



Estrategias de marketing sostenible: 12 casos de estudio iberoamericanos



COORDINADORAS

Laura Estela Fischer de la Vega
Mónica Eugenia Peñalosa Otero
Diana María López Celis

Estrategias de marketing sostenible: 12 casos de estudio iberoamericanos

Coordinadoras
Laura Estela Fischer de la Vega
Mónica Eugenia Peñalosa Otero
Diana María López Celis



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

Mtro. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial



Estrategias de marketing sostenible: 12 casos de estudio iberoamericanos

Primera edición 2022
Fecha de la edición: 15 de abril de 2022

D.R. © 2022 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBNe: 978-607-30-5936-7

Cada caso es resultado de investigación y se contó con la autorización de las empresas para su divulgación, cada uno de ellos fue evaluado en arbitraje doble ciego por especialistas de la Red Internacional de Investigadores en Mercadotecnia y el Comité Editorial de la FCA-UNAM.

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

Índice

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN.....	16
Caso 1. Fred. Olsen: un caso ejemplar de mercadotecnia sostenible en el sector turístico (España).....	19
<i>Alba-María Martínez-Sala y Almudena Barrientos-Báez</i>	
RESUMEN	
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	20
a) Fred. Olsen, la revolución marítima con vocación social.....	20
b) El turismo como origen de una revolución marítima con vocación social.....	23
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	25
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO DE LA MERCADOTECNIA.....	28
a) Desarrollo económico y social de las islas.....	28
b) Cuidado del medioambiente: los océanos.....	28
c) Educación y promoción de estilos de vida saludable.....	32
d) Acciones solidarias para la igualdad social.....	33
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	34
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	36
REFERENCIAS.....	37

Caso 2. Pieros Pizza: un pedacito de Italia en Pamplona (Colombia) 41
Mónica Eugenia Peñalosa Otero y Diana María López Celis

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	42
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO..	44
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	45
a) Portafolio de productos.....	45
b) Política de precios.....	49
c) Política de comunicación y distribución.....	51
d) Capital humano.....	53
4. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	54
a) Programa social «El pequeño cocinerito».....	54
b) Envases, empaques y embalajes.....	54
c) Vinculación de jóvenes universitarios como practicantes empresariales.....	56
5. RESULTADOS OBTENIDOS.....	57
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	58
CONCLUSIONES.....	59
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	60
REFERENCIAS.....	60

Caso 3. Parque Nacional El Cimatario, Querétaro, México,
una reserva ecológica descuidada (México)..... 61
Ana Karen Huerta Mendoza y Laura Estela Fischer de la Vega

RESUMEN

1. ANTECEDENTES.....	62
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	63
a) Características e infraestructura del Parque Nacional El Cimatario	63
b) Infraestructura.....	67
c) Competencia.....	68
3. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS.....	69
4. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	72

CONCLUSIONES.....	76
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	77
REFERENCIAS.....	77

Caso 4. Love Brand Natura: desde una perspectiva de las vendedoras brasileñas (Brasil).....	78
<i>Emigdio Larios-Gómez y Thel Augusto Monteiro</i>	

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	79
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	83
a) El mercado de la belleza en Brasil.....	83
b) Natura como love brand.....	87
c) Natura Cosmetics S/A.....	88
d) Natura como marca sustentable.....	89
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO DE LA MERCADOTECNIA.....	92
4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	94
a) El diseño de investigación.....	94
b) Resultados.....	97
c) Hallazgos.....	99
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	100
CONCLUSIONES.....	101
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	101
REFERENCIAS.....	102

Caso 5. Estrategias de mercadeo para café orgánico de la selva peruana (Perú).....	104
<i>Franklin Duarte Cueva</i>	

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	105
2. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS EXTERNOS.....	107
A. Entorno general.....	107
a) Variables políticas.....	107
b) Variables económicas.....	107
c) Variables sociales.....	109

d) Variables tecnológicas.....	109
e) Variables ambientales.....	109
f) Variables legales.....	110
B. Entorno de la industria.....	110
a) Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	110
b) Rivalidad entre firmas establecidas.....	110
c) Poder de negociación de los proveedores.....	110
d) Poder de negociación de los clientes.....	111
e) Amenaza de productos sustitutos.....	111
3. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS.....	111
a) Producción y procesos.....	112
b) Área técnica.....	113
c) Logística.....	113
d) Exportaciones.....	114
e) Infraestructura.....	114
f) Inteligencia comercial.....	114
g) Administración y finanzas.....	114
4. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	114
a) Segmentación.....	114
b) Posicionamiento.....	116
c) Mezcla de marketing.....	117
5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	118
6. RESULTADOS OBTENIDOS.....	121
a) Mejora en la participación de mercado de exportadores locales.....	121
b) Aumento sostenido de montos exportados en mercados clave.....	122
c) Incremento de la rentabilidad de manera continuada.....	123
7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	123
CONCLUSIONES.....	124
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	124
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	127

Caso 6. Cooperativa Apícola Pampero: Lanzamiento de nuevos productos en el ámbito del Proyecto Agrovalor (Argentina).....	129
<i>Arnaldo Mario Litterio, Esteban Alberto Nantes y Elián Tourn</i>	

RESUMEN

1. DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	130
a) Apicultores.....	132
b) Productores trabajando.....	133
c) Misión y valor.....	133
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	133
a) Contexto regional.....	133
b) Proyecto Agrovalor.....	135
c) Capacitaciones.....	136
d) Participación en ferias.....	136
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO DE LA MERCADOTECNIA	137
a) Vinculación con el departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur.....	137
b)Detalle de actividades.....	138
4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	150
CONCLUSIONES.....	151
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	154
REFERENCIAS.....	155

Caso 7. Emprendimiento social en Ecuador y posicionamiento de marca: caso Lojasalud (Ecuador).....	156
<i>Mayra Ortega-Vivanco, Wilson Torres-Ayala y María Espinosa-Ludeña</i>	

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	157
a) Emprendimiento social.....	158
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	159
A. Cultura organizacional.....	160
a) Misión.....	160
b) Visión.....	160
c) Objetivos.....	160
d) Valores.....	160

B. Modelo de negocio.....	160
a) Propuesta de valor.....	160
b) Segmento de clientes.....	161
c) Canales.....	162
d) Relaciones con clientes.....	164
e) Fuentes de ingresos.....	164
f) Recursos claves.....	164
g) Actividades clave.....	165
h) Asociaciones clave.....	165
i) Estructura de costos.....	165
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	166
A. Producto.....	166
B. Competencia.....	167
C. Precios.....	168
D. Distribución (plaza).....	168
E. Comunicación de los servicios.....	169
a) Publicidad.....	169
b) Promoción.....	169
4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	170
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	171
CONCLUSIONES.....	171
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	172
REFERENCIAS.....	172

Caso 8. ESERP: Emprendimiento social y mercadotecnia sostenible en el contexto latinoamericano (España)..... 174

Almudena Barrientos Báez, José Daniel Barquero Cabrero y David Caldevilla Domínguez

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	175
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	178
A. Análisis interno.....	179
a) Estructura educativa.....	179

b) Perfil de estudiantes.....	181
c) Acceso a los estudios.....	182
d) Innovación.....	182
e) Departamento de Salidas Profesionales.....	183
B. Análisis externo.....	183
C. Diagnóstico.....	184
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA	184
4. RESULTADOS OBTENIDOS	188
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	193
CONCLUSIONES	194
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS	195
REFERENCIAS	196

Caso 9. Marketing gubernamental en la justicia alternativa (México) 197
Francisca Silva Hernández y Germán Martínez Prats

RESUMEN

1. ANTECEDENTES	198
2. DIAGNÓSTICO	199
3. ESTRATEGIAS	202
4. RESULTADOS	204
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	207
CONCLUSIONES	208
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS	209
REFERENCIAS	210

Caso 10. Employer branding en las mujeres emprendedoras:
Avon (Brasil)..... 212

Emigdio Larios-Gómez, Thel Augusto Monteiro y Antonio Carlos Giuliani

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA	213
a) AVON en Brasil.....	214
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	215
3. MUJERES Y EMPRENDIMIENTO EN AVON	216

4. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	217
a) Instituto AVON: estrategia en Brasil	217
b) Employer branding en AVON Brasil	219
5. RESULTADOS OBTENIDOS.....	220
a) El diseño de la investigación.....	220
b) Resultados.....	222
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	225
CONCLUSIONES.....	228
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	230
REFERENCIAS.....	231

Caso 11. Bolsa HormigaZ: comunicación alternativa en el punto de venta con perspectiva socioambiental (Argentina).....	236
<i>Esteban Alberto Nantes y Arnaldo Mario Litterio</i>	

RESUMEN

1. DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	237
a) Origen de HormigaZ.....	237
b) Propuesta de valor.....	239
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	250
a) Aspectos internos.....	250
b) Aspectos externos.....	251
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO	
DE LA MERCADOTECNIA.....	252
a) Anunciantes.....	252
b) Tiendas y autoservicios.....	255
c) Público en general.....	255
4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	257
CONCLUSIONES.....	258
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS.....	259
REFERENCIAS.....	260

Caso 12. La atención alimentaria como enfoque socialmente responsable, caso: MegaNutrición (Colombia)	261
<i>Juan Carlos Cuartas Marín y John Jairo Salinas Ávila</i>	

RESUMEN

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA	262
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	264
3. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS DESDE EL CONTEXTO DE LA MERCADOTECNIA	265
A. Clientes y consumidores.....	265
a) Clientes.....	265
b) Consumidores.....	266
B. Portafolio de productos.....	266
C. Política de precios.....	268
D. Política de comunicación y distribución.....	268
E. Innovación.....	269
a) De productos.....	269
b) De proceso.....	269
F. Competencia.....	269
G. Capital humano.....	270
4. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	270
5. RESULTADOS OBTENIDOS	272
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	272
CONCLUSIONES	273
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN O ANÁLISIS	274
REFERENCIAS	275

Conclusiones generales de Estrategias de marketing sostenible: 12 casos de estudio iberoamericanos	276
---	-----

Caso 1.

Fred. Olsen: un caso ejemplar de mercadotecnia sostenible en el sector turístico

Alba-María Martínez-Sala
Universidad de Alicante, España
albamaria.martinez@ua.es

Almudena Barrientos-Báez
Universidad Complutense de Madrid (UCM), España
albarri@ucm.es

Resumen

Fred. Olsen es una empresa del sector servicios y primario, que combina el transporte de pasajeros con el de mercancías, que ha logrado consolidarse y ser pionera como compañía de intermediación y comunicación en las islas Canarias. Aunque su origen fue el transporte de mercancías, el turismo ha jugado un papel clave en la expansión de su red marítima, así como en la diversificación de sus líneas de negocio. Su trayectoria revela la de una compañía volcada en la sociedad. El análisis longitudinal realizado muestra las aportaciones sociales y económicas de la compañía a la sociedad canaria desde su creación, en términos de riqueza, puestos de trabajo, desarrollo de negocio, notoriedad del destino, etcétera. Además de estos resultados, se destaca el compromiso de la compañía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. A este respecto Fred. Olsen forma parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Global Compact. Bajo su estrategia

de mercadotecnia sostenible se han desarrollado más de una treintena de acciones en ámbitos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dicha estrategia ha reportado notables beneficios a la compañía y a la sociedad, cumpliendo la máxima de este tipo de actuaciones: el beneficio mutuo.

1. Evolución histórica de la empresa

a) Fred. Olsen, la revolución marítima con vocación social

A principios del siglo XX, la familia Olsen emprende su actividad empresarial creando una ruta marítima centrada en la exportación de productos alimenticios canarios (tomate y plátano) de cultivos propios hacia Europa. Esta línea fue el punto de partida de un negocio empresarial que ha estado siempre marcado por el firme compromiso de la compañía respecto de contribuir al desarrollo social de la comunidad canaria mediante la generación de riqueza. Este pacto tácito con la comunidad se ha materializado en más de 1,000 puestos de trabajo directos en las islas y en la inversión de grandes sumas de capital para el desarrollo de las diferentes áreas de actividad, en las que opera actualmente la compañía como consecuencia de un notable desarrollo, siempre bajo las premisas de la triple dimensión de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (Corallo et al., 2018; Kim & Kim, 2017; Kunasekaran et al., 2017).

Bajo esta voluntad de desarrollo y diversificación, en la década de los 70, la familia Olsen desplaza el interés de su negocio, de los productos alimenticios a las personas, abordando la oportunidad de mercado que suponía el diseño, organización y dirección de una red de transporte marítimo para el traslado entre islas de los residentes, así como de los turistas. Este cambio de la línea de negocio principal supuso importantes beneficios y ventajas para la compañía, pero también para la comunidad canaria. Desde el punto de vista de la empresa se satisfacía una demanda del mercado turístico que supondría importantes beneficios económicos y de imagen de la compañía en esta industria. Del mismo modo, para la sociedad canaria la creación de esta red marítima mejoraba su movilidad interinsular y su potencial de desarrollo económico y social, al promover el turismo en todas las islas, así como su imagen como destino turístico. Este cambio se tradujo en cifras económicas de importante calado.

En concreto, fue el 8 de julio de 1974, con la inauguración del ferri entre San Sebastián de La Gomera y Los Cristianos en Tenerife, cuando la apuesta echó a navegar. Comenzaba así el compromiso marítimo de Fred. Olsen con la comunidad canaria.

Transcurridos unos años y consolidado el servicio entre Tenerife y La Gomera, se inició una etapa de expansión por toda Canarias. (Fred. Olsen Express, 2021).

Desde ese momento, el destino de Fred. Olsen se ligó al del turismo de las islas Canarias, reportando beneficios mutuos gracias al buen hacer de la compañía y a su compromiso permanente con la sostenibilidad turística.

En el momento actual se trata de una empresa del sector servicios y primario, ya que combina el transporte de pasajeros con el de mercancías y materias primas, que ha logrado consolidarse y ser pionera como compañía de intermediación y comunicación fundamental para el desarrollo de las islas Canarias.

Imagen 1. Flota Fred. Olsen



Fuente: Fred. Olsen (2021).

En apenas 25 años la compañía ha conseguido, con su actividad marítima, estar presente en todas las islas Canarias, garantizando los valores de su marca y la base de su filosofía empresarial: comodidad, velocidad y calidad de servicio. Hoy en día opera con siete líneas marítimas interinsulares de pasajeros y mercancías, que transportan más de 3'000 000 de personas; 800,000 coches, y más de 125,000 vehículos pesados al año. Su actividad principal se complementa con un conjunto de líneas de negocio directamente relacionadas con el sector turístico, como consecuencia de su llegada a esta industria a través del transporte. Fred. Olsen es propietaria y gestiona un hotel y un complejo residencial conformado por villas, apartamentos y un club social.

Además, dispone de un campo de golf, dos restaurantes y mantiene la explotación de la propiedad agrícola en La Gomera, que originó la red marítima para la exportación de los productos que allí se cultivaban.

Imagen 2. Red Marítima



Fuente: Fred. Olsen (2021).

Del estudio de la evolución histórica de esta compañía se desprenden dos características esenciales: en primer lugar, su interés por el desarrollo de la comunidad canaria. Su desarrollo empresarial ha ido en paralelo al de esta sociedad, tal como lo revelan las cifras aportadas. En segundo lugar, su vinculación al sector o industria turística. Una unión que le ha reportado numerosos beneficios, pero que también le ha exigido estrategias y acciones que garantizaran la sostenibilidad de las islas Canarias frente a los posibles efectos nocivos de la actividad turística, como consecuencia de su democratización y consiguiente auge (Sanmartín Sáez, 2019).

b) El turismo como origen de una revolución marítima con vocación social

Aunque el origen de la compañía fue el transporte de mercancías y ésta sigue siendo una actividad importante de Fred. Olsen, es indiscutible el papel que ha desempeñado el turismo en la expansión y consolidación de su red marítima, así como en la diversificación de sus líneas de negocio. En este ámbito, la organización destaca por una clara orientación hacia el conjunto de sus *stakeholders*¹, posicionando al mismo nivel a la organización, los turistas y los residentes.

Este enfoque es necesario e indispensable en el planteamiento y desarrollo de cualquier estrategia de mercadotecnia turística que persiga la sostenibilidad del destino (Chilufya et al., 2019; Rastrollo-Horrillo & Rivero Díaz, 2019) y requiere de inversiones en estudios de mercado sobre las necesidades, deseos-expectativas de los *stakeholders* con el fin de facilitar el logro simultáneo de sus respectivos objetivos (Su et al., 2020). En este sentido, cabe destacar decisiones meditadas y estudiadas de la compañía, como las relativas a la selección de los emplazamientos en las islas para el establecimiento de los puntos de embarque y desembarque. Buscaron, para ello, las localizaciones que representaban una menor distancia entre islas, lo que desembocó en un menor tiempo de trayecto, que se tradujo en un ahorro de costes, optimización de las condiciones del viaje para los usuarios (tiempo y precio) y una menor incidencia en el medioambiente.

¹ *Stakeholders*, público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento, por ejemplo, los empleados, los proveedores, los accionistas, gobierno, entre otros.

Imagen 3. Interiores de los transportes Olsen Express



Fuente: Fred. Olsen (2021).

Tal y como señalan Barrientos et al. (2018) el comportamiento de las empresas preocupa a entidades y personas. Su actuación incide en las acciones y logro de objetivos propios del conjunto de sus *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes y proveedores, organizaciones competidoras, minorías medioambientales, etcétera). Por ello el intraemprendimiento, la inversión de la compañía en recursos humanos y materiales, en tecnología y en tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son elementos fundamentales, dado que propician su integración y adaptación al entorno dinámico en el que opera y que determina, en gran medida, la definición y consecución de sus propios objetivos, estructuras y procesos (Pérez González & Massoni, 2009). Desde esta perspectiva, y considerando el impacto del turismo en las islas Canarias, se entiende la entrada y notable desarrollo de esta compañía en dicho sector. De manera específica y exceptuando el 2020, un año atípico para la industria turística mundial (Barrientos-Báez et al., 2020; Martínez-Sala, 2020), Canarias es un destino de gran impacto en la industria que lidera los *rankings* económicos, de tráfico de turistas, etcétera, del ámbito nacional y, en muchos casos, internacional (Statista, 2020). Según datos proporcionados por la consultora Statista (2020), en 2019 la industria turística canaria supuso una aportación al PIB canario del 28%, y del 40%, aproximadamente, al empleo total en el archipiélago. La relevancia de este

sector se confirma con los datos proporcionados por el Instituto Canario de Estadística (ISTAC) (2020) que cifra en 15,091'458,289 euros el gasto turístico total en 2019. Estas cifras son resultado de la visita de 15.11 millones de turistas (Statista, 2020) con un gasto medio por turista y día de 139.22€. El crecimiento continuado de los indicadores turísticos en este destino se debe, en parte, a un incremento de los viajes de larga distancia de turistas provenientes de Europa del Este hacia España y, en especial, hacia las islas Canarias, junto a un aumento de la renta per cápita, del tiempo libre, y gracias al desarrollo tecnológico (Parra López et al., 2003).

De la magnitud de estas cifras y de sus desencadenantes se desprende el alcance logrado por la compañía Fred. Olsen, pero también el conjunto de desafíos a los que se ha enfrentado y se enfrenta, como consecuencia del mismo fenómeno que la ha encumbrado. Junto a las ventajas económicas y sociales del turismo, su constante y creciente desarrollo, el sobreturismo está provocando, al mismo tiempo, efectos adversos en la sostenibilidad de los destinos (Ivars-Baidal et al., 2019; Milano, 2018; Pons et al., 2020).

Es precisamente en este ámbito donde las TIC resultantes del mismo desarrollo tecnológico que ha llevado, en parte, a esta situación se muestran como excelentes herramientas para garantizar la sostenibilidad de los destinos, minimizando los efectos del sobreturismo (López et al., 2020; Ramos-Soler et al., 2019). En este sentido, se constata que su consideración e integración en las estrategias de mercadotecnia y de responsabilidad social corporativa (RSC) de organizaciones como Fred. Olsen es clave en el orden a garantizar la sostenibilidad de los destinos en los que operan (Camilleri, 2020; Gretzel et al., 2015; Lerario et al., 2017).

2. Diagnóstico de la situación actual: Análisis interno y externo

Tal y como se ha avanzado la situación actual respecto de la industria turística, principal área de negocio de Fred. Olsen, describe un escenario prometedor para todos aquellos que sean capaces de asumir y afrontar los retos de un sector maduro que debe reinventarse acorde a una realidad repleta de contradicciones derivadas del auge de lo local, lo personal, etcétera, en un contexto de globalización en el que la innovación, tecnología y las TIC juegan un papel fundamental en ambos sentidos (Alcañiz Moscardó, 2008; Coppelli Ortiz, 2018).

Como señalan Barrientos-Báez et al. (2018), el sector turístico no está sujeto a la rigidez y estabilidad que caracteriza a otras actividades económi-

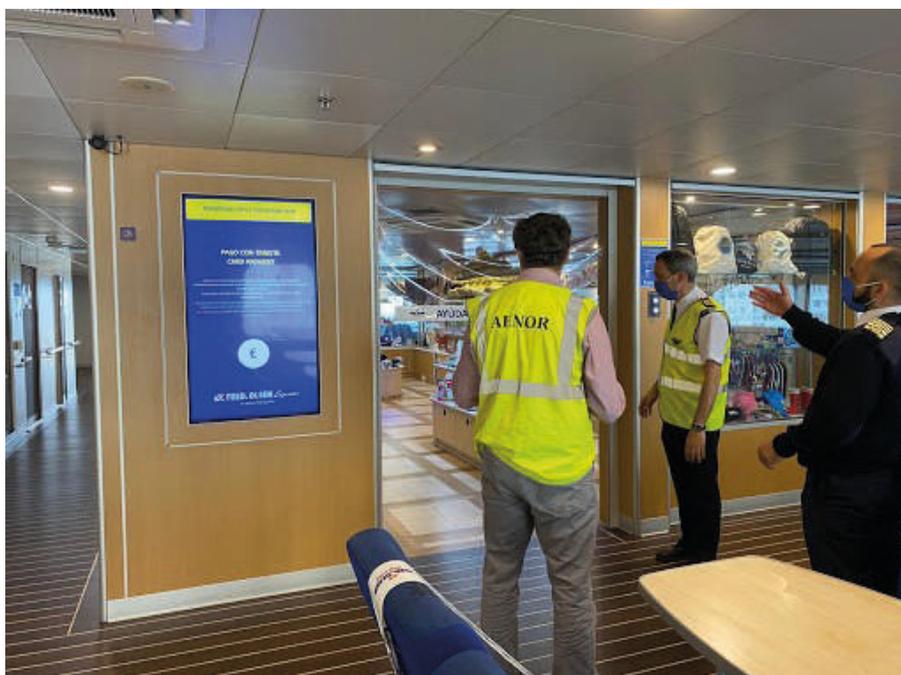
cas, sino que, por el contrario, se enfrenta a un cambio constante. Éste se deriva, lógicamente, de las nuevas necesidades, preferencias y hábitos del consumidor, que también se ven sometidos a constantes transformaciones, en gran medida, derivadas del desarrollo tecnológico. Este carácter variable ha emergido abruptamente dentro del sector, generando la imperiosa necesidad de actualizarse para ser más conscientes de las necesidades sociales. Fred. Olsen, al igual que la mayoría de empresas que pretenden ser punteras en su nicho de mercado, optan por la innovación constante y el intraemprendimiento para sorprender y satisfacer las necesidades de un público cada vez más exigente y, en este ámbito, la tecnología y las TIC son herramientas clave.

Las TIC han sido determinantes en el proceso de globalización (Alcañiz Moscardó, 2008) pero también están evolucionando para minimizar sus efectos negativos en la sociedad, en el medioambiente, etcétera, en atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Naciones Unidas (2015), que, entre otros, exigen a las empresas una verdadera implicación a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) (Blinova et al., 2018).

A la complejidad que, tradicionalmente, caracteriza al sector turístico (Navío-Marco et al., 2018) se añade en el momento actual una crisis mundial que está teniendo efectos devastadores en el mismo, al tiempo que lo revoluciona promoviendo la aceleración de un proceso de transformación que se requería desde mucho antes de la llegada del COVID-19 (Barrientos-Báez et al., 2021; Martínez-Sala, 2020).

En este sentido, la compañía Fred. Olsen destaca por su compromiso social y por ser una de las compañías pionera en estrategias que se sirven de la tecnología y de las TIC para el logro de un beneficio mutuo. Sin ir más lejos, concretamente, con relación al COVID-19, ha sido la primera empresa del sector turismo, movilidad y transporte de España en certificar con AENOR sus protocolos COVID-19, garantizando así que en sus instalaciones se están desarrollando prácticas eficaces para la gestión de los riesgos derivados de este virus.

Imagen 4. Certificación con AENOR sus protocolos COVID-19



Fuente: Fred. Olsen (2021).

En lo que respecta al análisis interno de la compañía, en el ámbito de los recursos materiales y la tecnología se observa que cuentan con una flota de última generación compuesta por ferris rápidos, catamaranes (entre ellos el más grande del mundo), dos trimaranes que tienen un diseño que minimiza su impacto en el entorno, gracias a su estructura más ligera, materiales más sostenibles y tecnologías pioneras que reducen el consumo y la emisión de gases.

Por lo que respecta a recursos humanos, la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía ha llevado siempre pareja la creación de nuevos puestos de trabajo directo e indirecto, en su mayoría ocupados por residentes canarios. En línea con las políticas de la administración pública local en lo concerniente a la empleabilidad y a una preocupación constante por la comunidad canaria, desde sus inicios, la compañía ha creado más de 1,000 puestos de trabajo directos en las islas y ha creado un programa de prácticas para jóvenes estudiantes que deseen aprender y desarrollar habilidades y competencias en un entorno profesional y real.

3. Estrategias desarrolladas desde el contexto de la mercadotecnia

En atención al contexto descrito y a sus capacidades, Fred. Olsen desarrolla una estrategia de mercadotecnia sostenible vertebrada en torno a cuatro ejes: desarrollo económico y social de las islas; cuidado del medioambiente; educación y promoción de estilos de vida saludables, y acciones solidarias. Dentro de cada una de estas líneas se integran distintas acciones en las que la tecnología y las TIC suelen tener un papel protagonista. El presente estudio se centra en una selección representativa de las emprendidas en los últimos años, exceptuando el 2020, año excepcional por la incidencia del COVID-19 (Barrientos-Báez et al., 2021; Galvani et al., 2020; Martínez-Sala, 2020).

a) Desarrollo económico y social de las islas

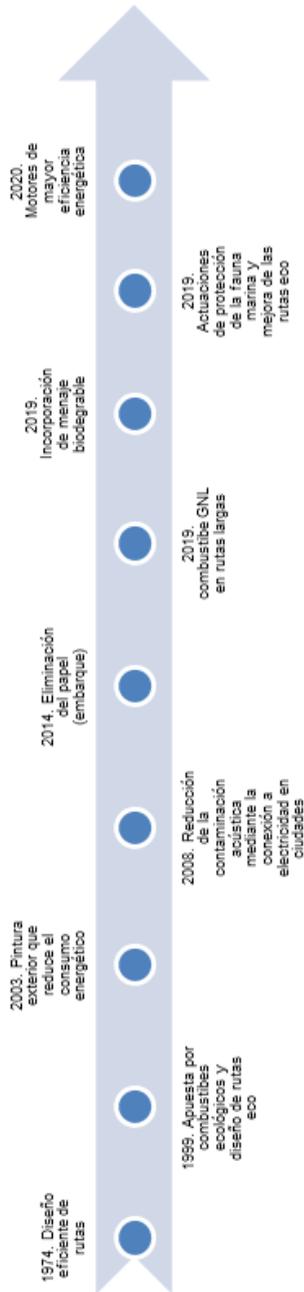
En lo que respecta a actuaciones de carácter social, la compañía destaca por su programa destinado a facilitar y garantizar el acceso de la comunidad canaria a la cultura. En este ámbito cabe aludir, entre sus actuaciones más recientes, al acuerdo de colaboración que firmaron con la Fundación César Manrique (FCM), con el objetivo de difundir la figura y obra de este artista en el marco del centenario de su nacimiento. Así mismo colaboraron en la 4ª Jornada Internacional de Intervención en Altas Capacidades Intelectuales, celebrada en junio de 2019, en la Universidad de La Laguna (Tenerife) con el fin de ofrecer información y formación sobre el alumnado con Altas Capacidades Intelectuales, fomentando el desarrollo y la educación de los jóvenes. También, en el ámbito de la RSC, pero orientada hacia la sostenibilidad, participó como patrocinadora en el festival Sonidos Líquidos, Malvasía Volcánica Weekend.19, con el objetivo de visibilizar iniciativas sostenibles y locales.

En este ámbito, la compañía tiene un firme compromiso con la consecución del objetivo de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas relacionado con una educación de calidad (2015).

b) Cuidado del medioambiente: los océanos

El medioambiente es una prioridad en Fred. Olsen, que les lleva a buscar proyectos y oportunidades pioneros que garanticen el cuidado y preservación de los océanos.

Figura 1. Hitos de la estrategia de mercadotecnia sostenible: cuidado del medio ambiente



Fuente: elaboración propia a partir de Fred. Olsen (2021).

Tal y como se observa en la Figura 1 el cuidado y protección del medioambiente ha sido una constante en la historia de la compañía, máxime desde la llegada del nuevo milenio, cuando los efectos del sobreturismo empezaron a ser notorios (Pons et al., 2020). De entre las actuaciones recogidas en esta figura cabe señalar, entre otros proyectos innovadores, el uso de pintura exterior para reducir el consumo de energía y el uso de fuentes de energía externas en los puertos, para reducir el impacto acústico, mejorando, al mismo tiempo, el ambiente y calidad de vida de las ciudades portuarias en las que opera. En la misma línea, la evaluación y revisión contante de sus rutas ha permitido optimizarlas en términos de eficiencia energética y de protección del ecosistema marino.

Así mismo, la propia compañía destaca en su web corporativa (Fred. Olsen Express, 2021) la sustitución en toda su flota de los plásticos de un solo uso, por una alternativa de menor impacto que favorezca el cuidado y preservación de los océanos. También se responsabiliza de la separación de papel, envases y plásticos, etcétera. Estas acciones de gestión de residuos se han complementado con otras derivadas del COVID-19. En el momento actual, priorizan todo tipo de soluciones que eviten generar residuos derivados de las medidas sanitarias adoptadas, como la instalación de envases recargables de productos desinfectantes, en lugar de productos desechables, o el uso de mascarillas higiénicas reutilizables.

Además de la tecnología, la formación es otro de los pilares sobre los que se desarrolla su estrategia de mercadotecnia sostenible. Mediante actuaciones de formación y concienciación de su tripulación y sus clientes fomentan la protección de la fauna marina.

Las TIC también están muy presentes en esta línea de actuación para el cuidado de la fauna marina y del medioambiente. De manera específica, en 2013 y con el fin de eliminar el papel derivado de las tarjetas de embarque, la naviera creó una aplicación móvil para la compra y gestión, a través de cualquier dispositivo móvil, de los billetes de viaje.

Figura 2. App Fred. Olsen



Fuente: Fred. Olsen (2021).

También se sirven de la tecnología para el registro y control de su huella de carbono con el fin de disponer de la información necesaria para trabajar en su reducción. Esta información, como la relacionada con sus actuaciones de cuidado y preservación de los océanos, se comparte con los clientes, con objetivos educativos y de concienciación, pero también de mercadotecnia: mejora de la imagen y la reputación, a través de la transparencia.

Además de emprender acciones, la compañía también colabora con diferentes entidades y organismos en actividades y proyectos de investigación que priorizan el cuidado del medioambiente y apuestan por un desarrollo más sostenible.

Imagen 5. Acciones de sostenibilidad



Fuente: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto demográfico (2021)

Todas las actividades, propias o de terceros, en este ámbito también sirven al cumplimiento de varios de los ODS de las Naciones Unidas, relacionados con energías sostenibles, innovación en la industria, cuidado del medioambiente, consumo responsable, etcétera (Figura 3).

Figura 3. ODS de la línea de actuación relativa a cuidado del medioambiente



Fuente: Fred. Olsen (2021).

c) Educación y promoción de estilos de vida saludable

En este ámbito, la compañía patrocina eventos deportivos en las islas. De esta forma se establecen sinergias con los objetivos de la línea de actuación relacionada con el desarrollo económico y social, al fomentar la difusión y notoriedad de las islas como destino turístico deportivo. Entre los últimos eventos patrocinados cabe destacar la carrera Transgrancanaria HG, que es un referente mundial, y otras como Tenerife Bluetrail, Reventón Fred. Olsen Express o Trail Fred. Olsen Santa Cruz Extrema, un evento deportivo que se fundamenta en la promoción turística sostenible y el cuidado del medioambiente.

Sus actuaciones en torno a los estilos de vida saludable no se restringen a la promoción y educación, también garantizan el cuidado de la salud de sus *stakeholders*. En este sentido, y respecto de los externos, en 2019 se convirtieron en la primera naviera en Canarias cardioprotegida, mediante la instalación en toda su flota de desfibriladores automáticos (DEA).

Los *stakeholders* internos también son una constante en sus actuaciones relacionadas con la salud tal y como demuestra su compromiso con la prevención de riesgos laborales que los ha llevado, entre otros, a promover la difusión de la campaña sobre prevención de accidentes laborales y en-

fermedades profesionales del Gobierno de Canarias. De nuevo se observa el interés por la comunidad canaria y la articulación de las actuaciones que emprenden en torno a una estrategia de mercadotecnia sostenible alineada con los principios de sostenibilidad y co-reponsabilidad empresarial que también guían su política de RSC (Morillo Moreno, 2008; Ribera Camino, 2007).

Las acciones y actuaciones englobadas bajo esta línea se rigen por las premisas marcadas por las Naciones Unidas respecto de la salud y del bienestar bajo el objetivo 3 de los ODS (2015), si bien, como hemos visto, también se contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad canaria, por lo que las mencionadas acciones abarcan un mayor número de estos objetivos.

d) Acciones solidarias para la igualdad social

Las iniciativas desarrolladas bajo la búsqueda del desarrollo social de la comunidad canaria requieren de actuaciones orientadas a garantizar aspectos básicos como la igualdad, accesibilidad, etcétera, en especial, en el caso de los colectivos en riesgo, así como de los más vulnerables. A este respecto, ya se han señalado acciones orientadas a la juventud, en el ámbito de la educación, pero también cabe mencionar sus esfuerzos entre los niños hospitalizados, con el fin de humanizar su estancia en estos centros. Para ello, la compañía colabora con la Fundación Theodora². El otro extremo de la pirámide poblacional, la tercera edad, forma parte también de los *stakeholders* de su política de RSC y estrategia de mercadotecnia sostenible. En este ámbito colaboran económicamente con centros de adultos mayores de las islas, al tiempo que apoyan iniciativas de carácter nacional, como la Asociación Internacional del Teléfono de la Esperanza³ o Asistia⁴, en el ámbito local.

Entre los colectivos más desfavorecidos, sus esfuerzos se focalizan en reducir la desigualdad social y para ello cooperan con organizaciones de carácter local y nacional, en lo referente al reparto de alimentos en la comunidad canaria. Entre las entidades a las que prestan apoyo encontramos a Cáritas, Sor Marce o la Asociación Kairós.

Las personas con diversidad funcional es otro de los colectivos objeto de esta línea de actuación que ha llevado a Fred. Olsen a realizar acciones concretas de mercadotecnia sostenible con el fin de lograr una flota accesible integral.

² <https://es.theodora.org/es>

³ <https://telefonodelaesperanza.org/>

⁴ <https://asistiacanarias.com/>

Sus esfuerzos en este ámbito se han visto recompensados con el otorgamiento del Premio al Proyecto de Accesibilidad Integral en la VIII Convocatoria de los Premios Arquitectura Accesible de Sinpromi-Soc. Insular para la Promoción con Discapacidad.

Las acciones para la igualdad social también se orientan al futuro, a promover el desarrollo potenciando el talento local. De este modo se contribuye igualmente al desarrollo económico de las islas. Con relación a estos objetivos Fred. Olsen ha establecido alianzas con organismos de carácter local, como la Red Canaria de Responsabilidad Social Empresarial, Fundación El Buen Samaritano de Sta. María de Añaza, etcétera; así como de carácter internacional, al pertenecer al pacto Mundial de Naciones Unidas, Global Compact. Esta es una iniciativa internacional que promueve el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas, creada para garantizar la consecución de los 10 ODS (Naciones Unidas, 2015). De manera específica, la línea de actuación descrita en torno a acciones solidarias, igualdad social, etcétera, está orientada a varios de estos objetivos relacionados con la desigualdad económica, de género, de recursos materiales, etcétera, tal y como se detalla en la Figura 4.

Figura 4. ODS de la línea de actuación relativa a la igualdad social



Fuente: Fred. Olsen (2021).

Resultados y conclusiones

Desde su nacimiento, en 1974, Fred. Olsen ha mantenido su convicción por el desarrollo de las islas Canarias a través de su actividad principal: el transporte marítimo. Ésta no sólo se ha consolidado, sino que ha actuado como eje vertebrador de nuevas y productivas líneas de negocio que están contribuyendo al crecimiento de la compañía y, con ella, de la sociedad canaria, siempre bajo la máxima de prestar servicios de calidad. Como ya se ha men-

cionado, esta trayectoria ha llevado a la compañía a constituir un servicio marítimo, donde prima la innovación y la satisfacción personalizada de sus clientes, que es líder en el sector turístico español y que ha sido complementado con un amplio abanico de negocios de índole turístico. Como resultado, Fred. Olsen es un claro ejemplo de mercadotecnia sostenible a través del intraemprendimiento y el desarrollo tecnológico. Efectivamente, se trata de una empresa consolidada que persigue constantemente la innovación, el desarrollo y la mejora de las características de sus servicios y productos. Al emprender este camino, la compañía asume permanentemente los riesgos que conllevan las oportunidades de negocio reales, pero con la seguridad que conlleva el trabajar en equipo y una filosofía empresarial marcada por una clara vocación social y de atención a sus *stakeholders*, porque Fred. Olsen no busca sólo la fidelización de sus clientes, sino la de toda la comunidad canaria, empezando por sus empleados, cuyo compromiso promueve y valora sobremanera.

Los resultados de la política y estrategia descritas en el ámbito de la sostenibilidad ya han sido mencionados en los distintos apartados de este capítulo. A modo de conclusión, se aborda una revisión de los mismos así como de sus implicaciones en términos de sostenibilidad económica, social y medioambiental (Corallo et al., 2018; Kim & Kim, 2017; Kunasekaran et al., 2017).

El análisis longitudinal de la organización (Ramió, 1999) ha revelado las aportaciones sociales y económicas de la compañía a la sociedad canaria, desde su creación, en términos de riqueza, puestos de trabajo, desarrollo de negocio, notoriedad del destino, etcétera. La descripción de la estrategia de mercadotecnia sostenible alineada con la RSC de la organización, también ha permitido mostrar los motivos de la elección de esta compañía como ejemplo representativo de mercadotecnia sostenible con una clara vocación social. Bajo las líneas de actuación descritas, Fred. Olsen ha logrado el objetivo principal de este tipo de estrategias, que reside en el logro de un beneficio mutuo. Al margen del posicionamiento de la compañía en el mercado turístico, que se desprende del tamaño de su flota, número de pasajeros, de empleados, etcétera, en lo que respecta a la sostenibilidad, se debe destacar, en primer lugar, el compromiso de la compañía con los ODS de las Naciones Unidas (2015).

Este le ha llevado a implementar más de una treintena de acciones en los ámbitos de actuación de los mencionados objetivos, por ejemplo: salud y bienestar, energías no contaminantes, comunidades sostenibles, producción

y consumos responsables, vida submarina, etcétera. Esta política ha reportado notables beneficios para la sociedad y también para la compañía, que ha visto recompensado su esfuerzo con diferentes premios y reconocimientos, como algunos de los ya mencionados, y otros, como la certificación en la norma ISO 14001 de sistema de gestión ambiental.

En palabras de la responsable de calidad, M. Padrón, “[...] la estrategia de sostenibilidad de Fred. Olsen Express, [...] es transversal a todos sus procesos y parte de la idea de que cada esfuerzo y reducción cuenta. Para ello hemos implantado un sistema de gestión ambiental que permite monitorizar los impactos, proponer objetivos anuales, acciones concretas y evaluar sus resultados para mejorar de forma continua” (CANMKT Canarias.marketing, 2020). Esta máxima de mejora constante, en función de la retroalimentación, rige las estrategias de la compañía, por lo que es un factor determinante de su éxito.

Como conclusión, su slogan: “Fred Olsen, su mejor compañía”, refleja perfectamente su espíritu y trayectoria. A este respecto, es probable que el lector esté pensado en esta afirmación y en si se ajusta, o no, a su caso concreto, pero piense también si va dirigido a usted. Porque, probablemente, no sea cierto para todos los potenciales usuarios, pero también, probablemente, sí lo sea para sus clientes reales, así como para la mayoría de sus *stakeholders*.

Para finalizar, se debe destacar que, aunque pueda parecer que el caso expuesto no cuenta con acciones llamativas y muy innovadoras que dejen boquiabiertos a los lectores, se ha seleccionado precisamente por su buen hacer en este sentido, ya que su trayectoria demuestra que no buscan el impacto momentáneo, ni grandes titulares, sino que lo que les caracteriza es un largo recorrido de esfuerzo constante y numerosos pequeños gestos que están logrando una gran gesta.

Preguntas de reflexión o análisis

1. ¿Las organizaciones privadas pueden prescindir de una política de RSC?
2. ¿Las políticas de RSC deben realizarse en ámbitos afines a la actividad principal de las organizaciones privadas que las desarrollan?

3. ¿En el contexto actual, las actuaciones de RSC mantienen su carácter altruista? ¿Deben mantenerlo?
4. ¿Es coherente, con la esencia de la responsabilidad social, una política de RSC orientada al beneficio mutuo, tanto de la organización como de sus públicos?
5. ¿Qué implicaciones han tenido y tienen las TIC en el ámbito de la RSC?

Referencias

- Alcañiz Moscardó, M. (2008). El desarrollo local en el contexto de la globalización. *Convergencia*, 15(47), 285–315.
- Barrientos-Báez, A., Báez-García, A. J., Flores-Muñoz, F., & Gutiérrez-Barroso, J. (2018). Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 121–129. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.07.001>
- Barrientos-Báez, A., Martínez-Sala, A.-M., Altamirano, V. P., & Caldevilla, D. (2021). Fake News : La pandemia de la COVID-19 y su cronología en el sector turístico. *Historia y Comunicacion Social*, 26, 135–148. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/hics.74248> Fake
- Blinova, E. A., Gregorić, M., Dedusenko, E. A., & Romanova, M. M. (2018). Corporate social responsibility in tourism: International practices. *European Research Studies Journal*, 21(3), 636–647. <https://doi.org/10.35808/ersj/1089>
- Camilleri, M. A. (2020). Strategic corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Sustainable Development*, 504–506. <https://doi.org/10.1002/sd.2059>
- CANMKT Canarias.marketing. (2020). Fred. Olsen pone en marcha un proyecto para reducir su huella ecológica. *CANMKT Canarias.Marketing*. <https://canarias.marketing/fred-olsen-pone-en-marcha-un-proyecto-para-reducir-su-huella-ecologica/>
- Chilufya, A., Hughes, E., & Scheyvens, R. (2019). Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility? *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1513–1529. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1643871>

- Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales*, 50(191), 57. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2018.52048>
- Corallo, A., Trono, A., Fortunato, L., Pettinato, F., & Schina, L. (2018). Cultural event management and urban E-Planning through bottom-up user participation. *E-Planning and Collaboration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 2–3, 1059–1078. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5646-6.ch050>
- Fred. Olsen Express. (2021). *Fred. Olsen*. Fred. Olsen Web Oficial. <https://www.fredolsen.es>
- Galvani, A., Lew, A. A., & Perez, M. S. (2020). COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 567–576. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760924>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Instituto Canario de Estadística (ISTAC). (2020). *Encuesta sobre gasto turístico 2019*. <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/>
- Ivars-Baidal, J. A., García Hernández, M., & Mendoza de Miguel, S. (2019). Integrating Overtourism in the Smart Tourism Cities Agenda. *E-Review of Tourism Research (ERTR)*, 17(2), 122–139.
- Kim, D., & Kim, S. (2017). The role of mobile technology in tourism: Patents, articles, news, and mobile tour app reviews. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11). <https://doi.org/10.3390/su9112082>
- Kunasekaran, P., Gill, S. S., Ramachandran, S., Shuib, A., Baum, T., & Herman Mohammad Afandi, S. (2017). Measuring Sustainable Indigenous Tourism Indicators: A Case of Mah Meri Ethnic Group in Carey Island, Malaysia. *Sustainability (Switzerland)*, 9, 1256. <https://doi.org/10.3390/su9071256>
- Lerario, A., Varasano, A., Di Turi, S., & Maiellaro, N. (2017). Smart Tirana. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122338>
- López, E. P., Barrientos, A., & Martínez, J. A. (2020). La transformación digital del turismo. *Revista de Occidente*, 464, 52–66.
- Martínez-Sala, A.-M. (2020). ¡Hay turismo después del COVID-19!: una crisis para la reflexión y el cambio. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 9(1), 43–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.38017/issn.2322-8040>

- Milano, C. (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(3), 551–564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto demográfico (2021). *Información general sobre el Registro de huella, compensación y proyectos de absorción de CO2* https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climco/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/que_es_Registro.aspx
- Morillo Moreno, M. D. (2008). Hacia una gestión de Marketing Socialmente Responsable: decisiones de compra y de comunicación. *Economía XXIII*, 26, 189–206.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M., & Sevilla-Sevilla, C. (2018). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69(4), 460–470. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>
- Parra López, E., Melchior Navarro, M., & Ramos Domínguez, Á. M. (2003). Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 217–229. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2003.01.021>
- Pérez González, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel.
- Pons, G. X., Blanco Romero, A., Navalón García, R., Troitiño Torralba, L., & Blázquez Salom, M. (2020). Sostenibilidad Turística : overtourism vs undertourism. *Societat d'Història Natural de Illes Balears, November*, 1–13.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos, Universitat Pompeu Fabra.
- Ramos-Soler, I., Martínez-Sala, A.-M., & Campillo-Alhama, C. (2019). ICT and the sustainability of World Heritage Sites. Analysis of senior citizens' use of tourism apps. *Sustainability (Switzerland)*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/su11113203>

- Rastrollo-Horrillo, M. A., & Rivero Díaz, M. (2019). Destination social capital and innovation in SMEs tourism firms: an empirical analysis in an adverse socio-economic context. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1572–1590. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1648481>
- Ribera Camino, J. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. ESIC.
- Sanmartín Sáez, J. (2019). Análisis del discurso, ideología y neologismos: ‘turismofobia’, ‘turistización’ y ‘turistificación’ en el punto de mira. *Círculo de Lingüística Aplicada a La Comunicación*, 78, 63–90. <https://doi.org/10.5209/clac.64372>
- Statista. (2020). *El turismo en Canarias - Datos estadísticos*. Statista. https://es.statista.com/temas/4115/el-turismo-en-canarias/#dossierSummary__chapter1
- Su, L., Swanson, S. R., & He, X. (2020). A scale to measure residents perceptions of destination social responsibility. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 873–897. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1708372>