

# Portaventura: desenvolupant-se sosteniblement

VICENÇ VESES

Enginyer Industrial, Universitat de Navarra

Màster en Gestió Gerencial, EADA

Diploma d'Estudis Avançats en Administració d'Empreses, Universitat Rovira i Virgili

Director de Projectes de Desenvolupament Immobiliari a Port Aventura, SA

## Resum

PortAventura obrí les seves portes al públic al 1995. Des de llavors desenvolupa la seva activitat al mateix temps que la diversifica i els nous projectes son continus; el nombre dels seus visitants puja cada any, fet que ha dinamitzat la indústria turística de la Costa Daurada. El seu model de negoci no ha passat desaprebut; molts empresaris han volgut seguir la seva petja a Espanya i a l'estranger. Sens dubte un factor clau per aquest èxit ha estat la seva manera de fer les coses sense oblidar el seu entorn social i físic, des d'una perspectiva *stakeholder*.

## Paraules clau

Oci, turisme, desenvolupament sostenible, RSC, *stakeholders*

---

## 1 . L'oci

Una de les tendències naturals de l'home és la diversió i el descans: és un tret comú a totes les races, estaments socials i situacions geogràfiques. En el primer món s'ha desenvolupat el concepte d'oci en nombroses vessants, resultant finalment una activitat humana que ha requerit l'evolució

d'un sector de serveis de grans dimensions per a donar resposta a les necessitats d'oci, la qual cosa ha generat un ampli mercat, amb un volum de negoci de grans proporcions.

El turisme en tots els seus aspectes és un gran dinamitzador de l'oci: ens divertim o descansenm especialment quan estem de vacances o almenys gaudint d'uns dies de pont o de cap de setmana. Ens interessa cada vegada més viatjar i conèixer països propers o remots, amb el que hem traslladat la necessitat de ser servits, de disposar de serveis d'oci a tot el planeta. Cap racó del globus és prou allunyat o presenta prou perills i dificultats perquè no es desitgi visitar-lo. A més dels països occidentals amb França, Espanya i Estats Units al capdavant del rànquing, el turisme és la principal activitat econòmica en una mica menys de la meitat dels 100 països més pobres, segons l'Organització Mundial del Turisme.

## **L'oci positiu**

La necessitat també d'experimentar noves sensacions, ha fet evolucionar els esports en un nou format de contacte amb la naturalesa o buscant el risc controlat. Les activitats culturals arrosseguen nombrós públic. Ens movem per a visitar una exposició de pintura o una obra de teatre. Les festes populars i el folklore constitueixen un altre vessant de l'oci.

La necessitat de donar sortida als requeriments de tantes persones per a distreure's de forma ordenada ha donat lloc a un nou concepte, l'Oci «Positiu», això és, l'oci viscut des del punt que pugui enriquir-nos humanament. L'oci positiu ajuda a potenciar les virtuts, afavoreix les relacions familiars i d'amistat, condueix a una integració amb l'entorn i afavoreix la interculturalitat.

Aquesta multiplicació de les activitats d'oci estenen-se per totes les regions i països, pot arribar a afectar l'entorn natural i social on són desenvolupades. Llocs no gaire llunyans de les nostres residències tot just abans visitats, ara es massifiquen i requereixen serveis per a atendre els visitants. L'entorn físic on són desenvolupades les activitats, en moltes ocasions en contacte directe amb el mitjà natural, poden posar en perill els sistemes ecològics. Encara que es tracti d'oci positiu, això no garanteix l'equilibri social i natural.

## **2. Portaventura**

Una resposta a la demanda de noves experiències d'oci positiu va ser el Parc Temàtic PortAventura.

La idea de construir un pol d'atracció turística a la Costa Daurada apareix al final de la dècada dels 80, potenciada per l'administració local i regional. La Costa Daurada precisava d'una reorientació; l'activitat turística havia tocat fons i era necessari remuntar, millorar les perspectives de l'activitat econòmica que depèn del turisme i que afectava nombrosos ciutadans. A més dels futurs accionistes, les autoritats i els futurs clients, els empresaris del sector turístic, els futurs empleats i els futurs proveïdors serien els beneficiats de la creació d'un centre recreatiu de gran qualitat. S'estava cridant, encara sense ser-ne conscients, a la creació d'una empresa que comptaria amb una sèrie de *stakeholders* molt interessats en què es constituís i tingués èxit.

Les obligacions del futur inversor de garantir una inversió mínima elevada, la creació de nombrosos llocs de treball, el desenvolupament d'un projecte durador en el temps i sense possibilitat de deslocalització, la millora de les infraestructures de la zona, al costat dels compromisos de l'Administració en la celeritat en la construcció de vies de comunicació i altres infraestructures pendents d'execució, no només serien de gran utilitat a l'inversor, sinó a tot el seu entorn social i geogràfic. Els beneficis per a la societat local i el turisme, a priori, eren clars.

El complex d'oci pretenia a més consolidar i allargar la temporada turística —que fins a llavors se cenyia exclusivament als mesos d'estiu— a tot l'any. Aquest objectiu revestia una gran transcendència i suposava un gran repte.

La Generalitat de Catalunya va atorgar una concessió, mitjançant el Decret 152/1989, per a construir un centre recreatiu i turístic conformement a les condicions que havia publicat en la seva Llei 2/1989, i als compromisos que l'inversor va adquirir.

A partir d'aquell moment totes aquelles pretensions i expectatives de benefici social i de l'entorn havien d'arribar a ser una realitat, a PortAventura li tocava transformar les expectatives en realitats.

El vaixell almirall del projecte va ser, i ho segueix sent, el Parc Temàtic i d'Atraccions, que representava una gran innovació a Espanya, en no haver experiència prèvia i per tant amb un grau de risc considerable en la inversió. Quina seria la resposta del públic? Els temes seleccionats per al Parc van afegir un gran contingut cultural, recreant l'arquitectura, el paisatge, el folklore i fins i tot la cuina dels països que serien representats en els cinc nusos o espais temàtics diferenciats.

El Parc PortAventura obria les seves portes al públic al maig de 1995 i, com es comentarà a continuació, totes les expectatives que s'hi van posar han estat i van sent cobertes. Posteriorment s'han ampliat les instal·lacions amb noves i innovadores atraccions i espectacles, amb la construcció de tres hotels per a respon-

dre a la demanda dels seus visitants i actualment amb nous projectes en fase d'execució: construcció d'infraestructures per al futur desenvolupament immobiliari de part dels seus terrenys, un passeig que uneix les instal·lacions actuals amb el mar, 45 forats de golf, un centre de convencions de gran capacitat i un nou hotel. Molts altres projectes estan previstos per a un futur proper.

### **3. El medi ambient a Portaventura**

Des del primer plantejament en 1989, passant per les diverses fases del projecte: desenvolupament conceptual, disseny, execució, iniciada en 1992, i engendada, així com durant la seva operació des de 1995, es va tenir una gran cura per les afectacions mediambientals.

Qualsevol activitat humana interacciona amb el medi ambient, en general de forma negativa. PortAventura no n'era una excepció, però l'atenció a les solucions constructives i operatives, van minimitzar les afectacions i en alguns casos en van positivitzar sensiblement l'efecte. Les grans companyies de productes de gran consum i fins i tot les de menor grandària, estan actualment adoptant estratègies mediambientals i les iniciatives «verdes» són constants, dintre de les organitzacions particularment dirigides als seus empleats i clients: Camina en verd o paga el preu (de Melim, 2007).

Destacarem aquí algunes de les solucions i iniciatives que PortAventura aplica des del seu inici o incorpora als seus nous projectes:

#### **3.1. L'ús de l'aigua**

Atès que la zona en la conca mediterrània on s'havia de desenvolupar el centre recreatiu era escassa en recursos hídrics i tenint en compte que la recuperació del paisatge, així com la introducció d'extenses zones de jardineria intensiva requeririen l'ús d'importants quantitats d'aigua per al reg, es va arribar a un acord amb l'Agència Catalana de l'Aigua, que va construir un tractament a la sortida de la nova depuradora urbana d'aigües, capaç de preparar l'aigua per a la irrigació de les zones enjardinades. PortAventura, per la seva banda, paga l'operació de la instal·lació i ha desenvolupat programes d'investigació, conjuntament amb la universitat, sobre diverses espècies vegetals amb la finalitat de seleccionar aquelles espècies que millor responen al reg amb aigua regenerada. El model seguit ha estat el de les experiències prèvies a Califòrnia (Mujeriego, 1990), on la reutilització d'aigua residual per a reg agrícola i de jardineria s'havia desenvolupat àmpliament a la part semiàrida de l'estat nord-americà, on la demanda d'aigua ha estat molt elevada alguns anys abans.

L'experiència inicial de Portaventura ha estat potenciada recentment, ja que els projectes actualment en execució requeriran l'ús d'aigua regenerada per a reg en la recuperació del paisatge mediterrani, en les noves zones enjardinades i en els camps de golf on, a més, les espècies cespitoses utilitzades i aptes per al joc, precisen d'una aigua de major qualitat, cosa que obliga a dotar d'un nou tractament el corrent d'aigua ja regenerada procedent de la depuradora, tot amb la finalitat de no utilitzar una sola gota d'aigua potable.

### ***3.2 L'adaptació al terreny original***

Amb la finalitat de tenir una menor afectació dels edificis, infraestructures i vialitat sobre el terreny, es resolen els projectes adaptant-los a l'orografia original en la mesura del possible. Això no només es manifesta en un menor impacte visual, sinó que permet una recuperació del paisatge original. És una pràctica habitual trasplantar tots aquells arbres que ho permeten (oliveres, garrofers, palmeres, etc.) abans de l'inici de les obres a un viver temporal per a reimplantar-los posteriorment. Un o dos anys després de finalitzada qualsevol instal·lació, el conjunt adquireix l'aspecte d'haver estat allí tota la vida.

### ***3.3 L'aiguamoll***

PortAventura va projectar la recuperació de 4,5 hectàrees d'una antiga zona d'aiguamoll que s'havia perdut pràcticament amb el creixement urbà dels nuclis de població. Una vegada realitzat l'estudi per especialistes, el terreny dedicat a la recuperació de l'aiguamoll ha estat de 17 hectàrees, que ha estat declarat Espai d'Interès Natural per la Generalitat de Catalunya i forma part de la xarxa Natura 2000. En aquest espai es va localitzar una espècie de peix protegit en greu perill d'extinció: el «fartet» (*Aphanius Iberus* o *Lebias Ibera*), i se n'ha establert un pla de reproducció en el Parc Natural del Delta de l'Ebre amb la finalitat d'assegurar-ne la supervivència i reintroduir-lo posteriorment en el seu mitjà original.

Amb el projecte avui en marxa d'un camp de golf, s'està construint al voltant de l'aiguamoll protegit un anell de protecció, exempt de joc, que suma més de 14 hectàrees de llacs naturals, que s'han creat mitjançant excavació i aflorament del freàtic. Amb això, la zona apunta ja, com pot observar-se in situ, a convertir-se en un important aiguamoll del llevant espanyol, amb l'arribada d'aus migratòries i la recuperació dels cicles de vida propis dels aiguamolls.

Un acord amb l'Ajuntament de Vila-Seca i la Generalitat de Catalunya, promouen les visites controlades a l'espai, especialment dedicades a grups escolars, per a la qual cosa ha estat adaptat i preparat.

### ***3.4. L'estalvi energètic***

El disseny d'una xarxa de telecomunicacions que permet controlar els consumidors energètics mitjançant ordinadors industrials i programes de control, és una important eina que permet un creixement controlat de la demanda energètica paral·lel al creixement de l'activitat. Els grans consums estan sotmesos a horaris estrictes. Altres iniciatives, per exemple amb l'enllumenat, han permès que en canviar els llums d'incandescència per descàrrega o fluorescència s'hagi baixat el consum sense per això reduir la qualitat de l'enllumenat i fins i tot guanyant en calidesa en hores nocturnes. De la mateixa manera s'han reduït lleugerament els horaris nocturns a l'estiu, mesura que sense deixar de donar satisfacció al client, ha permès també un lleuger estalvi energètic.

### ***3.5. Les bones pràctiques***

Des de l'inici de les operacions, l'aplicació de pràctiques afavoridores del respecte al medi ambient ha estat una constant, cosa que, amb el temps transcorregut, la formació i l'experiència acumulada, ha donat lloc a un conjunt de, en general, petits detalls que es coneixen com a bones pràctiques mediambientals i que aconsegueixen que d'una forma semiautomàtica es «pensi en verd».

### ***3.6. El comitè mediambiental***

El 1997, la companyia va constituir un Comitè Mediambiental o Equip Verd que representava tots els departaments. La seva característica principal era que els seus membres havien de ser voluntaris, això és, que a més del seu treball habitual formaven part del Comitè, promovent polítiques i objectius ambientals i treballant per a integrar-los en els seus respectius departaments; el fet del voluntariat va aconseguir una motivació elevadíssima de tots els components. L'Equip Verd segueix sent la millor de les pràctiques ambientals de PortAventura, ja que entre molts altres assoliments ha aconseguit la certificació de totes les seves instal·lacions per ISO 14001 i pel reglament europeu EMAS.

## 4. Creixent sosteniblement

PortAventura està implementant encara el seu projecte de Centre Recreatiu i Turístic, conformement als compromisos adquirits en el seu moment davant l'Administració Catalana. El creixement de qualsevol companyia és lícit sempre que es porti a terme dintre d'uns paràmetres ètics, i aquest pot veure's reforçat amb l'adopció d'estratègies de Responsabilitat Social Corporativa. Com indica Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, la Responsabilitat Social Corporativa ha de veure's d'una forma moral — llavors pot ser usada com una oportunitat—, no d'una forma defensiva (Directorship, 2007).

La majoria de les grans empreses a Europa han decidit dur la comptabilitat de les seves accions socials i mediambientals, forçades en gran part pels governs, els mitjans i les ONGs, i s'han establert diferents rànquings de classificació d'empreses i de directius conformement al seu performance en RSC. Per això, seguir estratègies de RSC és una prioritat real, ja que la imatge i la reputació de les empreses està en joc. No obstant això existeixen moltes altres companyies que han estat, i segueixen, aportant beneficis socials i mediambientals sense fer cap soroll (Porter, M. Kramer, M, 2006). Havent treballat nombrosos objectius mediambientals, PortAventura, juntament amb altres empreses amb base d'operacions a Espanya, van fundar el Club d'Excel·lència en Sostenibilitat en 2002. Des d'aquest moment, la seva estratègia ha estat desenvolupar el conjunt dels seus projectes d'una forma sostenible, això és, créixer i aportar benefici als seus accionistes, combinat amb un respecte al seu entorn ambiental, com ja anava fent, però mitjançant l'establiment d'un sistema de gestió i iniciant a més una pauta de treball en el seu entorn social, que ja anava efectuant però d'una manera poc ordenada. Els objectius són a partir d'aquest moment dobles: socials i mediambientals.

La decisió de PortAventura va resultar ser molt encertada, ja que en breu temps la societat i, especialment, els consumidors van demanar a les companyies que una vegada aclarit el respecte pel medi ambient, mostressin el seu costat social (Whiteling, 2007). Ignorar el segment del mercat que està preocupat pel que fa al seu proveïdor és molt perillós (du Toit, 2007) i especialment si tenim en compte les reflexions anteriors sobre l'oci positiu, que reuneix a un consumidor molt més sensible pels temes ambientals i socials.

El compromís amb el compliment de les lleis no basta per a fer les coses bé; cal anar una mica més enllà. El quant més enllà dependrà de cada companyia. No està establert. El camí de la RSC és únic i diferent per a cada empresa i engloba tots els factors que coneixem com a bones pràctiques mediambientals, l'ètica en els negocis, els codis de bona conducta, la

cura dels empleats, etc. La suma de tot això és el que es coneix com sostenibilitat (Esler, 2007).

Com hem fet abans amb les iniciatives ambientals, comentarem ara breument algunes iniciatives socials de PortAventura.

#### **4.1. Mapa de stakeholders**

Seguint la teoria dels *Stakeholders* (Freeman, 1984) i una posterior interpretació (Freeman and Velamuri, 2005) per la qual recomana que la millor forma d'aplicar estratègies de RSC és a través del coneixement dels *stakeholders*, PortAventura va elaborar el seu mapa de *Stakeholders* o Parts Interessades en el seu negoci, que es defineixen com aquella persona física o jurídica que pot tenir algun interès o ser afectat d'alguna manera per les seves activitats.

Obtingut el mapa, per al qual es pot utilitzar diferent metodologia o bé constituir *workshops* amb un grup de persones de la companyia que representin tots els estaments i tots els departaments; es van intentar classificar els diferents *stakeholders* per a ordenar-los per ordre d'importància i analitzar què esperava cadascun d'ells de la companyia i què estava fent o deixant de fer la companyia per ells. D'una forma sistemàtica però senzilla es va obtenir una profusa llista de tasques. Programar aquestes tasques i establir un sistema de relacions directes i de diàleg amb qui ho requereixi, és una tasca que no s'acaba mai; sempre hi ha oportunitats de millora.

#### **4.2 Clients i empleats**

PortAventura té una activitat en la qual pot observar cada dia el rostre dels seus clients. Pot, a més, estudiar-ne les preferències, les expectatives i el grau de compliment; analitzar franges per edat, sexe, condició social, origen i un llarg etcètera. Tractar i respondre adequadament a aquesta informació no només és molt important per al seguiment del seu mercat, sinó que li dóna l'oportunitat d'aconseguir l'èxit o el fracàs. Una relació molt singular és la dels seus empleats (un 85%) de cara al públic. No és clara la correlació que postula que empleats feliços donen lloc a clients feliços (Mitchell, 2007), per la qual cosa, tractant-se a més d'empleats que es troben en una activitat on s'ha de treballar dissabtes, diumenges i festius, en horaris difícilment compaginables amb la família, amb contracte estacional i en un sector amb poca vocació, el Departament de Recursos Humans treballa molt per a mantenir un interès en el lloc de tre-



ball, i ha desenvolupat la idea de PortAventura Academy, on l'adquisició de coneixements i la formació en general són les bases fortes que garanteixen el bon servei i per tant, a més de la qualitat de les instal·lacions, un client satisfet.

### **4.3. Els veïns**

El món dels negocis manté el debat de si les pràctiques socials han d'implicar a les empreses en causes més enllà dels seus límits de negoci, per exemple si han d'ajudar a resoldre el problema de la fam en el tercer món, o bé la sida, etc., és a dir les empreses han de ser o no agents que contribueixin al canvi social? Els raonaments més coneguts en aquest sentit són els que en neguen la possibilitat, argumentant que les empreses són ineficients per a gestionar aquestes causes a més d'estar treballant per a tasques per a les quals els seus accionistes no les han concebudes (Friedman, 1970). Per contra, molts moviments acadèmics i empresarials defensen que les companyies no poden viure aïllades del seu entorn, sinó que els objectius econòmics i socials estan connectats i que molts problemes del món poden resoldre's si el sector corporatiu es mobilitza, cosa que pot beneficiar la societat i els accionistes (Porter i Kramer, 2002).

Per a una companyia com PortAventura, la contribució a la societat es troba de forma generalitzada, dins del marc de la societat més prospera, els seus veïns, en un ampli sentit del concepte. Una sèrie de programes de relació amb els Ajuntaments propers, amb els seus Patronats de Turisme, amb el Patronat de Turisme de la Costa Daurada, amb l'Observatori de Turisme de la Costa Daurada, amb entitats locals benèfiques i ONGs, amb entitats singulars de suport popular donen cabuda a nombroses accions portades a terme des de diversos departaments de la companyia.

### **4.4. Projecte residencial**

Encara que els recents esdeveniments en el mercat immobiliari han llançat una sospita de negoci poc ètic, això no ha d'entendre's de forma generalitzada. Hi segueixen havent moltes empreses en el mercat espanyol que, lluny de la mentalitat a curt termini, centren els seus objectius a crear valor per als seus accionistes i per a l'entorn. Tal és el cas de PortAventura, que compta entre els seus projectes i des de l'inici de les seves activitats amb una part de desenvolupament immobiliari. El fet de no haver-lo realitzat encara ve a demostrar que no s'ha deixat arrossegar pels beneficis fà-

cils, sinó que el projecte té objectius a llarg termini. Els barris residencials de PortAventura s'han començat a dissenyar i s'acabaran dissenyant des d'un prisma de desenvolupament sostenible i el seu objectiu és ser mediam-bientalment responsables i amb un excel·lent comportament al llarg del temps. Això és amb una visió a llarg termini (Beyard et al. 2007).

## 5. L'èxit associat al desenvolupament sostenible

PortAventura ha comptat durant la seva curta història amb l'aportació dels seus diferents socis, no només en el coneixement i desenvolupament del negoci sinó també en la seva cultura. El concepte del que ha estat, és i pretén arribar a ésser va ser a causa de la nord-americana **Bush Entertainment Inc**, companyia que va presentar el seu projecte a l'Administració i que des del primer moment va alinear les seves solucions amb el respecte a l'entorn i a les institucions. Més endavant va prendre el relleu com a manager, el grup anglès Tussaud's, de la mà del qual es va instaurar el comitè mediambiental. Universal Studios va ser manager des de 1998. Va instaurar el comitè de sostenibilitat i va aplicar un codi ètic entre els seus directius. Va desenvolupar particularment estratègies de seguretat i salut que es van veure incrementades en ser adquirida per NBC del grup General Electric. Finalment, «la Caixa», que, encara que present des de pràcticament els seus inicis, ha passat a dirigir PortAventura des de 2004, ha potenciat les polítiques de responsabilitat social en concordança amb els seus valors.

És un fet que la indústria turística contribueix positivament al desenvolupament social i econòmic allà on opera (Alies, 2007). En el cas de PortAventura es pot comprovar a través de nombrosos indicadors l'evolució de la pròpia activitat turística i l'econòmica d'entorn; com el seu efecte ha estat molt beneficiós, les administracions i el ciutadà proper entenen el Parc com una mica seu i se senten orgullosos del seu èxit.

Durant els últims anys, el nombre de visitants no ha cessat d'incrementar-se, i en la temporada d'estiu de 2007, l'increment respecte a l'any anterior ha estat del 7,5%. Què té, o millor, què ofereix PortAventura que altres establiments no tenen o no ofereixen?

L'oferta de PortAventura té diversos components que el diferencien dels seus competidors, gràcies a les estratègies desenvolupades com a resposta als requeriments del desenvolupament sostenible. La innovació i la qualitat són una constant en els seus productes. Això ha enfortit la imatge de la seva marca, però el més important és que ha aconseguit una reputació de treball bé fet, de turisme responsable i de «*must see*», que fa que el seu

principal venedor siguin els seus propis clients en referir la seva experiència d'un dia o una estada inoblidable.

## 6. Conclusions

Saber treure partit del treball realitzat aparentment és una obvietat, però no està a l'abast de totes les organitzacions. La creació d'un fons de coneixement, d'experiències, de capacitats que permetin resoldre, gairebé de forma no conscient, les múltiples situacions que a la pràctica es troba una empresa, no només li donarà avantatges competitius sinó que difícilment podrà ser imitat pels seus competidors, ja que aquest fons no es troba en un manual de procediments sinó que ha permeabilitzat totes les capes de l'empresa i és subjacent a tota l'organització.

Com diu la segona regla de la Bona Sort: «Molts són els que volen tenir Bona Sort, però pocs els que decideixen anar-la a buscar» (Trias de Bes i Rovira, 2004). La sort està esperant; cal crear les circumstàncies per a trobar-la. Saber escoltar ha estat sempre una virtut; la seva aplicació al món de l'empresa ens la porten els instruments que desenvolupa la RSC i en concret una teoria amb alguns anys ja en escena: escoltar els *Stakeholders* clau pot ser el camí de l'èxit.

## Bibliografia

- ALÍAS, JOSÉ (2007), «Turismo, un Compromiso Global», Ser Responsable, març, pp 91-93
- BEYARD, M., KRAMER, A., LEONARD, B., PAWLUKIEVICZ, M., SCHWANKE, D. I YOO, N. (2007), «Ten Principles for Developing Successful Town Centers», Urban Land Institute. Washington. pp 30
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD. [www.clubsostenibilidad.org](http://www.clubsostenibilidad.org)
- DECRET 152/ 1989 de 23 de juny, «por el que se aprueba la instalación de un Centro Recreativo y Turístico en Vila-seca Salou». Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya 1164. 5.07.1989
- DIRECTORSHIP (2007) «Green is Green» Special Report The Greening of Corporate America, juny-juliol, pp 40-42
- DU TOIT, CARLENE (2007) «Consumer Who Care», NZ Business, juny, p 13
- ESLER, BILL (2007) «Doing Well by Doing Good Goes Right to the Bot-

- tom Line», *Graphic Arts Monthly*, juny, p 4
- FREEMAN, EDWARD (1984) «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Boston, Pitman
- FREEMAN, EDUARD I VELAMURI, RAMAKRISHNA (2005) « A new Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility», *Corporate Responsibility*
- FRIEDMAN, MILTON (1970) «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *New York Times Magazine*. Setembre
- LLEI 2/1989 de 16 de febrer «Sobre Centros Recreativos Turísticos». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* 1109. 20.02.1989
- MELIM, RICHARD DE (2007) «Go Green or Pay the Price», *Cabinet Maker*, juny
- MITCHELL, ALAN (2007) «It is Time to Look Beyond the «Service with a Smile» Principle», *Marketing Week*, 3.05.07, pp 30-31
- MUJERIEGO, RAFAEL (1990) «Riego con Agua Residual Municipal Regenerada», *Universidad Politécnica de Catalunya*
- PORTER, MICHAEL E. I KRAMER, MARK R. (2002) «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review*, desembre, pp 58-59
- PORTER, MICHAEL E. I KRAMER, MARK R. (2006) «Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*. Desembre
- TRÍAS DE BES, FERNANDO I ROVIRA, ALEX (2004) «La Buena Suerte, Claves de la Prosperidad» Ediciones Urano, Empresa Activa, Barcelona
- WHITELING, IAN (2007) «We are Sticklers for Sustainability», *Marketing Week*, 28.06.07 pp 41