

# Portaventura: desarrollándose sosteniblemente

VICENÇ VESES

Ingeniero Industrial, Universidad de Navarra

Master en Gestión Gerencial, EADA

Diploma de Estudios Avanzados en Administración de Empresas, Universidad Rovira i Virgili

Director de Proyectos de Desarrollo Inmobiliario en Port Aventura, SA

## Resumen

PortAventura abrió sus puertas al público en 1995, desde entonces viene desarrollando su actividad al tiempo que la diversifica y sus nuevos proyectos se suceden; sus visitantes crecen cada año hecho que ha dinamizado la industria turística de la Costa Daurada. Su modelo de negocio no ha pasado desapercibido, por lo que han sido numerosos los empresarios que pretenden seguir sus pasos en España y fuera de nuestro país. Un factor que ha ayudado al éxito ha sido sin duda su manera de hacer las cosas, sin olvidar su entorno social y físico, desde una perspectiva stakeholder.

## Palabras clave

Ocio, turismo, desarrollo sostenible, RSC, stakeholders

---

## 1. El ocio

Una de las tendencias naturales del hombre es la diversión y el descanso, es algo que es común a todas las razas, estamentos sociales y situación geográfica. En el primer mundo se ha desarrollado el concepto de ocio en numerosas vertientes, resultando finalmente una actividad humana que ha

requerido la evolución de un sector de servicios de grandes dimensiones para dar respuesta a las necesidades de ocio, lo cual ha generado un amplio mercado, cuyo volumen de negocio alcanza grandes proporciones.

El turismo en todos sus aspectos, es un gran dinamizador del ocio: nos divertimos o descansamos especialmente cuando estamos de vacaciones o por lo menos disfrutando de unos días de puente o fin de semana. Nos interesa cada vez más viajar y conocer países cercanos o ignotos, con lo que hemos trasladado la necesidad de ser servidos, de disponer de servicios de ocio a todo el planeta, ningún rincón del globo está lo suficiente alejado o presenta peligros y dificultades, para que no se desee visitarlo. Además de los países occidentales con Francia, España y Estados Unidos a la cabeza del ranking, el turismo es la principal actividad económica en algo menos de la mitad de los 100 países más pobres, según la Organización Mundial del Turismo

## **El ocio positivo**

La necesidad también de experimentar nuevas sensaciones, ha hecho evolucionar los deportes en un nuevo formato de contacto con la naturaleza o buscando el riesgo controlado. Las actividades culturales arrastran numeroso público, nos movemos para visitar una exposición de pintura o una obra de teatro. Las fiestas populares y el folclore constituyen otra vertiente del ocio.

La necesidad de dar salida a los requerimientos de tantas personas para distraerse de forma ordenada ha dado lugar a un nuevo concepto, el «Ocio Positivo», esto es el ocio vivido desde el punto que pueda enriquecernos humanamente. El ocio positivo ayuda a potenciar las virtudes, favorece las relaciones familiares y de amistad, conduce a una integración con el entorno y favorece la interculturalidad.

Esta multiplicación de las actividades de ocio extendiéndose por todas las regiones y países, pueden llegar a afectar al entorno natural y social donde son desarrolladas. Lugares no muy lejanos de nuestras residencias apenas antes visitados, ahora se masifican y requieren servicios para atender a los visitantes. El entorno físico donde son desarrolladas, en muchas ocasiones en contacto directo con el medio natural, pueden poner en peligro los sistemas ecológicos. Aunque se trate de ocio positivo, eso no garantiza el equilibrio social y natural.

## **2. Portaventura**

Una respuesta a la demanda de nuevas experiencias de ocio positivo, fue el Parque Temático PortAventura.

La idea de construir un polo de atracción turística en la Costa Daurada, aparece al final de la década de los 80, potenciada por la administración local y regional. La Costa Daurada precisaba de una reorientación, la actividad turística había tocado fondo y era necesario remontar, mejorar las perspectivas de la actividad económica dependiente del turismo y que afectaba a numerosos ciudadanos. Además de los futuros accionistas, las autoridades y los futuros clientes, los empresarios del sector turístico, los futuros empleados y los futuros proveedores serían los beneficiados de la creación de un centro recreativo de gran calidad. Se estaba llamando, aún sin ser conscientes, a la creación de una empresa que contaría con una serie de stakeholders muy interesados en su constitución y su éxito.

Las obligaciones del futuro inversor, garantizando una inversión mínima elevada, la creación de numerosos puestos de trabajo, el desarrollo de un proyecto duradero en el tiempo y sin posibilidad de deslocalización, la mejora de las infraestructuras de la zona, junto a los compromisos de la Administración en la celeridad en la construcción de vías de comunicación y otras infraestructuras pendientes de ejecución, no sólo serían de gran utilidad al inversor, sino a todo su entorno social y geográfico. Los beneficios para la sociedad local y el turismo, a priori eran claros.

El complejo de ocio pretendía además consolidar y alargar la temporada turística, que hasta entonces se ceñía exclusivamente a los meses de verano, a todo el año. Este objetivo revestía una gran trascendencia y suponía un gran reto.

La Generalitat de Cataluña otorgó una concesión, mediante el Decreto 152/1989 para construir un centro recreativo y turístico con arreglo a las condiciones que había publicado en su Ley 2/1989, y a los compromisos que el inversor adquirió.

A partir de aquel momento todas aquellas pretensiones y expectativas de beneficio social y del entorno debían llegar a ser una realidad, a PortAventura le tocaba transformar las expectativas en realidades.

El buque insignia del proyecto fue, y lo sigue siendo, el Parque Temático y de Atracciones, que representaba una gran innovación en España, al no haber experiencia previa y por lo tanto con un grado de riesgo considerable en la inversión, ¿Cuál iba a ser la respuesta del público? Los temas seleccionados para el Parque añadieron un gran contenido cultural, recreando la arquitectura, el paisaje, el folclore e incluso la cocina de los países que serían representados en los cinco nudos o espacios temáticos diferenciados.

El Parque PortAventura abrió sus puertas al público en Mayo de 1995, y como se comentará a continuación todas las expectativas que se pusieron en él, han sido y van siendo cubiertas. Posteriormente se han ampliado las

instalaciones con nuevas e innovadoras atracciones y espectáculos, con la construcción de tres hoteles para responder a la demanda de sus visitantes y actualmente con nuevos proyectos en fase de ejecución: construcción de infraestructuras para el futuro desarrollo inmobiliario de parte de sus terrenos, un paseo que une las instalaciones actuales con el mar, 45 hoyos de golf, un centro de convenciones de gran capacidad y un nuevo hotel. Otros muchos proyectos están previstos para un futuro cercano.

### **3. El medio ambiente en portaventura**

Desde el primer planteamiento en 1989, pasando por las diversas fases del proyecto: desarrollo conceptual, diseño, ejecución, iniciada en 1992, y puesta en marcha, así como durante su operación desde 1995, se tuvo un gran cuidado por las afectaciones medioambientales.

Cualquier actividad humana interacciona con el medio ambiente, en general de forma negativa, no era PortAventura una excepción, pero la atención a las soluciones constructivas y operativas, minimizaron las afectaciones y en algunos casos positivizaron sensiblemente su efecto. Las grandes compañías de productos de gran consumo e incluso las de menor tamaño, están actualmente adoptando estrategias medioambientales y las iniciativas «verdes» son constantes, dentro de las organizaciones particularmente dirigidas a sus empleados y clientes: Camina en verde o paga el precio (de Melim, 2007),

Destacaremos aquí algunas de las soluciones e iniciativas que PortAventura viene aplicando desde su inicio o incorpora a sus nuevos proyectos:

#### ***3.1. El uso del agua***

Dado que la zona en la cuenca mediterránea donde se debía desarrollar el centro recreativo era escasa en recursos hídricos y teniendo en cuenta que la recuperación del paisaje, así como la introducción de extensas zonas de jardinería intensiva requerirían el uso de importantes cantidades de agua para el riego, se llegó a un acuerdo con la Agencia Catalana del Agua, quien construyó un tratamiento a la salida de la nueva depuradora urbana de aguas, capaz de preparar el agua para la irrigación de las zonas ajardinadas. PortAventura por su parte costea la operación de la instalación y ha desarrollado programas de investigación, conjuntamente con la universidad sobre diversas especies vegetales con el fin de seleccionar aquellas especies que mejor responden al riego con agua regenerada. El modelo seguido ha

sido el de las experiencias previas en California (Mujeriego, 1990), donde la reutilización de agua residual para riego agrícola y de jardinería se había desarrollado ampliamente en la parte semiárida del estado norteamericano, y la demanda de agua ha sido muy elevada algunos años antes.

La experiencia inicial de Portaventura, ha sido potenciada recientemente, ya que los proyectos actualmente en ejecución requerirán el uso de agua regenerada para riego en la recuperación del paisaje mediterráneo, en las nuevas zonas ajardinadas y en los campos de golf, donde además las especies cespitosas utilizadas y aptas para el juego, precisan de un agua de mayor calidad, lo que obliga a dotar de un nuevo tratamiento a la corriente de agua ya regenerada procedente de la depuradora, todo con la finalidad de no utilizar una sola gota de agua potable.

### ***3.2. La adaptación al terreno original***

Con la finalidad de tener una menor afectación de los edificios, infraestructuras y vialidad sobre el terreno, se resuelven los proyectos adaptándolos a la orografía original en la medida de lo posible, esto no sólo se manifiesta en un menor impacto visual, sino que permite una recuperación del paisaje original. Es una práctica habitual transplantar todos aquellos árboles que lo permiten (olivos, algarrobos, palmeras, etc.) antes del inicio de las obras a un vivero temporal para su posterior reimplantación. Uno o dos años después de finalizada cualquier instalación, el conjunto adquiere el aspecto de haber estado allí toda la vida.

### ***3.3. El humedal***

PortAventura proyectó la recuperación de 4,5 hectáreas de una antigua zona de humedal que se había perdido prácticamente con el crecimiento urbanístico de los núcleos de población, una vez realizado el estudio por especialistas, el terreno dedicado para la recuperación del humedal ha sido de 17 hectáreas, que ha sido declarado Espacio de Interés Natural por la Generalitat de Catalunya y forma parte de la red Natura 2000. En tal espacio se localizó una especie de pez protegido en grave peligro de extinción «el fartet» (*Aphanius Iberus* o *Lebias Ibera*), y se ha establecido un plan de reproducción en el Parc Natural del Delta de l'Ebre con la finalidad de asegurar su supervivencia y ser reintroducido posteriormente en su medio original.

Con el proyecto hoy en marcha de un campo de golf, se está construyendo alrededor del humedal protegido un anillo de protección, exento de

juego, que suma más de 14 hectáreas de lagos naturales, que se han provocado mediante excavación y afloramiento del freático, con lo que la zona apunta ya, como puede observarse in situ, a convertirse en un importante humedal del levante español, con la llegada de aves migratorias y la recuperación de los ciclos de vida propios de los humedales.

Un acuerdo con el Ayuntamiento de Vila-seca y la Generalitat de Catalunya, promueven las visitas controladas al espacio, especialmente dedicadas a grupos escolares, para lo que el mismo ha sido adaptado y preparado.

### ***3.4. El ahorro energético***

El diseño de una red de telecomunicaciones que permite controlar los consumidores energéticos mediante ordenadores industriales y programas de control, es una importante herramienta que permite un crecimiento controlado de la demanda energética paralelo al crecimiento de la actividad. Los grandes consumos están sometidos a horarios estrictos. Otras iniciativas por ejemplo con el alumbrado, ha permitido que al cambiar las lámparas de incandescencia por descarga o fluorescencia se haya bajado el consumo sin por ello reducir la calidad del alumbrado e incluso ganando en calidez en horas nocturnas. De la misma manera se han reducido ligeramente los horarios nocturnos en verano, medida que sin dejar de dar satisfacción al cliente, ha permitido también un ligero ahorro energético.

### ***3.5. Las buenas prácticas***

Desde el inicio de las operaciones la aplicación de prácticas favorecedoras del respeto al medio ambiente, ha sido una constante, lo que con el tiempo transcurrido, la formación y la experiencia acumulada ha dado lugar a un conjunto de, en general, pequeños detalles que se conocen como buenas prácticas medioambientales y que consiguen que de una forma semiautomática se piense en «verde».

### ***3.6. El comité medioambiental***

En 1997 la compañía constituyó un Comité Medioambiental o Equip Verd, que representaba a todos los departamentos y cuya característica principal era la de que sus miembros debían ser voluntarios, esto es, que

además de su trabajo habitual formaban parte del Comité, promoviendo políticas y objetivos ambientales y trabajando para la integración de los mismos en sus respectivos departamentos; el hecho del voluntariado consiguió una motivación elevadísima de todos los componentes. El Equip Verd sigue siendo la mejor de las prácticas ambientales de PortAventura, ya que entre otros muchos logros ha conseguido la certificación de todas sus instalaciones por ISO 14001 y por el reglamento europeo EMAS.

#### **4. Creciendo sosteniblemente**

PortAventura está implementando todavía su proyecto de Centro Recreativo i Turístico, con arreglo a los compromisos adquiridos en su momento ante la Administración Catalana. El crecimiento de cualquier compañía es lícito siempre que se lleve a cabo dentro de unos parámetros éticos, y éste puede verse reforzado con la adopción de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, como indica Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, la Responsabilidad Social Corporativa debe verse de una forma moral, entonces puede ser usada como una oportunidad, no de una forma defensiva (Directorship, 2007).

La mayoría de las grandes empresas en Europa han decidido llevar la contabilidad de sus acciones sociales y medioambientales, forzadas en gran parte por los gobiernos, los medios y las ONG's, estableciéndose diferentes rankings de clasificación de empresas y directivos con arreglo a su performance en RSC, por lo que seguir estrategias de RSC es una prioridad real, ya que la imagen y la reputación de las firmas está en juego. Sin embargo existen muchas otras compañías que han estado, y siguen, aportando beneficios sociales y medioambientales sin hacer ningún ruido (Porter, M. Kramer, M, 2006). Habiendo trabajado numerosos objetivos medioambientales PortAventura, junto con otras empresas con base de operaciones en España, fundaron el Club de Excelencia en Sostenibilidad en 2002. Desde ese momento su estrategia ha sido la de desarrollar el conjunto de sus proyectos de una forma sostenible, esto es crecer y aportar beneficio a sus accionistas, combinado con un respeto a su entorno ambiental, como ya venía haciendo, pero mediante el establecimiento de un sistema de gestión e iniciando además una pauta de trabajo en su entorno social, que ya venía efectuando pero de una manera poco ordenada. Los objetivos son a partir de ese momento dobles: sociales y medioambientales.

La decisión de PortAventura resultó ser de mucho acierto, ya que en breve tiempo la sociedad y especialmente los consumidores, pidieron a las compañías que una vez aclarado el respeto por el medio ambiente, muestra-

sen su lado social (Whiteling, 2007). Ignorar el segmento del mercado que está preocupado por lo que hace su proveedor, es muy peligroso (du Toit, 2007) y especialmente si tenemos en cuenta las reflexiones anteriores sobre el ocio positivo, que reúne a un consumidor mucho más sensible por los temas ambientales y sociales.

El compromiso con el cumplimiento de las leyes no basta para hacer las cosas bien, debe irse algo más allá. El cuanto más allá dependerá de cada compañía, no está establecido, el camino de la RSC es único y diferente para cada empresa y engloba todos los factores que conocemos como las buenas prácticas medioambientales, la ética en los negocios, los códigos de buena conducta, el cuidado de los empleados, etc. La suma de todo ello es lo que se conoce como sostenibilidad (Esler, 2007)

Como hemos hecho antes con las iniciativas ambientales, vamos a comentar brevemente algunas iniciativas sociales de PortAventura

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

Siguiendo la teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) y una posterior interpretación (Freeman and Velamuri, 2005) por la que recomienda que la mejor forma de aplicar estrategias de RSC es a través del conocimiento de los stakeholders, PortAventura elaboró su mapa de Stakeholders o Partes Interesadas en su negocio, que se definen como aquella persona física o jurídica que puede tener algún interés o ser afectado de alguna manera por sus actividades.

Obtenido el mapa, para el cual se puede utilizar diferente metodología o bien constituir workshops con un grupo de personas de la compañía que representen todos los estamentos y todos los departamentos; se trató de clasificar los diferentes stakeholders para ordenarlos por orden de importancia y analizar qué esperaba cada uno de ellos de la compañía y qué estaba haciendo o dejando de hacer la compañía por ellos. De una forma sistemática pero sencilla se obtuvo una profusa lista de tareas. La programación de las mismas y el establecimiento de un sistema de relaciones directas y diálogo con aquellos que lo requieran, es algo que no se acaba nunca, siempre hay oportunidades de mejora.

#### ***4.2. Clientes y empleados***

PortAventura tiene una actividad en la que puede observar cada día el rostro de sus clientes, puede además estudiar sus preferencias, sus expecta-



tivas y el grado de cumplimiento, analizar franjas por edad, sexo, condición social, origen y un largo etcétera. Tratar y responder adecuadamente a esta información no sólo es muy importante para el seguimiento de su mercado, sino que le da la oportunidad de conseguir el éxito o el fracaso. Una relación muy singular es la de sus empleados (un 85%) de cara al público. No es clara la correlación que postula que empleados felices dan lugar a clientes felices (Mitchell, 2007), por lo que tratándose además de empleados que se encuentran en una actividad donde se debe trabajar sábados, domingos y festivos, en horarios difícilmente compaginables con la familia, con contrato estacionario y en un sector con poca vocación, el Departamento de Recursos Humanos trabaja mucho para mantener un interés en el puesto de trabajo, habiendo desarrollado la idea de PortAventura Academy, donde la adquisición de conocimientos y la formación en general son las bazas fuertes que garantizan el buen servicio y por tanto, además de la calidad de las instalaciones, un cliente satisfecho.

### **4.3. Los vecinos**

El mundo de los negocios mantiene el debate de si las prácticas sociales deben implicar a las empresas en causas más allá de sus límites de negocio, por ejemplo si deben ayudar a resolver el problema del hambre en el tercer mundo, o bien el SIDA, etc., es decir las empresas ¿deben o no ser agentes que contribuyan al cambio social? Los razonamientos más conocidos en este sentido son los que niegan la posibilidad argumentando que las empresas son ineficientes para gestionar tales causas además de estar trabajando para algo que no ha sido así concebido por sus accionistas (Friedman, 1970), por el contrario muchos movimientos académicos y empresariales defienden que las compañías no pueden vivir aisladas de su entorno, sino que los objetivos económicos y sociales están conectados y que muchos problemas del mundo pueden resolverse si el sector corporativo se moviliza beneficiando a la sociedad y a los accionistas (Porter y Kramer, 2002).

Para una compañía como PortAventura la contribución a la sociedad se encuentra de forma generalizada, dentro del marco de la sociedad más cercana, sus vecinos, en un amplio sentido del concepto. Una serie de programas de relación con los Ayuntamientos cercanos, con sus Patronatos de Turismo, con el Patronato de Turismo de la Costa Daurada, con el Observatorio de Turismo de la Costa Daurada, con entidades locales benéficas y ONG's, con entidades singulares de soporte popular dan cabida a numerosas acciones llevadas a cabo desde diversos departamentos de la compañía.

#### **4.4. Proyecto residencial**

Aunque los recientes acontecimientos en el mercado inmobiliario han lanzado una sospecha de negocio poco ético, esto no debe entenderse de forma generalizada, siguen habiendo muchas empresas en el mercado español que lejos del cortoplazismo, centran sus objetivos en crear valor para sus accionistas y para el entorno. Tal es el caso de PortAventura, que cuenta entre sus proyectos y desde el inicio de sus actividades con una parte de desarrollo inmobiliario, el hecho de no haberlo aún realizado viene a demostrar que no se ha dejado arrastrar por los beneficios fáciles, sino que el proyecto tiene objetivos a largo plazo. Los barrios residenciales de PortAventura se han empezado a diseñar y se acabaran diseñando desde un prisma de desarrollo sostenible y su objetivo es ser medioambientalmente responsables y con un excelente comportamiento a lo largo del tiempo, esto es con una visión a largo plazo (Beyard et al. 2007).

### **5. El éxito asociado al desarrollo sostenible**

PortAventura ha contado durante su corta historia con la aportación de sus diferentes socios, no sólo en el conocimiento y desarrollo del negocio sino también en su cultura. El concepto de lo que ha sido, es y pretende llegar a ser fue debido a la estadounidense Bush Entertainment Int, compañía que presentó su proyecto a la Administración y que desde el primer momento alineó sus soluciones con el respeto al entorno y a las instituciones. Más adelante tomó el relevo como manager, el grupo inglés Tussaud's, de la mano del cual se instauró el comité medioambiental. Universal Studios fue manager desde 1998 instaurando el comité de sostenibilidad y aplicando un código ético entre sus directivos, desarrolló particularmente estrategias de seguridad y salud que se vieron incrementadas al ser adquirida por NBC del grupo General Electric. Finalmente «la Caixa» que aunque presente desde prácticamente sus inicios ha pasado a dirigir PortAventura desde 2004, ha potenciado las políticas de responsabilidad social en concordancia con sus valores.

Es un hecho que la industria turística contribuye positivamente al desarrollo social y económico allá donde opera (Alías, 2007), en el caso de PortAventura se puede comprobar a través de numerosos indicadores la evolución de la propia actividad turística y la económica de entorno; como su efecto ha sido muy beneficioso, las administraciones y el ciudadano cercano entiende el Parque como algo suyo y se siente orgulloso de su éxito.

Durante los últimos años el número de visitantes no ha cesado de incrementarse, y en la temporada de verano de 2007, el incremento respecto al año anterior ha sido del 7,5%. ¿Qué tiene, o mejor qué ofrece PortAventura que otros establecimientos no tienen o no ofrecen?

La oferta de PortAventura tiene varios componentes que lo diferencian del de sus competidores, gracias a las estrategias desarrolladas como respuesta a la llamada del desarrollo sostenible, la innovación y la calidad son una constante en sus productos. Ello ha fortalecido la imagen de su marca, pero lo más importante es que ha conseguido una reputación de trabajo bien hecho, de turismo responsable y de «must see», que hace que su principal vendedor sean sus propios clientes al referir su experiencia de un día o una estancia inolvidable.

## 6. Conclusiones

Saber sacar partido del trabajo realizado aparentemente es una obviedad, pero no está al alcance de todas las organizaciones. La creación de un fondo de conocimiento, de experiencias, de capacidades que permitan resolver, casi de forma no consciente, las múltiples situaciones que en la práctica se encuentra una empresa, no sólo le dará ventajas competitivas sino que difícilmente podrá ser imitado por sus competidores, ya que ese fondo no se encuentra en un manual de procedimientos, sino que ha permeabilizado todas las capas de la empresa y subyace en toda la organización.

Como reza la segunda regla de la Buena Suerte: «Muchos son los que quieren tener Buena Suerte, pero pocos los que deciden ir a por ella» (Trias de Bes y Rovira, 2004), la suerte está esperando, hay que crear las circunstancias para encontrarla. Saber escuchar ha sido siempre una virtud; su aplicación al mundo de la empresa nos la trae los instrumentos que desarrolla la RSC y en concreto una teoría con algunos años ya en escena, escuchar a los Stakeholders clave puede ser el camino del éxito.

## Bibliografía

- ALÍAS, J (2007), «Turismo, un Compromiso Global», Ser Responsable, Marzo , pp 91-93
- BEYARD, M., KRAMER, A., LEONARD, B., PAWLUKIEVICZ, M., SCHWANKE, D. y 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 junio, «por el que se aprueba la instalación de un Centro Recreativo i Turístico en Vila-seca Salou». Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya 1164. 5.07.1989
- Directorship (2007) «Green is Green» Special Report The Greening of Corporate America, June-July, pp 40-42
- DU TOIT, CARLENE (2007) «Consumer Who Care», NZ Business, June, pp 13
- ESLER, BILL (2007) «Doing Well by Doing Good Goes Right to the Bottom Line», Graphic Arts Monthly, June, pp 4
- FREEMAN, EDWARD (1984) «Strategic Management: A Stakeholder Approach2, Boston, Pitman
- FREEMAN, EDWARD and 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. September
- Llei 2/1989 de 16 de febrero «Sobre Centros Recreativos Turísticos». Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya 1109. 20.02.1989
- MELIM, RICHARD de (2007) «Go Green or Pay the Price», Cabinet Maker, June
- 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 Re- generada», Universidad Politécnica de Catalunya
- PORTER, MICHAEL E. y KRAMER, MARK R. (2002) «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», Harvard Business Review, December, pp 58-59
- PORTER, MICHAEL E. y KRAMER, MARK R. (2006) «Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review. December
- TRÁIS de BES, FERNANDO y 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