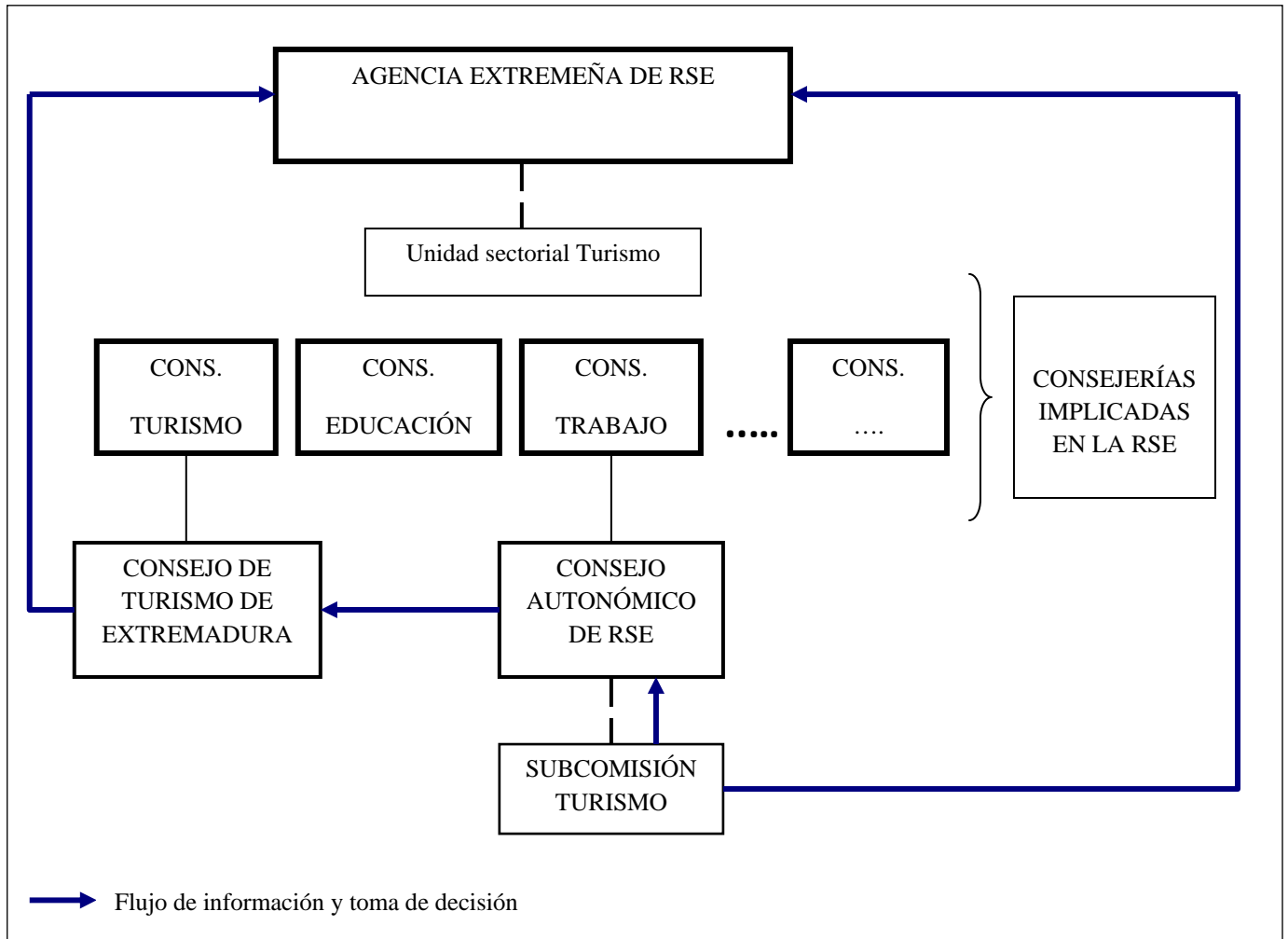
¹⁶ Frente a los gobiernos estatales de la UE, más volcados en el planteamiento contrario o *top-down* (de arriba abajo).

de Extremadura, el funcionamiento del Consejo Autonómico como órgano adscrito a ella y la Oficina de RSE, continuaría pues con su mandato legal, con lo que la Agencia de RSE se convertiría en el máximo órgano decisor en materia de RSE del gobierno autónomo y, por tanto, independiente de todas las consejerías implicadas en RSE. Dentro de esta Agencia, debería darse una coordinación muy cuidada entre las dos consejerías mayormente implicadas en la actividad turística: las consejerías en materia de Empleo y de Turismo; otras consejerías involucradas podrían ser las competentes en materia de Desarrollo rural y natural, Economía, Industria, Educación, Sanidad y Fomento.

Las peculiaridades de la RSE propias de cada sector exigirían la constitución de unidades sectoriales dentro de la Agencia de RSE, al menos de los sectores considerados estratégicos para Extremadura: por ello, la unidad sectorial turística tendría su existencia asegurada. Sólo así se lograría una política pública y una implementación de RSE integral, es decir, una Planificación completa de la aplicación de principios socialmente responsables en el sector turístico así como una eficaz puesta en marcha de la misma.

En definitiva, el modelo de decisión de las acciones de RSE turística se representa en la Figura 1.

Figura 1: estructura organizativa y toma de decisiones de RSE en el sector turístico



Fuente: elaboración propia

IX-La ley del turismo de Extremadura contempla la creación del Observatorio del Turismo, adscrito a la consejería en materia de turismo, como órgano de información y estudio del sector con el objetivo de asesorar para la mejora de la competitividad. Este Observatorio debe ampliar estas competencias atribuidas hasta recoger la RSE del sector. Entre otros trabajos, se ocuparía de realizar un diagnóstico de la predisposición hacia la RSE del empresariado y agentes turísticos, del estudio de los recursos y capacidades disponibles por las empresas para afrontarla, así como de la monitorización de la puesta en marcha de las políticas y acciones de RSE.

X-Debido a que ninguna de las normativas legales y acuerdos en materia turística alude explícitamente a la aplicación de políticas RSE, se precisa abordar una Planificación a largo plazo de la RSE en el sector turístico, orientado básicamente a las pymes del sector –y siempre desvinculándola de la posible RSE para empresas grandes-. Esta Planificación pivotaría sobre los siguientes planteamientos:

- Esta Planificación debería respetar todos los aspectos que conforman este modelo RSE que planteamos
- Sería elaborada en el seno de la Subcomisión y elevada como propuesta al Consejo Autonómico. Una vez sancionada por éste, debería pasar a su aprobación definitiva por la Junta de Extremadura –y esto en Consejo de Gobierno habida cuenta de la implicación de diversas consejerías-. Esta última autorización podría convertirse en un mero respaldo de la Planificación acordada dado que el gobierno autónomo estaría debidamente representado en la Subcomisión y en el Consejo Autonómico.

Se evitaría así una planificación que partiera unilateralmente de la Junta de Extremadura, tal como parece interpretarse de la Ley de RSE a falta de su desarrollo reglamentario, con el consiguiente respaldo del sector fruto del consenso –de todos sus stakeholders- y la eficacia que de ello se derivaría para la implantación de políticas RSE turísticas.

Idéntico proceso debería seguirse para plantear la Planificación de la RSE turística a corto plazo como inmersa en esta Planificación a largo plazo o estratégica del sector.

- Dada la omisión de la RSE en el Plan Estratégico del Turismo en Extremadura 2010-2015, debería procederse a la inclusión y engranaje de esta Planificación a largo plazo dentro del mismo aunque lo fuera en forma de anexo dado que dicho Plan se encuentra ya aprobado. En consecuencia, debería integrarse en el futuro Plan Turístico de Extremadura como forma de situar la trascendencia de la RSE en el nivel que le corresponde en el sector y de encajarla dentro de la planificación global del mismo como forma de hacerla realmente efectiva.

2. Herramientas de implementación de la política pública

Las herramientas propuestas se recogen en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Herramientas de implementación de la política pública

A. En línea con argumentos anteriores, urge hallar herramientas de aplicación de RSE adaptadas a las pymes turísticas y, por tanto, lejos de las más formales propias de la RSE en las grandes empresas.

Por tratarse de un tema apenas conocido, asimismo debe cuestionarse y hallarse la mejor fórmula de aplicación de RSE en las empresas turísticas públicas, independientemente de la administración regional propietaria; en este último punto, insistir en su necesidad de transparencia.

B. Organizar y financiar campañas de difusión de los beneficios económicos que reporta a las empresas turísticas la implementación de políticas estratégicas de RSE. Esta sensibilización se dirigiría en mayor medida al empresariado y directivos turísticos, pero se haría extensiva también al menos a los grupos de interés restantes más importantes. Las mismas AAPP deben propagar las excelencias de una política RSE.

Debemos insistir en la necesidad de que esta labor de sensibilización y difusión de las políticas socialmente responsables en el sector debe iniciar en buena medida el proceso general de puesta en marcha de la RSE en el sector, por lo que debe resultar intensiva especialmente en sus comienzos.

C. Divulgar la legislación en materia de RSE así como las ayudas financieras destinadas a su puesta en marcha. Estas ayudas se encuadrarían dentro del conjunto de subvenciones destinadas al fomento del sector turístico.

D. Redactar una guía de aplicación de la RSE en el sector de pymes turísticas, así como un mecanismo de control basado fundamentalmente en indicadores aplicables a tales empresas. Correspondería esta actuación a la Subcomisión.

E. Elaboración y difusión de códigos y casos de buenas prácticas RSE en las empresas turísticas: esto en el sentido de una adecuada inserción de la RSE en la estrategia de la empresa, una correcta implementación y puesta en marcha y la consecuente generación de beneficios. El gobierno autónomo colaboraría en esta labor facilitando los mismos; un ejemplo podría ser poner a disposición de las empresas turísticas una base de datos con las mejores prácticas socialmente responsables del sector.

En esta dirección, y dadas las peculiaridades del sector turístico, deberían resaltar la protección de los derechos y legítimos intereses de los usuarios, además de recibir un trato correcto e incluso afable.

F. Propiciar los contactos e intercambio de experiencias en la incorporación de RSE entre pymes del sector.

G. Apoyar técnicamente a las pymes turísticas que comiencen a implantar un sistema de gestión RSE, siempre con información y pautas claras y adaptadas a las especificidades de las pymes turísticas, además de ayudarlas financieramente en la incorporación del mismo (Observatorio de RSC, 2010). Para ello resulta relevante considerar que existen diferentes velocidades de aplicación y medios disponibles dependiendo del tamaño de la empresa, pese a que nos movamos en el colectivo pyme (Etxaniz et al., 2007).

H. Formar a las pymes turísticas que deseen aplicar una gestión responsable, especialmente a sus equipos directivos, al personal y a sus representantes. Fuera ya de la empresa, la formación debe

<p>extenderse hacia los principales agentes del proceso de RSE en el sector.</p> <p>La formación directiva y del personal de cara a su profesionalización y cualificación también se incluiría en esta línea de acción.</p>
<p>I. Como un apartado de la herramienta anterior, figura la presentación del Informe de Sostenibilidad, contemplada en la Ley de RSE como obligatoria -además de su verificación- para optar a la calificación de empresa responsable. Se trata de un instrumento informativo practicado fundamentalmente por las grandes empresas. Por ello, y pese a utilizar la Ley como referente obligado los estándares GRI y Global Compact, entendemos que debe referirse a la adaptación GRI para pymes, por lo que debe diseñarse el sistema de indicadores adaptados a las pymes turísticas; además, esta aplicación debería resultar gradual para no suponer una carga burocrática más que repela la gestión RSE desde sus comienzos: deben arbitrarse criterios de gradualidad temporal en la aplicación correcta del Informe de Sostenibilidad en las pymes turísticas a falta aún de una versión GRI para empresas de este sector. La Subcomisión en coordinación con el Observatorio del Turismo se encargaría de esta propuesta.</p> <p>Por otra parte, para la correcta confección del Informe de Sostenibilidad en las pymes turísticas se precisa un catálogo de medidas de apoyo concretadas así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ayuda informativa y técnica a las empresas que comiencen a elaborarlo ○ Elaborar y diseminar buenas prácticas en la aplicación de memorias de sostenibilidad tal que informen del proceso que debe seguirse y de la forma implantarlo ○ Hacer comprender a las empresas el valor de la verificación del informe
<p>J. Identificar las pymes turísticas que vienen realizando, siquiera con desconocimiento, actividades socialmente responsables, intensificar en ellas estas herramientas y evaluar y difundir los resultados obtenidos. O, cuando menos, formar con ellas un núcleo con el que comenzar a actuar, además de promocionarlas.</p>
<p>K. Impulsar la creación de asociaciones y redes de empresas turísticas así como la gestión compartida de recursos entre ellas.</p>
<p>L. Estimular mediante el reconocimiento a aquellas pymes turísticas que avanzan progresivamente en la aplicación de RSE.</p>
<p>M. Mejorar la accesibilidad de los usuarios discapacitados a los entornos y establecimientos turísticos.</p>
<p>N. Diseminar las ventajas de todo tipo de obtener la declaración de <i>Empresa Socialmente Responsable de Extremadura</i>; entre ellas, la promoción de la imagen de tales empresas turísticas por medio de la publicidad dentro y fuera de Extremadura.</p>
<p>O. El premio <i>Empresas Socialmente Responsables de Extremadura</i>, contemplado en la Ley, debería contemplar una categoría de <i>Empresas Turísticas Socialmente</i>.</p>
<p>P. Fomentar -incluida su financiación y publicación- la investigación y encuestas en materia de RSE turística en todos sus ámbitos, fundamentalmente a cargo del Consejo Autonómico, la Universidad de Extremadura y las principales organizaciones empresariales, sindicales y de usuarios</p>

de productos y servicios turísticos. Estos estudios deberían comenzar por explorar la realidad económica, social y cultural de Extremadura, descender a la singularidad empresarial de la región en general y, en particular, la realidad que viven las pymes turísticas extremeñas; esto seguido de la identificación de metodologías y herramientas de gestión adaptadas a este colectivo de pymes turísticas, así como de la búsqueda de soluciones a los problemas que les plantearía una gestión socialmente responsable; entre otros temas, analizarían además la política turística en RSE seguida por los países más avanzados en la materia e incluso otras comunidades autónomas destacadas en turismo.

Esta investigación serviría de base para la formulación del Plan Turístico de Extremadura.

Q. Introducir en el sistema educativo regional la enseñanza de los valores sociales, medioambientales y culturales de Extremadura -así como del deseo de la aplicación de los mismos al comportamiento empresarial-, además de lanzar a la ciudadanía una campaña de respeto e impulso de tales valores. Todo esto subrayando la especial relevancia que supone para el sector turístico de la comunidad autónoma. Con la Universidad de Extremadura, se firmarán convenios para la elaboración de planes de estudios del sector turístico, destinando parte de ellos a explicar la necesidad de gestionar estas empresas conforme a criterios socialmente responsables y el método de su puesta en marcha por las empresas turísticas.

R. Si Extremadura decide colaborar en materia de fomento de la RSE con otras comunidades autónomas, debería al menos considerarse la conveniencia de coordinar algunas de estas herramientas turísticas anteriores con dichas regiones.

Fuente: elaboración propia

3.2. PROPUESTA DE MODELO RSE PARA ANDALUCÍA

I-La Junta de Andalucía considera al Turismo como eje principal y característico del desarrollo económico y social. Al mismo tiempo, referíamos más arriba cómo interpreta al Turismo Sostenible como el aspecto básico a la hora de potenciar el sector.

El modelo que queremos proponer de políticas de RSE debe estar integrado de una manera transversal no sólo en las actuaciones turísticas, sino en todas y cada una de las políticas de desarrollo impulsadas desde la Junta Autonómica, y tomar a las diferentes consejerías como el engranaje clave a la hora de la toma de tomar decisiones y de poner en marcha un programa global para impulsar la RSE en Andalucía.

Para ello, sería necesario la creación de un programa de impulso de la RSE, acciones de sensibilización en materia de igualdad y género, la implantación de códigos de buenas prácticas y de premios o galardones que las reconozcan.

II-Una gran relevancia sería la creación de un órgano u oficina de asesoramiento en torno a la RSE que contase con la participación de los agentes firmantes del VII Acuerdo de Concentración Social.

III-De igual manera, el diálogo social que se impulse desde la Junta de Andalucía debe promocionar y fomentar la aplicación de medidas y actuaciones de RSE en el ámbito laboral de las empresas andaluzas, esto debido a la importancia estratégica de primer orden que suponen las políticas desarrolladas desde la Consejería de Empleo.

Las empresas pueden ser agentes muy relevantes e incluso las protagonistas en las transformaciones de la sociedad andaluza, por lo que su contribución es primordial para lograr una sociedad que interiorice verdaderamente los fundamentos de la cultura de la Responsabilidad Social y que llegue a superar las vicisitudes económicas en las que está inmersa Andalucía desde hace unos años.

IV-Acciones ineludibles serían:

- Elaboración de un programa que impulse la aceptación en la sociedad del valor añadido que supone consumir productos y servicios de empresas modelo en la materia, y que fomenten la formación y la divulgación de la RSE
- El diseño de acciones de sensibilización sobre la RSE en materia de igualdad y género, conservación del medio ambiente, y actuaciones dirigidas a los emprendedores para fomentar valores como la estabilidad, la calidad y la igualdad en el empleo, deben ser consideradas desde la Junta para que podamos llevar a cabo la implantación de la nueva conceptualización que pretendemos.
- La implantación de códigos de buenas prácticas
- La creación de premios que reconozcan la aplicación de la RSE

Para concluir de una manera general nuestra propuesta, consideramos de un alto grado de valor el cumplimiento de las siguientes acciones:

- A. Alinear la estrategia de RSE con la estrategia global de la Comunidad.
- B. Implicar al mayor número posible de stakeholders importantes de Andalucía, para lo que resultaría necesario la inversión de recursos a fin de generar una masa crítica de empresas y grupos de interés
- C. Creación de redes asociativas que, además, trabajen con un enfoque ascendente.
- D. Apoyar las acciones voluntarias llevadas a cabo por las empresas andaluzas
- E. Las consejerías deben dar ejemplo de una actuación socialmente responsable

- F. Planificar e implementar una estrategia de RSE de largo plazo, tanto en términos de política pública del fomento de la RSE como de aplicación de la RSE por las empresas
- G. Diseñar para las empresas estrategias factibles que permitan *pasar de las palabras a los hechos*, con la fijación de objetivos claros que sean evaluados periódicamente para su posterior comunicación de manera clara y entusiasta.

Andalucía se encuentra en el momento óptimo para concretar una política en materia de Responsabilidad Social que sea recogida en una Ley Autonómica -tomando el modelo a nivel estatal y europeo de Extremadura- que respalde todas las acciones y actuaciones que se lleven a cabo con referencia a la RSE.

4-CONSIDERACIONES FINALES

Formuladas estas propuestas de modelo RSE, sólo cabe resaltar algunos aspectos puntales de las mismas. Así, insistimos en que la promoción de la RSE entre las empresas turísticas debe basarse en el positivo impacto económico que una RSE estratégica produce sobre ellas en el largo plazo y que se resume en que esta innovación de gestión mejora la competitividad de la empresa. El conocimiento de la auténtica realidad vivida por las pymes turísticas de ambas comunidades autónomas se encuentra en el origen de una política eficaz de impulso de la RSE; una política ésta de diálogo y consenso entre todos los stakeholders implicados en la RSE turística, si bien bajo el liderazgo de las administraciones públicas autonómicas y locales como motores más conscientes de las ventajas de la generalización de la RSE. En este proceso de implantación de la RSE, y aún más en sus comienzos, debe considerarse el camino ya recorrido por países de nuestro entorno de un estadio más avanzado en políticas RSE.

Las propuestas aquí planteadas deben ser debatidas en foros de los stakeholders de la RSE del sector turístico, por lo que constituyen un punto de partida del proceso. Una vez incorporadas las mejoras de este proceso de debate, el estudio de un segundo nivel de política de fomento de la RSE, más concreto que el aquí recogido, constituiría una prolongación del trabajo aquí presentado.

REFERENCIAS

- AECA (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1 de Responsabilidad Social Corporativa de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). Madrid.
- Albareda, L. y Balaguer, M.R. (2008). *La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros*. Revista Contabilidad y Dirección, nº 7, Monográfico dedicado a la RSC: 11-26.
- Albareda, L., Lozano, J.M. e Ysa, T. (2007). *Public policies on Corporate Social Responsibility: the role of governments in Europe*. Journal of Business Ethics, nº 74: 391-407.
- Albareda, L.; Lozano, J.M.; Tencati, A.; Midttun, A. y Perrini, F. (2008). *The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses*. Business Ethics, Vol.17, nº 4: 347-363.
- Andalusia International Responsibility (2010), *Encuentro de Ciudadanía, Sociedad y Empresas Socialmente Responsable*.
<http://www.air2010.es/>
- Bigné, J.E.; Alvarado, A.; Andreu, L., Aldás, J., y Currás, R. (2009). *Influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor*. Revista de responsabilidad social de la empresa, nº 1.
- Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009). *Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees*. Tourism and Hospitality Research, Vol. 9, nº 2: 147-158.
- Brammer, S. y Millington, A. (2005). *Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis*. Journal of Business Ethics, Vol. 61, nº 1: 29-44.
- Branco; M.C. y Rodrigues, L.L. (2006). *Corporate social responsibility and resources-based perspectives*. Journal of Business Ethics, Vol. 69, nº 2: 111-132.
- Burke and Logsdon (1996). *How Corporate Social Responsibility Pays Of*. Long Range Planning, Vol. 29, nº 4: 495-502.
- Campuzano, C. (2010). XIX Jornadas Corresponsables-Kpmg sobre Responsabilidad Social y Administraciones y Empresas públicas. Madrid. Noviembre.
- Carter, C.R., Kale, R. y Grimm, C.M. (2000). *Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation*. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Vol. 36, nº 3: 219-228.
- CERSE (2008). R.D. 221/2008, de 15 de febrero, de creación del CERSE, modificado por el R.D. 1469/2008, de 5 de septiembre.
<http://www.boe.es/boe/dias/2008/02/29/pdfs/A12373-12376.pdf>
http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/contenidos/BOEmodifConsejoRSE.pdf
- CETS (2007). Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Naturales Protegidos
http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/web/Bloques_Tematicos/Patrimonio_Natural._Usos_Y_Gestion/Espacios_Protegidos/Parques_Naturales/Carta_europea_turismo_sostenible/Texto_CETS_oficial_2007.pdf
- Chen, W.-J. (2011). *Innovation in hotel services: Culture and personality*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 30, nº1:64-72

- Comisión Europea (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. COM (2001) 366-final, Bruselas
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- Comisión Europea (2002). *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. COM (2002) 347-final, Bruselas
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>
- Comisión Europea (2006). *Implementing the partnership for growth and jobs: Making European a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*. COM (2006) 136-final, Bruselas
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF>
- Comisión Europea (2008). *Corporate Social Responsibility. National public policies in the Europe Union*
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en&pubId=61&type=2&furtherPubs=yes>
- Comisión Europea (2008). *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en&pubId=61&type=2&furtherPubs=yes>
- Comisión Europea (2010): *Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo*. COM (2010) 352/3, Bruselas
http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5933
- Consejería de Cultura y Turismo (2010). Declaraciones de la Consejera de Cultura y Turismo.
<http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticia.asp?pkid=517979>
- Consejo Económico y Social de Extremadura (2010). Dictamen 14/2010: Sobre el Anteproyecto de Ley de Desarrollo y Modernización del Turismo de Extremadura.
- Cordero, C. (2004). *La responsabilidad social corporativa: la relación con las partes interesadas*. En *Responsabilidad Social Corporativa*. Cuesta, M. de la y Rodríguez, L. (coords.). Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. Pp. 231-260
- CSR-Vaderegio (2008). *Designing a toolkit customized to european public authorities' needs on CSR*.
<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/CSR-Vaderegio.pdf>
- Declaración de Ciudad del Cabo (2002). Cape Town Conference.
<http://www.icrtourism.org/Capetown.shtml>
- Declaración de Madrid (2010)
<http://www.euractiv.es/noticias/tratados-instituciones-ue/noticia.php?noticia=634>
- Duhé, S.C. (2009). Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line. *Public Relations Review*, Vol. 35, nº 1: 77-78.
- Durán Herrera, J.J. (2009). *La función económica de la empresa socialmente responsable*. *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 1 (enero-abril).
- Etxaniz, A., Gurrea, J., Berezo, J. y Gómez, O. (2007). *Experiencia práctica de ámbito regional: el impulso a la responsabilidad social empresarial en el País Vasco*. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, nº 65: 184-207.
- Exceltur (2010). Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas.
<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Monitor%202009.pdf>

- Fernández, R. y Martínez, A. (2008). *Naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Globalization, Competitiveness y Gobernability, Vol. 2, nº 2: 116-125.
- Forética (2008). Informe Forética Andalucía
http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/doc_details/30-informe-foretica-rse-andalucia-2008?lang=es
- Forum RSC (2004). Forum Multistakeholders de la UE.
http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/politicas_publicas/ue/Informe_Multistakeholder.pdf
- Griffin, J. J. y Mahon, J. F. (1997). *The corporate social performance and corporate financial performance debate*. Business and Society, Vol. 36, nº 1: 5-31.
- Henderson, J.C. (2007). *Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 26, nº 1: 228-239
- IET (2010). Instituto de Estudios Turísticos
<http://www.iet.tourspain.es/>
- INE (2011)
<http://www.ine.es/prensa/np638.pdf>
- Jáuregui, R. (2011). II Congreso Nacional de Responsabilidad Social en las Empresas Turísticas. Palma de Mallorca, 22-23 marzo.
- Jornadas Corresponsables-KPMG (2010). XIX Jornadas: *La RSE y la sostenibilidad en las Administraciones y Empresas Públicas*. Intervención del Gobierno Balear.
- Junta de Andalucía:
 Consejería Turismo, Comercio y Deporte:
<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/>
<http://www.turismoandaluz.com/>
<http://www.andalucia.org/>
- Consejería de Empleo:
<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/>
<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/web/guest/inicio>
- Responsabilidad Social y Relaciones Laborales:
<https://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad/index.php?idzona=0>
- Consejería Economía, Ciencia e Investigación:
 Instituto Estadística de Andalucía:
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/>
- Kramer, M.R. y Porter, M.E. (2002). *La ventaja competitiva de la filantropía corporativa*. Harvard Business Review, Vol. 80. nº 12: 49-62.
- Lee, S. y Park, S.Y. (2009). *Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?* International Journal of Hospitality Management, vol. 28, nº 1: 105-112.
- Ley de Turismo de Extremadura (2011). *Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo de Extremadura*.
http://www.extremambiente.es/files/legislacion/2011%20Aut%20Ley%202_2011%20Desarrollo%20y%20Modernizacion%20del%20Turismo%20en%20Extremadura.pdf
- Ley RSE (2010). *Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura*. DOE nº 239 (15 diciembre 2010).
<http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/23900/10010017.pdf>
- Lisboa (2000). Tratado de Lisboa. Cumbre de Lisboa del Consejo Europeo.

http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c10241_es.htm

-López, M.V., García, A. y Rodríguez, L. (2007). *Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index*. Journal of Business Ethics, Vol. 75, nº 3: 285-300.

-Lozano, J.M. (2007). *Promoción pública de la Responsabilidad Social Empresarial*. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, nº 65:108-125.

-Lozano, J.M.; Murillo, D. y Kusyk, S. (2006). *El Papel de la Administración en la Promoción de la RSE en las Pymes*. Informe para el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Dirección General de Apoyo a la Pyme). Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) y ESADE.

-Mahoney, L. y Roberts, R.W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms. Accounting Forum, Vol. 31, nº 3: 233-253.

-Margolis, J. D. y Walsh, J. P. (2003). *Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*. Administrative Science Quarterly, nº 48: 268-305.

-Marín, J.L. y Rubio, A. (2008). *La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 17, nº 3: 27-42.

-Mittal, R.K., Sinha, N., Singh, A. (2008). An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. Management Decision, Vol. 46, nº 9: 1437-1443.

-Muñoz, M^a J. (2004). *Influencia de la RSC en el valor de la empresa*. En Responsabilidad Social Corporativa. Cuesta, M. de la y Rodríguez, L. (coords.). Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. Pp. 365-391.

-Murillo, D. (2008). *La RSE y el rol de la administración catalana*. La Revista Online del CTEESC.

<http://www.larevistactesc.cat/article.asp?cat=28&art=667>

-Murillo, D. (2010). *La RSC puede ser una solución a la crisis hotelera*. Diario Expansión Cataluña (4 febrero).

-Nicolau, J.L. (2008). *Corporate Social Responsibility. Worth-Creating activities*. Annals of Tourism Research, Vol. 35, nº 4: 990-1006.

-Observatorio de RSC (2010). *Políticas públicas y RSC: Políticas de incentivos*.

http://www.observatoriorsc.org/images/stories/documentos/Opinion/Politicass_incentivos_RSE_Obrsc.pdf

-Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). *Corporate social and financial performance: A meta-analysis*. Organization Studies, Vol. 24, nº 3: 403-441.

-Pacto Social y Político de Reformas para Extremadura (2010)

http://www.pactoporextramadura.es/ficheros/Texto_Pacto_Social_y_Politico_de_Reformas_por_Extremadura.pdf

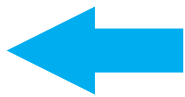
-Pacto Social y Político de Reformas para Extremadura: Anexo 2 (2010)

http://www.pactoporextramadura.es/ficheros/documentos_pacto/anexo_institucional/Anexo2.pdf

-Plan Estratégico de Turismo de Extremadura (2010-2015).

http://api.ning.com/files/TcADPeXxvCMBbf1yBufMqF6uNv8AQMIG85cS1iTME4YuRbTN0pcM9ctcvLVgOvy8V3e9qxSS2oTD*uJOqQ9*NlZQ-BL6ebQC/PLANESTRATEGICODETURISMOPARAEXTREMADURA20102015.pdf

-Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía (2008-2011)



- Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía (2008-2011). Decreto 261/2007, de 16 de Octubre. Boletín Oficial Junta de Andalucía
http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/planificacion/turismo/plan_0002.html
- Prado, J.M., Gallego, I., García, I.M. y Rodríguez, L. (2008). *Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms*. Management Decision, Vol. 46, nº 8: 1247-1271.
- Rodríguez, F.J.C. y Armas, Y. del M. (2007). *Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 26, nº 4: 824-839.
- RSE Islas Baleares (2008-2011). Hoja de ruta 2008-2011 para el impulso de la responsabilidad social de las empresas en las Islas Baleares. Gobierno de las Islas Baleares.
- RSGencat (2009). Plan de Medidas de Responsabilidad Social de la Generalitat de Cataluña: 2009-2012. Generalitat de Cataluña.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos de Gestión, Vol. 2, nº 1: 49-63.
- Schiebel, W., Pöchtrager, S. (2003). *Corporate ethics as a factor for success - The measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (Boku), Vienna*. Supply Chain Management, Vol. 8, nº 2: 116-121.
- Setó, D. y Rabassa, N. (2007). *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2. Comunicaciones: 43.
- TOI (2011). Secretariat of the Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development.
<http://www.unwto.org/sdt/fields/en/global.php#9>
- Truñó, J. y Rialp, J. (2008). *La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible*. Revista Contabilidad y Dirección, nº 7, Monográfico dedicado a la RSC: 163-184.
- TOURSPAIN (2011)
<http://www.tourspain.es>
- Unión Europea (2009). *Estudio sobre la competitividad del sector turístico en la UE*.
http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=5257&userservice_id=i&request.id=0
- UNWTO (1999): ONU World Tourism Organization.
<http://www.unwto.org/ethics/principles/en/principles.php?subop=3>
- Vilanova, M., Lozano, J.M. y Arenas, D. (2008). *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. Journal of Business Ethics, Vol. 87, suplemento 1: 57-69.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). *The corporate social performance-financial performance link*. Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 4:303-319.
- Wagner, M., Schaltegger, S. y Wehrmeyer, W. (2001). *The relationship between the environmental and economic performance of firms: What does theory propose and what does empirical evidence tell us?* Greener Management International, nº 34: 95-108.
- Yuhei, I. y Lee, S. (2011). *Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries*. Tourism Management, Vol. 32, nº 4: 790-804.