



TÍTULO: GESTIÓN DE LA RSC: REVISIÓN TEÓRICA DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN RELACIÓN CON LOS
STAKEHOLDERS

Autor/a: MIGUEL RODRÍGUEZ LÓPEZ

Tutor/a: MONTSERRAT BORONAT

Fecha: 06 de Junio de 2022



Resumen

Un modelo de negocio describe cómo una organización ejecuta su actividad empresarial, la descripción de cada una de las distintas etapas en las que participa, recogiendo desde la obtención de materia prima hasta la venta o post-venta del producto o servicio.

El vínculo establecido entre la responsabilidad social corporativa y los diferentes grupos de interés o stakeholders con el modelo de negocio es el punto central del presente trabajo.

Se explica el denominado modelo dinámico de gestión de la RSC y sus diferentes etapas, como se implementa el mismo en los diferentes stakeholders y en la cadena de suministro así como las ventajas, los impulsores y posibles limitaciones que nos podemos encontrar en esa implementación.

El trabajo se concreta en el sector turístico y qué matices se pueden establecer en él. Se trata de un sector relevante en España por su alto porcentaje de representación en el PIB español.

Para finalizar, una vez realizado el estudio de todo lo comentado con anterioridad, se concluye el trabajo con una breve reflexión a modo de conclusiones.

Palabras clave: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Stakeholder, Implementación, Creación de Valor.



Abstract

A business model describes how an organization carries out its business activity, it describes each of the stages involved, ranging from obtaining raw materials up to the sale or post-sale of the product or service.

The link established between the corporate social responsibility and the different stakeholders within the business model is the main focus of this dissertation.

Dynamic CSR management model and its different stages will be explained and detailed, in addition to how it is implemented within the different stakeholders and the supply chain, as well as the advantages, drivers and possible limitations that we can find in that implementation.

This dissertation has been based on the tourism sector and what nuances can be established in it. Tourism is a meaningful and relevant sector in the Spanish market as it represents a high percentage of the Spanish GDP.

To finalise, after having carried out the research, a summary has been included to reflect the conclusions reached.

Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder, Implementation, Value Creation.



Índice

1. Introducción y objetivo del trabajo.....	5
2. Modelo de negocio y RSC	5
2.1 ¿Qué entendemos por un modelo de negocio?	5
2.2 ¿En qué consiste la gestión de la RSC? Aproximación de la RSC al modelo de negocio.	7
2.3 Modelos de gestión de la RSC.....	9
3. Las ventajas y las posibles barreras en la implementación de la RSC en el modelo de negocio	11
4. Relación de la implementación de la RSC en el modelo de negocio con los principales grupos de interés	13
4.1 La implementación de la RSC en relación con los socios de la empresa	15
4.2 La implementación de la RSC en relación con los clientes	19
4.3 La implementación de la RSC en relación con los proveedores.....	20
4.4 La implementación de la RSC en relación con la sociedad.....	20
5. La RSC como una herramienta para la gestión sostenible de la cadena de suministro	22
6. Creación de valor en el sector turístico con la implementación de la RSC	23
7. Conclusiones del estudio	27
8. Referencias	30



1. Introducción y objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo de fin de máster es, a través de una revisión teórica de los estudios analizados, acercar la importancia de la implementación de la RSC en el modelo de negocio de las organizaciones y cómo realizarlo, analizando que factores tienen especial relevancia, así como las ventajas que se pueden obtener y algunas limitaciones que podemos encontrar.

Este trabajo, a través de fuentes secundarias obtenidas mediante artículos de revistas y trabajos académicos principalmente, trata de analizar de manera teórica esta relación, concretando el análisis expuesto en el sector turístico.

Para ello, en la primera etapa del trabajo se explica la relación que se va a tratar entre el modelo de negocio y la responsabilidad social corporativa, cuándo y cómo la interrelación de estos dos conceptos cobra relevancia en las organizaciones y por qué.

El conocido concepto de stakeholder tiene una importancia significativa en la implementación de la RSC, es necesario un análisis profundo de cómo participan éstos en las políticas de RSC y, cómo debe la organización incluirlos en ellas como agentes fundamentales.

En la cadena de suministro, la gestión de la RSC, permite obtener unas ventajas importantes a la hora de mejorar nuestra competitividad. Por ello, el objetivo de este punto es acercar ciertas medidas que pueden mejorar la competitividad de la empresa y la reducción de riesgos en toda nuestra cadena productiva.

Por último, uno de los sectores más importantes de nuestro país es el sector turístico. Es interesante reflejar lo que supone este sector en términos económicos y que elementos de la RSC son los que más predominan en él. Además, debida su relevancia, que problemas puede ocasionar en las poblaciones.

Se finalizará este estudio aportando unas conclusiones sobre los puntos tratados a lo largo del mismo.

2. Modelo de negocio y RSC

2.1 ¿Qué entendemos por un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una

descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso (Timmers, 1998).

La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones (Rajala, y Westerlund, 2005).

El modelo de negocio tiene una serie de funciones que se pueden resumir en las siguientes. Primero articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado al que nos queremos dirigir, definir la estructura de nuestra cadena de valor, realizar una estimación de los costes que va a tener nuestra actividad, así como el potencial de los posibles beneficios, describir en qué posición se encuentra nuestra empresa en relación a la red de valor y, por último, fijar una estrategia competitiva para abordar la actividad (Chesbrough, y Rosembloom, 2001).

A modo de simplificar lo anteriormente comentado, el modelo de negocio consiste en realizar una serie de pautas que nos permiten tener una idea de cómo una empresa consigue generar valor en la actividad empresarial. Estas pautas abarcan todas las etapas del negocio, desde la primera partida de la creación de valor del producto, hasta la red de socios, como proveedores y clientes que tienen relación con la empresa, formando su rentabilidad empresarial.

En los elementos que nos podemos encontrar en un modelo de negocio, encontramos la generación de valor del producto, como vamos a darle ese valor añadido a un producto para que sea atractivo, el cliente objetivo, aquellas personas o grupo de personas al que va a ir dirigido el producto, el canal de distribución, cómo vamos a hacer llegar nuestro bien al cliente objetivo, las relaciones u alianzas que realicemos en la actividad empresarial, la configuración de la cadena de valor, las competencias esenciales que asumiremos, la red de socios que formaran parte de nuestra actividad y por último, como comentábamos con anterioridad, la estructura de los costes, como el modelo de ingresos. (Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005).

Una buena simplificación de las distintas definiciones que se encuentran, es la que realizan tres autores (Shafer, Smith y Linder, 2005), un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, que en muchos de los casos están asociadas a una red de organizaciones que colaboran y que explican la creación y la captura de valor. Muchas de estas definiciones que han ido desarrollándose por diferentes actores, tienen como punto en común que las elecciones "choices" de la dirección, sobre cómo llevar a cabo su actividad empresarial, es un punto de vital importancia en el modelo de negocio.



Estas decisiones que las organizaciones realizan, provocan una serie de diferentes escenarios. Las combinaciones de las decisiones y sus respectivos resultados, son lo que definen el modelo de negocio de la empresa (Ricart, 2009).

2.2 ¿En qué consiste la gestión de la RSC? Aproximación de la RSC al modelo de negocio.

Desde los inicios de las actividades empresariales, la filosofía que se venía imponiendo en el área de los negocios, era la de maximizar los beneficios de la empresa a cualquier coste, sin importar las posibles consecuencias negativas que se pudieran generar. Esta mentalidad, en las últimas décadas, ha ido evolucionando y las empresas se han ido adaptando a las nuevas exigencias del mercado, dónde el concepto de la responsabilidad social corporativa, juega un papel fundamental.

En este nuevo paradigma, el mercado y la sociedad reclaman un cambio en los modelos de negocio, en los que se deben tratar de gestionar dichos impactos que la actividad de la empresa puede ocasionar en los grupos de interés o stakeholders y, en general, en el conjunto de la sociedad. La primera vez que aparece la denominación stakeholder se da en un comunicado interno del Instituto de Investigación de Stanford en el cual se introducía que los accionistas no eran los únicos interesados en la empresa y existen más grupos interesados en ella, y que sin ellos no sería posible realizar la actividad. Es en este punto, cuando estas presiones motivadas por los stakeholders, llevan al círculo de los directivos, conceptos como medio ambiente, igualdad, derechos humanos o ética empresarial entre otros (Viñarás, Barceló-Sánchez, y Rodríguez, 2021).

La teoría de los Stakeholders de Freeman (1984), considerado uno de los principales impulsores de este concepto, postula precisamente que los negocios pueden ser entendidos como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen una participación en las actividades de la organización para crear valor al negocio. Se basa en cómo estos grupos, formados por clientes, proveedores, empleados, inversores, directivos y la sociedad en general, interactúan para crear y comercializar valor de forma conjunta.

La teoría no implica que todos estos grupos de interés tengan que participar en la administración de la empresa, sino que, el punto central, radica en que para entender el modelo de negocio, es necesario saber cómo estas relaciones trabajan y cambian constantemente en el tiempo. Es el trabajo de la directiva de la organización, dirigir y determinar esas relaciones para crear el mayor valor posible para todas las partes interesadas y, además, gestionar la distribución de ese valor. Para la maximización de



la creación de valor, hay que analizar cómo hacerlo para cada una de las partes (Freeman, 1984).

Este puede ser uno de los puntos que facilitaron el nacimiento de la importancia de la RSC, que consiste en gestionar los recursos de la empresa actuando de forma que se intente generar el máximo impacto positivo, no sólo a la empresa directamente, sino también, a la sociedad en general, como puede ser a las comunidades locales, a los empleados, al medio ambiente etc. Además, esta nueva línea de negocio, genera una ventaja competitiva en la que, por ejemplo, se puede llegar a ser más eficiente reduciendo costes empresariales, generando mayor valor en el producto por parte del consumidor o, por ejemplo, teniendo más capacidad de adaptación ante situaciones de riesgo, como las crisis económicas o la reciente pandemia del Corona Virus que ha recaído en la sociedad. Por lo tanto, no sólo se genera un impacto positivo en los grupos de interés que afectan a la empresa, sino que también, es una herramienta para hacer la empresa más sostenible en el largo plazo.

En los nuevos tiempos que estamos viviendo, y determinadas acciones que han realizado algunas corporaciones, que han generado grandes alborotos, la sociedad en las últimas décadas ha ido disminuyendo su grado de confianza en las empresas. En este punto, es cuando la RSC cobra más fuerza en la importancia que tiene dentro de una organización y se presencia la necesidad de aproximar ésta, en el modelo de negocio de las empresas. Por esto, y otras razones, en las relaciones empresariales con los grupos de interés se han producido cambios significativos, pasando a prestar más atención a las reclamaciones e inquietudes por parte de los grupos de interés de cara a la actividad empresarial de la empresa.

Las entidades han visto que no pueden basar su actividad en una relación bilateral entre el cliente y la organización, sino que deben actuar teniendo presente a la sociedad y no actuando de forma independiente como se produjo en numerosas empresas. Es decir, no se pueden aislar de la sociedad.

Además, en este nuevo paradigma empresarial, los activos intangibles que poseen los productos o servicios de la empresa, representan por encima del 70% del valor del negocio (Ocean Tomo, 2015). Cada día el mercado es más competitivo y los productos más parecidos, por lo que el valor añadido que las corporaciones incorporen a sus productos, será la diferencia entre que el consumidor se decante por una marca u otra. Aquí juega un gran papel la RSC y su gestión en el modelo de negocio. También, el

concepto de valor compartido que incorpora la RSC, permite aumentar el valor añadido repercutido en el producto o servicio que ofertamos.

Por último, hay que tener en cuenta que la RSC no se puede quedar en una mera aproximación superficial en la organización empresarial. Tiene que asentarse en lo más profundo de éstas, trabajando siempre acorde con la visión, misión, valores y proyecto empresarial de la organización (Barrio, y Enrique, 2015).

Para desarrollar una correcta política de RSC en nuestro modelo de negocio, es necesario desarrollar un modelo de gestión de la RSC.

2.3 Modelos de gestión de la RSC

Hay numerosos autores que han propuesto diferentes modelos de gestión para la RSC. Aunque todos tienen ciertos puntos en común, también hay algunos autores que incorporan otros añadidos que en mi opinión deberían implementar todos. Por ello, en el artículo *“La gestión de la responsabilidad social corporativa”* la autora expone el que denomina *“Modelo dinámico de gestión de la RSC”* (Barrio, 2018).

Este modelo, se apoya en otros modelos de gestión de la RSC de autores con gran experiencia en este ámbito, como son la Asociación Española de Contabilidad y Administración, (2003), Maignan, Ferrell y Ferrell, (2005), O’Riordan (2006), Marín (2008) y Rodríguez (2013). Sin entrar en detalle en cada uno de los modelos, ya que en el modelo dinámico de gestión de la RSC creado por la autora unifica en uno, todos estos modelos, añadir que todos ellos coinciden en numerosos puntos y simplemente unos añaden alguna etapa más que otros, como por ejemplo el *“feedback”* que incorpora el modelo de Maignan, Ferrell y Ferrell, punto clave para poder realizar modificaciones y desarrollar una mejora continuada.

En el *“Modelo dinámico de gestión de la RSC”* expuesto por la autora tiene seis etapas que desarrollaremos a continuación. La primera etapa que nos encontramos es la evaluación del entorno, seguido por la planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y feedback. Estas tres últimas etapas, seguimiento y control, comunicación y feedback forman parte del re-diseño del modelo. Todas las etapas tienen su base en un diálogo constante con los grupos de interés.

La evaluación del entorno consiste principalmente en identificar a nuestros stakeholders, cuales son las expectativas que tienen acerca de nuestro producto, como las necesidades e intereses. Consiste en reconocer estos puntos y darles prioridad.

Una vez evaluado el entorno, es la hora de la planificación. La planificación se basa en instaurar una serie de objetivos que tienen la base en los intereses de los grupos de interés analizados en el punto anterior, vinculados con la visión, la misión y los valores que tiene nuestra organización. Para cumplir estos objetivos, se han de definir las estrategias y determinar el plan de acción que vamos a seguir.

La implementación consiste en iniciar el plan de acción, aquellos programas y acciones que hemos desarrollado. Es importante definir los responsables de cada programa, que departamentos son los que participan de forma directa en cada una de las iniciativas expuestas y quienes son los colaboradores que intervienen en estos programas y acciones.

La finalidad del seguimiento y control es analizar, a través de la implementación de una serie de mecanismos, si los objetivos que nos hemos marcado en la planificación se están cumpliendo. Es importante en esta fase del modelo, establecer unos indicadores que serán los que nos marcarán con qué grado se están alcanzando los objetivos y así, poder conocer la evolución de los mismos y estudiar, el desarrollo del plan. Los datos obtenidos, deberán también ser analizados por una empresa externa que realice una verificación de los mismos (Moneva, y Lizcano, 2004).

En la etapa de comunicación hay que diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa. Consiste en exponer el plan de RSC para que su público lo conozca y comprenda, las iniciativas que lo forman y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Para la comunicación interna se pueden utilizar canales como la intranet de la compañía o reuniones informativas que se establezcan con carácter periódico, entre otros. Para la comunicación externa uno de los principales canales que utilizan todas las compañías es la memoria de RSC, pero se puede hacer uso también de las redes sociales, noticias en medios de comunicación o a través de la web de la compañía.

Por último, nos encontramos con la fase del *feedback*. La cual no incorporan todos los modelos y que es un punto de vital importancia para poder seguir la evolución continúa de nuestros objetivos y estrategias. Esta etapa se basa en instaurar mecanismos para saber cuál es el grado de captación y valoración que tienen la totalidad de los grupos de interés de la organización sobre nuestra política de RSC (Maignan, y Ferrell, 2004). Un mecanismo que se puede instalar en esta fase son las encuestas periódicas a los diferentes integrantes que forman los grupos de interés o incluso un buzón al que puedan remitir inquietudes, sugerencias, quejas o dudas que les puedan surgir.

A través del feedback y los resultados del seguimiento y control, es como rediseñaremos aquellas modificaciones que sean necesarias realizar para poder corregir las desviaciones que detectemos. En otras palabras, se realiza la revisión del modelo de gestión (De Colle, y Gonella, 2003).

El siguiente esquema detalla las seis fases del modelo dinámico de gestión, remarcando los puntos más importantes para cada etapa.



Elaboración propia, basado en (Barrio, 2018).

3. Las ventajas y las posibles barreras en la implementación de la RSC en el modelo de negocio

Antes de comenzar a comentar este apartado, hay que dejar presente que dependiendo del tamaño que tenga la empresa a analizar, en la implementación de la RSC, las ventajas que puedan generarse como las barreras que puedan generarse, pueden variar. Pero en una síntesis general, hay que detallar que las limitaciones que puedan llegar a producirse, suelen evidenciarse en mayor medida en aquellos modelos de negocio que se encuentran bajo el dominio de la pequeña y mediana empresa. Por la otra parte, estas mismas PYMES, también tienen ciertas ventajas añadidas de las que no disfruta, o le supone un esfuerzo mayor, a la grande empresa, las cuales comentaremos a continuación (Rivero, 2006).

Dos de estas principales razones que podemos encontrar en las que la RSC no se ha implantado, o no ha tenido suficiente relevancia en las pequeñas y medianas empresas, como en las grandes, es que la pérdida de confianza de sus clientes no ha sido tan notable en las primeras como en las segundas. Del mismo modo, los beneficios de la implementación de una política correcta de RSC, puede venir generada por la falta de conocimiento general de las bases de la RSC, que al ser un término relativamente nuevo, alguna de las empresas no han sabido ver la ventaja competitiva que puede llegar a implicar, o incluso la ausencia de involucración de la alta dirección de las organizaciones a la hora de implementar este concepto en sus modelos de negocio (Valdés, 2021). Si bien es cierto, en este último punto comentado hay que añadir que en los últimos años ha sufrido un aumento de notoriedad en los debates empresariales, y en la sociedad en su conjunto, incentivado en gran medida por los diferentes cambios de paradigma en los que nos hemos encontrado todos, ya introducidos al principio de este trabajo como las crisis económicas, la pandemia del COVID y la problemática del calentamiento global, entre otros. Se ha reflejado que aquellas empresas con una política correcta de responsabilidad social, han tenido un menor impacto ante estas circunstancias adversas. Por ello, la implementación de esta clase de medidas conlleva un menor riesgo para la empresa, que a su vez genera más confianza en el inversor, mayor valor de producto para el cliente, mayor margen en el beneficio empresarial etc.

En este punto entra en juego una de las ventajas que tiene la implementación de la RSC, y ésta se hace más notable en las PYME que por su tamaño empresarial frente a otro tipo de empresas, la flexibilidad que poseen para la adaptación al cambio es mayor. Gracias a la capacidad de adaptación generada por el contacto más directo que tienen con sus grupos de interés, reduciendo el tiempo de comunicación entre sus stakeholders, son capaces de actuar de forma rápida y eficaz a las inquietudes de los mismos, pudiendo así, tomar medidas con antelación y paliar el daño que pueda ser

ocasionado o aprovechando alguna nueva oportunidad. Es decir, antes estas situaciones que estamos viviendo en los últimos tiempos, en el que podemos afirmar que vivimos en un entorno cambiante, la adaptación de la empresa en el menor tiempo posible es crucial, en la que la PYME juega en una posición más ventajosa, que bien aprovechada con una correcta gestión de la RSC, puede marcar una gran diferencia (Poveda, y Ramírez, 2016).

Otro punto que juega en contra de la implementación de la RSC, unido a la falta de conocimiento general por parte de muchos directivos, es la difícil contabilización que tiene la responsabilidad social dentro de la empresa. Es bastante difícil, tanto cuantificar el coste que tiene que soportar la empresa para incluirla en el modelo de negocio, como los beneficios que puedan llegar a producirse tras la implementación de estas medidas en las decisiones empresariales (Truño, y Rialp, 2008). En referencia a este apartado algunos autores manifiestan que no se puede determinar ninguna relación entre RSC y rentabilidad con los datos empíricos existentes, además de que implementar medidas de RSC genera un coste adicional (McWilliams, y Siegel, 2000).

4. Relación de la implementación de la RSC en el modelo de negocio con los principales grupos de interés

En la actualidad, se han presenciado diferentes factores que han sido los incitadores a que las empresas hagan más hincapié en incorporar en toda su actividad cuestiones alineadas con la responsabilidad corporativa.

Estos factores, como pueden ser por ejemplo, la desconfianza de la sociedad en determinadas empresas después de sucesos como la crisis inmobiliaria, la necesidad de un cambio radical para mejorar las conductas medioambientales o incluso el tratamiento de la información que se maneja a nivel global, han provocado que las empresas analicen en mayor profundidad la relación de la empresa con la sociedad entera, ya no sólo desde una perspectiva empresa-cliente, sino ampliando este horizonte hacia otros grupos de interés como la comunidad local, los proveedores o los accionistas. Se han dado cuenta que comportamientos que no guardan una línea en armonía con la sociedad general, puede conllevar a riesgos de magnitudes significativas.

En el concepto de la responsabilidad social corporativa hay que diferenciar entre tres conceptos. En primer lugar, nos podemos encontrar con un concepto generalista de



RSC en el que se definiría la misma, como la consecuencia del compromiso asumido por la empresa con sus grupos de interés en materia económica, social y medio ambiental, maximizando la creación del valor compartido para todo el conjunto de estos stakeholders pero también, responsabilizándose con ello, de las posibles consecuencias e impactos que sus acciones puedan provocar (Barrio, y Enrique, 2015). Este concepto es relevante debido a que no se debe confundir con los dos siguientes, y que en numerosas ocasiones se produce tal confusión. El primero es la confusión con la denominada acción social, que consiste en destinar recursos humanos, financieros y/o técnicos a proyectos destinados a las personas desfavorecidas que se encuentran en desarrollo en la sociedad (González, 2006). Por otro lado, el tercer concepto que tiende a confundirse es el *greenwashing* o marketing, que básicamente consiste en realizar campañas sociales con el único fin de que el consumidor compre los productos de esa empresa, es decir, no tiene una base social si no una mera base publicitaria y de atracción (Westerveld, 1986).

La correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable (Granda, y Trujillo, 2011).

Esta implementación de la RSC con los diferentes grupos, no sólo consiste en incluirlos como parte fundamental de las organizaciones, sino que también se ha modificado la manera en la que se establecen las relaciones, ya no tan condicionadas a presiones externas y aumentando el potencial en la gestión de riesgos, resolución eficiente de los conflictos y el aumento del entendimiento mutuo, siendo la comunicación la clave de esta nueva visión empresarial, no sólo con grupos tradicionales como los clientes o los accionistas, sino también por ejemplo la sociedad local o los familiares de los empleados, pasando de una comunicación unilateral al diálogo y la colaboración. Los temas que se tratan también varían, no sólo valorando cuestiones como el marketing, las legislaciones, las estrategias de negocio, también incorporando cuestiones como la exclusión social, los riesgos para la salud que nuestro producto puede ocasionar o impactos medioambientales en toda nuestra cadena de suministro entre otros (Viñarás, Barceló-Sánchez, y Rodríguez, 2021).

“En conclusión, a medida que los grupos de interés ganan protagonismo en la gestión de la RSC, el diálogo se descubre como el único camino para llegar a acuerdos. Los cambios acontecidos en los últimos años han propiciado que la gestión ponga a los stakeholders en el centro del negocio” (Viñarás, Barceló-Sánchez, y Rodríguez, 2021).

Con lo expuesto con anterioridad, la gran cuestión reside en cómo integrar a los grupos de interés en la gestión sostenible. La gestión conjunta puede ser clave para abordar esta etapa, en la que se involucra a los grupos de interés en la gestión de la organización, no sólo a los accionistas o inversores. Esta definición es la que abarca el concepto “*Gobierno de los stakeholders*” (Volpentesta, 2017).

4.1 La implementación de la RSC en relación con los socios de la empresa

Los accionistas tienen que dejar atrás la filosofía que se venía dando hasta el momento. Éstos, tienen que entender que para el éxito empresarial se mantenga en el largo plazo no sólo deben basarse en la idea simple de maximizar el beneficio. Tienen también que lograr esa maximización a través del beneficio conjunto. Han de integrar como comentábamos, al resto de los grupos de interés en las decisiones estratégicas de la organización.

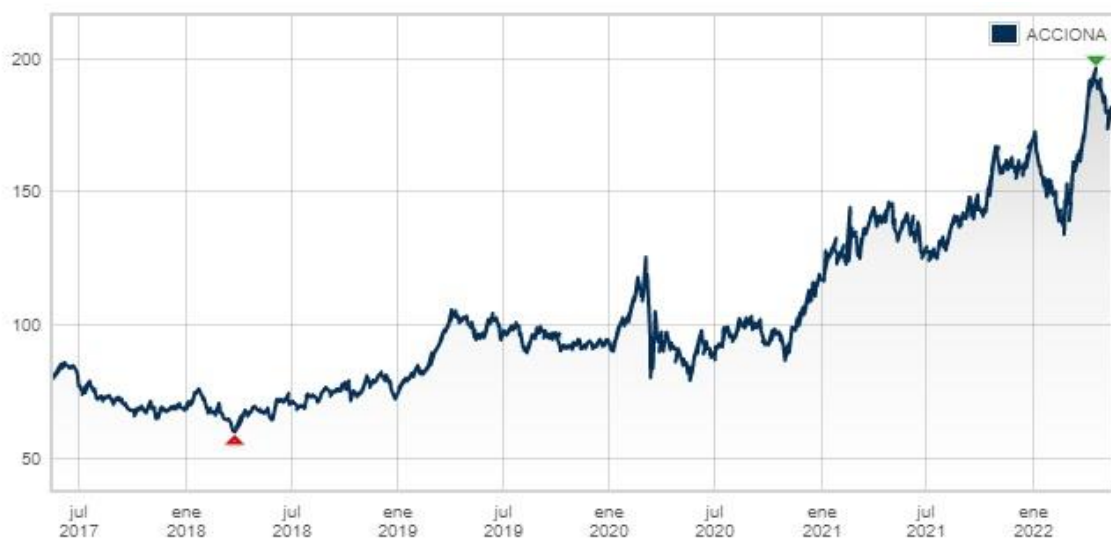
Los socios empresariales juegan un papel especial en comparación con el resto de grupos de interés. Por un lado, en la parte que les corresponde como inversores de una organización les conlleva a actuar como destinatarios de una información transparente, fiable y cierta, en tiempo real con las posiciones financieras y de aquellas estrategias definidas por la empresa para generar un valor futuro. Por otro lado, también abordan un papel de impulsores de estrategias que ayuden a conseguir los objetivos que los demás grupos de interés que tiene la empresa, se cumplan. Aquí entra en juego la definición de valor compartido de Michael Porter, que consiste en la capacidad de una empresa para ir más allá de satisfacer las necesidades del cliente y abordar necesidades sociales fundamentales a través de su modelo de negocio (Christensen, 2016).

A pesar de que los criterios no financieros en la inversión, no son tan visibles como los financieros, siempre estuvieron presentes. Sin embargo, debido a las circunstancias de los últimos tiempos, los criterios sostenibles a la hora de invertir en cualquier organización se han visto incrementados. Esto se basa en 3 razones principales. Por un lado, tenemos los ejemplos de las malas prácticas generadas por algunas entidades, como la crisis del 2008. El cambio climático ha sido otro de estos motivos, ya que ha manifestado la necesidad de un cambio en la conducta de las organizaciones. Por último, el desarrollo de la automatización y la inteligencia artificial ha generado inquietudes que deben ser abordadas (Blanco, y Gallardo, 2018).

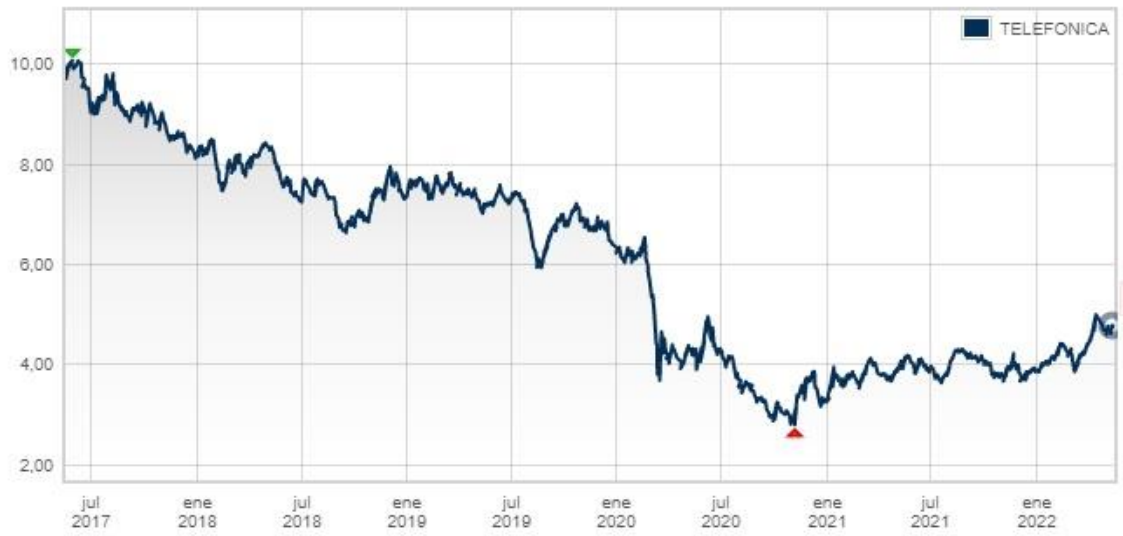
Hay que indicar que una de las problemáticas que surgen con más frecuencia en la relación de la RSC con los accionistas es que, cuando la rentabilidad de una compañía empieza a decaer llegando a rentabilidades negativas, la RSC es la primera en ser perjudicada. En muchos casos se producen los recortes en la inversión destinada a materias de RSC por intentar paliar a corto plazo estas reducciones de rentabilidad, lo cual puede ser un error, ya que está demostrado que empresas más sostenibles a medio y largo plazo, suelen tener mejores resultados.

Una de las justificaciones a lo comentado en el párrafo anterior, se encuentra en que las empresas con mayores índices de RSC, son capaces de reducir los impactos ante las crisis que las amenazan.

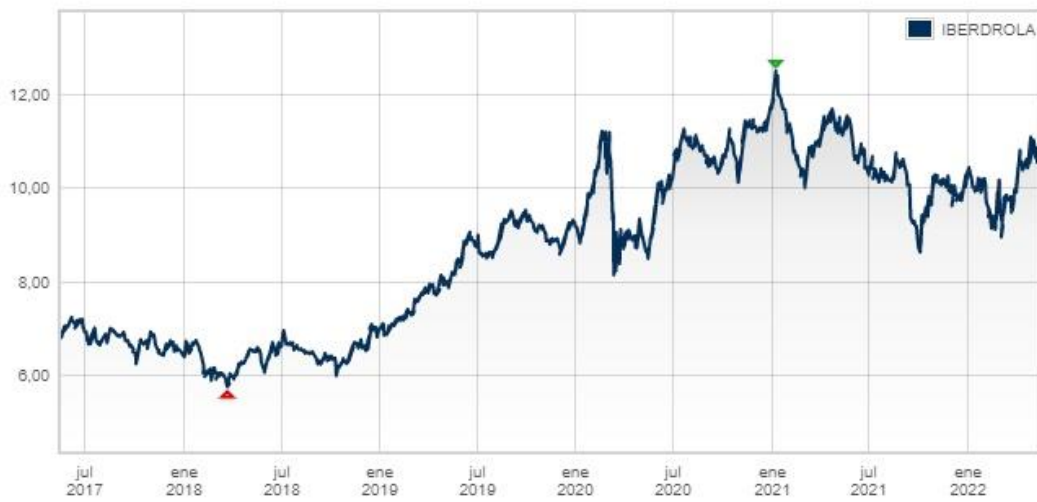
Los gráficos que expongo a continuación, corresponden a empresas del IBEX 35, los tres primeros gráficos corresponden a 3 de las empresas con mayores índices de sostenibilidad. Los dos últimos, a dos de las empresas que peores resultados han obtenido en materia de RSC.



Fuente: Bolsa de Madrid



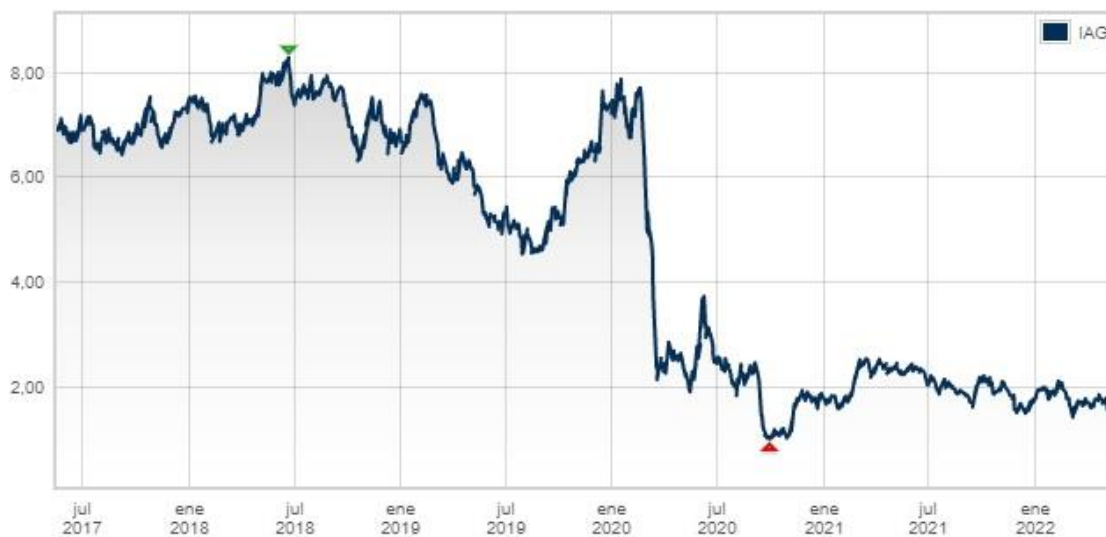
Fuente: Bolsa de Madrid



Fuente: Bolsa de Madrid



Fuente: Bolsa de Madrid



Fuente: Bolsa de Madrid

El análisis que se refleja en estos gráficos, no es un análisis sobre la rentabilidad de la acción en el intervalo presentado, ya que son cinco años y sólo hablaríamos de un análisis a medio plazo bastante reducido. La idea es acercar la comparativa entre empresas con buenos criterios de RSC con empresas que no, en situaciones de riesgo, a través de este ejemplo en el periodo de la crisis sufrida por el COVID 19. Hay que tener en cuenta que esta crisis afectó de forma negativa a todos los mercados financieros y a la mayoría de compañías cotizadas en estos mercados. Sin embargo, el impacto sufrido por las tres primeras compañías, en términos porcentuales (Acciona, Telefónica e Iberdrola), no fue tan fuerte como el sufrido por las dos últimas (Solaria y IAG). Como se analiza en los estudios analizados en este trabajo, una de las principales

desventajas que tiene la RSC y la sostenibilidad es su difícil medición en términos de rentabilidad contable, pero analizados ejemplos de comparación de compañías sostenibles en épocas de crisis y rentabilidad de la acción a largo plazo con compañías menos sostenibles, por lo general se establece un vínculo directamente positivo entre RSC-Sostenibilidad y mayor rentabilidad económica a menor riesgo.

4.2 La implementación de la RSC en relación con los clientes

Una de las herramientas más importantes que hay que utilizar para una correcta implementación de la RSC es la comunicación, cómo ya comentábamos anteriormente. En este punto de la partida, aún cobra mayor importancia. Se tiene que establecer un canal de comunicación eficiente tanto en la transmisión de calidad de la información como en el tiempo empleado en recibirla. Este canal de comunicación que debe ser bilateral, permite tanto a la empresa transmitir los criterios de RSC y sostenibilidad a su público objetivo, como de recibir el feedback que los clientes reporten a la empresa. *“A través de los servicios, pero sobre todo de los productos ofertados, la empresa puede actuar como un agente sensibilizador social y medioambiental hacia el cliente”* (Hernández, 2019). El feedback tiene un papel de gran importancia no sólo para recibir las inquietudes y solicitudes que puede tener nuestros clientes si no el resto de la sociedad, y esto, bien gestionado en tiempo y forma, nos permite adaptarnos de forma rápida a las situaciones cambiantes del entorno, que en un mercado competitivo como en el que desarrollamos nuestra actividad empresarial, puede suponer la continuidad de la empresa a medio y largo plazo.

Enfocar nuestros productos a clientes que tengan los mismos objetivos en sostenibilidad que nosotros es otra de las herramientas que nos puede ayudar a crecer como entidades. No sólo por aprovechar las ventajas que nos va a implicar una correcta gestión de la RSC, también porque el dirigirnos a un público exigente en esta materia obligará a la empresa a establecer políticas que superen los criterios fijados por la legislación actual del momento, reduciendo también, riesgos asociados a las malas praxis. Serán un apoyo más a la toma de decisiones futuras en sostenibilidad.

Aunque podemos, en cierta medida, elegir a que público nos queremos dirigir e imponer criterios sostenibles, es en el siguiente punto dónde es probable que se nos genere una mejor posición para implementar exigencias en materia de RSC, con la selección de proveedores.

4.3 La implementación de la RSC en relación con los proveedores

La selección de proveedores de calidad es una etapa a la que se le debe dedicar una cantidad de recursos importante, ya no sólo en materia económica sino también, de tiempo, para así escoger a los proveedores correctos que encajen con nuestra filosofía empresarial.

Para este punto se le pueden exigir certificaciones de calidad y homologaciones en los productos. Esto varía en cada país por lo que si el proveedor es internacional es importante también que se adapten a la legislación y homologaciones de nuestro país en el caso de que sean menores.

Otro punto que tenemos que tener en cuenta en la selección de nuestros proveedores introducida en el punto anterior es su ubicación. Más allá de la legislación aplicable en el país de nuestros proveedores es importante analizar la ética del mismo, ya que los proveedores que seleccionemos, generarán los beneficios que pagarán impuestos que se transformaran en ingresos para el país receptor. Por lo tanto, escoger proveedores localizados en países de dudosa ética, por destinar recursos a acciones que vayan en contra de los derechos humanos, actividades en contra del medioambiente o incluso vinculados con organizaciones terroristas, sería un problema en nuestra gestión interna, ya que somos partícipes indirectamente. Por esto, y otros ejemplos, debemos de analizar en profundidad los proveedores elegidos.

Por otro lado, aquellas exigencias que nosotros apliquemos, debemos establecerlas también en nuestra organización, sin caer en abusos de poder. La ética en las transacciones debe estar siempre presente, cumpliendo tanto ellos como nosotros, en las condiciones establecidas en los contratos.

Necesario establecer controles en índices de sostenibilidad a los proveedores que incorporamos en nuestra empresa. Este punto tiene una importancia especial en el punto de la RSC en la cadena de suministro. De la misma forma, estos proveedores tendrán que establecer exigencias sostenibles a sus propios proveedores, y así sucesivamente para que la sostenibilidad se extienda hasta lo más básico de la cadena de suministro de la organización, no sólo la que le atañe directamente sino también, la que le afecta indirectamente (Vicente, 2012).

4.4 La implementación de la RSC en relación con la sociedad

La sociedad juega un papel fundamental también a la hora de que nuestro negocio se mantenga en el largo plazo. Quizá el grupo de interés que menos importancia se le dio

en tiempos pasados. Es importante integrarla en la gestión empresarial para medir el impacto y las posibles repercusiones que puedan surgir en la población local. Este punto juega un papel fundamental a la hora de atajar un problema de una forma eficaz, en tiempo y forma. Una empresa que sólo valora los problemas del futuro, arriesga su vida a largo plazo, por lo tanto, tiene que tener una visión dinámica de la RSC e identificar los efectos cambiantes del futuro, no sólo para disminuir el riesgo si no para aprovechar las oportunidades futuras.

Es importante aclarar que en la implementación de la RSC en la organización ha de identificarse que problemas sociales son en los que podemos intervenir, ya que problemas sociales hay muchos y no se trata en una cuestión de conseguir méritos sin una razón de fondo. Se tienen que identificar aquellos problemas que converjan con nuestro modelo de negocio, cuestiones en las que tengamos conocimiento, y podamos crear valor compartido abordándolos, para crear una ventaja competitiva al darles una solución al mismo tiempo que incrementamos nuestros beneficios, es decir, encontrar en las cuestiones sociales nuestras oportunidades de negocio.

Para ello, Porter y Kramer nos acercan la priorización de los problemas sociales, clasificándolos en tres tipologías.

Por un lado, tenemos los problemas sociales genéricos que consisten en problemas que afectan a la sociedad pero no están directamente vinculados con las operaciones de nuestra organización ni afecta a la competitividad a largo plazo.

Los impactos sociales de la cadena de valor son la otra clase de problemas sociales que, en este caso, son significativamente afectados por nuestra actividad.

Por último, las dimensiones sociales del contexto competitivo, son los problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera (Kramer, y Porter, 2006).

Otro punto a tener en cuenta, son las organizaciones que forman parte de la sociedad, como ONGs, gobiernos y otras corporaciones sociales. Éstas, no deben degradar la competitividad corporativa ya que se nutren de las empresas, y una degradación corporativa provocará con ella también una degradación regional. La empresa generará menos beneficios, ello provocará una menor recaudación impositiva y la reducción de puestos de trabajo que provocará menor riqueza regional. Por ello, "*una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacer más necesidades humanas y crecer las aspiraciones*" (Kramer, y Porter, 2006).

La última frase es la explicación perfecta de por qué tanto la empresa, como las entidades sociales, deben actuar unidas para solventar las problemáticas sociales que les atañe, con la experiencia en su sector y los recursos que aportan, aprovechando las oportunidades que puedan surgir. Por supuesto, evitando cualquier acción de dudosa ética, estableciendo una relación Win-Win.

5. La RSC como una herramienta para la gestión sostenible de la cadena de suministro

Con lo expuesto hasta el momento, no es difícil deducir el grado de importancia que tiene la incorporación de las estrategias de RSC dentro de la cadena de suministro de cualquier organización.

La cadena de suministro es una red de entidades en la cual el material fluye. Esas entidades pueden incluir proveedores, transportistas, fábricas, centros de distribución, comerciantes y clientes finales (Lummus, y Albert, 1997).

Si bien es cierto que, unas industrias, han generado mayores críticas que otras a nivel mundial por diversos escándalos producidos, es necesario que cualquier empresa en cualquier industria establezca en su cadena de suministro criterios de RSC y sostenibilidad. La idea que se trata de seguir es la de gestionar "los impactos ambientales, sociales y económicos como el fomento de prácticas de buen gobierno, a través de los ciclos de vida de productos y servicios" (Business for Social Responsibility, Un Global Compact, 2010).

Otro de los beneficios de una correcta gestión de la RSC en la cadena de suministro, aparte de la de reducción de riesgos, es la eficiencia en los recursos destinados a la obtención de nuestro producto, que conllevará a una reducción de costes y por lo tanto, mayores beneficios y rentabilidad económica.

En cuanto a las herramientas que podemos encontrar para la aplicación de la RSC en la cadena de suministro, hay que indicar que aquellas empresas con un mayor poder de negociación en el ciclo de la misma, en general las empresas de grandes dimensiones, tendrán mayor facilidad para implementarlas.

En primer lugar es recomendable evaluar los riesgos que se puedan ocasionar en la cadena de suministro, en materia ambiental, social y económica con el objetivo de poder establecer una clasificación del riesgo que posee cada agente de nuestra cadena de suministro.

Aquellos agentes que consideremos que tienen mayor riesgo, es en los que deberemos trabajar en mayor medida y destinar más recursos. Las medidas principales que se pueden establecer es la obligación de cumplir unos requisitos mínimos de aspectos ambientales, laborales relativos a derechos de los empleados pero también de seguridad y salud, protocolos en lucha de la corrupción etc. No sólo se deberá establecer estas obligaciones a los agentes, sino que se deben incluir también en nuestros procesos de selección y homologación en la contratación, blindándolas de forma contractual para forzar con su cumplimiento a la vez que nos protegemos de futuros riesgos por malas praxis.

La implementación de un sistema de seguimiento y control es otra de las etapas que debemos implementar, aunque ello suponga un mayor gasto de recursos, porque es dónde encontraremos las posibles desviaciones y tendremos la oportunidad de subsanarlas. Para esta etapa, mecanismos eficaces pueden ser las autoevaluaciones, auditorías internas y externas, inspecciones periódicas con previo o sin previo aviso etc.

Si se detectan desviaciones en las exigencias establecidas en nuestras estrategias de RSC y sostenibilidad, dependiendo de la gravedad se podrá actuar de diferentes maneras. La más radical, y si hemos establecido las condiciones en los contratos como se indicaba en los puntos anteriores, se puede rescindir contrato y buscar proveedores que cumplan o estén mejor alineados con nuestra filosofía. Si son desviaciones menores, se podrá establecer un programa de promoción y mejora continuada. Esto se puede conseguir por ejemplo a través de cursos formativos, reportes de anuncios informativos o incluso creando planes de apoyo financiero si el problema residiese en ello. Desde una perspectiva contraria, aquellos agentes de nuestra cadena de suministro que consiguiesen cumplir con nuestras exigencias, se les puede proporcionar un programa de incentivos, premiándolos con cláusulas contractuales o dándoles prioridad en determinados contratos (Roca, y Ayuso, 2013).

6. Creación de valor en el sector turístico con la implementación de la RSC

Antes de empezar este punto, es necesario detallar que el sector turístico es un sector en el que se realizan actividades altamente transversales, heterogénea y muy expuesta a los cambios que se producen en el entorno en el que opera (Morales, y Hernández, 2011).

Sumado a esto, el sector turístico desde una perspectiva global, ha ido presenciando como su demanda ha ido creciendo, desde la década de los 80, de una manera exponencial. Este punto trajo consigo muchas ventajas a nivel de desarrollo, ya no sólo a nivel económico, sino también a nivel sociocultural. Pero también, con este incremento de desarrollo, vinieron algunos efectos negativos, como el aumento en el consumo de energías, emisiones, deshechos o sobreexplotación de algunas zonas geográficas entre otros, asociadas a la actividad turística. Por esta razón, es necesario llevar la RSC y la sostenibilidad al turismo (Pacherres, y Vergara, 2020).

Es por ello, que la Organización Mundial del Turismo (OMT), nos indica, aunque desde una perspectiva general, las siguientes directrices para considerar al turismo, turismo sostenible:

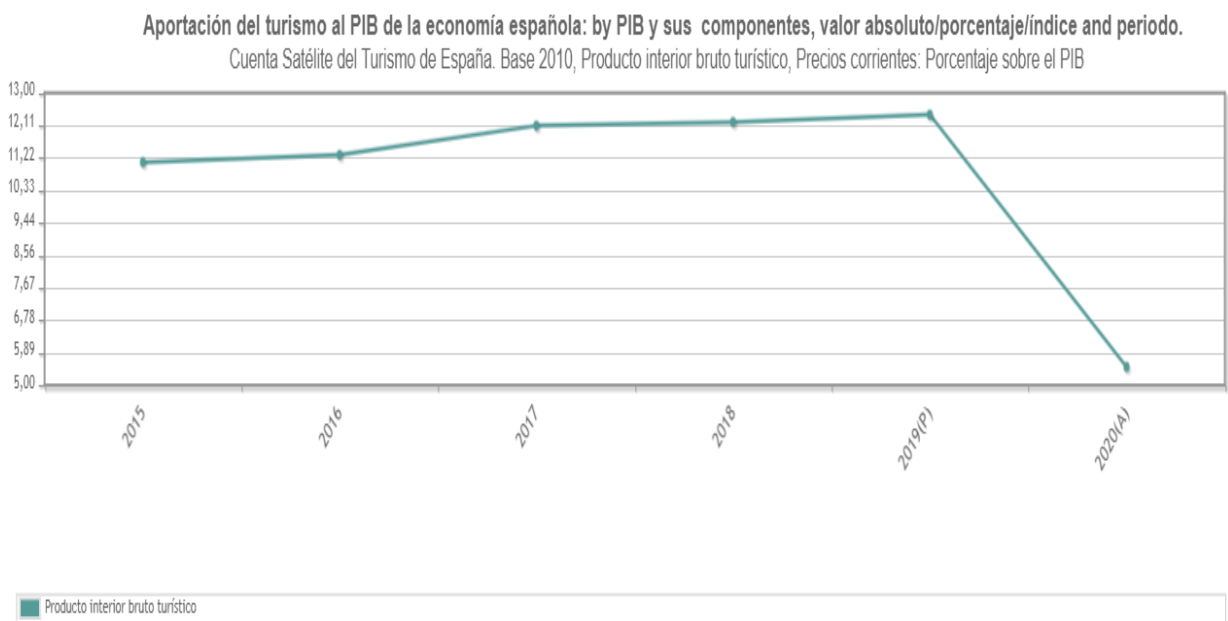
1. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Principalmente, aunque en muchas de las prácticas aplicadas de RSC no son concretas y predomina la variedad, punto que en el sector del turismo no cambia, si es cierto que las estrategias relativas al medioambiente que reducen costes y provocan una reducción del consumo de recursos son predominantes (Ayuso, 2006).

Además, los estudios que atañen al sector turístico en relación con la implementación de la RSC, también concluyen la relación positiva entre la RSC y los resultados financieros de la empresa, lo que provoca una mayor competitividad. Las mejoras de la eficiencia establecidas para el corto plazo pueden conllevar a la implementación de medidas organizativas en el largo plazo, a través de mejoras en la calidad de los productos, el aumento de cuota de mercado y el acceso a nuevos, la reducción de las

responsabilidades con grupos de interés, la motivación y satisfacción de consumidores y empleados, el acceso a subvenciones o la disminución de tasas. (Garay, y Font, 2012).

Por otro lado, el turismo en España, es uno de los sectores económicos que más porcentaje del PIB implica, y en los últimos años, a excepción de los años de la pandemia, se ha ido incrementando esta representación sobre el total, como se puede observar en la siguiente tabla sobre el PIB turístico en referencia con el PIB total de la economía española para los años 2015-2020

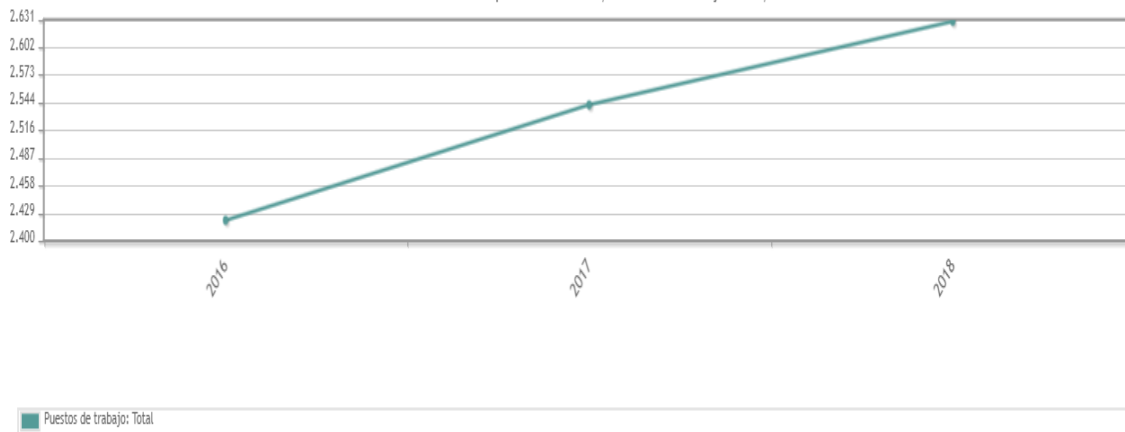


Fuente: INE

En los años previos a la crisis de la COVID 19, el sector turístico ha supuesto cada año, más porcentaje sobre el PIB total español, claro indicativo de que cada vez el turismo supone un mayor peso para nuestra economía.

Debido a esta relevancia, y con todos los puntos que implica, como por ejemplo el número de puestos de trabajo totales que se ven representados en la tabla de las industrias turísticas para los años 2016-2018, la RSC aún cobra mayor relevancia en este sector.

Tabla 7. Empleo en las industrias turísticas by tipo de indicador, periodo and ramas de actividad.
Cuenta Satélite del Turismo de España. Base 2010, Puestos de trabajo: Total, Total industrias turísticas



Fuente: INE

Por otro lado, el turismo sostenible en relación con los grupos de interés, también debe ser analizado.

Para una correcta implementación de la RSC en el sector turístico, y con ella, la creación de valor en el servicio, es necesario que el personal empleado esté realmente implicado con los fundamentos de esta nueva línea empresarial, pues ello tendrá más repercusión positiva en el largo plazo que otras acciones como por ejemplo donaciones filantrópicas, compras de bienes en comercio justo o colaboraciones con la industria local, que aunque no sean acciones que no colaboran, no son suficientes para una correcta definición de RSC.

Una parte del conjunto del sector turístico es la industria hotelera. En la relación que guarda la RSC con la industria hotelera, presenciamos que sucede lo mismo que en otros sectores, la dificultad para definir resultados concretos de la asociación de la rentabilidad económica y la RSC, sin embargo, numerosos estudios tienen ciertos puntos en común sobre este tema. La gestión perfeccionada de la RSC provoca en el cliente una mayor satisfacción que, a su vez, genera un aumento en la confianza del consumidor del servicio y se manifiesta una atracción, de cara a la sociedad, como una empresa en la que poder desarrollarse profesionalmente, aumentando así el compromiso del capital humano que posee la empresa, pudiendo con ello, generar ese equipo de empleados implicados y creando una empresa más sostenible en el largo plazo. Se genera una retroalimentación positiva entre los diferentes grupos de interés (Mariño, Hernández, Campón, y Folgado, 2016).

Además, este aumento en la confianza que la sociedad deposita en la empresa, que no sólo afecta a estos grupos de interés, alimenta también la captación de inversores. El inversor que se encuentra en las cotizaciones bursátiles se sentirá atraído a estas empresas, facilitando la atracción de la inversión externa, incrementando, entre otros puntos, una subida de la acción empresarial. Como comenté en puntos anteriores en este trabajo, el papel del accionista no se limita a un mero actor financiero que busca la rentabilidad de sus inversiones. Aquellos que esté en su mano, el poder presionar o incluso tomar las decisiones estratégicas en materia de sostenibilidad, se verán obligados a impulsarlas cuando vean la relación positiva que se consigue con sus resultados financieros, por ello es importante atraer inversores socialmente responsables, no únicamente inversores especuladores.

Aunque todos los grupos de interés son importantes, el turismo con la sociedad se eleva un grado más. El éxito del turismo guarda una profunda relación con la ayuda activa de la población local, ya que sin ella la viabilidad a largo plazo del sector estaría muy condicionada. Las decisiones estratégicas que se lleven a cabo tendrán que estar fuertemente vinculadas a la comunidad local (Caro, Acosta, Orgaz, y Castellanos, 2015). El turismo genera en las sociedades locales una importante fuente de oportunidades, ya que es una industria con una capacidad enorme de generación, no sólo de ingresos, sino también de empleo, atracción de monedas extranjeras, aumentar el valor de los recursos locales etc. que afecta al conjunto de la sociedad. Por todos estos motivos, es importante que se establezcan seguimientos estrictos y continuos de los impactos que se puedan ocasionar a consecuencia de la actividad de este sector, y en el caso de presenciar efectos negativos, actuar con rapidez para mitigar las consecuencias. En cuanto a su promoción, los organismos públicos pueden ser un punto importante en la promoción de un turismo que cumpla los parámetros de sostenibilidad establecido y ofreciendo planes turísticos atractivos. Por último, es importante que los beneficios derivados de la actividad turística, han de redundar sobre la sociedad en general, afectando a diferentes conceptos y agentes sociales estimulando de esta forma a la economía local (Lorenzo, y Morales, 2014).

7. Conclusiones del estudio

Una vez realizado el análisis de las referencias teóricas en los puntos anteriormente expuesto, se pueden extraer algunas conclusiones y, aportar una estrategia para incluir la RSC en una organización.

En primer lugar, es muy importante definir y entender nuestro modelo de negocio para poder acercar una correcta implementación de la RSC en el mismo.

La RSC es una herramienta a disposición de las empresas que puede generar ventajas competitivas importantes, como la optimización de recursos o la reducción de riesgos. Estas ventajas proporcionarían a la empresa una capacidad para diferenciar su producto o servicio de la competencia, que en mercados competitivos como en los que se opera en la actualidad, determinará la sostenibilidad de la organización. Además, en referencia al entorno cambiante en el que se opera, hay que añadir que la RSC proporciona una mejora en la adaptación de la empresa ante posibles amenazas, gracias a la comunicación con los stakeholders.

Sin embargo, su correcta implementación no es sencilla y requiere de esfuerzo. Es por eso que nos podemos encontrar algunas limitaciones en las referencias teóricas que pueden ser barreras importantes en esta implementación. Principalmente en la que coinciden multitud de autores es en la difícil cuantificación de la rentabilidad financiera positiva asociada a ella, que conlleva a que en épocas difíciles sea la primera afectada en términos de reducción de recursos.

La implementación de la RSC quedó impulsada por factores como la pérdida de confianza en las empresas, las crisis acontecidas o problemas medioambientales entre otros. Bajo esta nueva perspectiva, es necesario un nuevo modelo de gestión empresarial. Se presencia la necesidad de incluir a los stakeholders en las decisiones estratégicas de la organización. Para ello, es fundamental la correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés. Además, se tienen que establecer para cada uno de ellos canales de comunicación y seguimiento para estar siempre actualizados de las inquietudes y preferencias de los mismos, consiguiendo así crear una organización que se adapta rápidamente al cambio.

Guardando una profunda relación con los grupos de interés, para crear valor en la cadena de suministro es muy importante rodearnos de agentes que tengan las mismas exigencias o más, en criterios de RSC, lo que nos permitirá reducir el riesgo. Así, se tienen que establecer seguimientos de control de los proveedores, y analizar aquellos que presenten mayor riesgo para la organización. En este punto, es importante también blindarnos de forma contractual y establecer mecanismos de control e indicadores del grado de cumplimiento de los requisitos. La eficiencia de recursos a lo largo de toda la



cadena de suministro también nos proporcionará una ventaja competitiva diferenciadora al reducir costes.

Llevados al sector turístico, los puntos anteriores, podemos concluir que la RSC es realmente importante. El sector turístico, especialmente en España, representa un importante porcentaje de la economía. Por ello, es realmente importante establecer controles de calidad que nos permitan crear un círculo positivo que se retroalimenta. Esto se consigue buscando la creación del valor compartido para todos los grupos. Aquellas organizaciones turísticas que son más competitivas por la implementación de RSC, sea como por ejemplo, la reducción de costes en sus actividades o la protección del medioambiente ofreciendo destinos más atractivos al cliente, tendrá como resultado que la demanda de empleo sea de mayor calidad, lo que conllevará a un mejor servicio y la captación de inversión tanto en moneda extranjera como nacional. Además, la sociedad local se beneficiará, no sólo por la creación de empleo en esa zona o la captación de capital, si no en la protección de la zona geográfica y los elementos culturales.

8. Referencias

Alpuche, E., y Leines, L.L. La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo <https://pensamientocriticoudf.com.mx/4-no-6/14-4-no-6-02/36-la-teoria-de-los-stakeholders-un-analisis-centrado-en-los-grupos-dentro-de-la-organizacion-y-propuesta-de-un-nuevo-grupo-html>

Ayuso, S. (2006). Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.103>

Barrio, E. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico. <https://questionespublicitarias.es/article/view/v1-n22-barrio/311-pdf-es>

Barrio, E., y Enrique, A. M. (2015). La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los públicos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/81/188>

Blanco, F., y Gallardo, F. (2018). Los accionistas y la inversión sostenible y responsable. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/686617/accionistas_blanco_Economista_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bolsa de Madrid (2022). Evolución Acciona 2017-2022. <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Graficos.aspx?tipo=VALORES&cod=ES0125220311>

Bolsa de Madrid (2022). Evolución IAG 2017-2022. <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Graficos.aspx?tipo=VALORES&cod=ES0177542018>

Bolsa de Madrid (2022). Evolución Iberdrola 2017-2022. <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Graficos.aspx?tipo=VALORES&cod=ES0144580Y14>

Bolsa de Madrid (2022). Evolución Solaria 2017-2022. <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Graficos.aspx?tipo=VALORES&cod=ES0165386014>



Bolsa de Madrid (2022). Evolución Telefónica 2017-2022.
<https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Graficos.aspx?tipo=VALORES&cod=E S0178430E18>

Caro González, F. J., Acosta, J. A., Orgaz Agüera, F., Castellanos Verdugo, M. (2015). Turismo, desarrollo sostenible y percepción de los STAKEHOLDERS. Un estudio de caso en República Dominicana.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-21062015000100006

Christensen, K. (2016). Entrevista a Michael Porter – La creación de valor compartido.
<https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido>

CISCO (2021). Supply Chain Sustainability.
https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/supply-chain/sustainability.html

Clement, R. (2004). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001284>

Compromiso RSE (2018). Cuatro empresas del IBEX 35 en el Top 10 en reporte de sostenibilidad. <https://www.compromisorse.com/rse/2018/09/28/cuatro-empresas-del-ibex-35-en-el-top-10-en-reporte-de-sostenibilidad/>

De Colle, S., y Gonella, C. (2003). Corporate social responsibility: the need for an integrated management framework.
https://www.researchgate.net/publication/247830888_Corporate_social_responsibility_the_need_for_an_integrated_management_framework P.211

De la Cruz, R. G., y Peña, N. M. (2019). Teoría de las partes interesadas vs teoría de la supremacía de los accionistas: análisis sobre la generación de valor en las empresas.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628068/DelaCruzN_R.pdf?sequence=3

Del Pilar de Bracamonte, M., y Ruiz, K.L. (2016). La responsabilidad social corporativa en la empresa Hotelera Sunset Bay Colán SCRL y su contribución al desarrollo turístico sostenible en el distrito de Colán de la provincia de Paita del departamento de Piura en el año 2016.
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1958/1/RE_ADMI_MARGOT.DE_BRACAMONTE_KELWYN.RUIZ_RESPONSABILIDAD.SOCIAL_SUNSET.BAY_DATOS_T046_72038552T%20-%2047253174T.pdf



Domínguez, M. (2021). Acciona, Iberdrola y BBVA, las mejores del IBEX 35 en ESG para S&P. <https://www.eleconomista.es/inversion-sostenible-asg/noticias/11514474/12/21/Acciona-Iberdrola-y-BBVA-las-mejores-en-ESG-para-SP.html#:~:text=En%20la%20parte%20baja%20de,CIE%20Automotive%2C%20Meli%C3%A1%20ni%20PharmaMar>

Fraile, E., Jiménez, A. M., y Delgado, J. (2017) El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso. <https://www.proquest.com/docview/1944243783?accountid=14609&parentSessionId=jea%2F1eEZi4ywGdbdNKouOdA3LmP5GTsvDQH9knsQG1k%3D&pq-origsite=primo>

Freeman, R.E. (1984). Strategy management: A stakeholder approach. Boston: Pitman Publishing.

Freeman, R.E., y Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance

Garay, L., y Font, X. (2012). Razones, prácticas y relaciones de la responsabilidad social corporativa en la pequeña y mediana empresa turística. <https://core.ac.uk/download/pdf/132458201.pdf>

Granda, G., y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>

Hernández, C.M. (2019). Investigación, desarrollo e implementación de responsabilidad social corporativa en pequeñas y medianas empresas. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/99593/1/TFG_Hdez_Jacinto_CristoM.pdf

Instituto Nacional de Estadística, INE (2022). Gráfico de los puestos de empleo totales en las industrias turísticas. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t35/p011/rev19/serie/I0/&file=01007.px#!tabs-grafico>

Instituto Nacional de Estadística, INE (2022). Gráfico PIB turístico en referencia al PIB total. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t35/p011/rev19/serie/I0/&file=03001.px&L=0>



- Kramer, M.R., y Porter, M.E. (2006). Estrategia y sociedad. https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/49251760/Porter_y_Kramer-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652808455&Signature=Jlx5rmrSF2E9sIE83O-cJbtjfcI8Y2uEYMGvx01e91KU3xDsx9tn-~KVe7bbmQ0QGoAlleEI28aR6N1fqGO2A06eRm4Z8tEPuN6CTPfln06qgHAPsHo4t8UgEpAdznIATZslu24rYXcQMxPAI8XoSgf~CbzWBh6HIUJzjNVSXWSPSZ7Qu5S3dSnGvgsrIzTt8qNabhGZueRQKrTbXI0nCi8TxYf-fPTc87hT~axWsaDH8UbmCicFz4O2StkARRI3j~gfLehEx9xYet7K3TPgmEbccJ9K8A7Gtw~HRfn1sZNGawiqIY7wwt5RTG4K9tUIEQUMvIYTqD1vb1Lp1FVrw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- López, I. (2015). La RSC, compañera de viaje de las empresas. <https://www.proquest.com/docview/1647964707?parentSessionId=39myAAwAZUSEefpriuW3h%2B5D6aqZPNRzS6wT5hGI4Wo%3D&pq-origsite=primo&accountid=14609>
- Lorenzo, H., y Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. http://www.pasosonline.org/Publicados/12214/PS0214_15.pdf
- Lummus, R.R., Vokurka, R.J., y Albert, K.L. (1998). Strategic supply chain planning. <https://www.proquest.com/openview/1a30563da507737ddf1c8ee27977adc0/1?cbl=36911&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=e3gYahE9KJobu5jggJ0FBYBleExBfHLMiX%2Bysz8Emds%3D>
- Maignan, I., y Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1177/0092070303258971.pdf>
- Mariño, J.M., Hernández, J.M., Campón, A., y Folgado, J.A. (2016). El impacto de la RSC en la industria hotelera: Estado del arte. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/52757/mari%c3%b1o-romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200005%2921%3A5%3C603%3A%3AAID-SMJ101%3E3.0.CO%3B2-3>



Moneva, J.M., y Lizcano, J.L. (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.

<https://ciberconta.unizar.es/leccion/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RSC.pdf>

Morales, I.G., y Hernández, J.M. (2011). Los stakeholders del turismo.

<https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867081.pdf>

Ocean Tomo, (2015). Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value. <https://www.oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2015-annual-study-of-intangible-asset-market-value/>

OMT. Desarrollo Sostenible. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Pacherres, S., y Vergara, A. (2020). Responsabilidad social corporativa y turismo sostenible. <https://3.14.189.95/index.php/ecociencia/article/view/340/252>

Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., De Colle, S., y Purnell, L. (2010). Stakeholder theory: The state of art. https://www.researchgate.net/publication/235458104_Stakeholder_Theory_The_State_of_the_Art

Pinillos, A. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa, en la encrucijada: RSC 2. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/rsc-2/?output=pdf>

Poveda, M. B., y Ramírez, L. J. (2016). La importancia de implementar la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de Colombia. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2634&context=administracion_de_empresas

Rajala, R., y Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1060&context=bled2005>

Ricart, Joan E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090363>

Rivero, P. (2006). La responsabilidad social corporativa en las PYMES. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2195027>

Roca, M., y Ayuso, S. (2013). La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España. <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/15-RSC-cadena-de-suministro.pdf>



- Saavedra, I. (2010). Introducción a la sostenibilidad y RSC. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bWQH0yhF_W8C&oi=fnd&pg=PR15&dq=gestion+de+la+rsc+conceptos+basicos&ots=cbaNmYTBjy&sig=mxKDyKcUXvli_eyFNsoOzbu0PLg#v=onepage&q=gestion%20de%20la%20rsc%20conceptos%20basicos&f=false
- Sánchez-calero, J., Fuentes, M., y Fernández I. (2010). La primacía de los accionistas y la RSC: ¿Una compatibilidad posible? https://eprints.ucm.es/id/eprint/11962/1/Primac%C3%ADa_accionistas_y_RSC.pdf
- Timmers, P. (1998). Business model for electronic market. http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf
- Truñó, J., Rialp, J. (2008). Gestión empresarial de un activo intangible. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/rcd7_castella_163-1.pdf
- Valdés, A. (2021). El valor de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en las empresas: Un estudio empírico de La milla del Conocimiento-Margarita Salas de Gijón. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:master-CEE-SyRSC-Avaldes/Valdes_Alvarez_Ana_TFM.pdf
- Vicente, R. (2012). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Cómo implementar RSC en una compañía. https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1894/11955440V_GADE_septiembre_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vieira de Freitas, S., Falcão, M. F., Bezerra, A. R., y Robert da Luz, G. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review <https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Viñarás, M., Barceló-Sánchez, J.M., y Rodríguez, J. (2021). EL diálogo en la relación con los grupos de interés en la gestión de la RSC y su influencia en la materialidad. <http://revistainclusiones.com/carga/wp-content/uploads/2021/03/31-Vinaras-et-al-Espana-Congreso-VOL-8-NUM-AbrilJunoo2021INCL.pdf>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2467