

EL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO FUNDAMENTO DE LA INNOVACIÓN EN PYME TURÍSTICAS

The corporate social responsibility system as the foundation of innovation in tourism SMEs

SUSANA ROMERO JUÁREZ*

RICARDO TEJEIDA PADILLA**

ISAÍAS BADILLO PIÑA***

RESUMEN

Este artículo tiene el objetivo de repensar sistémicamente las prácticas en la responsabilidad social corporativa en las pequeñas y medianas empresas turísticas. El enfoque es de orientación sistémica utilizando el modelo del sistema viable, para identificar los factores vinculados a la responsabilidad social corporativa. Con la aplicación del modelo del sistema viable y de los criterios internacionales, las pequeñas y medianas empresas pueden establecer sus propios principios para ejercer la responsabilidad social corporativa en su entorno. La literatura revisada aporta solo una orientación para gestionar la responsabilidad social corporativa, pero es conveniente aplicarlo en un estudio de caso. La metodología puede apoyar a establecer estrategias para empezar a incorporar la responsabilidad social corporativa en los modelos de negocio de las pequeñas y medianas empresas turísticas. La industria del turismo necesita trascender de la filantropía pasiva a la responsabilidad social activa con el uso de modelos sistémicos en las pequeñas y medianas empresas.

PALABRAS CLAVE: IMPACTO SOCIAL DEL TURISMO, RSC, PYME TURÍSTICAS, INNOVACIÓN.

* Instituto Politécnico Nacional, Grupo de Investigación en Sistémica y Turismo. Correo electrónico: sromerojuarez78@gmail.com.

** Instituto Politécnico Nacional, Grupo de Investigación en Sistémica y Turismo. Correo electrónico: rtejeidap@ipn.mx.

*** Instituto Politécnico Nacional, Grupo de Investigación en Sistémica y Turismo. Correo electrónico: ibadillop@ipn.mx.

ABSTRACT

This article aims to systemically rethink practices in corporate social responsibility in small and medium tourism enterprises. The approach is of systemic orientation using the viable system model to identify factors related to corporate social responsibility. With the implementation of the viable system model and international standards, small and medium enterprises can set their own principles to practice corporate social responsibility in their environment. The revised literature provides only guidance for managing the corporate social responsibility, but it is advisable to apply it in a case study. The methodology can support to establish strategies to start including corporate social responsibility into the business models of small and medium-sized tourism businesses. The tourism industry needs to go beyond passive philanthropy to active social responsibility with the use of systemic models in small and medium enterprises.

KEYWORDS: SOCIAL IMPACT OF TOURISM, CSR, TOURISM SMEs, INNOVATION.

Recepción: 16 de enero de 2017.

Dictamen 1: 16 de mayo de 2017.

Dictamen 2: 4 de junio de 2017.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del sector turismo es promover el crecimiento económico mediante la creación de infraestructura, el estímulo de la inversión privada, los ingresos que aporta por divisas, entre otros. Sin embargo, el vínculo con la comunidad que aloja a las empresas del ramo es débil en temas de impactos ambientales y socioculturales, con la posible excepción del empleo.

Es imprescindible el desarrollo de estrategias para mejorar los impactos del turismo y sus empresas, mayoritariamente conformadas por pequeñas y medianas empresas (PyME), así como el manejo de la responsabilidad social corporativa (RSC), que surge en el siglo XX como respuesta a la presión de grupos de interés que conforman al sector.

Estos temas se desarrollan en el artículo, en cuya primera parte se describe su importancia y los impactos de la actividad turística desde la perspectiva social, antropológica y económico-espacial. En la segunda parte, se discute la incorporación de la RSC como contrapartida a los cambios del pensamiento social en la comunidad y sus empresas. Posteriormente, se desarrolla la propuesta sistémica sobre el modelo del sistema viable de Beer para incorporar la RSC en las PyME turísticas. Se termina con las conclusiones derivadas del planteamiento del tema.

EL IMPACTO SOCIAL DEL TURISMO Y SUS EMPRESAS

El turismo es una actividad muy prometedora para el crecimiento de la economía mundial, su tamaño y alcance hacen que sea muy importante desde una perspectiva global. Incluso, las pequeñas empresas que conforman el sector tienen impactos importantes sobre el entorno en el que se desarrolla la actividad.

Su expresión concreta en la realidad se explica en la edición *Tourism Highlights* 2016 de la Organización Mundial de Turismo (OMT), donde se menciona que las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) alcanzaron un récord de 1 186 millones en todo el mundo en 2015, frente a los 1 133 millones en 2014. De acuerdo con las previsiones a largo plazo de la OMT, incluidas en *Tourism Towards 2030*, las llegadas de turistas internacionales crecerán 3.3 por ciento anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar 1 100 millones en 2030.

Para México, el turismo y las PyME turísticas son vistos como un punto clave de la economía del país por su generación de empleo en los niveles nacional y

regional. Los censos económicos de 2014 muestran que el sector servicios (donde está la actividad turística) genera 3.1 por ciento de la producción bruta nacional y 35.8 por ciento del personal ocupado (INEGI, 2015).

Del total de 575 598 unidades económicas que operaron en el sector servicios, 97.6 por ciento son micro; dos por ciento, pequeñas; 0.4 por ciento, medianas, y solo 0.2 por ciento son empresas grandes. En lo que se refiere al personal ocupado, las microempresas emplean 75.4 por ciento del total (INEGI, 2015).

Desde este punto de vista, el turismo arroja resultados positivos en lo económico y en la generación de empleos, debido a las tendencias emergentes creadas por el crecimiento global de viajes (facilitadas por los medios de transporte que rompen barreras progresivamente en un mercado global más competitivo), los rápidos cambios producidos por el intercambio de conocimientos, la innovación y los avances tecnológicos. Sin embargo, también forja efectos adversos en lo económico, medioambiental y sociocultural, por lo que la sustentabilidad es la consigna para el turismo y la actividad empresarial.

En este contexto, el mercado turístico internacional cambia a un ritmo sin precedentes (Molina, 2000), y se convierte en un fenómeno social de carácter complejo por el amplio número de variables que incluye lo cultural, económico, medioambiental, político, social y tecnológico; además, es un producto con gran contenido de servicios y pocos bienes, donde la satisfacción del cliente desempeña un papel fundamental (Dionisio, 2007).

Con la interacción de esas variables en el entorno de los destinos se originan impactos positivos y negativos. De acuerdo con el *Global Sustainable Tourism Council*, cuando hay intervención sobre un sistema económico, social o ambiental, por lo general se producen cambios en las propiedades estructurales y funcionales, tanto en el nivel cualitativo como en el cuantitativo. Estas transformaciones se pueden conceptualizar como 'impacto' (SECTUR, 2007).

La resistencia y la resiliencia son los factores principales del impacto. La primera es la capacidad de absorber el uso sin sufrir una perturbación; la segunda, la capacidad de retornar al estado inicial después de haber sufrido una perturbación (Barrera y Bahamondes, 2012).

Conocer las causas de las repercusiones y problemas derivados del turismo desde los factores de resistencia o resiliencia depende del enfoque (sociológico/antropológico, geográfico, económico-espacial) con el que se aborde el estudio de la actividad turística y sus impactos negativos, como se sintetiza en el cuadro 1.

CUADRO 1. EL IMPACTO DESDE DIFERENTES ENFOQUES

Enfoque	Impacto
Sociológico_antropológico	Impacto del contacto intercultural entre la comunidad receptora y los turistas. Los sitios de patrimonio cultural pueden tener impactos negativos cuando hay una mala gestión de los visitantes. Los servicios públicos se enfocan en los polos turísticos, no en la comunidad local. Los proyectos turísticos no son incluyentes de las comunidades. Crimen, prostitución y explotación infantil.
Geográfico	Los desarrollos turísticos mal situados son perjudiciales para la biodiversidad. La contaminación local de los recursos naturales generada por las actividades de los turistas y las organizaciones que prestan los servicios. La actividad turística representa cinco por ciento de las emisiones globales de CO ₂ , generadas principalmente por el transporte. La capacidad de carga de los destinos turísticos.
Económico-espacial	Genera empleos mayoritariamente estacionales y de baja cualificación. Aumento del reparto equitativo de la riqueza. Fugas de capital.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cohen, 1972; Higgins, 2006; Enríquez, et al., 2012; Muñoz Mazón, Fuentes Moraleda y Fayos-Sola, 2012; García y De la Calle, 2012; PNUMA, 2013; UNWTO, 2013.

Desde el enfoque económico-espacial de la actividad turística se ven más efectos positivos como la mejora de la infraestructura y el aumento del acceso a esta y a los servicios públicos, un mayor acceso a la información (mediante la mejora de la infraestructura y las comunicaciones), por citar algunos, porque su objetivo principal es la descripción del turismo a partir de datos como el número de kilómetros recorridos por los medios de transporte, duración de la estancia, motivos de los viajes, apoyo a las estrategias comerciales de las empresas (Delisle y Jolin, 2011), entre otros.

Estos impactos se mencionan en varios documentos internacionales como la iniciativa ST-EP (Turismo Sostenible-Eliminación de la Pobreza) de la Organización Mundial del Turismo (OMT), notificado en 2002 en la Cumbre sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo.

Al considerar el turismo como una fuerza fundamental para el desarrollo social de los países emergentes, incluso como estrategia para la reducción de la pobreza, la OMT (UNWTO, 2013) creó, desde 2004, este tipo de iniciativas y ha publicado diversos informes como, por ejemplo, “Turismo y atenuación de la pobreza: Recomendaciones para la acción”, en el cual se enuncian siete líneas principales para que las personas desfavorecidas puedan beneficiarse del turismo; a saber: 1) empleo a los más vulnerables por las empresas turísticas; 2) servicios de la cadena

de suministro del turismo sean de origen local; 3) venta directa de bienes y servicios por parte de la comunidad local; 4) creación de MiPyME por parte de la comunidad local; 5) utilización de los ingresos por turismo en beneficio de los más vulnerables en las comunidades locales; 6) donaciones y apoyo voluntarios de las empresas turísticas y de los turistas a la población vulnerable, e 7) infraestructura e inversión avivada por el turismo que beneficie a los grupos vulnerables de las comunidades locales. Además, este informe exhorta a la sociedad internacional a colaborar con los países de destino para erradicar los problemas sociales que emergen del turismo.

Por su parte, Urcelay (2006) considera que las variables del impacto social de las empresas son condicionadas por el tipo de servicio o producto que oferten, su nivel de ingresos (ya que estos determinan el nivel de sus inversiones para el desarrollo económico y social de la zona donde se establezcan), la creación de fuentes de empleos directos o indirectos, el tipo de recursos que consume y la forma en que esto impacta en el ambiente y las condiciones de trabajo y, finalmente, los entornos socioeconómicos y culturales de la región donde realicen sus operaciones, ya que estas pueden influir en los impactos sociales de la actividad empresarial.

En la actualidad, los turistas empiezan a ser más conscientes de su impacto sobre los destinos que visitan. De acuerdo con la agencia TNS Research International (cit. en IMCO, 2013), 42 por ciento de los consumidores mexicanos consideran el cuidado del ambiente en su decisión de compra, aunque la demanda de productos turísticos sustentables en México es pequeña. El sobreprecio que los consumidores están dispuestos a pagar por sustentabilidad también es pequeño. Por otra parte, los turistas internacionales están dispuestos a pagar el 1.5 por ciento adicional al precio por un viaje sustentable, de acuerdo con la encuesta realizada por el International Tourism Bourse (ITB).

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

La implementación de las políticas de desarrollo neoliberales planteó el tema de la responsabilidad del sector empresarial para promover el desarrollo sostenible como herramienta para alcanzar más competitividad, y las preocupaciones relacionadas con el desarrollo del turismo se expandieron más allá de la cuestión de los impactos (Tepelus, 2008). Es así como la RSC es llevada al turismo como forma de sustentabilidad (Inoue y Seoki, 2011).

En un estudio publicado en 2005, Dodds y Joppe (cit. en Tepelus, 2008) encontraron que la demanda abierta para el turismo sustentable, el consumidor y la industria, sigue mayoritariamente impulsada por el precio. Lo mismo se observó en la conferencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) denominada Innovación y Crecimiento en Turismo en 2003, en donde los representantes del sector privado señalaron que la competencia de precios y la mejora de la productividad ocupan la mente de los directivos en el sector turismo en los últimos diez años, por lo que la adopción de las prácticas de RSC en las empresas turísticas es muy escasa.

Pejic, Zoroja y Merkač-Skok (2014) señalan que, a pesar de los beneficios para las empresas turísticas y los destinos, solo dos por ciento de las organizaciones empresariales en todo el mundo practica la responsabilidad social por la capacidad de estas para asumir de modo responsable un papel constructivo en la sociedad, sobre todo en sectores económicos con alto potencial de desarrollo (como lo es el turismo), la presión que ejerce la sociedad (vía consumidores, leyes, gobierno, asociaciones civiles), entre otros, que obligan a las empresas a revisar y reevaluar su responsabilidad como organización (Buckley, 2012), ya que no solo tienen responsabilidad de generar utilidades, sino también de que estas trasciendan hacia la sociedad y su clase trabajadora, así como respetar sustentablemente el ambiente biofísico.

En contrapartida a esos cambios en el pensamiento social, la responsabilidad social inició en siglos anteriores, cuando las organizaciones fusionaron trabajo y capital para obtener rentabilidad financiera y beneficio social (Georg y Palazzo, 2011); pero es un concepto de la segunda mitad del siglo XX.

No existe definición única de la RSC porque varios elementos se ligan con los que se pueden referir al utilizar este término (Golja y Krstinic, 2010). Con el propósito de construir una definición comprensiva de la RSC, se identifican los principales componentes que aparecen con regularidad en sus definiciones: forma de gestión (proceso), filosofía y actitud; más allá del beneficio económico propio de la empresa y del mandato legal; consideración voluntaria de las expectativas de todas las personas u organismos afectados (*stakeholders*¹); perspectiva de futuro (largo plazo); triple beneficio: eficiencia económica para la empresa, bienestar social y mejora del ambiente.

¹ Freeman (1984) utiliza el término para describir a grupos o individuos que aquejan o son aquejados por las acciones de una organización. Entre ellos podemos mencionar a proveedores, colaboradores, consumidores, gobiernos, socios, ambientalistas, entre otros.

A partir de estos componentes se construye la definición siguiente: La responsabilidad social corporativa es filosofía y estrategia que adopta la empresa, que se refleja en las preocupaciones sociales de los distintos grupos interesados, con una visión a largo plazo, comportándose de manera ética, y que va en busca de un triple beneficio: eficiencia económica, bienestar social y conservación del ambiente.

De forma operativa, la definición de RSC se centra en el marco de gestión de los interesados y no de la sociedad en general, ya que las empresas son responsables ante sus grupos de interés; es decir, son aquéllos cuyos intereses están relacionados con las empresas y pueden ser accionistas, empleados, inversionistas, proveedores y clientes. Tal es el caso de los *stakeholders* en las empresas hoteleras, que a partir de sus acciones determinan la responsabilidad ambiental de estas (Ortiz, et al., 2016).

Los gobiernos también están involucrados, ya que proporcionan las infraestructuras y las leyes que deben ser respetadas. Comunidades, incluso el entorno natural, también son de interés porque la supervivencia de la empresa se basa en el bienestar de los principales interesados (Nawaz, 2012).

En México, la RSC ha tenido avances limitados. Desde 2003, organismos y asociaciones (CEMEFI, COPARMEX, CCE, ALIARSE) han trabajado con el Comité Nacional del Pacto Mundial, pero no fue hasta 2005 cuando este organismo inició operaciones en México de manera formal.

Además de estos organismos, la Unión Social de Empresarios en México (USEM), hoy denominada Confederación de las Uniones Sociales de Empresarios en México, participa activamente en la expansión de la RSC a través de su protocolo centrado en las personas, como modelo de responsabilidad social generador del bien común, atendiendo las necesidades de todos los grupos de interés.

En fechas recientes se emitió una iniciativa para avanzar más en la responsabilidad social corporativa, en la Declaratoria de Vigencia de la Norma Mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011 Guía de Responsabilidad Social, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de junio de 2012. Esta norma pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Su propósito es proporcionar a las organizaciones orientación sobre responsabilidad social (DOF, 2012).

Para Mulej (2012), la ISO 26000 considera la responsabilidad social como un proceso de invención, innovación, difusión social y económica, mediante la cual la humanidad superará sus actuales puntos ciegos que son efectos colaterales cruciales de la teoría económica neoliberal y las prácticas que se siguieron a raíz de la Segunda Guerra Mundial.

Los debates sobre la responsabilidad social corporativa en el mundo empresarial, en su conjunto, se reflejan en la industria del turismo debido a que es un servicio prestado por la gente, que proporciona experiencias e implica el transporte, alojamiento y entretenimiento, lo que da lugar a una dinámica potencialmente perjudicial, por la capacidad del turismo para impactar en el destino, la economía de este, la sociedad, la cultura y el ambiente, y las repercusiones adversas que lo exponen a rigurosas críticas (Henderson, 2007).

El turismo puede proporcionar infraestructura, ingresos y puestos de trabajo que impulsan las economías del destino y elevan el nivel de vida. Puede fortalecer la protección de los recursos amenazados y ayudar a financiar su conservación.

Las empresas de éxito, que son reconocidas y recomendadas, son aquellas que trabajan con y para las comunidades donde se encuentran. Una empresa turística que mantiene buenas relaciones con el grupo con el que convive adquiere valor agregado, que será percibido por sus clientes.

La responsabilidad social de la empresa turística debe apoyarse en el desarrollo de una cultura interna que procure el impulso socioeconómico de los entornos locales en los que opera, debido a que compromete los recursos de estas para realizar sus actividades, y que facilite el camino hacia una sociedad más equitativa.

Además de los cuatro elementos que fundamentan la responsabilidad social corporativa, que son las Directrices OCDE para las empresas multinacionales, el Libro Verde de la Comisión Europea, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Guía para los informes de Sostenibilidad (GRI-TOI), se cuenta con diversas iniciativas relacionadas con la responsabilidad social de organismos internacionales y de algunas asociaciones.

El centro de Ecología y Desarrollo KATE realizó un resumen de las instituciones que usan conceptos sobre responsabilidad social y que pueden ser aplicados en el sector turístico: EMAS (sistema de gestión para avanzar en la defensa del ambiente), Gestión Ambiental ISO 14001 (norma para un sistema de gestión ambiental), Gestión de Calidad ISO 9001 (sistema de ocho principios para gestionar la calidad), Auditoría Social SA 8000 (sistema de control y certificación de un desarrollo sostenible válido internacionalmente para cada empresa), Código Ético Mundial para el Turismo (principios para un turismo responsable en aspectos culturales, ecológicos y sociales) ecológico-social y culturalmente responsable), Código para la Protección de la Infancia frente a la Explotación Sexual (código adoptado por las empresas de turismo y viajes) y Normas de las Naciones Unidas sobre la Responsabilidad de las Empresas (derechos humanos).

Las ventajas que tendría para la empresa turística la adopción de estas iniciativas para asumir la responsabilidad social corporativa son: 1) Aumento de la competitividad, derivado de la integración de la responsabilidad social como estrategia competitiva y su vinculación con otras áreas, es decir, trabajar en asociación con otras empresas, así como la capacitación interna y externa. 2) Incremento de la competitividad en el sitio de destino, donde se sitúan las inversiones y la mejora de las condiciones sociales del destino en el que se ubica la empresa para obtener una óptima posición en el mercado. 3) Enriquecimiento de la relación entre los gobiernos y las comunidades locales. 4) Adición de valor agregado a los productos o servicios. 5) Retribución equitativa. 6) Incentivación de procesos de capitalización financiera local. 7) Fomento de la igualdad de género. 8) Aportación de una verdadera ventaja competitiva que podría traducirse en valores tradicionales + competitividad + responsabilidad social = sustentabilidad.

Es así como la RSC es un concepto multifacético, que debe reemplazar su actual visión socioeconómica y hacer una transición hacia un comportamiento más sistémico. Autores como Mulej (2015), Dankoval, Valeva y Strukelj (2015), Ngana (2015), Van Alphen (2015) y Milfelner, Potocnick y Sarotar (2015) coinciden en que la RSC puede ser enraizada fuertemente en la teoría de los sistemas por tres de sus características: su interdependencia, su enfoque holístico y su papel en el bienestar de sus *stakeholders*. Es decir, las organizaciones son sistemas sociales que a través de sus actividades impactan en otros sistemas como la sociedad y la naturaleza.

En México, la visión de la Secretaría de Turismo (SECTUR) sobre la responsabilidad social en el sector se traduce en el reconocimiento personal e institucional a miembros de una sociedad que contribuyan al bienestar de esta buscando la sustentabilidad ambiental, económica y social. Con la Política Nacional Turística y su cuarto eje, enfocado en la sustentabilidad y el beneficio social, se suma, como institución, a la RSC para que el turismo en México sea una industria limpia y el camino corto a una economía más verde (SECTUR, 2013). Sin embargo, la política turística aun tiene rezagos en la regulación del crecimiento eficiente de los centros turísticos, lo cual ha ocasionado la pérdida de los principales atractivos de este país: recursos naturales y culturales.

Por ejemplo, Vargas Martínez (2015) explica que después de hacer una prueba piloto en los hoteles de Cancún con la finalidad de evaluar el desempeño de estos en cuanto a la RSC, se determinó que sus acciones están más asociadas a la filantropía que al desarrollo sustentable integral, a causa del predominio de una lógica de la normatividad y el beneficio económico.

Por su parte, el Índice de Competitividad Turística del World Economic Forum (WEF, 2017) sitúa a México en la posición 22 de una lista de 136 países, a pesar de encontrarse entre los 10 primeros lugares en captación de turistas. La principal razón de dicha posición en competitividad turística es la baja valoración en el parámetro de “sustentabilidad ambiental”, en el que ocupa el lugar 116, y en el de “protección y seguridad”, en cual está en el puesto 113.

Las fortalezas de México en turismo, de acuerdo con este Índice, son la cantidad de “recursos naturales”, aspecto en el que ocupa la posición dos, como se observa en el cuadro 2. Los resultados del Índice muestran la realidad del país, en un mundo en el que la sustentabilidad se ha convertido en un diferenciador importante para la competitividad turística entre países.

CUADRO 2. POSICIÓN DE MÉXICO EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y EL TURISMO

Posición de México por subíndice y pilares		
Núm.	Nombre del subíndice/pilar	Posición de México (141 países)
<i>Subíndice 1</i>	<i>Entorno propicio</i>	
Pilar 1	Ambiente para los negocios	96
Pilar 2	Seguridad	113
Pilar 3	Salud e higiene	72
Pilar 4	Recursos humanos y mercado laboral	70
Pilar 5	Desarrollo de TICS	70
<i>Subíndice 2</i>	<i>Políticas relacionadas con viajes y turismo</i>	
Pilar 6	Preferencia de viajes y turismo	30
Pilar 7	Apertura internacional	53
Pilar 8	Competitividad de precios	63
Pilar 9	Sustentabilidad	116
<i>Subíndice 3</i>	<i>Infraestructura</i>	
Pilar 10	Infraestructura aérea	39
Pilar 11	Infraestructura terrestre y portuaria	38
Pilar 12	Infraestructura de servicios al turista	43
<i>Subíndice 4</i>	<i>Recursos naturales y culturales</i>	
Pilar 13	Recursos naturales	2
Pilar 14	Recursos culturales y viajes de negocios	10

Fuente: Elaboración propia con datos de Travel and Tourism Competitiveness Report (WEF, 2017).

Uno de los errores de la política pública del sector en México es que su competitividad se pondera por el número de visitantes, cuando lo que se debería medir son las utilidades, la sustentabilidad y el valor agregado de los destinos, así como la derrama económica del sector (IMCO, 2013), cuidando el criterio de sustentabilidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

UN RETO DE INNOVACIÓN PARA LAS PYME TURÍSTICAS

La mayoría de las organizaciones, sin importar el tamaño, operan en un ambiente turbulento con rápidos cambios en la tecnología de la información, las incertidumbres del mercado, los ciclos de productos más cortos y de competencia atroz. Por ello, las tendencias recientes sugieren que cada vez más empresas adoptan la responsabilidad social corporativa (Asongu, 2007). En estos ambientes, es imperante impulsar a las PyME en la adopción de estrategias acordes con su tamaño y el contexto cultural en donde se ubiquen.

Sin embargo, muchas veces, las PyME no reconocen ni utilizan de manera explícita el término responsabilidad social (Davis y O'Halloran, 2013), ya que gestionan su impacto en la sociedad de forma más intuitiva e informal que las grandes empresas, en virtud de que es menor la complejidad de estas y el compromiso social a favor de la comunidad, que se distingue por un alcance local y, a veces, ocasional.

Aunque la responsabilidad social corporativa, como estrategia empresarial de las PyME, podría darles beneficios cuantificables como ahorro de costos, mejora de las relaciones con los clientes, mejoras en la gestión de recursos humanos, facilidad de acceso al capital, oportunidades de crecimiento, confianza de los ciudadanos y los consumidores (Zupan y Milfelner, 2014), hay factores que impiden y desafían la puesta en práctica de la responsabilidad social corporativa en la organización. La identificación de estas barreras es correlacional al tamaño de la empresa (Shen, Govindan y Shankar, 2015).

Li Yu (2010) sugiere que algunas de las barreras que afectan la adopción y el éxito de las iniciativas de responsabilidad social corporativa en las PyME son el tiempo (la adopción de prácticas de RSC es lenta debido a la supervivencia y viabilidad de su negocio); las limitaciones de recursos (financieros, humanos, etcétera); la baja percepción de la RSC debido a un lenguaje inapropiado; el miedo de hacer las cosas mal; la falta de apoyo y de información adecuada; la consecución del involucramiento de los empleados; la incorporación de la cultura de la RSC en la empresa, y la medición y cuantificación de los beneficios de la RSC.

Por su parte, Hervani y Helms (2005) refieren que la falta de responsabilidad social y de innovación es consecuencia del tipo de estructura organizativa, de la poca influencia de la competencia para adaptar estrategias ambientales contra los cambios de otras empresas, de la falta de relación con los grupos de interés externos, de la carencia de formación y conciencia ambiental.

Es importante incorporar la responsabilidad social corporativa en las políticas de las PyME porque puede contribuir en la obtención de ventajas competitivas sostenibles y en el aumento de la capacidad para innovar.

En cuanto al sector turismo, Crnogaj, Rebernik y Bradac Hojnik (2014) señalan que, al ser una industria caracterizada por su dinamismo y complejidad, el espíritu del empresario debe estar más enfocado en la responsabilidad social. Sugiere que la capacidad empresarial sirve como medio para mejorar las alteraciones ambientales y sociales. Desafortunadamente, los microempresarios de la industria del turismo a menudo carecen de habilidades de negocios.

Las PyME turísticas tendrán que hacer muchos esfuerzos empresariales ante los cambios demográficos, de los estilos de vida de los turistas y de los esquemas de vacaciones que afianzan la necesidad de innovación en el turismo, así como en cuanto a las oportunidades de respuesta a al aumento de la demanda turística. Es ahí donde el microempresario debe ver la oportunidad de utilizar la información que tenga disponible para buscar el cambio, responder a él y generar algo nuevo.

Cada cambio abre muchas posibilidades para obtener nuevas reglas, normas o principios, modificar un sistema, producir nuevas formas de organización, mantener un nuevo orden —o, por el contrario, confusión y desorden—, generar un nuevo sistema, dar paso a cualquier otro cambio y transformar la misma administración (Pana, 2013). Los microempresarios pueden aprovechar esas situaciones de cambio para utilizar sus iniciativas de responsabilidad social corporativa de manera innovadora. La parte interesante es la vinculación de la responsabilidad social con la innovación (Asongu, 2007), que se puede inducir mediante el diseño de estrategias y la formulación de nuevas formas de trabajo, que han llevado a muchas empresas a redefinir sus modelos de negocios. Más importante aún es que se cree que esta innovación puede ser comunicada y transferida a otras organizaciones por medio de la cadena de suministro y la creación de un círculo virtuoso (MacGregor y Fontrodona, 2008).

El vínculo entre la responsabilidad social corporativa y la innovación llama a los administradores del turismo a actuar como empresarios sociales en términos de producción, procesos, gestión, logística y mejoras institucionales, trabajando desde

una visión global que abarque toda la cadena de valor del sector turismo (Tepelus, 2008) a fin de reducir el impacto social y medioambiental.

La responsabilidad social y la innovación son cada vez más importantes para la competitividad y la capacidad de innovación (Zenko, Hrast y Mulej, 2013) de las PyME turísticas. Por lo regular, para innovar, un destino competitivo necesita de la industria que lo conforma, y ésta se convierte en un requisito esencial para alcanzar la sustentabilidad, la supervivencia y el desarrollo.

De acuerdo con Michael Porter (cit. en David, 2003), tal innovación puede crear capacidad competitiva y riqueza económica, no solo para las empresas, sino también en la comunidad que las aloja, mediante la aplicación de iniciativas relacionadas con el ambiente. Así, la innovación social y la innovación verde se convierten en factores críticos para que las empresas alcance el desarrollo sostenible y contribuyan en la transformación de esta, para que sean socialmente responsables (Murat I., 2012).

Debido a que la innovación puede contribuir a la implementación exitosa de una estrategia social y ambiental proactiva, Chauca (2004) propone que las pequeñas empresas sean analizadas como un actor institucional que no solo busca el interés propio, sino que también se compromete a incrementar el bienestar en las localidades. Como tal actor, debe conocer las nuevas demandas sociales que impone el entorno con el fin de comprender las diferentes condiciones económicas, sociales, políticas y culturales que generen innovaciones y aumenten el bienestar de la población y el respeto del ambiente en las localidades donde se sitúa (Garcés, 2014).

El aprendizaje de prácticas sustentables hace posible que las empresas creen un conocimiento aplicable que reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones medioambientales (Fraj, Matute y Melero, 2015). Al no ser tecnológica, desempeñará un papel cada vez más importante en la transición hacia la innovación social y una economía verde.

En la medida que se encaucen en la entrega de un turismo sustentable y den paso a una economía de turismo más verde, el desarrollo y la adopción de productos y prácticas de innovación por parte de las pequeñas empresas turísticas se harán cada vez más indispensables, y de forma más inmediata, que en muchas otras industrias, debido a la dependencia directa del medio natural como una de sus atracciones principales.

Sin embargo, la responsabilidad social corporativa aún se aborda el tema de manera defensiva o pasiva, en lugar de verla como una oportunidad de negocio futuro, en torno a la cual la empresa puede innovar y crear una ventaja competitiva haciendo hincapié en tres puntos: la originalidad (iniciativa para crear un nuevo

calor), una postura holística (iniciativa en cualquier dimensión del sistema de negocio) y los resultados para los clientes (valor generado por la iniciativa para los clientes y la empresa) (OECD, 2013).

ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

Para abordar la RSC de forma holística es necesario hacer un cambio en las prácticas empresariales hacia nuevos modelos de gestión integral. Esta transición requiere la aplicación de la inter y la multidisciplinariedad para afrontar el entorno complejo y cambiante (Pejic, Zoroja y Merkac-Skok, 2014).

Nguyen y Bosch (2013) mencionan que el pensamiento sistémico proporciona una nueva forma de entender y manejar problemas complejos, ya sea que descansen en un contexto local o se experimenten en el mundo. Para ello es necesario identificar los puntos de intersección entre la empresa y la sociedad. En primer lugar se encuentran las condiciones internas, que son los vínculos de adentro hacia afuera (los impactos en la sociedad por sus operaciones), y segundo lugar están las condiciones externas; estas son los vínculos de afuera hacia adentro (entorno).

Además, el pensamiento de sistemas puede ser considerado como una metadisciplina que se incorpora al pensamiento científico de manera diferente porque es un esquema intelectual que aplicable a diversas disciplinas, que se ha desarrollado de forma transdisciplinaria y multidimensional, ya que abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, orientados, todos ellos, a examinar y resolver problemas complejos (Senge, 1995).

Lo anterior da origen a la ciencia de sistemas que analiza a las empresas como sistemas, en específico como un sistema abierto que interactúa de modo dinámico con su entorno y facilita la dinámica de sus aspectos estructurales. Es decir, en la ciencia de sistemas, el pensamiento conduce a la aplicación y retroalimentación de este a través de metodologías propias que apoyen el desarrollo de soluciones viables e integrales que conduzcan al desarrollo y a un futuro más sostenible (Vrecko y Sibila Lebe, 2013).

Strukelj y Suligoj (2014) plantean que las empresas deben innovar su administración mediante el uso de sistemas dialécticos, a partir de la innovación en factores intangibles y tangibles para obtener más responsabilidad social. Sugieren que se aplique el enfoque holístico en la gestión estratégica para investigar, de forma innovadora, responsable y sostenible, la política, la gestión y las prácticas

de las empresas turísticas en la responsabilidad social corporativa; que vayan más allá de posturas éticas (Cardozo Brum, 2003) y de la filantropía como orientación principal de la RSC (Salazar Cantú, et al., 2008).

Sibila Lebe y Vrecko (2014) sostienen que la responsabilidad social tiene efectos de mercadotecnia viral que afectan a las empresas turísticas y a los turistas. Así, porque es un proceso continuo e irreversible, debe aplicarse el pensamiento sistémico.

Cuando se utilizan metodologías de sistemas es posible generar una serie de acciones que no solo tienen como objetivo proporcionar mejoras por parte de diferentes grupos de interés, sino también promover la mejora de la situación en conjunto. Por ello, su uso puede ser relevante en la investigación de cuestiones relacionadas con la innovación y la responsabilidad social corporativa en las PyME turísticas. Asimismo, para afrontar uno de sus más complejos retos al tratar de incorporar la responsabilidad social como solución innovadora real de los problemas sociales, económicos y medioambientales (Zenko, Hrast and Mulej, 2013) y alcanzar el objetivo de una verdadera sustentabilidad, modificando los modos tradicionales de pensamiento para comprender cuáles son los factores que inciden y neutralizan los resultados de las acciones emprendidas por la responsabilidad social corporativa.

Con base en lo anterior, el presente artículo está enmarcado metodológicamente en el modelo de los sistemas viables (VSM) de Stafford Beer (1959) porque utiliza los principios de la ciencia cibernética para el estudio de las organizaciones generando un modelo cibernético de la empresa, en el que se distinguen niveles de control y regulación, conectados entre sí por circuitos de retroalimentación.

Este sistema permite a las empresas obtener la flexibilidad que necesitan para hacer frente a los requisitos ambientales, además de promover la capacidad de adaptación en respuesta a esos cambios del entorno.

OBSERVACIONES FINALES Y HALLAZGOS

La fusión del modelo de los sistemas viables de Beer, utilizado en el diagnóstico y el diseño de las organizaciones para evaluar la viabilidad tanto de una organización ya existente como del diseño de una nueva (Pérez, 2012) y la aplicación de los criterios internacionales emitidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC, por sus siglas en inglés) para destinos, hoteles y operadores turísticos, presentados en noviembre y diciembre de 2013, se toma como base para ejemplificar cómo incorporar la RSC en las pequeñas empresas turísticas, al dominar una perspectiva

integral, interdisciplinaria y holística. No obstante, en el caso de las MiPyME, se reconoce que la limitación de sus recursos puede impedir la aplicación integral de todos los criterios.

El proceso se puede dividir en cuatro etapas: primera, identidad; segunda, presente y futuro con respecto del ambiente; tercera, detallar cada uno de los niveles de la organización, y cuarta etapa, recursividad.

Primera etapa. Identidad

El primer paso consiste en destacar la identidad y el propósito de la organización. De esta forma, se tiene una idea clara de cómo es la organización y cuáles objetivos y propósitos tiene en la interacción con el entorno, como lo muestra la figura 1.

FIGURA 1. INTERACCIÓN DE LA EMPRESA CON SU ENTORNO



Las pequeñas empresas deben conocer sus límites como organización e identificar detalladamente el medio ambiente en el que operan y cuáles actividades enfocadas a la responsabilidad social pueden poner en práctica. Este comportamiento sistémico debe ser conformado por la simbología básica que lo compone:

Unidad de gestión, de forma cuadrada ☐

Operaciones, de forma circular ☐

Medio ambiente, una nube

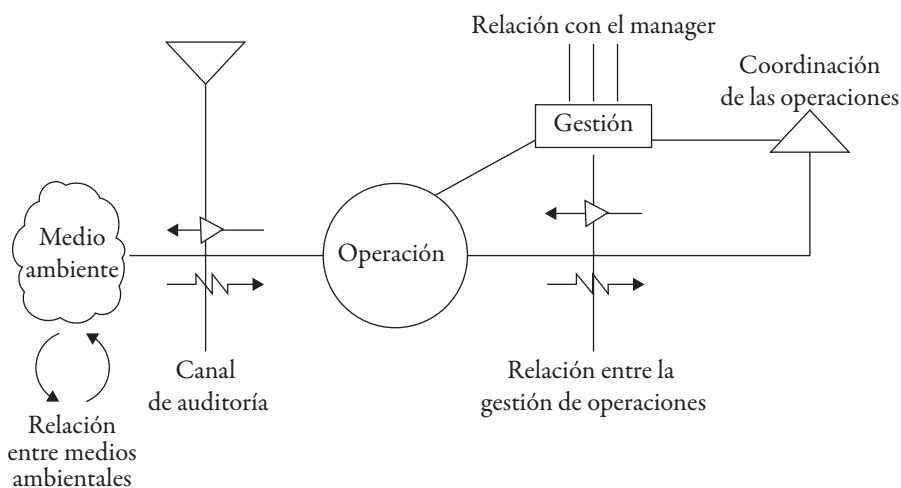
Un sistema de coordinación local, de forma triangular

El símbolo de zigzag representa los atenuadores de la variedad —→
 El símbolo para el amplificador de la variedad es ←→

Segunda etapa. Presente y futuro con respecto del ambiente

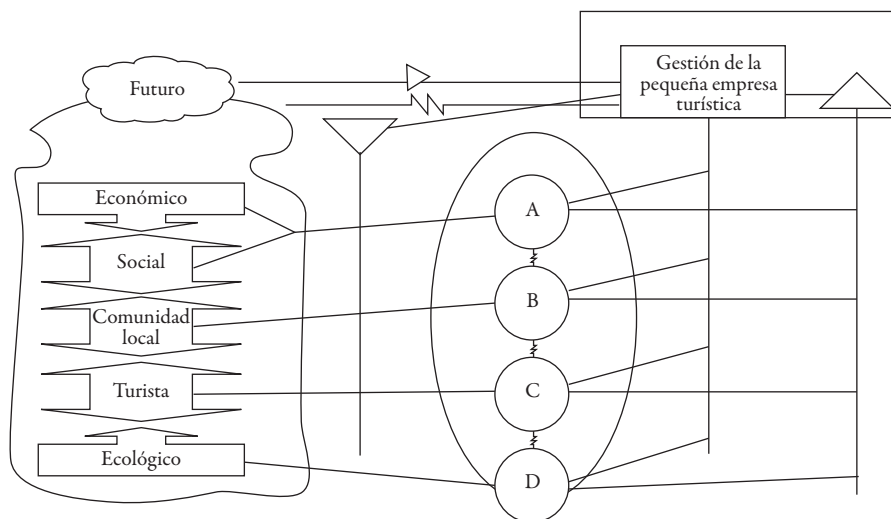
En esta etapa se debe canalizar cómo la empresa hace frente a toda la complejidad de su entorno, cómo se compone y el papel de la empresa en el mismo entorno, lo cual permitirá evaluar los aspectos más relevantes de este ambiente en relación con la empresa. Es decir, se distinguen los aspectos que tiene que ver con el presente y los relacionados con el futuro. Todo esto formará parte de la complejidad (variedad) que corresponde a la empresa y de la manera en que debe tratarla para mantener su existencia independiente (identidad) a pesar de los cambios que afrontará ante su entorno, con el fin de seguir siendo viable, como se muestra en la figura 2. (Pérez, 2012).

FIGURA 2. ESQUEMA DE LA RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN



En esta etapa, primero se identifican las áreas fundamentales que son consideradas en el medioambiente (entorno). Estas áreas deben estar asociadas con aspectos de la responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, en cada una de estas áreas es necesario diferenciar entre la información relativa, tanto en el presente como en el futuro. Tercero, se deben definir las fuentes de información que se usarán, la velocidad a la que la información se debe recoger en cada caso y los canales de comunicación que se utilizarán para transmitir tanto la información presente como la futura.

FIGURA 3. DIVISIÓN DE LA OPERACIÓN

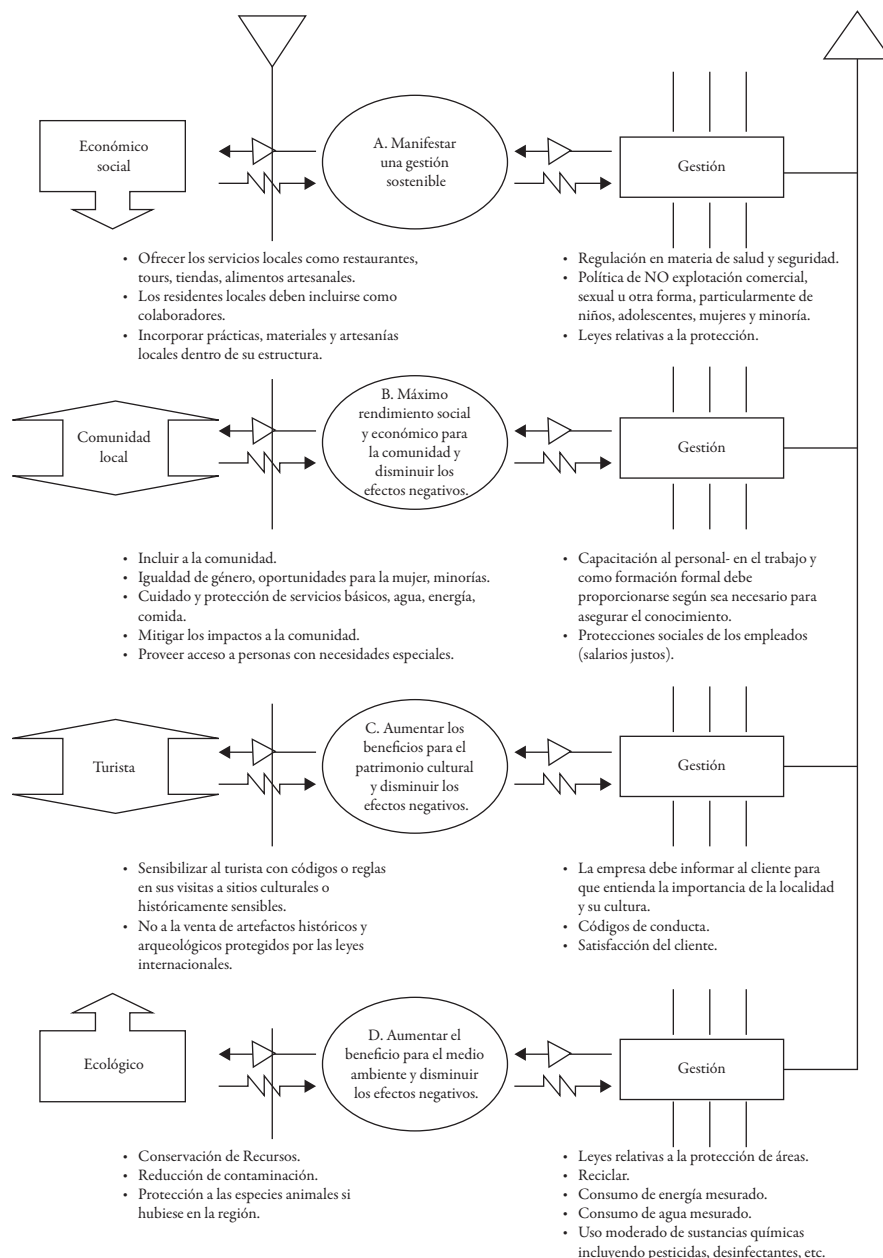


En la figura 3 la operación se divide en: a) manifestación de una gestión sostenible; b) máximo rendimiento social y económico para la comunidad, y disminución de los efectos negativos; c) aumento de los beneficios para el patrimonio cultural, y disminución de los efectos negativos, y d) aumento del beneficio para el medio ambiente, y disminución de los efectos negativos.

Tercera etapa. Detallar cada uno de los niveles de la organización

En esta etapa se estudia la propia organización; se evalúa su capacidad para lograr el logro de su objetivo en materia de responsabilidad social. Es decir, consiste en un examen de los diversos niveles creados en la etapa anterior que proporcione información detallada de cada uno. Más específicamente, en cada nivel se analizan los componentes que lo integran, el entorno específico del nivel elegido y la actividad asignada a ese entorno, como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN



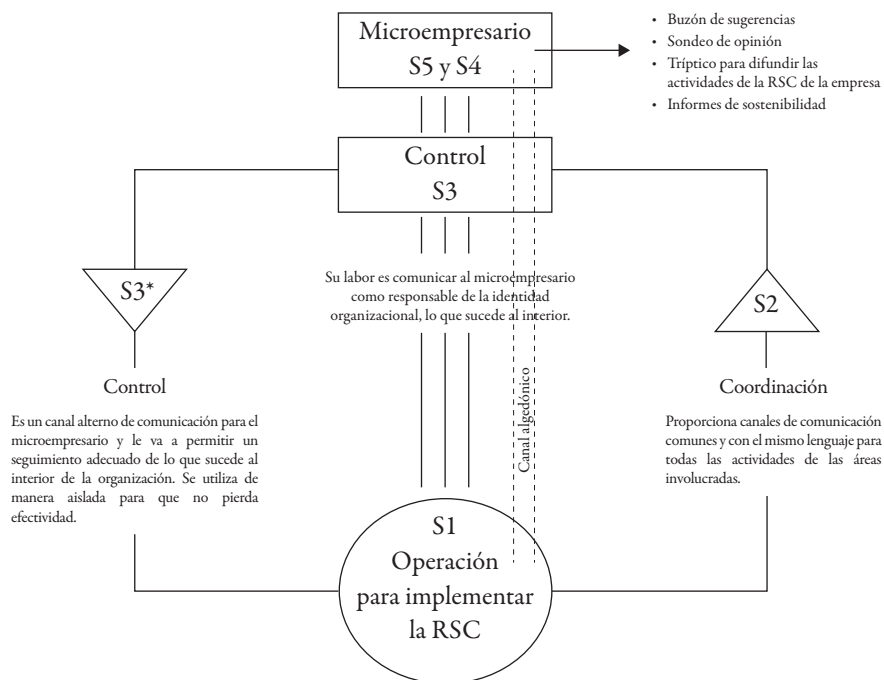
Fuente: Elaboración propia con datos de los criterios emitidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible.

Cuarta etapa. Recursividad

En esta etapa se revisa y evalúa la coherencia entre todas las áreas y la vinculación de los distintos niveles de recursividad de estas teniendo en cuenta la identidad y el propósito de la organización en su conjunto. Por ello, el modelo se basa en el teorema de sistemas recursivos de Beer, que dice: “en una organización de estructura recursiva, cualquier sistema viable contiene y está contenido en otro sistema viable” (Johansen, 2004).

Así, el siguiente paso es identificar los elementos fundamentales que la organización debe tener en cuenta para ser analizada como un todo y desagregarse en sus diferentes niveles recursivos, es decir, el sistema global se desagrega en subsistemas. Cada nivel tiene organización y regulación propias, así como diferentes canales de comunicación/información (llamados canales algedónicos). Se trata de canales verticales que transmiten señales de alerta originados por las áreas operativas y que llevan directamente la información hacia el microempresario, como se muestra en la figura 5.

FIGURA 5. RECURSIVIDAD DEL SISTEMA



En este contexto, hay que recordar que es necesario identificar con claridad el contenido de la información que se transmitirá y los medios por los cuales se transmitirá con el fin de comprobar la existencia de los canales de comunicación y asegurarse de que cada uno tiene los elementos esenciales requeridos por todos esos canales para realizar sus funciones de manera correcta.

Con la aplicación del VSM y de los criterios internacionales (como parte de la operación para implementar la RSC en las pequeñas empresas) es posible establecer principios para ejercer actividades más responsables con el entorno y ser más incluyentes con respecto de las comunidades locales.

CONCLUSIONES

Hace más de un siglo, la sociedad se empezó a dar cuenta de que el turismo realiza una explotación insostenible en aspectos sociales, culturales y medioambientales, pero carecía de una visión global, aún más las empresas que conforman esta industria.

Para entender las nuevas realidades que envuelven a la actividad turística, se debe reconocer que el sector turístico es amplio y muy heterogéneo, al igual que sus empresas, y que sus acciones deben ser amplias y heterogéneas, de tal manera que el turismo, para ser sustentable, deberá ser ambientalmente respetuoso (mediante un uso óptimo de los recursos naturales), ser socialmente justo (valorar la identidad social y cultural de las comunidades de destino, preservar la cultura y los valores que les dan identidad) y económicamente viable (reportar beneficios económicos bien distribuidos), dando oportunidades a las comunidades anfitrionas para que reduzcan su pobreza.

Es evidente que, para alcanzar la sustentabilidad del turismo, la responsabilidad social corporativa de las empresas es un argumento imprescindible en la imagen corporativa de estas. Sin embargo, pocos esfuerzos se realizan en este tema por parte de la sociedad y de las empresas.

La industria del turismo necesita trascender de la filantropía pasiva a la responsabilidad social activa, desde las pequeñas y medianas hasta las grandes empresas del turismo. En el caso particular de las PyME, la verdadera responsabilidad social se alcanzará cuando estas la asuman como una oportunidad de mejora. Su implementación se impulsará en mejores términos con el uso de metodologías y modelos sistémicos.

BIBLIOGRAFÍA

- ASONGU, J. (2007). Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1(3):1-21. Recuperado de <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/Innovation.pdf>
- BARRERA, C., y Bahamondes, R. (2012). Turismo sostenible: Importancia en el cuidado del medio ambiente. *Interamerican Journal of Enviroment and Tourism*, 8(1): 50-56. DOI: <https://doi.org/10.4067/riatvol8iss1pp50-56/250718-235X>
- BEER, S. (1979, 1985). *The heart of enterprise*. Chicester, Inglaterra: John Wiley and Sons.
- BUCKLEY, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2): 528-546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- CARDOZO BRUM, M. (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía, Sociedad y Territorio*, IV(13): 163-187. DOI: <https://doi.org/10.22136/est002003331>
- CHAUCA MALÁSQUEZ, P. (2004). Micro y pequeña empresa. Actores y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*, 24(NE-1): 13-25. <http://www.redalyc.org/html/416/41648308002/index.html>
- COHEN, E. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1): 164-182. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40970087>
- CRNOGAJ, K.; Rebernik, M., y Bradac Hojnik, B. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, 43(3/4): 377-393. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-07-2013-0155>
- DANKOVAL, P.; Valeva, M., y Strukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International Corporate Social Responsibility Standards as Enterprise Policy/ Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32:152-159. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2254>
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. Distrito Federal, México: Pearson Prentice Hall.
- DAVIS, C., y O'Halloran, T. (2013). *Needs of SMEs to advance on the sustainability path*. Dublín, Irlanda: DESUR Project.
- DELISLE, M. A., y Jolin, L. (2011). *¿Es posible otro turismo? Ética, protagonistas, conceptos, dificultades, buenas prácticas, recursos*. San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- DIONISIO, F. M. (2007). Una teoría dinámica del sistema turístico. *FISEC. Estrategias*, III(7): 15-64. Recuperado de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/492/fisc7_m3pp15_64.pdf

- ENRÍQUEZ, M. A.; Osorio García, M.; Castillo Néchar, M., y Arellano Hernández, A. (2012). Hacia una caracterización de la política turística. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3): 417-428. Recuperado de http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_16.pdf
- ESTENSOROL, M. (2015). How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. *Systems Practice and Action Research*, 28(6): 527-545. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-015-9347-2>
- FRAJ, E.; Matute, J., y Melero, I. (2015). Enviromental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of enviromental sucess. *Tourism Management*, 46(February): 30-42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- GARCÉS GONZÁLEZ, C. (2014). Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario. *Acta Universitaria*, 24(1): 60-68. DOI: <https://doi.org/10.15174.au.2014.509>
- GARCÍA, M., y De la Calle, M. (2012). Capacidad de carga en grandes recursos turístico-culturales. *Anales de Geografía*, 32(2): 253-274. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/AGUC/article/viewFile/39720/38211>
- GEORG, A., y Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CRS and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies* (48):4 DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- GOLJA, T., y Krstinic, M. (2010). Corporate social responsibility in tourism. The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis. *Management. Journal of Contemporary Management Issues*, 15(2):107-121. Recuperado de <https://hrcak.srce.hr/62293>
- HENDERSON, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after tha Indian Ocena tsunami. *Hospitality Management*, 26(1): 228-239. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- HERVANI, A. A., y Helms, M. M. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking an International Journal*, 12(4): 330-335. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770510609015>
- HIGGINS, D. F. (2006). More than an “industry”: The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, 27(6): 1192-1208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.020>
- HOBALLAH, A. (20 de junio de 2010). La innovación verde en el turismo puede generar importantes beneficios económicos, sociales y ambientales. Comunicado PR 12039.

- Programa de Comunicación de la Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-06-20/la-innovacion-verde-en-el-turismo-puede-generar-importantes-beneficios-econ>
- IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad) (2013). *Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional*. Distrito Federal, México: Instituto Mexicano para la Competitividad.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2015). Censos Económicos 2014. Distrito Federal, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2015). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite del Turismo de México. Distrito Federal, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/scn/c_anuales/c_satelitetur/default.aspx
- INOUE, Y., y Seoki, L. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4): 790-804. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>
- LI YU, A. (2010). *Corporate social responsibility and SMEs. Barriers and opportunities in a Swedish perspective* (tesis de maestría). Stockholm University, Stockholm Resilience Center, Sustainable Enterprising Master Programme, Estocolmo, Suecia. Recuperado de <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:352809/FULLTEXT01>
- MILFELNER, B.; Potocnik, A., y Sarotar Zizekl, S. (2015). Social responsibility, human resource management and organizational performance. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2): 221-229. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2263>
- MOLINA, S. (2000). *El postturismo. De los centros turísticos industriales a las ludópolis*. Distrito Federal, México: Editorial Tesis Económicas Profesionales.
- MULEJ, M. (2012). Measuring social progress by sustainable development indicators: Cases of Croatia and Slovenia. *Procedia. Social and Behavioral Sciences* (37): 458-465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.311>
- MULEJ, M.; Hrast, A., y Dyck, R. (2015). Towards more social responsibility as a new systemic socio-economic order or disappearance of humankind. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2):147-151. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2253>

- MUÑOZ MAZÓN, A. I.; Fuentes Moraleda, L., y Fayos-Sola, E. (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(5): 437-449. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.061>
- MURAT, I. (2012). The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: The moderating role of managerial environmental concern. *Social and Behavioral Sciences* (62): 854-864. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.144>
- NAWAZ, M. (2012). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science* (30): 495-505. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2134>
- NGANA, J. P. (2015). Management with a frame of mind for systemic thinking: A conceptual condition setting tool. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2): 175-182. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2257>
- NGUYEN, N. C., y Bosch, O. J. (2013). A systems thinking approach to identify leverage points for sustainability: A case study in the Cat Ba Biosphere Reserve, Vietnam. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(2): 104-115. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2145>
- OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT) (2013). *GREEN INNOVATION IN TOURISM SERVICES*. PARÍS, Francia: Organization for Economic Cooperation and Development Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/23071672>
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (8 de febrero de 2013). *Turismo y atenuación de la pobreza. Iniciativa ST-EP*. Recuperado de <http://step.unwto.org/es/content/la-iniciativa-st-ep-0>
- ORTIZ, Y.; Vargas Martínez, E. E.; Nava Rogel, R. M, y Castillo Nechar, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: Una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30): 97-120. DOI: <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05>
- PANA, L. (2013). Social efficacy by responsible change management. *Systems Practice and Action Research*, 26(6): 579-588. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9305-9>
- PEJIC BACH, M.; Zoroja, J., y Merkač-Skok, M. (2014). Social responsibility in tourism: System archetypes approach. *Kybernetes*, 43(3/4): 587-600. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-09-2013-0195>

- PEJIC BACH, M.; Ante Omazic, M., y Zoroja, J. (2015). Transparency as a precondition of systemic behavior: The case of european retailing banks regarding social responsibility communication. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2): 256-264. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2267>
- PÉREZ, J. (2012). *Design and diagnosis for sustainable organizations*. Heidelberg, Alemania: Springer-Verlag.
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente) (2011). *Green economy*. Recuperado de <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy>
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente) (8 de febrero de 2013). *PNUMA. Impactos socioculturales del turismo*. Recuperado de www.pnuma.org/industria/turismo-sustentable.php.
- SALAZAR CANTÚ, J.; Gutiérrez Garza, E., y Husted Corregan, B. (2008). Responsabilidad social de las empresas y beneficios privados: El impacto de la orientación estratégica en empresas ubicadas en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 8(27): 739-768. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v8n27/v8n27a8.pdf>
- SECTUR (SECRETARÍA DE TURISMO) (2007). *ELEMENTOS PARA EVALUAR EL IMPACTO ECONÓMICO, social y ambiental del turismo de naturaleza en México*. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudiosinvestigacion/sustentabilidad/METODOLOGIA_SUSTENTABILIDAD_1d3.pdf
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (10 de enero de 2013). Primer Informe de Labores de la Secretaría de Turismo 2012-2013. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo. Recuperado de http://www.sectur.gob.mx/PDF/InformesL/SECTUR_1ER_INFORME_LABORES_2013.pdf
- SENGE, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Editorial Granica.
- SHEN, L.; Govindan, K., y Shankar, M. (2015). Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment. A textile case. *Sustainability*, 7(3): 3493-3514. DOI: <https://doi.org/10.3390/su7033493>
- SIBILA LEBE, S., y Vrecko, I. (2014). Eco-labels and schemes: A requisitely holistic proof of tourism's social responsibility? *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2): 247-255. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2266>

- STRUKEIJ, T., y Suligoj, M. (2014). Holism and social responsibility for tourism enterprise governance. *Kybernetes*, 43(3/4): 394-412. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-07-2013-0159>
- TEPELUS, C. (2008). Social responsibility and innovation on trafficking and child sex tourism: Morphing of practice into sustainable tourism policies? *Tourism and Hospitality Research*, 8(2): 98-115. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/23745520>
- UNWTO (World Tourism Organization) (2013). *Sustainable tourism for development guidebook. Enhancing capacities for sustainable tourism for development in developing countries*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415496>
- URCELAY, J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*. Madrid, España: Fundación EOI.
- VAN ALPHEN, M. (2015). Restorative practices: A systemic approach to support social responsibility. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2): 190-196. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2259>
- VARGAS MARTÍNEZ, E. E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Toluca, Estado de México, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- VRECKO, I., y Sibila Lebe, S. (2013). Project management supports (requisitely) holistic: Socially responsible action in business systems. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6): 561-569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9304-x>
- WEF (WORLD ECONOMIC FORUM) (2017). *THE TRAVEL AND TOURISM COMPETITIVENESS REPORT 2017*. GINEBRA, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/press-release1>
- ZENKO, Z.; Hrast, A., y Mulej, M. (2013). Social responsibility: Measures and measurement as a basis for organizational systemic action. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6): 475-484. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9306-8>
- ZUPAN, S., y Milfelner, B. (2014). Social responsibility, motivation and satisfaction: Small hoteles guests' perspective. *Kybernetes*, 43(3/4): 513-528. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-08-2013-0183>