

## LOS STAKEHOLDERS DEL TURISMO

### THE TOURISM STAKEHOLDERS

**Gemma I. Morales Cortijo**

Universidad de Extremadura, Facultad de EE Empresariales y Turismo  
[gemabor@hotmail.com](mailto:gemabor@hotmail.com)

**José Manuel Hernández Mogollón**

Universidad de Extremadura, Facultad de EE Empresariales y Turismo  
[jmherdez@unex.es](mailto:jmherdez@unex.es)

### RESUMEN

El presente trabajo trata de definir e identificar los diferentes actores o agentes (stakeholders) que intervienen en la actividad turística, realizando una aproximación a la definición y al análisis descriptivo de los mismos. El estudio contiene un acercamiento a la definición de stakeholders del turismo, señalando las prioridades que éstos determinan y teniendo en cuenta que cuanto mejor identificados estén, estos stakeholders y sus intereses, más eficaz será la actividad empresarial en la que actúan. Esto nos ayudará a concretar y visualizar los actores implicados en la actividad turística para profundizar, con ello, en el conocimiento sobre la creación, desarrollo e implantación de Sistemas de Inteligencia de Marketing (SIM) en un territorio turístico, entendido este SIM como una serie de procesos sistematizados y continuos de recogida de información, con elevado valor estratégico, mediante redes sociales de profesionales, clientes y demás agentes turísticos, que además de generar información inteligente de mercado van a ser también, en algunos casos, los utilitarios de la misma, a la hora de tomar decisiones y desarrollar estrategias empresariales.

### PALABRAS-CLAVE

Sistema, Información, Marketing, Stakeholders, Turismo.

### ABSTRACT

The present work tries to define and identify the different actors or agents (stakeholders) that intervene in the tourist activity, through their descriptive analysis. The work tries to define tourism stakeholders, indicating their priorities, bearing in mind that better identified stakeholders and their interests will provide more effective managerial activity in which they intervene. We try to be specific and identify the stakeholders involved in the tourist activity to understand the creation, development and system implantation of Intelligence of Marketing (SIM) in a tourist territory. This is done by means of a constant systematized process of withdrawal of information with high strategic value, involving social networks of clients, professionals and other tourist agents. These agents apart from generating intelligent market information, are going to be also the main users of this information when taking decisions or implementing managerial strategies.

**KEYWORDS**

System, Information, Marketing, Stakeholders, Tourism.

**1. INTRODUCCIÓN****1.1. LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) Y EL SECTOR TURÍSTICO**

El término “stakeholder” fue utilizado por primera vez por Freeman (1984) en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o son afectados por las actividades y objetivos de una empresa y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica y de gestión empresarial de cualquier actividad económica. La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de internet, y son varios los especialistas que consideran esta definición como la más correcta de “stakeholder”.

A partir de Freeman (1984), otros autores (Alkhafaji, Carroll, 1989; Brummer, Clarkson, Goodpaster, Wood, 1991; Hill y Jones, 1992; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Word, 1997; Post, Preston y Sachs, 2002; Rodríguez et al., 2002; Aguilera y Jackson, 2003; Hart y Sharma, 2004) han puesto énfasis principal en este concepto (Luciano, 2010). De acuerdo con los autores más actuales (Post et al., 2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad y a las posibilidades de creación de riqueza de la misma, y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo (Luciano, 2010). Según los últimos discursos, es importante identificar y visualizar los stakeholders, en función de su gestión y sus intereses. Así, como stakeholders “implicados” en una empresa, se suele citar a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los propios empleados de la compañía, los clientes, los proveedores, los medios de comunicación, la Administración Pública o la sociedad en general, entre otros.

El sector turístico, por su parte, se caracteriza por ser una actividad altamente transversal (que afecta a su vez a múltiples sectores), muy heterogénea y altamente vulnerable a los cambios que se producen en el entorno en el que este tipo de empresas desarrollan su actividad. Las empresas turísticas se enfrentan continuamente a factores sociales, medioambientales, culturales, legales e incluso climatológicos que pueden hacer variar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos de tiempo cortos. Olsen (1980) destacó la importancia de analizar el entorno de las empresas turísticas para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones y gestión estratégica apropiadas. El concepto de “incertidumbre estratégica”, estudiado por Choo (1998), es inherente al turismo, ejerciendo una fuerte influencia su entorno. Se trata de un sector cuya materia prima principal son las personas y en el que, por tanto, los principales resultados obtenidos dependen muchas veces de las decisiones tomadas por los agentes o actores que intervienen en la actividad turística.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, una mejor comprensión de los stakeholders del turismo nos ayudará a concretar y visualizar los actores implicados en esta actividad para profundizar con ello, en el conocimiento sobre la creación de Sistemas de Inteligencia de Márquetin (SIM), basados en redes sociales de clientes, profesionales y demás agentes que contribuyan a una mejor planificación estratégica y de gestión del sector turístico en un destino determinado.

## 1.2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo principal de esta investigación consiste en tratar de definir e identificar los diferentes agentes (stakeholders) que intervienen en la actividad turística de un territorio o destino, realizando una aproximación conceptual y análisis descriptivo, para obtener un mejor conocimiento de los mismos. Este objetivo principal nos va a permitir por un lado recabar información para establecer una red de empresarios, clientes internos (empleados, socios, propietarios), y demás agentes turísticos o profesionales que posean un carácter relevante para el sector, en un área geográfica determinada; y profundizar, por otro lado, en el conocimiento sobre la creación, desarrollo e implantación de sistemas de medida de la actividad turística, basados en las personas como fuente principal de información, que dan movimiento al sistema. Todo ello ayudará, con carácter secundario, a idear un modelo de Sistema de Inteligencia de Márquetin Turístico (SIMT), basado en las personas, que sea capaz de recopilar todo el conocimiento sobre el sector, en forma de datos, y mediante redes sociales de stakeholders del turismo, generar información estratégica, de forma rápida y fiable, que sirva para la toma de decisiones empresariales y la mejora de su competitividad en el mercado.

El proceso de búsqueda de la información se ha efectuado en tres etapas: 1) Búsqueda de artículos en las bases de datos de “ISI” combinando distintas palabras claves; 2) Búsqueda de otros artículos de investigación en el motor de búsqueda Google Scholar; 3) Selección, análisis y recopilación de los datos. Para el desarrollo del trabajo se ha utilizado principalmente la base de datos de “ISI Web of Knowledge” a la que se puede acceder a través de Internet (<http://www.accesowok.fecyt.es/login/>) y que contiene información de áreas de conocimiento científico a nivel internacional. Se ha accedido a *ISI Web of Knowledge*, a través del enlace que proporciona el Ministerio de Educación y Ciencia. Este acceso que ha permitido la búsqueda de referencias con las palabras clave “sistema”, “información”, “marketing”, “stakeholders”, “turismo” dentro de los artículos científicos y notas de investigación, en las bases de datos de la *Web of Science*. Por otro lado, se ha procedido a realizar una segunda búsqueda de documentos a través del motor de búsqueda de Google Scholar (Google académico), para ampliar el campo de búsqueda de documentos escritos en español. Finalmente se ha procedido al análisis y selección de la información extraída.

## 2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. UNA APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DEL TURISMO

Los “actores”, también denominados “stakeholders”, de una empresa, son todas aquellas personas a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de dicha empresa. Teniendo en cuenta esta definición postulada por Freeman en 1984, podemos definir a los stakeholders del turismo como “aquellas personas o grupos de personas procedentes de entidades públicas o privadas que pueden afectar o son afectadas por la actividades turísticas y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del sector del turismo en un territorio o destino turístico”. Así, los actores o stakeholders del turismo tienen la capacidad de influir en el destino e imprimir directrices sobre las particularidades del producto o servicio turístico del destino. Los stakeholders de cualquier empresa, incluida la turística, pueden ser: a) Accionistas; b) Asociaciones empresariales, industriales o profesionales; c) Clientes; d) Competidores; e) Comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales; f) Gerentes; g) Empleados; h) Gobierno nacional; i) Gobiernos locales j) Gobiernos provinciales; k) Inversores; l) ONGs; m) Sindicatos; m) Familia; n) Proveedores/vendedores a la empresa. ñ) Medios de comunicación. Todos ellos obtienen beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa. Así se podrán identificar y

atenderlos señalando las prioridades que determinen teniendo en cuenta que cuanto mejor identificados estén estos stakeholders y sus intereses más eficaz será la actividad empresarial.

## 2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y TIPOLOGÍAS DE LOS STAKEHOLDERS

En la teoría de los grupos de interés, formulada por Freeman en 1984, la empresa se define como una organización socioeconómica formada para crear riqueza en beneficio de los múltiples colectivos que la componen (Olcese et al., 2008). Pero son diversas las razones que hacen interesante esta teoría si queremos analizar las tipologías y características de los stakeholders de cualquier organización empresarial, incluida la turística:

1) En primer lugar, esta teoría permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. La empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores) sino que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” -los que afectan- que intervienen en ella y por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes”- los que son afectados- por la organización empresarial. (González, 2007) La característica central del modelo de empresa que subyace al enfoque de stakeholder, es la de afirmar que la empresa no está configurada solo por uno o dos grupos de interés sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo. (Luciano, 2010). Y este es el rasgo que diferencia los enfoques clásicos de empresa centrados en el accionista o propietario (stockholder o shareholder approach) y los enfoques pluralistas de empresa centrados en los diferentes stakeholders de la empresa (stakeholder approach) (Brummer, 1991).

2) Esto nos lleva, en segundo lugar, según esta teoría, a vislumbrar que entre los distintos stakeholders que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones entendidas no sólo desde la perspectiva del contrato jurídico o social, sino del contrato moral. Es decir, entre los distintos stakeholders existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo, que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Por tanto nos muestra como los intereses de los stakeholders no son sólo intereses económicos sino que pueden ser también de otro tipo. (González, 2007). Este factor es muy importante en el sector turístico en el que en la toma de decisiones influyen bastante las emociones.

3) Por otro lado, en la actualidad, si una empresa quiere ser más competitiva en el mercado y desarrollar estrategias de gestión acordes con el mismo, debe tener presente que tal gestión inteligente y orientada al mercado, debe definirse a partir del diálogo con todos sus stakeholders, tratando de averiguar qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables ; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares. En el sector turístico la situación no es menos diferente. Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. (González, 2007) En este sentido, cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus stakeholders. La cuestión clave es conseguir diferenciar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo- capacidad de interlocución- y expectativas urgentes legítimas. A estos stakeholders les denominaremos stakeholders centrales, mientras que al resto de stakeholders que poseen sólo dos de estos atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación.

4) La identificación de los stakeholders se realiza mediante un procedimiento de diálogo que tiene que tener los siguientes rasgos: a) Los intereses pueden ser cualificados y existen tres tipos de intereses: particulares, grupales y universalizables; b) Un stakeholder no será comprendido sólo como un afectado por la actividad empresarial como un interlocutor válido. En este sentido se afirma que no es un simple reclamante pasivo sino que trata de influir en las decisiones y actividades de la empresa. Con esta definición de los stakeholders se exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como interlocutores válidos de la empresa, cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones; c) Un stakeholder válido posee poder tanto de carácter estratégico o instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables.

Por otro lado, otros autores como Frooman (1999) consideran que existen tres corrientes dentro de la investigación sobre los grupos de interés, que también nos pueden ser de utilidad para analizar las características sobre stakeholders del turismo:

1) En la primera corriente los esfuerzos han estado orientados a elaborar una síntesis de los grupos de interés y a categorizarlos. (Mitchell, Agle y Wood, 1997) detallan quiénes son los principales grupos de interés para una empresa y señalan tres características que identifican a los stakeholders más relevantes: urgencia, legitimidad y poder. Tomando como base diferentes combinaciones de estos tres atributos, elaboran una tipología de stakeholders, cada una de las cuales precisa un diferente grado de atención por parte de los directivos de la empresa. La urgencia se define como el grado en el que un stakeholder reclama una atención inmediata. La legitimidad, (Suchman, 1995), es “una percepción generalizada o la asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”. Finalmente, el poder, pese a la dificultad de una definición precisa, se refiere a la capacidad de un stakeholder para obtener los resultados que desea. Los tres conceptos están íntimamente relacionados: el poder obtiene autoridad por medio de la legitimidad y se hace ejecutable a través de la urgencia (Mitchel et al., 1997). Esta corriente ha inspirado la mayor cantidad de trabajos (Fineman y Clarke, 1996; Greeno y Robinson, 1992; Henriques y Sadorsky, 1996; Henriques y Sadorsky, 1999; Rodríguez y Ricart, 1997; Shrivastava, 1994), si bien, su rigor varía de forma muy amplia. Los grupos de interés estudiados, que son muy numerosos, han sido analizados con diferente grado de desagregación. Además, como constatan algunos autores (Fineman y Clarke, 1996), los grupos de interés más relevantes pueden variar de un sector a otro

2) La segunda corriente señala distintas prioridades correspondientes a diferentes grupos de interés (Frederick, Post y Davis, 1992). El aspecto esencial a considerar es la posibilidad de que existan intereses contradictorios y, por tanto, conflicto entre los diferentes grupos y la empresa (Azzone et al., 1997; Grafé-Buckens y Hinton, 1998; Miller y Szekelly, 1995; Schmidheiny, 1992).

3) La tercera trata de identificar las estrategias de influencia empleadas por los grupos de interés. Se centra en el concepto de poder como un componente estructural de la relación entre las empresas y los grupos de interés (Frooman, 1999), y se basa en la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) para generar cuatro tipos de estrategias de influencia: indirecta-retención, indirecta-uso, directa-retención, directa-uso: Los ámbitos en los que se desenvuelven los actores-stakeholders en turismo hacen necesaria la reciprocidad en acciones concretas o de incentivos. Sus acciones van desde el nivel global, subglobal, nacional, local y en el destino. La labor se extiende como intermediaria en la actividad turística, no sólo en la administración pública, asociaciones sociales y proveedores de empresas turísticas, en estructuras científicas y académicas, sino en los socios publico-privado y privado-público, aparte de las sociedades civiles y organismos no gubernamentales.

Esta somera investigación permite comprobar que los principales esfuerzos en investigación sobre los stakeholders se han encaminado a definir quiénes son los grupos de interés de una empresa y a determinar el tipo de influencia que ejercen. El argumento teórico, sin embargo, estará incompleto en tanto en cuanto no se estudie la respuesta de las empresas a estas influencias. En este sentido, es necesario considerar que las empresas no responden individualmente a cada grupo de interés, sino que esta respuesta está dirigida a la interacción de las múltiples influencias que provienen del conjunto de grupos de interés (Rowley, 1997). Este razonamiento es totalmente válido en el caso del sector turístico.

### 2.3. STAKEHOLDERS DEL TURISMO EN UN DESTINO

La propia diversidad de servicios que comprende el producto turístico (alojamiento, restauración, transporte, intermediación, etc.) hace que éstos sean suministrados por un número muy diverso de proveedores individuales y en el que intervienen un grupo muy heterogéneo de actores que funcionan independientemente unos de otros (Monchon, 2004) a lo que hemos de añadir toda la infraestructura turística que hace posible facilitar el acceso a los turistas, otorgarles comodidades, ofrecerles alojamiento placentero para disfrutar del entorno y del paisaje, pasar momentos felices, y llevarse un grato recuerdo del lugar visitado (Meyer, 2002).

Tratando de identificar algunos de los stakeholders del turismo en un destino determinado podemos enumerar los siguientes agentes procedentes de varios grupos de entidades públicas o privadas relacionadas con el sector turístico, como pueden ser: 1) Empresas de alojamiento hotelero y extrahotelero (hoteles, hostales, casas rurales, campings, apartamentos turísticos, etc.); Juegan un papel muy importante en el sector turístico ya que son las empresas turísticas por excelencia; 2) Empresas de restauración; 3) Touroperadores, agencias de viajes mayoristas y minoristas o empresas de intermediación; 4) Compañías aéreas y personal de aeropuertos; 5) Centrales de reservas; 6) Empresas de Actividades Turísticas; 7) Museos, Teatros y Centros de Interpretación; 8) Oficinas de Turismo; 9) Asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (Asociaciones de senderismo, micológicas, cinegéticas, ornitológicas o teatrales, entre otros, dependiendo de las distintas tipologías de turismo existente) 10) Ayuntamientos, Mancomunidades, Grupos de Acción Local, Diputaciones Provinciales, Consejerías, Ministerios y demás organismos públicos relacionados, en función de las tipologías de turismo existentes; 11) Fundaciones, Universidades y otros organismos relacionados y con carácter relevante en el sector; 12) Edificios y lugares de interés turístico y cultural; 13) Espacios naturales protegidos, Patrimonios de la Humanidad y demás figuras de interés; 14) Periodistas y medios de comunicación especializados; 15) Promotores del destino en el extranjero; 16) Empresas del sector del comercio; 17) Empresas del sector del transporte terrestre y marítimo; entre otros.

### 3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Las principales observaciones obtenidas coinciden con una aproximación al concepto de stakeholder proyectado sobre la realidad de la empresa turística y nos llevan a conocer cuál sería el análisis descriptivo de estos actores de una organización, para obtener, con ello, un mejor conocimiento de los mismos, en el ámbito del turismo. De lo expuesto anteriormente en este trabajo extraemos las siguientes conclusiones:

1) Se puede pensar en la relación entre la Teoría de los Stakeholders y el Turismo, entendiendo por stakeholders a todos los actores que de una u otra manera se ven afectados, positiva o negativamente,

por el accionar de la empresa en cuestión (Ledezma 2009), en este caso la turística. Esta teoría, desarrollada por Freeman en los años ochenta, sostiene que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no sólo de los accionistas sino también de otros individuos y/o grupos que tienen intereses en las acciones y decisiones de dicha organización (Lozano, 1999). Por lo tanto, se hace necesario establecer políticas, estrategias, procesos y hasta una cultura empresarial propia en sintonía con el concepto de empresa turística y sus stakeholders lo que le permitirá generar procedimientos y respuestas ante los cambios que se producen en el entorno de las empresas turísticas.

2) Si realizamos un análisis descriptivo de los “stakeholders” según han sido caracterizados por los diferentes autores, podemos observar tres tipologías de stakeholders, de forma general, según su influencia dentro de la organización (también en la turística): 1) Determinados stakeholders no tienen voz pero si tienen voto. En este sentido, los clientes no tienen voz, pero su poder reside en su capacidad de seguir eligiendo los productos o servicios de la compañía; 2) Los empleados o recursos humanos de la compañía, sobre todo en organizaciones donde la ventaja competitiva reside en ellos. En muchas ocasiones el conocimiento estratégico reside en una serie de profesionales, que si no se sienten bien considerados en la compañía la abandonan. Con frecuencia, el valor del ‘stakeholder’ empleado solo se cuantifica cuando se pierde; 3) Organizaciones y agentes que no tienen formalmente poder, pero que informalmente pueden ejercer poder sobre la empresa. Es importante considerar estos stakeholders, que pueden no tener voto (como los clientes, que ejercen su voto a través de sus actos de compra), pero que si tienen voz, y esa voz puede ser escuchada o puede ser caja de resonancia. En este sentido, los medios de comunicación no tienen voto intrínsecamente en las decisiones de la compañía, pero su capacidad de influencia en la actuación de los agentes que si tengan ese ‘voto’ es muy importante.

3) En la actualidad, las empresas turísticas adquieren cada vez mayor importancia económica y se enfrentan a nuevos desafíos ya que deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación en el mercado, etc. Sin embargo, y dada su participación en los procesos sociales de las comunidades y su relación con la naturaleza y otros factores del entorno se hace necesario identificar bajo qué condiciones se producen y prestan estos servicios turísticos, no sólo por la cantidad de empleos que generan, sino por el volumen de personas que movilizan y porque su actividad se desarrolla en escenarios de la sociedad en general: bienes históricos, parajes naturales, monumentos y lugares patrimonio de la humanidad. Los resultados obtenidos dependen en su mayoría de las decisiones tomadas por los agentes que intervienen en la actividad turística, de ahí que su conocimiento sea primordial para el buen funcionamiento de la empresa.

4) Manifestar debilidades derivadas de un inadecuado conocimiento y relación con los stakeholders más importantes de una organización, puede tener graves consecuencias para las empresas, incluidas las turísticas. No tener en cuenta o equivocarse en la detección y valoración de los distintos stakeholders y sus prioridades puede hacer que la empresa fracase. Es importante contar con la ayuda, colaboración y cooperación de todos los agentes turísticos en la recogida de datos fundamentales para un mejor conocimiento del sector turístico, del que no cabe duda, ellos son los primeros interesados. Los establecimientos hoteleros y extrahoteleros, no son entes aislados, sino que están íntimamente relacionados con su entorno (carreteras, medioambiente, recursos naturales, patrimonio artístico, actividades culturales, etc.) y por tanto, es necesario tener un conocimiento y valoración de todo aquello que afecta a su actividad económica y profesional.

5) La disponibilidad de una red de agentes (stakeholders) que operen en el sector del turismo en un destino determinado para generar información fiable, comparable en el tiempo y homogénea, ayudando en la toma de decisiones estratégicas y de gestión para las empresas turísticas, mediante Sistemas de Información de Marketing (SIM), basados en las personas, pueden provocar cambios culturales en el interior de cada organización turística y hacer mucho más competitivo al sector.

Estas conclusiones nos hacen plantearnos una serie de cuestiones como son las siguientes: ¿Qué actores del entorno externo e interno de las empresas del sector, son determinantes a la hora de poder valorar el desarrollo y evolución del turismo en un destino?; ¿Son igual de importantes todos esos actores, relacionados con el entorno, con las empresas, con los clientes y con los propios empresarios?; ¿Es necesaria la colaboración de todos los agentes que intervienen en el desarrollo turístico de un territorio para mejorar la competitividad del mismo?; ¿En qué grado esa colaboración organizada y sistemática entre los diferentes actores contribuiría a la mejora de la competitividad del sector y al desarrollo turístico de un destino y su impacto en la economía?. Establecemos aquí por tanto un punto de partida para futuras investigaciones

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, R. V., JACKSON, G. (2003), “The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants”, *The Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.

ALKHAFAJI, A. F. (1989), *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*, Quorum Books, New York.

AZZONE, G., BROPHY, M., NOCI, G., WELFORD, R., Y YOUNG, W. (1997), “A Stakeholder’s View of Environmental Reporting”, *Long Range Planning*, 30 (5), 699-709.

BERENSON, C. (1969), “Marketing Information Systems”, *Journal of Marketing*, 33, 4, part1.

BRIEN, R. H., STAFFORD, J. E. (1968), “Marketing Information Systems: a New Dimension form Marketing Research”, *Journal of Marketing*, 32 (3), 19-23.

BRUMMER, J. J. (1991), “Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis”, Greenwood Press, New York.

CHOO, CH. W. (1998), “The art of scanning the environment”, *Bulleting of the American Society for Information Science (ASIS)*, 25, 3, 13-19.

CLARKSON, MAX B. E. (1991), “Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model”, in Post, J. E., (Ed.) *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich, CT, JAI Press, 331-358.

COX D. F., GOOD, R. E. (1967), “How to build a marketing information system”, *Harvard Business Review*, 45, 3, 145-54.

DONALDSON, T., PRESTON, L. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy Management Review*, 20 (1), 65-91.

FINEMAN, S., Y CLARKE, K. (1996), “Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response”, *Journal of Management Studies*, 33 (6), 715-730.

FREDERICK, W. C., POST, J. E., DAVIS, K. (1992), “Business and Society: Corporate Strategy”, *Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, Nueva York.



- FREEMAN, R. E., Phillips, R. (2002), “Stakeholder theory: A libertarian defense”, *Business Ethics Quarterly*, 12( 3) 331–350.
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic management. A stakeholder Approach*, op. cit., 24.
- FREEMAN, R.E. (2002), “Stakeholders Theory: The state of the art”, in Bowie, N. E., (ed) *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Osford 2002, 19-37.
- FREEMAN, R. E., WICKS, S., PARMAR, E. (2004), "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- FROOMAN, J. (1999), “Stakeholder Influence Strategies”, *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- GONZÁLEZ, E (2007), “La Teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, vol. II n° 17, 205-224.
- GOODPASTER, K. E. (2006), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- GRAFE-BUCKENS, A., HINTON, A. F. (1998), “Engaging the Stakeholder: Corporate Views and Current Trends”, *Business Strategy and the Environment*, 7(3), 124-133.
- GREENO, J. L., ROBINSON, S.N. (1992), “Rethinking Corporate Environmental Management”, *The Columbia Journal of World Business*, 27 (3-4), 222-232.
- HART, S. L., SANJAY, S. (2004), “Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination”, *Academy of Management Executive*, 18 (1).
- HENRIQUES, I., Y SADORSKY, P. (1996), “The Determinants of an Environmental Responsive Firm: An Empirical Approach”, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), 381-395.
- HENRIQUES, I., Y SADORSKY, P. (1999), “The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance”, *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.
- HILL, C. W. L., Y THOMAS M. JONES (1992), “Stakeholder-Agency Theory”. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- KOTLER, P. (1966), “A desing for the firm’s marketing nerve center”, *Business Horizons*, 9, 3, 63-74.
- KOTLER, P. (1972), “Marketing Management: Analysis, Planning and Control”, Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall.
- LEDESMA, A., (2009), “Una aproximación teórica a la relación de la empresa turística con la ética y la responsabilidad social”, *Revista RoTur “Revista de Ocio y turismo”*, Grupo de Investigación de Turismo, Ocio y Deporte de la Universidad A Coruña (España) Volumen II.
- LOZANO, J. (1999), *Ética y Empresa*, Ed. Trota., Madrid.
- LUCIANO, P., GIL, A. (2010), “Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector de turismo”, *Contabilidad y Negocios*, nov. 2010, vol.5, no. 10, 76-85, ISSN 1992-1896.
- MILLER, J., SZEKELY, F. (1995), “What Is “Green?””, *European Management Journal*, 13 (3), 322-333.
- MINTZBERG, H. (1975), “The manager’s job: folklore or fact”, *Harvard Business Review*, 53, 4, 49-61.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., Y WOOD, D. J. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- OLCESE, A., RODRÍGUEZ Á., MIGUEL, ALFARO, J. (2008), *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*, McGraw-Hill, Madrid.

- OLSEN, M. D. (1980), "The importance of the environment to the food service and lodging manager", *Journal of Hospitality Education*, Winter, 35-45.
- PFEFFER, J., SALANCIK, S. (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", Harper & Row, Nueva York.
- POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. (2002), "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, 45(1), 5-28.
- RODRIGUEZ, M. A., Y RICART, J. E. (1997), "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales", *Harvard Deusto Business Review*, 78, 56-73.
- RODRÍGUEZ, M. A., RICART, J. E., SÁNCHEZ, P. (2002), "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the firm", *Creativity and Innovation Management*, 11.
- ROWLEY, T. J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- SCHMIDHEINY, S. (1992), "Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment", MITPress, Cambridge.
- SHRIVASTAVA, P. (1994), "Castrated Environment: Greening Organizational Studies", *Organization Studies*, 15 (5), 705-726.
- SUCHMAN, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- WOOD, D. J. (1991), "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, 17, 383-405.