



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

LOCALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Y CREACIÓN DE VALOR EN LOS HOTELES DE LA COSTA
ESPAÑOLA: INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL, LA
AMBIDESTREZA INTERORGANIZATIVA, LA INNOVACIÓN Y
LA RESILIENCIA

Esther Poveda Pareja



Tesis **Doctorales**

UNIVERSIDAD de ALICANTE

Unitat de Digitalització UA
Unidad de Digitalización UA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis doctoral

**LOCALIZACIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Y CREACIÓN DE VALOR EN LOS HOTELES DE LA COSTA
ESPAÑOLA: INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL, LA
AMBIDESTREZA INTERORGANIZATIVA, LA INNOVACIÓN Y
LA RESILIENCIA**

Autor:

Esther Poveda Pareja

Tesis presentada para aspirar al grado de
DOCTOR POR LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE
MENCIÓN DE DOCTOR INTERNACIONAL

Programa de doctorado en Empresa, Economía y Sociedad

Dirigida por:

Dr. Bartolomé Marco Lajara

Dra. Mercedes Úbeda García

Junio, 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me han ayudado durante el proceso de elaboración de la tesis doctoral.

Inicialmente, me gustaría realizar una mención de recuerdo y profunda gratitud al que fue mi primer director, el Doctor Don Enrique Claver Cortés por su gran apoyo moral y su enseñanza durante mis comienzos de la tesis, así como por transmitirme su entusiasmo por la Responsabilidad Social Corporativa. Le estaré eternamente agradecida.

En especial, transmito mi más sincero agradecimiento a mis directores, el Doctor Don Bartolomé Marco Lajara y la Doctora Doña Mercedes Úbeda García, por su entrega, esfuerzo, compromiso y apoyo constante tanto profesional como personal. Su ayuda ha sido esencial para mi aprendizaje y para la elaboración de mi tesis.

A mis padres y a mi hermana, quienes me han aportado valiosos consejos, así como apoyo diario, los cuales me han ayudado a mantener la energía necesaria para culminar el trabajo de investigación y hacer que el camino haya sido mucho más llevadero.

Universitat d'Alicant
Universidad de Alicante

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.1. Motivación y objetivos de la investigación	3
1.2. Estructura de la tesis doctoral	9
INTRODUCTION	13
1.1. Motivation and research objectives	15
1.2. Structure of the doctoral thesis	20
CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	23
1.1. Introducción.....	25
1.2. Evolución histórica de la RSC.....	27
1.3. RSC Vs. Sostenibilidad Corporativa: Un análisis conceptual	34
1.4. Fundamentos teóricos de la RSC.....	49
1.5. Conceptualización de la RSC.....	68
1.6. Visión estratégica de la RSC.....	75
1.7. Antecedentes de la RSC.....	89
1.8. Conclusiones del capítulo	96
CAPÍTULO 2. LA RSC EN EL SECTOR TURÍSTICO	99
2.1. Introducción.....	101
2.2. Sostenibilidad y RSC en turismo	106
2.3. Externalidades negativas de la actividad turística: Evidencias de la necesidad de una nueva praxis en turismo.....	115
2.4. Motivos para adoptar la RSC en turismo	123
2.5. Barreras para desarrollar la RSC en turismo	131
2.6. El impacto de la RSC en los resultados de las empresas turísticas. Hipótesis 1	134
2.7. La influencia de la innovación, la resiliencia y la orientación estratégica responsable en la relación entre la RSC y los resultados	140
2.7.1. La innovación como mediadora entre la RSC y los resultados. Hipótesis 2.....	140
2.7.2. La resiliencia como mediadora entre la RSC y los resultados. Hipótesis 3	150
2.7.3. La orientación estratégica de RSC como moderadora en la relación entre la RSC y los resultados. Hipótesis 4	163
2.8. Conclusiones del capítulo	168

CAPÍTULO 3. DISTRITO TURÍSTICO Y RSC.....	171
3.1. Introducción.....	173
3.2. Origen y evolución del DI: Desde la “industria localizada” de Marshall al clúster de Porter, pasando por el DI de Becattini.....	174
3.3. Características y externalidades positivas generadas en los DIs y los clústeres	186
3.4. Diferencias detectadas entre los DIs y los clústeres. Hacia la adopción de un enfoque común	198
3.5. Relación entre DI y la RSC.....	203
3.6. Del DI al DT	213
3.6.1. Evolución del concepto de DT: características y externalidades desde una perspectiva económica	214
3.6.2. DTs como áreas para la sostenibilidad. Entornos potenciadores de la RSC en las empresas turísticas. Hipótesis 5	225
3.7. Conclusiones del capítulo	234
CAPÍTULO 4. RELACIONES DE MEDIACIÓN Y MODERACIÓN ENTRE LA UBICACIÓN EN EL DT Y LA RSC	237
4.1. Introducción.....	239
4.2. El capital social como mediador entre el grado de aglomeración y la RSC. Hipótesis 6	239
4.3. La ambidestreza interorganizativa como mediadora entre el grado de aglomeración y la RSC. Hipótesis 7.	251
4.4. La influencia del capital social sobre la ambidestreza interorganizativa: Doble mediación en la relación entre aglomeración y RSC. Hipótesis 8	259
4.5. La cultura de RSC como moderadora en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC. Hipótesis 9	263
4.6. Conclusiones del capítulo	267
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR TURÍSTICO.....	269
5.1. Importancia relativa del sector turístico a nivel mundial y europeo.....	271
5.2. Importancia del sector turístico en España	283
CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA.....	297
6.1. Fase 1: Identificación y análisis de los distritos turísticos costeros españoles.....	299
6.1.1. Cálculo del grado de aglomeración empresarial	300
.....	303
6.2. Fase 2: Contraste del modelo teórico	308
6.3. Población, descripción de la muestra y obtención de datos.	321
6.4. Medida de las variables.....	332

<i>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS, RESULTADOS y DISCUSIÓN.....</i>	341
7.1. Modelo de segundo orden: Evaluación del modelo de medida y del modelo global.	344
7.2. Modelo de segundo orden: Evaluación del modelo estructural	348
<i>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</i>	363
8.1. Conclusiones	365
8.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación	375
<i>CHAPTER 8. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH.....</i>	379
8.1. Conclusions	381
8.2. Limitations and future lines of research	390
<i>LISTA DE REFERENCIAS.....</i>	393
<i>ANEXOS</i>	473
ANEXO 1. SLT DE COSTA IDENTIFICADOS POR MARCO-LAJARA ET AL. (2017) A PARTIR DE BOIX Y GALLETO (2005).....	473
ANEXO 2. GRÁFICOS DE LOS DISTRITOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES EN FUNCIÓN DEL GRADO DE AGLOMERACIÓN DESGLOSADOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.....	479
ANEXO 3. RESULTADOS DEL MODELO DE MEDIDA DE PRIMER ORDEN	489
ANEXO 4. CUESTIONARIO ENVIADO A LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO MEDIANTE LA PLATAFORMA QUALTRICSXL	495
ANEXO 5. ESCALAS ORIGINALES ESCOGIDAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	501

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de RSC de Carroll	32
Figura 2. Evolución de los conceptos Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad	40
Figura 3. Relación entre RSC, SC y Desarrollo Sostenible	44
Figura 4. Grupos de interés en la era digital	54
Figura 5. Fuerzas externas promotoras de la RSC en la empresa.....	62
Figura 6. Obtención de ventaja competitiva sostenible.....	65
Figura 7. RSC estratégica bajo la perspectiva de la teoría basada en los recursos	67
Figura 8. Public issue life cycle	105
Figura 9. Agentes que conforman un clúster según Porter para el clúster del vino	193
Figura 10. Modelo de clúster turístico desarrollado por Ferreira y Estevao (2009).....	217
Figura 11. Modelo de clúster turístico desarrollado por Kim y Wicks (2010)	219
Figura 12. Modelo multinivel preliminar teórico	234
Figura 13. Fórmula para el cálculo del grado de aglomeración turística.....	303
Figura 14. Modelos de medida.....	313
Figura 15. Diferencia entre medida formativa y reflectiva	314
Figura 16. Enfoque en dos etapas	316
Figura 17. Criterios a considerar para la eliminación de un ítem formativo	318

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos de la tesis doctoral	9
Tabla 2. Thesis objectives.....	20
Tabla 3. Principios de responsabilidad social empresarial	79
Tabla 4. Valores y principios tradicionales en relación con su valor y principio complementario para una empresa responsable y sostenible	80
Tabla 5. Principales antecedentes de la RSC	89
Tabla 6. Iniciativas de turismo sostenible por parte de instituciones	109
Tabla 7. Declaraciones elaboradas por la UNWTO.....	112
Tabla 8. Principales barreras a las que se enfrentan las pymes turísticas.....	132
Tabla 9. Características de partida identificadas por Becattini (2002) para el desarrollo de distritos industriales.....	190
Tabla 10. Ventajas derivadas de los clústeres.....	192
Tabla 11. Diferencias entre los DIs y los clústeres.....	199
Tabla 12. Características de los DIs y de los clústeres.....	202
Tabla 13. Externalidades positivas generadas en DTs.....	224
Tabla 14. Afiliados en el sector turístico- junio y julio de 2021.....	288
Tabla 15. Destinos con la distinción Best Tourism Villages en 2021	295
Tabla 16. Playas con la distinción de Bandera Azul en 2021	296
Tabla 17. Códigos CNAE 2009 en los que se basa el cálculo del grado de aglomeración turístico	303
Tabla 18. Grado de aglomeración turística en los SLT de la costa española	304
Tabla 19. Técnicas estadísticas multivariantes.....	309
Tabla 20. Recomendaciones de Hair et al. (2019) sobre el tamaño de muestra en PLS-SEM para una potencia estadística del 80%.....	311
Tabla 21. Pasos para aplicar la metodología PLS.....	315
Tabla 22. Criterios a tener en consideración para aplicar la metodología PLS-SEM	316
Tabla 23. Asociaciones de hoteles contactadas distribuidas en las Comunidades Autónomas nacionales.....	324
Tabla 24. Resultados de modelo de medida	346
Tabla 25. Criterio Fornell y Larcker	347
Tabla 26. Criterio HTMT	347
Tabla 27. FIV	348
Tabla 28. Coeficientes path.....	349
Tabla 29. R ² y Q ²	357
Tabla 30. Tamaño del efecto de las relaciones	358
Tabla 31. Efecto mediación en la relación entre RSC y resultados	359
Tabla 32. Efecto mediación en la relación entre grado de aglomeración y RSC	359
Tabla 33. Doble mediación.....	360
Tabla 34. Fiabilidad del constructo	490
Tabla 35. Criterio Fornell-Larcker.....	491
Tabla 36. Criterio HTMT	492
Tabla 37. Valores FIV	493
Tabla 38. Peso de los indicadores	493

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2020 (en billones de dólares)	272
Gráfico 2. Crecimiento real en ingresos por turismo internacional (54%) en comparación con el crecimiento del PIB mundial (44%), cifras de noviembre de 2020	273
Gráfico 3. Evolución de la aportación del sector turístico al empleo en el mundo de 2013 a 2020 (en millones de trabajadores).....	274
Gráfico 4. Peso del turismo (% PIB) en diferentes países del mundo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)	274
Gráfico 5. Peso del turismo (% empleo) en diferentes países del mundo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)	275
Gráfico 6. Empleo en industrias turísticas año 2018	276
Gráfico 7. Empleo en industrias turísticas año 2019	277
Gráfico 8. Posición relativa del turismo con respecto a otros sectores en términos de exportaciones a nivel mundial (ingresos de exportación por categoría de productos-2019- miles de millones-)	278
Gráfico 9. Evolución de las llegadas de turistas internacionales (millones)	278
Gráfico 10. Variación porcentual de llegadas de turistas internacionales respecto al año anterior	279
Gráfico 11. Porcentaje de cambio de llegadas de turistas internacionales por región en el mundo	279
Gráfico 12. Cuota regional porcentual de llegadas de turistas internacionales para el año 2020	280
Gráfico 13. Los diez destinos principales del mundo en función de las llegadas de turistas internacionales (cifras de noviembre de 2020).....	281
Gráfico 14. Gasto realizado por turismo internacional en destino (miles de millones de dólares), cifras de noviembre de 2020.....	281
Gráfico 15. Llegadas de turistas internacionales (miles) por meses para el año 2021.	282
Gráfico 16. Crecimiento de la cuota de mercado del Ecoturismo.....	283
Gráfico 17. Número de destinos verdes por región (2016).....	283
Gráfico 18. Evolución de la aportación total del turismo al producto interior bruto en España de 2012 a 2019 (en miles de millones de euros)	284
Gráfico 19. Variación mensual del PIB turístico respecto a 2019.....	285
Gráfico 20. Evolución anual del número de visitantes internacionales en España de 2006 a 2021, por tipo (en millones)	285
Gráfico 21. Descenso de la demanda extranjera. Variación interanual julio-agosto 2021 vs 2019 (en %)	286
Gráfico 22. Número total de viajes nacionales (miles) (pernoctaciones de turistas)...	286
Gráfico 23. Comportamiento de la demanda nacional. Variación interanual julio-agosto 2021 vs 2019	287
Gráfico 24. Número total de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo (miles).....	287
Gráfico 25. Contribución del turismo al PIB y al empleo de los países de la OCDE (2016)	288

Gráfico 26. Afiliados en el sector turístico por meses	289
Gráfico 27. Asalariados en turismo según tipo de contrato.....	289
Gráfico 28. Rentabilidad (RevPAR hotelero) y empleo turístico de los principales destinos vacacionales en España (% de variación interanual enero-diciembre 2011- 2019)	290
Gráfico 29. Ranking de empleo turístico total por destino vacacional en España (enero- diciembre 2019)	290
Gráfico 30. Variación mensual del PIB turístico frente al mismo mes en 2019.....	291
Gráfico 31. Relación entre la evolución de actividades y el empleo en el sector hotelero	291
Gráfico 32. Estacionalidad de la demanda en las principales zonas vacacionales (2016). Proporción entre el mes con mayor nº de pernoctaciones y el de menor	292
Gráfico 33. Tipo de contrato en turismo por subsector (2016).....	293
Gráfico 34. Distribución de empleados en hostelería por tipos de contrato (2016)....	293
Gráfico 35. Nivel de empleo turístico mensual 2019-2020	294
Gráfico 36. Número de destinos verdes por región global (2016)	294
Gráfico 37. Tipología de establecimientos que conforman la muestra (%)	327
Gráfico 38. Categoría de los hoteles que conforman la muestra (%).....	327
Gráfico 39. Género de los directivos que conforman la muestra	328
Gráfico 40. Tamaño de la muestra en función del número de habitaciones	329
Gráfico 41. Tamaño de la muestra en función del número de empleados	329
Gráfico 42. Edad de la muestra	330
Gráfico 43. Pertenencia a una cadena de los hoteles que conforman la muestra.....	331
Gráfico 44. Disposición de certificados sostenibles por parte de la muestra	331
Gráfico 45. Efecto moderación cultura organizativa.....	361
Gráfico 46. Efecto moderación orientación estratégica de RSC.....	362

ÍNDICE DE MODELOS TEÓRICOS

Modelo teórico 1.....	139
Modelo teórico 2.....	150
Modelo teórico 3.....	163
Modelo teórico 4.....	168
Modelo teórico 5.....	233
Modelo teórico 6.....	251
Modelo teórico 7.....	259
Modelo teórico 8.....	263
Modelo teórico 9.....	267
Modelo teórico 10.....	343
Modelo teórico 11.....	366



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales zonas turísticas en España	284
Ilustración 2. Mapa de DTs de costa nacional	308
Ilustración 3. Provincias donde se ubica la población objeto de estudio.....	323
Ilustración 4. Distribución geográfica de la muestra.....	326
Ilustración 5. DTs ubicados en Cataluña (SLT 1-20).....	479
Ilustración 6. DTs ubicados en la Comunidad Valenciana (SLT 21-46)	480
Ilustración 7. DTs ubicados en Murcia (SLT 47-52).....	481
Ilustración 8. DTs ubicados en Andalucía (SLT 53-89)	482
Ilustración 9. DTs ubicados en Islas Baleares (SLT 90-113)	483
Ilustración 10. DTs ubicados en Islas Canarias (SLT 114-135)	484
Ilustración 11. DTs ubicados en Galicia (SLT 136-158)	485
Ilustración 12. DTs ubicados en Asturias (SLT 159-166).....	486
Ilustración 13. DTs ubicados en Cantabria (SLT 169-172)	487
Ilustración 14. DTs ubicados en País Vasco (SLT 173-178)	488

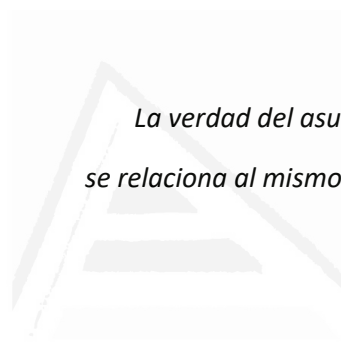


Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE SIGLAS

SIGLA	DETALLE
AMB	Ambidestreza interorganizativa
CAD	Pertenencia a cadena
CEHAT	Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos
CEO	Chief Executive Officer
CEOE-CEPYME	Confederación de Empresarios de Cantabria
CER	Certificados Sostenibles
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
CS	Corporate Sustainability
CS	Capital Social
CSD	Commission on Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
CUL	Cultura Organizativa
DI	Distrito Industrial
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DT	Distrito Turístico
ECPAT	End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes
ED	Edad
EM1	Efecto Moderador 1
EM2	Efecto Moderador 2
GAT	Grado de Aglomeración Turística
GRI	Global Reporting Initiative
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
IATA	International Air Transport Association
INN	Innovación
ISTAT	Instituto Nazionale di Statistica
KLD	Kinder, Lydenberg and Domini
NU	Naciones Unidas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Orientación Estratégica de RSC
OIE	Organización Internacional de Empleadores
OIT	Organización/Oficina Internacional del Trabajo
OM/ODM	Objetivos del Milenio/Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PER	Performance
PIB	Producto Interior Bruto
RAE	Real Academia Española
RBT	Resource Based Theory
RBV	Resource Based View
RES	Resiliencia
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RTI	Responsible Tourism Institute
SC	Sostenibilidad Corporativa
SLT	Sistema Local de Trabajo
TAM	Tamaño
TOI	Tour Operators Initiative
TSG	Tourism Sustainable Group
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP/PNUMA	United Nations Environmental Program/Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WLT	Women Leading Tourism
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTTC	World Travel and Tourism Council

INTRODUCCIÓN



*La verdad del asunto es que la actividad económica
se relaciona al mismo tiempo con los medios y los fines.*

(Bowen, 1953)

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.1. Motivación y objetivos de la investigación

El entorno actual se encuentra inmerso en una paradoja derivada de la convivencia entre quienes reclaman la evolución hacia comportamientos más responsables o respetuosos con el medio ambiente y la sociedad y quienes todavía se adhieren al argumento de la inexistencia de fenómenos como el cambio climático, la contaminación o los problemas de integración e igualdad social. De forma análoga, el panorama económico y empresarial actual se encuentra repleto de argumentos a favor y en contra de la inclusión de estrategias responsables en las organizaciones. Por un lado, se encuentran las posturas de quienes abogan por modelos de negocio más tradicionales, en los que la búsqueda de resultados económicos supone el único motor de actividad de la organización. Por otro lado, destacan las posturas que argumentan la necesidad de combinar dicha búsqueda de beneficios o desempeños favorables con el cuidado del medio y de la sociedad donde se desarrolla.

Con independencia de las creencias de unos u otros perfiles y, sin ánimo de adoptar un posicionamiento a favor o en contra de cada postura, existen dos evidencias innegables. La primera está relacionada con los distintos fenómenos que han acontecido de carácter medioambiental y social en los que se vislumbran los efectos de actuaciones nocivas por parte de las empresas y la ciudadanía o la carencia de acciones que aboguen por el cumplimiento de los niveles de bienestar deseados. Ejemplo de ello pueden ser los efectos del cambio climático como el incremento de la temperatura global o los altos niveles de emisiones tóxicas (Azcárate, Benayas, Nerili y Justel, 2019), los escasos progresos en términos de igualdad de género desde el año 2015 hasta la actualidad, según demuestran indicadores como el Índice de Género de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [en adelante ODSs] (Hawke, 2022) o los disminuidos niveles de progreso laboral existentes en la actualidad, donde las desigualdades entre países son muy elevadas y se han visto potenciadas por los efectos de la pandemia (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Añadido a lo anterior, destacan los altos niveles de pobreza todavía vigentes en la actualidad, afectando a un 10% de la población mundial (Naciones Unidas [NU], 2022).

La existencia de estos fenómenos ha provocado la movilización de gobiernos e instituciones oficiales en el diseño de normativas y de objetivos internacionales para poder paliarlos. Prueba de ello son las numerosas acciones en materia de pactos, conferencias, tratados, alianzas, entre otras variantes, que se han puesto en práctica durante las últimas décadas (e.j. *Earth Summit*, conferencia para el desarrollo sostenible y medioambiental, conferencia de las NUs sobre el medio ambiente humano, conferencia mundial sobre el turismo sostenible, conferencia mundial sobre el desarrollo sostenible, entre otras), incluido el establecimiento de objetivos mundiales en búsqueda de la sostenibilidad (Objetivos del Milenio [OMs] y ODSs). Tras comprobar que muchos de los problemas que se han intentado abordar mediante dichas acciones institucionales siguen todavía activos, resulta evidente que no basta con el fomento exclusivo por parte de los gobiernos o de las instituciones, sino que se requiere un mayor nivel de implicación por parte de las empresas, como principales agentes de desarrollo económico.

La segunda evidencia está relacionada con el objetivo último de las organizaciones, la búsqueda de creación de valor (Mele, Spena y Colurcio, 2010; Hasche, Höglund y Linton, 2020). Las empresas nacen con ánimo de lucro ya que, en caso contrario, se estaría tratando otros modelos organizativos como las Organizaciones no gubernamentales (ONGs), asociaciones empresariales y profesionales o asociaciones de cualquier otra índole no lucrativas. Lo que se trata es de tener claro este objetivo último para, sin perder el enfoque hacia su consecución, cambiar los procedimientos desarrollados para llegar al mismo, incluyendo acciones más responsables y respetuosas con las personas y el medio natural.

La coexistencia de ambos fenómenos hace necesario el establecimiento del foco de atención en estrategias que permitan solventar ambos objetivos de forma simultánea —la creación de valor y la consecución de niveles más responsables. En este sentido la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) se ha convertido en una estrategia clave dentro de las organizaciones, pasando de ser implementada bajo la discrecionalidad y la voluntariedad de un emprendedor a ser una estrategia imprescindible para el adecuado cumplimiento de las exigencias de los grupos de interés internos y externos a las organizaciones, y consiguientemente, para la consecución del

éxito empresarial. Hay quienes consideran que la RSC se ha convertido en el mantra corporativo moderno de las empresas (Sarkar y Searcy, 2016).

Ahora bien, la RSC es una estrategia que depende directamente de su contexto de aplicación y desarrollo y suele estar ligada a las características propias de los sectores (Beschoner y Hajduk, 2017), por lo que hace necesario que su análisis se aplique en contextos acotados, principalmente a nivel sectorial. La presente tesis doctoral establece el foco de atención en el sector turístico como uno de los más relevantes donde poder aplicar el análisis de la RSC debido a tres motivos. En primer lugar, se trata de un sector que tradicionalmente ha provocado externalidades negativas ligadas a su actividad, principalmente cuando se ha producido el fenómeno de turismo de masas. Algunas de sus consecuencias son percibidas en la degradación de los destinos, en fenómenos como el *overtourism* (Szuster, Needham, Lesar y Chen, 2021), en las condiciones precarias laborales de determinados colectivos del sector (López-González y Medina-Vicent, 2020; Alcalde-González, Mozo y Bustos, 2021), en la desigualdad de género (Mooney, 2020) o en su contribución al cambio climático (Scott, Hall y Stefan, 2012), entre otros. Sin embargo, al mismo tiempo, es uno de los sectores que presenta un mayor potencial para aportar soluciones válidas a los objetivos globales de sostenibilidad deseados, postulándose como un claro contribuidor al progreso económico y social (Davidson, 2005).

En segundo lugar, su posición como uno de los principales motores económicos a nivel internacional se justifica en su aportación al Producto Interior Bruto (PIB) mundial, representando 9,7 billones de dólares, así como generando 334 millones de puestos de trabajo en todo el mundo (Statista, 2021a) en el año 2019 —último año representativo sin incluir los efectos de la pandemia. Además, ocupa el tercer lugar de relevancia mundial en términos de exportaciones, únicamente presentando datos inferiores al sector de los combustibles y de los productos químicos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020a). Del mismo modo, se trata de un sector estratégico en España, siendo el segundo destino más escogido según los datos de llegadas de turistas internacionales ofrecidos por la OMT (2020a). El sector turístico aporta 177,4 miles de millones de euros al PIB nacional, siendo uno de sus principales motores económicos.

Ahora bien, se trata de un sector que abarca numerosas actividades, lo que dificulta el análisis y la determinación de la estrategia de RSC adecuada para cumplir los objetivos sostenibles deseados. En este sentido, la presente tesis doctoral se centra en analizar el sector turístico de costa y, concretamente, la estrategia de RSC de los hoteles. Esta decisión reside en el hecho de que estos agentes contribuyen especialmente a la consecución de muchos de los efectos nocivos nombrados, como los impactos medioambientales (Kasim, 2006; Puig et al., 2017). En concreto, problemas específicos como la contaminación paisajística suelen estar ligados a la construcción de grandes complejos en las zonas costeras (Gelbman, 2021). Además, la actividad de los hoteles está físicamente ligada al destino, dependiendo en mayor medida de su bienestar que cualquier otro agente dentro del sector (OMT, 2008, en Font, Walmsley, Cogotti, McCombes y Häusler, 2012), por lo que su interés para conocer las vías más exitosas de formular e implementar estrategias de RSC es elevado. Adicionalmente, el turismo de costa es la principal tipología escogida en España según datos ofrecidos por Martínez-Puche et al. (2019). En este sentido, la tipología de alojamiento principal son los hoteles, en los que el número total de pernoctaciones asciende a 10,5 millones en enero de 2022 (Segittur, 2022), frente al resto de alojamientos turísticos —campings (1,3 millones), apartamentos (3 millones), alojamientos de turismo rural (0,4 millones), albergues (0,2 millones). Todo ello ha provocado que se escojan los hoteles de costa como objeto de análisis en este trabajo ya que los efectos de un incremento de concienciación en dicha tipología serán mayores que en otras tipologías menos preponderantes.

El tercer motivo estaría ligado a la coyuntura actual, ya que la presente tesis doctoral se ha desarrollado en el contexto de la pandemia derivada de la COVID-19 (desde su comienzo hasta su finalización). Numerosas investigaciones desarrolladas durante los últimos dos años han destacado la vulnerabilidad del sector frente a períodos de inestabilidad derivados de crisis o desastres (Chowdhury, Prayag, Orchiston y Spector, 2019; Melián-Alzola, Fernández-Monroy y Hidalgo-Peñate, 2020). La pandemia ha provocado el surgimiento de una crisis sanitaria y económica sin precedentes cuyos impactos han sido especialmente acusados en el caso del turismo (Rivera, 2020), donde los alojamientos han jugado un papel clave por su colaboración en las etapas más severas de dicha coyuntura (Chen y Hang, 2021).

Lo cierto es que son escasos los trabajos teóricos que han centrado su análisis específicamente en las prácticas de RSC de los alojamientos turísticos de costa desde una perspectiva global, que abarque simultáneamente las tres dimensiones (social, económica y medioambiental), ya que la mayoría de los trabajos se han enfocado en los impactos medioambientales (Okumus, 2020), quedando los sociales o económicos relegados a un segundo plano (Lund-Durlachrer, 2015). Por tanto, el análisis de la RSC en su triple dimensión de los alojamientos turísticos constituye un *gap* de investigación que se pretende abordar a través de la presente tesis doctoral. Consecuentemente y, constituyendo la RSC de los alojamientos turísticos la médula espinal de la presente investigación, la motivación principal es poder extender su análisis considerando sus impactos y, al mismo tiempo, los factores que pueden impulsar su desarrollo en el contexto específico del sector turístico.

Partiendo de dichas premisas, el objetivo general (OG) de la presente tesis doctoral pretende demostrar que la RSC es una estrategia clave para los alojamientos turísticos de la costa española. De dicho objetivo general se derivan una serie de objetivos específicos los cuales se resumen en la Tabla 1.

En relación con los objetivos específicos (OE), se encuentran divididos en dos bloques, un bloque *output*, en el que se pretenden demostrar los impactos de la RSC en los alojamientos turísticos y un bloque *input*, mediante el que se analizan los factores que pueden actuar como propulsores de dicha estrategia en los hoteles de la costa española.

Dentro del bloque de objetivos *output*, se pretende arrojar luz sobre el impacto que la RSC ejerce en los resultados de los alojamientos turísticos, dado el debate todavía vigente sobre su efectividad para reportar beneficios a este tipo de empresas (Serra-Cantallops, Peña-Miranda, Ramón-Cardona y Martorell-Cunill, 2018). Para poder ofrecer un mayor nivel de especificación, además del efecto directo se plantea la inclusión de otras variables mediadoras y moderadoras que permitirán asegurar y potenciar en mayor profundidad la relación.

Una vez demostrado el impacto relevante de la RSC, sería necesario poder ofrecer soluciones válidas a la academia y a los profesionales del sector en torno a la forma adecuada para alcanzarla, superando las barreras tradicionales que presentan las empresas, sobre todo las pymes del sector para poder desarrollar esta estrategia, como

los altos costes requeridos (Bramwell y Alletorp, 2001), la carencia de conocimiento especializado (Sheldon y Park, 2011; Garay y Font, 2012; Font, Garay y Jones, 2016a) o los densos trámites administrativos y legales (Apospori, Zografos y Magrizos, 2012), entre otros. Así, se plantea un antecedente novedoso en el ámbito de investigación como es la localización, como factor impulsor de la RSC. Concretamente, se pretende conocer si los alojamientos turísticos ubicados en Distritos Turísticos (en adelante DT) más aglomerados serán más proclives a desarrollar estrategias de RSC, dadas las ventajas de proximidad que se generan en este tipo de áreas.

Los DTs son zonas geográficas donde existe un alto grado de concentración de empresas turísticas, por tanto, un alto nivel de especialización de la actividad. Para poder justificar el posible efecto de influencia entre la ubicación en un DT y la RSC, se procede a actualizar la identificación de los DTs existentes en la costa española y a relacionar dichos datos con capacidades que se suelen desarrollar en los entornos de distrito, como el capital social y la ambidestreza, para conocer en qué medida todas estas características favorecidas por la cooperación existente en el entorno influyen en los niveles de desarrollo de la RSC individual de los hoteles.

De esta forma, se aportan soluciones válidas para superar algunas de las barreras tradicionales para desarrollar la RSC en turismo mediante capacidades como el capital social ya que permite mejorar las relaciones entre los agentes y, de esta manera, implicar en mayor medida a los grupos de interés e intercambiar conocimientos útiles para mejorar el compromiso de las empresas en el camino hacia la sostenibilidad potenciando sus estrategias de RSC. Por su parte, la ambidestreza también podría ayudar y, concretamente, la ambidestreza interorganizativa, ya que permitirá que las empresas de un distrito desarrollen de forma simultánea su capacidad de explotar y explorar conocimiento, generando innovaciones útiles para avanzar en el desarrollo de acciones de RSC más sofisticadas. Además, se aportan soluciones internas como el desarrollo de culturas organizativas más potentes que permitan asegurar la dotación de una serie de valores y de unos niveles de orientación de partida adecuados hacia los grupos de interés por parte de cada uno de los hoteles que generen un entorno de cooperación útil en el que intercambiar conocimientos y criterios válidos para la RSC.

Tabla 1. Objetivos de la tesis doctoral

OG: Demostrar que la RSC —en su triple dimensión— es una estrategia clave para aumentar los niveles de competitividad de los alojamientos turísticos de la costa española.	
OE1: Demostrar que el turismo de costa puede alejarse de la imagen de turismo de masas y realizar aportaciones muy valiosas para alcanzar niveles de sostenibilidad deseados.	
OE2: Profundizar en las diferencias entre la sostenibilidad y la RSC para que los alojamientos turísticos sepan enfocar adecuadamente sus estrategias.	
OE: Demostrar los impactos y los impulsores de la RSC en los alojamientos turísticos de la costa española	
Bloque <i>Input</i> (Impulsores)	Bloque <i>Output</i> (Impactos)
OE7: Actualizar el conocimiento existente sobre los DTs existentes en España.	OE3: Demostrar la capacidad de la RSC para mejorar los resultados económicos, sociales y medioambientales en la empresa.
OE8: Examinar la existencia de una relación entre las estrategias de localización y el desarrollo de prácticas de RSC.	OE4: Analizar la influencia que puede ejercer la innovación como variable impulsora de los resultados favorables a través de una estrategia de RSC.
OE9: Conocer si la existencia de capital social influye en el desarrollo de la RSC y si, además, potencia que las empresas aglomeradas sean más proclives a implementar estrategias responsables.	OE5: Examinar si los niveles de resiliencia de los alojamientos turísticos son determinantes para que las estrategias de RSC influyan en los resultados.
OE10: Conocer si el desarrollo de ambidestreza interorganizativa permite que las empresas ubicadas en entornos más aglomerados sean más responsables que aquellas que se encuentren en entornos menos aglomerados.	OE6: Considerar el papel que ejerce la orientación estratégica de RSC en la consecución de resultados favorables para los alojamientos turísticos.

1.2. Estructura de la tesis doctoral

Para poder alcanzar los objetivos planteados, el trabajo se estructura en torno a 9 capítulos, los cuales comienzan con la presente introducción en la que se expone la justificación del trabajo, así como los objetivos generales y específicos planteados para la investigación. Una vez comprendidos dichos objetivos y el *gap* de investigación, se plantea un capítulo inicial enfocado en la piedra angular de la tesis, la RSC. En este capítulo se analiza al detalle la evolución histórica de la RSC para entender sus orígenes y la forma en la que ha ido poniéndose en valor e interpretándose desde su surgimiento. Además, se realiza una diferenciación exhaustiva entre el concepto de RSC y de sostenibilidad, términos que siguen siendo empleados de forma indistinta tanto en la literatura académica como en el sector, por lo que requieren de una especificación para poder alcanzar adecuadamente los objetivos vinculados a cada enfoque. Una vez

comprendidas las diferencias entre la RSC y la sostenibilidad, se establece el foco de análisis en la RSC, por lo que se aportan sus fundamentos teóricos y su conceptualización básica. De especial atención es la explicación de la visión estratégica de la RSC, desarrollada en el mismo capítulo para generar conciencia sobre la necesidad de integrar dichas prácticas en la estrategia corporativa de la empresa y alejarse de las prácticas aisladas desvinculadas de la estrategia empresarial. En este mismo capítulo se aportan los antecedentes clásicos que han sido tratados en la literatura general en torno a la RSC.

Una vez interiorizada la relevancia de la RSC en la Dirección Estratégica (capítulo 1), el resto de los capítulos se enfocan en su análisis dentro del contexto del sector turístico. En el capítulo 2 se introduce la relevancia de la sostenibilidad y la RSC en el sector, así como las externalidades negativas que se pueden generar mediante su actividad, las motivaciones concretas para adoptar la RSC y las barreras específicas a las que se suelen enfrentar las empresas turísticas para desarrollarla. Se establecen las hipótesis relacionadas con los objetivos *output*, siendo la principal la hipótesis 1, con la que se establece la relación entre la estrategia de RSC y los resultados. Además, se introducen dos variables mediadoras (la innovación y la resiliencia) y una moderadora (la orientación estratégica de RSC) en la relación principal.

Una vez expuesto el impacto de la RSC en las variables detalladas, se elaboran los capítulos 3 y 4, basados en los factores antecedentes que provocan el impulso en su desarrollo. Concretamente, el capítulo 3 se centra en estudiar la evolución del concepto del distrito industrial (en adelante DI) al DT y en establecer la relación entre el grado de aglomeración del DT y la RSC. En el capítulo 4, se introducen efectos mediadores de la relación descrita, considerando el efecto de variables externas a la empresa y ligadas a la localización como el capital social y la ambidestreza interorganizativa en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC de los hoteles. Además, se aborda el efecto de una variable interna, la cultura organizativa, como moderadora de la relación principal, conformando el modelo teórico completo.

Antes de proceder a realizar el análisis del modelo teórico, se analizan las características estructurales del sector turístico, para demostrar su relevancia a nivel internacional y nacional y los efectos que la pandemia ha provocado en los principales indicadores de

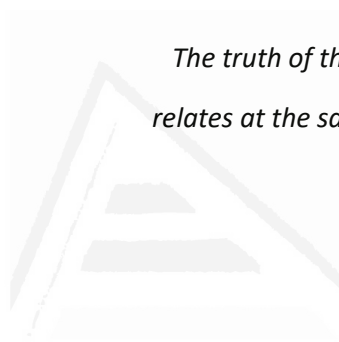
éste (capítulo 5), con lo que queda justificada la elección del sector objeto de estudio. A continuación, en el capítulo 6, se detalla la metodología aplicada para los dos análisis principales desarrollados en la tesis (la identificación del grado de aglomeración turístico y el análisis del modelo teórico). Además, en este capítulo se expone la población objeto de estudio, así como las características de la muestra analizada.

Seguidamente, se exponen los resultados obtenidos en el análisis empírico (capítulo 7) para finalizar con el capítulo 8, en el que se muestran las principales conclusiones derivadas del análisis, así como las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INTRODUCTION



*The truth of the matter is that economic activity
relates at the same time to both means and ends.*

(Bowen, 1953)

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.1. Motivation and research objectives

The current environment is plunged into a paradox derived from the coexistence of those who call for an evolution towards more responsible or respectful behaviour regarding the environment and society and those who still adhere to the argument that phenomena such as climate change, pollution or problems of social integration and equality do not exist. Similarly, the current economic and business landscape is full of arguments for and against the inclusion of responsible strategies in organisations. On the one hand, we find the positions of the advocates of more traditional business models, in which the search for economic results constitutes the sole driving force of the organisation's activity. On the other hand, there are those who argue for the need to combine the search for profits or favourable performance with the care of the environment and the society in which it is developed.

Regardless of the beliefs of either profile, and without attempting to adopt a position in favour of or against each position, there are two undeniable pieces of evidence. The first is related to the different environmental and social phenomena that have taken place, in which the effects of companies' and citizens' harmful actions or the lack of actions that advocate the fulfilment of the desired levels of wellbeing can be glimpsed. Some examples include the effects of climate change such as the increase in global temperature or the high levels of toxic emissions (Azcárate et al., 2020), the lack of progress in terms of gender equality from 2015 to the current day, as shown by indicators such as the Gender Index of the Sustainable Development Goals [hereinafter SDGs] (Hawke, 2022) or the current low levels of labour progress, where inequalities between countries are very high and have been exacerbated by the effects of the pandemic (OIT, 2022). In addition to the above, high levels of poverty still exist today, affecting 10% of the world's population (NU, 2022).

These phenomena have led to the mobilisation of governments and official institutions in the design of regulations and international objectives in order to alleviate them. This is evidenced by the numerous compacts, conferences, treaties, alliances and other forms of action that have been implemented over the past decades (e.g., Earth Summit,

Conference on Environment and Sustainable Development, UN Conference on the Human Environment, World Conference on Sustainable Tourism, World Conference on Sustainable Development, among others), including the establishment of global goals in the pursuit of sustainability (Millennium Development Goals [MDGs] and SDGs). Given that many of the problems that have been addressed through such institutional actions are still active, advocacy by governments or institutions alone is not enough, but a higher level of involvement by businesses, as the main agents of economic development, is required.

The second piece of evidence is related to the primary goal of organisations, the pursuit of value creation (Mele et al., 2010; Hasche et al., 2020). Companies are born with a profit purpose, otherwise we would be dealing with other organisational models such as NGOs, business and professional associations or any other non-profit associations. What needs to be clear about this goal is to change the procedures developed to achieve it, including more responsible and respectful actions with people and the natural environment, without losing the focus on its achievement.

The coexistence of both phenomena makes it necessary to establish a focus on strategies that allow both objectives to be solved simultaneously —the creation of value and the achievement of more responsible levels. In this sense, Corporate Social Responsibility (hereinafter CSR) has become a key strategy within organisations, going from the discretionary and voluntary implementation of an entrepreneur to become an essential strategy for the adequate fulfilment of the demands of the internal and external stakeholders of organisations, and consequently, for the achievement of business success. Some consider that CSR has become the modern corporate mantra of business (Sarkar and Searcy, 2016).

At the same time, CSR is a strategy that depends directly on its context of application and development and is usually linked to the characteristics of the sectors (Beschorner and Hajduk, 2017), which makes it necessary to apply its analysis in limited contexts, mainly at the sectoral level. This doctoral thesis focuses on the tourism sector as one of the most relevant sectors where CSR analysis can be applied for three reasons. Firstly, it is a sector that has traditionally caused negative externalities linked to its activity, mainly when the phenomenon of mass tourism has taken place. Some of its consequences are

perceived in the degradation of destinations, in phenomena such as overtourism (Szuster et al., 2021), in the precarious working conditions of certain groups in the sector (López-González and Medina-Vicent, 2020; Alcalde-González et al., 2021), in gender inequality (Mooney, 2020) or in its contribution to climate change (Scott et al., 2012), among others. However, at the same time, it is one of the sectors with the greatest potential to provide valid solutions to the desired global sustainability objectives, postulating itself as a clear contributor to economic and social progress (Davidson, 2005).

Secondly, its position as one of the main economic drivers at international level is justified by its contribution to global GDP, representing 9.7 billion dollars, as well as generating 334 million jobs worldwide (Statista, 2021a) in 2019 —the last representative year without considering the effects of the pandemic. It also ranks third in the world in terms of exports, trailing only the fuels and chemicals sector (OMT, 2020a). Similarly, it is a strategic sector in Spain, being the second most chosen destination according to data on international tourist arrivals (OMT, 2020a). The tourism sector contributes 177.4 thousand million euros to the national GDP, being one of its main economic drivers.

Nevertheless, it is a sector that encompasses numerous activities, which makes it difficult to analyse and determine the appropriate CSR strategy to meet the desired sustainable objectives. In this sense, this doctoral thesis focuses on analysing the coastal tourism sector and, specifically, the CSR strategy of hotels. This decision lies in the fact that these agents especially contribute to the achievement of many of the aforementioned harmful effects, such as environmental impacts (Kasim, 2006; Puig et al., 2017). Specific problems such as landscape pollution are often linked to the construction of large resorts in coastal areas (Gelbman, 2021). Furthermore, the activity of hotels is physically linked to the destination, depending to a greater extent on its well-being than any other agent within the sector (OMT, 2008, in Font et al., 2012), so their interest in finding out the most successful ways of formulating and implementing CSR strategies is high. In addition to the above, coastal tourism is the main type of tourism chosen in Spain according to data provided by Martínez-Puche et al. (2019). In this sense, the main type of accommodation are hotels, where the total number of hotel overnight stays comes to 10.5 million in January 2022 (Segittur, 2022), approaching the rest of

tourist accommodation —campsites (1.3 million), flats (3 million), rural tourism accommodation (0.4 million), hostels (0.2 million). All these factors have led to the choice of coastal hotels as the object of analysis of the current thesis, since the effects of an increase in awareness in this type of accommodation will be greater than in other less predominant forms of accommodation.

The third reason would be linked to the current context, since this doctoral thesis has been developed in the period of the pandemic derived from COVID-19 (from its beginning to its end). Extensive research over the past two years has highlighted the vulnerability of the sector in the face of periods of instability arising from crises or disasters (Chowdhury et al., 2019; Melián-Alzola et al., 2020). The pandemic has led to the emergence of an unprecedented health and economic crisis whose impacts have been particularly acute in the case of tourism (Rivera, 2020), where accommodation has played a key role due to its collaboration in the most severe stages of the crisis (Chen and Hang, 2021).

The fact is that few theoretical studies have focused their analysis specifically on the CSR practices of coastal tourist accommodation from a global perspective, simultaneously encompassing the three dimensions (social, economic, and environmental), since most studies have focused mainly on environmental impacts (Okumus, 2020), leaving social or economic impacts in the background (Lund-Durlacher, 2015). Therefore, the analysis of the triple dimension of CSR in tourist accommodation is a research gap that this doctoral thesis aims to address. Consequently, and since the CSR of tourist accommodation is the backbone of this research, the main motivation is to be able to extend its analysis by considering its impacts and, at the same time, the factors that can boost its development in the specific context of the tourism sector.

Based on these premises, the general objective (GO) of this doctoral thesis aims to demonstrate that CSR is a key strategy for tourist accommodation on the Spanish coast. From this general objective, a series of specific objectives are derived which are summarised in Table 2.

In relation to the specific objectives (SO), they are divided into two blocks, an output block, which aims to demonstrate the impacts of CSR in tourist accommodation, and an

input block, which analyses the factors that can act as drivers of this strategy in hotels on the Spanish coast.

Within the block of output objectives, the aim is to shed light on the impact that CSR has on the results of tourist accommodation, given the ongoing debate about its effectiveness in bringing benefits to this type of companies (Serra-Cantallops et al., 2018). In order to provide a higher level of specification, in addition to the direct effect, the inclusion of other mediating and moderating variables is proposed to ensure and enhance the relationship in greater depth.

Once the relevant impact of CSR has been demonstrated, it would be necessary to offer valid solutions to the academia and private sector's professionals regarding the appropriate way to achieve it, overcoming the traditional barriers that companies, especially SMEs in the sector, have to face to develop this strategy, such as the high costs required (Bramwell and Alletorp, 2001), the lack of specialised knowledge (Sheldon and Park, 2011; Garay and Font, 2012; Font et al., 2016a) or the dense administrative and legal procedures (Apospori et al., 2012), among others. Thus, a novel antecedent in the field of research is proposed, namely location as a driving factor of CSR. Specifically, the aim is to find out whether tourist accommodation located in more agglomerate Tourist Districts (hereinafter TD) will be more likely to develop CSR strategies, given the advantages of proximity that are generated in this type of areas.

The TDs are geographical areas where there is a high degree of concentration of tourism companies and, therefore, a high level of specialisation of the activity. In order to justify the possible influence effect between location in TDs and CSR, we update the identification of the existing TDs on the Spanish coast and relate these data to capabilities that are usually developed in district environments, such as social capital and ambidexterity, to find out to what extent all these characteristics, favoured by the cooperation existing in the environment, influence the levels of development of individual CSR in the hotels.

Therefore, valid solutions are provided to overcome some of the traditional barriers when developing CSR in tourism by means of capacities such as social capital, as it allows improving relationships between agents and, in this way, engaging stakeholders to a greater extent and exchanging useful knowledge to improve the involvement of

companies on the road to sustainability by boosting their CSR strategies. Ambidexterity could also help, specifically inter-organisational ambidexterity, as it will allow companies in a district to simultaneously develop their capacity to exploit and explore knowledge, generating useful innovations to advance in the development of more sophisticated CSR actions. In addition, internal solutions are provided, such as the establishment of stronger organisational cultures to ensure that a set of values and appropriate levels of stakeholder orientation are built into each of the hotels, generating a useful cooperative environment in which to exchange knowledge and CSR criteria.

Tabla 2. Thesis objectives

GO: To demonstrate that CSR —in its triple dimension— is a key strategy for increasing the level of competitiveness of the tourist accommodation on the Spanish coast.	
SO1: To demonstrate that coastal tourism can move away from the image of mass tourism and make valuable contributions to achieve the desired levels of sustainability.	
SO2: To deepen the understanding of the differences between sustainability and CSR so that tourist accommodations know how to focus their strategies appropriately.	
SO: To demonstrate the impacts and drivers of CSR in Spanish coastal tourist accommodations	
Input Block	Output Block
SO7: To update the existing knowledge on the TDs in Spain.	SO3: To demonstrate the ability of CSR to improve economic, social, and environmental performance in the company.
SO8: To examine the existence of a relationship between location strategies and the development of CSR practices.	SO4: To analyse the influence that innovation can have as a driver of favourable outcomes through a CSR strategy
SO9: To find out whether the existence of social capital influences the development of CSR and whether it also makes agglomerated companies more likely to implement responsible strategies.	SO5: To examine whether the levels of resilience of tourism accommodation are determinants of whether CSR strategies influence performance
SO10: To find out whether the development of inter-organizational ambidexterity allows firms located in more agglomerated environments to be more responsive than those in less agglomerated environments.	SO6: To consider the role of strategic CSR orientation in achieving favourable outcomes for tourist accommodation.

1.2. Structure of the doctoral thesis

In order to achieve the stated objectives, this doctoral thesis is structured around 9 chapters that begin with this introduction in which the motivation of the work is presented, as well as the general and specific objectives set out for the research. Once these objectives and the research gap are known, an initial chapter focused on the

cornerstone of the thesis, CSR, is proposed. This chapter analyzes in detail the historical evolution of CSR to understand its origins and the way in which it has been valued and interpreted since its emergence. In addition, an exhaustive differentiation is made between the concept of CSR and sustainability, terms that continue being used indistinctly both in the academic literature and in the private sector, which is why they require a specification to adequately achieve the objectives linked to each approach. Once these differences have been understood, the focus is set on the analysis of CSR, for which its theoretical foundations and its basic conceptualization are provided. Of special note is the explanation of the strategic vision of CSR, developed in the same chapter to raise awareness of the need to integrate these practices into the company's corporate strategy and move away from isolated practices unrelated to business strategy. In this same chapter, the classic antecedents that have been treated in the general literature on CSR are provided.

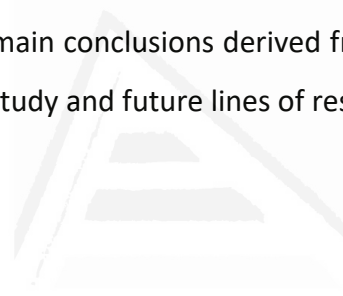
Once the relevance of CSR in Strategic Management has been embraced (chapter 1), the rest of the chapters focus on its analysis within the context of the tourism sector. Chapter 2 introduces the relevance of sustainability and CSR in the sector, as well as the negative externalities that can be generated through its activity, the specific motivations for adopting CSR and the specific barriers that tourism companies usually face to develop it. The hypotheses related to the output objectives are established, the main one being Hypothesis 1, with which the relationship between the CSR strategy and the performance of hotels is established. In addition, two mediating variables (innovation and resilience) and a moderating variable (the strategic orientation of CSR) are introduced in the main relationship.

Having exposed the impact of CSR on the detailed variables, chapter 3 and 4 are elaborated, based on the antecedent factors that cause its boost. Specifically, chapter 3 focuses on detailing the evolution of the concept of the industrial district (hereinafter ID) to the DT and establishing the relationship between the degree of agglomeration of the DT and the CSR. Through chapter 4, mediating effects of the relationship described are introduced, considering the effect of external variables to the company, and linked to location such as social capital and ambidexterity, in the relationship between the degree of agglomeration and the CSR of the hotels. In addition, the effect of an internal

variable, the organizational culture, is introduced as a moderator of the main relationship, making up the complete theoretical model.

Before proceeding to carry out the analysis of the theoretical model, the structural characteristics of the tourism sector are analyzed, to demonstrate its relevance at the international and national levels and the effects that the pandemic has caused on its main indicators (chapter 5), so that the choice of the sector under study is properly justified. Next, in chapter 6, the methodology applied for the two main analyses developed in the thesis (the identification of the degree of tourist agglomeration and the analysis of the theoretical model) is detailed. In addition, this chapter presents the population under study, as well as the characteristics of the sample analyzed.

Next, the results obtained in the empirical analysis (chapter 7) are presented, ending with chapter 8, in which the main conclusions derived from the analysis are shown, as well as the limitations of the study and future lines of research.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO
DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: UN
ANÁLISIS CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL**

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.1. Introducción

Los términos sostenibilidad, RSC y sus variantes constituyen conceptos ampliamente empleados en el área de gestión de empresas durante las últimas décadas debido, por un lado, al auge de movimientos sociales en el que se exige a las empresas actuar más allá de sus obligaciones económicas y, por otro, a la nueva forma de concebir a las empresas como herramientas con las que poder llevar a cabo el cambio hacia una sociedad mejor.

En el presente capítulo se pretende realizar un análisis de los conceptos empleados para referirse a las acciones sociales y medioambientales, debido a la amplia variedad de términos que se han venido empleando tanto en el ámbito académico como profesional, lo que ha provocado una gran confusión a la hora de poder medir el fenómeno e implantarlo de forma adecuada. El objetivo, por tanto, es estudiar las diferencias entre los principales conceptos empleados, así como exponer su origen y el ámbito de actuación de cada uno para, de esta manera, poder dar respuesta a la ambigüedad y confusión que existe en torno a la RSC, atendiendo a diferentes autores que consideran que tanto investigadores como directivos del nivel corporativo podrían evitar la poca claridad que gira en torno al término si revelaran cuál es su percepción del mismo a la hora de estudiarlo o ponerlo en práctica (Bansal y Song, 2017; Lankoski, 2016; Rasche, Morsing y Moon, 2017).

Durante las últimas décadas, se puede comprobar el auge de la preocupación por parte de un gran número de instituciones regionales, nacionales y supranacionales en la elaboración de estrategias que alineen los objetivos económicos de los diversos sectores de actividad con el desarrollo de acciones que, de forma simultánea, no actúen en detrimento de la sociedad ni del medio que los rodea. Dicho de otra forma, tradicionalmente, la regulación institucional ha puesto el foco en el control de la actividad económica de los sectores, pero durante los últimos años son diversas las políticas enfocadas a regular las acciones que las empresas pueden ejercer sobre la sociedad y el medio en el que operan.

Esta nueva forma más moral de entender los negocios se desarrolla, del mismo modo, en entornos dinámicos y turbulentos, en los que las empresas deben diseñar e implantar la estrategia más adecuada para poder mantener su posición competitiva en el mercado y, al mismo tiempo, conseguir crear valor para sus distintos grupos de interés. Por tanto, resulta relevante que, a pesar de que las empresas decidan realizar acciones que ayuden a cuidar la sociedad y su entorno, lo hagan bajo el paradigma de la Dirección Estratégica. Tanto es así que autores como Perdomo y Escobar (2011) consideran que la RSC se ha convertido en un dinámico campo de estudio dentro del *management*. Aun así, destacan su carácter interdisciplinar, lo que ha supuesto una característica clave en su evolución.

Siguiendo lo señalado previamente, la sostenibilidad está cobrando un gran protagonismo en los objetivos empresariales en la actualidad, pero se trata de un término que *a priori* y, a falta de otorgarle un contexto, puede carecer de significado. Para poder comprender el alcance de éste se recurre, inicialmente, a la propia definición que aparece en la RAE. La sostenibilidad se define como la “cualidad de lo sostenible” (Real Academia Española [RAE], 2020) y lo sostenible aparece definido como “lo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente” (RAE, 2020). Atendiendo a dicho término, se podría entender que la sostenibilidad estaría relacionada única y exclusivamente con la realización de la actividad económica sin dañar el medio que la rodea, pero la realidad es que el término se ha utilizado de una forma mucho más holística. Pese a su popularidad y la proliferación de su uso en prácticamente todas las actividades que se llevan a cabo en el entorno empresarial actual, no todas las acciones que tengan un enfoque verde o social se pueden catalogar como “sostenibles”, y, dependiendo del enfoque mediante el que se desarrollen las actividades así como su nivel de implantación en la estrategia empresarial, podrán enmarcarse bajo diferentes tipologías de estrategias dentro del ámbito de estudio de la estrategia empresarial.

Concretamente, y como se tratará con más profundidad en el apartado siguiente, la mayoría de los investigadores han empleado términos como Responsabilidad Social o Sostenibilidad de forma indistinta, independiente o combinada para referirse a actividades mediante las que la empresa presenta una preocupación más allá de los objetivos convencionales. Con el propósito de poder entender su complejidad y así,

conocer las acciones empresariales que se pueden enmarcar dentro de cada concepto, se comienza realizando un análisis histórico, especialmente del término de RSC, cuyo origen es más remoto, para, a continuación, analizar las similitudes y diferencias entre los mismos.

1.2. Evolución histórica de la RSC

A pesar de que el desarrollo del debate académico acerca de la RSC se podría situar entre los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, se puede considerar un concepto mucho más remoto que, habiendo recibido infinidad de denominaciones y explicaciones, comienza a ser objeto de debate en el entorno empresarial del siglo XIX.

Así, diversos investigadores (Drucker, 1984; García, 2012; Husted, 2015; Martín, 2010) afirman que los verdaderos antecedentes de lo que en la actualidad se conoce como RSC fueron las acciones llevadas a cabo por figuras de empresarios que, por su condición de directivos en sus respectivas empresas y, gracias a sus principios y valores avanzados para la época, consiguieron incluir acciones de tipo social en su entorno empresarial y servir como ejemplo a generaciones coetáneas y posteriores.

Una de las figuras más relevantes sin lugar a duda es la del empresario inglés Robert Owen (1825) cuyas iniciativas en materia de reducción de horas de la jornada laboral, formación de los trabajadores, así como sus acciones para mejorar la ya tradicional contratación de mano de obra infantil son ampliamente conocidas. Drucker (1984), por su parte, destaca a dos empresarios como prescriptores en materia de RSC: por un lado, el estadounidense Carnegie (1889) en cuya obra *The Gospel of Wealth* ya se preocupa por aspectos relacionados con la distribución de la riqueza; por otro lado, Julius Rosenwald demuestra la necesidad de considerar aspectos que superaran a los clásicos objetivos económicos, a través de su lema “you have to be able to do good to do well”.

A pesar de la propuesta de Drucker (1984), son diversos los directivos que anterior y posteriormente a su planteamiento también ponen en práctica lo que en la actualidad sería englobado dentro del concepto de RSC. Prueba de ello es la dedicación social del empresario John D. Rockefeller especialmente notoria a partir del año 1896 (Fernández y Tamaro, 2004) quien deriva gran parte de sus ganancias a la filantropía a través de

acciones como la creación de la Universidad de Chicago o el Instituto Rockefeller para la Investigación Médica en Nueva York. Otras figuras pioneras en la materia son las de los hermanos Cadbury, cuya preocupación por las condiciones de sus trabajadores fue heredada de su padre John Cadbury, quien, durante los años previos a la creación del negocio chocolatero en torno a 1830 ya demostró su tendencia filantrópica, filosofía que continúa siendo desarrollada por generaciones posteriores hasta la actualidad (Carnegie Medal of Philanthropy, 2019). Al mismo tiempo, merece la pena destacar la figura de Jamsetji Tata quien, a través de su primera empresa Empress Mills en torno a 1877, es el primero en implementar iniciativas de bienestar de los trabajadores en la India como la inclusión de dispensarios separados para hombres y mujeres, servicios médicos, beneficios de maternidad, propinas y el turno de ocho horas, entre otras acciones, lo que sirvió como impulso para que el gobierno indio decidiera realizar una serie de reformas como la introducción del Plan de Seguro del Estado para Empleados de India (Tata, 2019).

Las iniciativas destacadas suponen, en cierta medida, un punto de partida para que tanto empresarios como académicos comenzaran a contemplar la necesidad de tener en consideración acciones de tipo social —inicialmente— y medioambiental —en una etapa posterior— en la actividad empresarial. En esta línea, el ingeniero y consultor Gantt (1919) se postula como un claro defensor de los derechos sociales puestos en práctica por los empresarios del momento. A través de su obra *Organizing for work* explica el surgimiento del moderno sistema empresarial, basado en un modelo de alta capacidad productiva que no tiene en cuenta los propósitos sociales que sí venían compartiendo las otras dos fuerzas de poder existentes hasta el momento (la iglesia y el gobierno). La forma en la que dicho nuevo sistema podía percatarse de ello, según indica el autor, era demostrando que la inclusión de propósitos sociales reporta mayores beneficios que en caso de no incluirlos, aspecto que carecía de respuesta en aquel momento. De hecho, indica que únicamente “aquellos que saben qué hacer y cómo hacerlo” (refiriéndose a “hombres que entienden el funcionamiento de las fuerzas motrices”) podían responder a las necesidades de la comunidad (Gantt, 1919).

Todas estas visiones conforman un caldo de cultivo de gran interés que permite el desarrollo de posturas a favor de incluir nuevas consideraciones en los objetivos de la

alta dirección, proceso que, tal y como indican diversos historiadores, pudo haberse truncado debido a determinados acontecimientos como la crisis de 1929, que pudo suponer un hito esencial que paralizó la evolución y posible aceptación de la RSC e introdujo nuevas figuras escépticas que, ante una situación económica crítica, no comprendían la necesidad de incluir preocupaciones de tipo social en los objetivos empresariales.

Independientemente de lo anterior, son numerosas las posturas que continuaron vislumbrando la necesidad de desarrollar dichos objetivos, entre los que destaca la aportación de Bowen (1953) por ser considerada una de las pioneras en tratar el término de RSC. En su obra, el autor entiende que las decisiones de los empresarios están condicionadas por presiones que les dejan poco margen de discrecionalidad y que tendrán influencia sobre los consumidores, trabajadores y el resto de los individuos en general. Es por ello por lo que pretende dar respuesta a preguntas como: “¿Están obligados los empresarios, en virtud de su posición estratégica y su considerable poder de adquisición, a considerar las consecuencias sociales al tomar sus decisiones?”. En este sentido, es uno de los primeros en aportar una definición cercana a lo que hoy en día se conoce como RSC a través de lo que él denomina como “Responsabilidades Sociales”, las cuales define como “las obligaciones de los empresarios de seguir esas políticas, tomar esas decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6). Al mismo tiempo, el autor asume la necesidad de conocer qué responsabilidades sociales pueden asumir los empresarios. Así, describe las supuestas obligaciones sociales de los mismos en relación a lo que considera los objetivos económicos de la sociedad, siendo un total de diez, entre las que destacan: (a) La provisión de un alto nivel de vida, lo que requeriría una alta tasa de producción; (b) un sistema de equidad en la distribución de ingresos y una amplia transmisión de oportunidades para el desarrollo personal y el avance económico; (c) la provisión de un ambiente de trabajo físico y social agradable; (d) una mejora comunitaria derivada de la actividad económica, entre otros.

Merece la pena resaltar que, independientemente de admitir a Bowen (1953) como el académico pionero en tratar la RSC, la aportación del autor es de gran interés dado que permite formar las bases del término y supone un punto de partida para que otros

autores clásicos en la materia lo desarrollaran. Prueba de ello son las conclusiones extraídas por investigadores posteriores como Kaysen (1957), quien vincula el crecimiento de las empresas con la inmoralidad y describe el amplio abanico de responsabilidades que la dirección posee frente a diferentes grupos de interés, distintos de los propietarios de la empresa, como una de las tres características de las corporaciones modernas.

Por su parte, Schlusberg (1969) tiene en consideración el rol público de las empresas afirmando que cualquier decisión que tomaran en su actividad de negocios diaria afectaría a los ciudadanos, para alegar que lo realmente interesante sería poder determinar las dimensiones de dicho rol, sus efectos y la forma de medirlos. En este sentido, propone como primer paso comprender la implicación de ser socialmente responsable, así como el establecimiento de prioridades ante las diferentes demandas de la sociedad. De esta forma, se consideraría que la empresa es socialmente responsable si: (a) Entiende su rol público de forma apropiada; (b) se comporta en concordancia a dicho rol, comprendiendo las consecuencias que implica sobre el público; (c) está sometida a controles institucionales que velan por el cumplimiento de las dos condiciones anteriores.

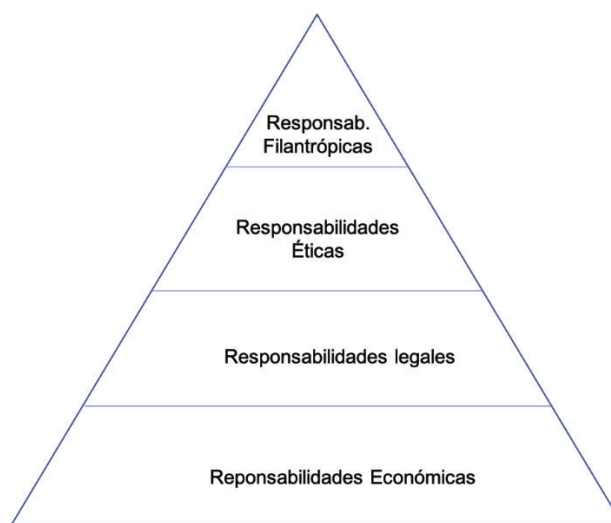
Se resalta, al mismo tiempo, la aportación de Richman (1973), cuyo trabajo expone las conclusiones más relevantes a las que se llegó en el congreso *The Corporation and the Quality of Life* celebrado en Santa Bárbara, lo que permite corroborar, de nuevo, la preocupación existente durante dicho período en torno a la temática. En el reconocimiento del ya mencionado reclamo social dirigido a las empresas, el autor identifica la existencia de otras fuerzas diferentes que promoverían una mayor participación social corporativa entre las que se destaca la propia iniciativa corporativa y el papel del gobierno, entre otras. Asimismo, destaca la existencia de un desequilibrio entre el poder de las empresas sobre la sociedad y el total de responsabilidades de este calibre asumidas por éstas últimas y, por ello, alega la necesidad de equilibrar la balanza.

A través de la presente revisión de contribuciones académicas se comprueba, por tanto, la falta de consenso en torno al concepto comentada previamente, sobre todo en lo que se refiere al establecimiento de una definición homogénea del mismo. Así, otro de los autores más relevantes en el ámbito de RSC sujeto a análisis es Carroll (1974). A través

de su obra *Corporate social responsibility: Its managerial impact and implications* realiza una síntesis de los cuatro grandes aspectos que, bajo su parecer, ya se habían podido postular como posibles consecuencias derivadas de la inclusión de aspectos sociales en la toma de decisiones, a pesar de su prematuro desarrollo. Entre estos cuatro se encuentran: (1) *General Management Reorientations*, con el que se refiere a la reorientación del pensamiento de los altos directivos gracias a la inclusión de aspectos sociales en sus decisiones debido a las presiones de los grupos de interés así como a diversos escándalos públicos que durante aquella época estaban dañando la confianza en las empresas; (2) *Policy Formulation Impacts*, con el que ya introduce la necesidad de incorporar estas nuevas preocupaciones en el propio nivel corporativo de decisiones; (3) *Structural Accommodations*, con el que alega la necesidad de incluir un departamento encargado de velar de forma continua por el cumplimiento de las citadas actuaciones; (4) *Measurement and Control Implications*, con lo que se refiere a los problemas que implican la auditoría y el control de las actividades de tipo social.

En un estudio posterior, Carroll (1979) elabora el primer modelo conceptual en torno a lo que actualmente se conoce como RSC, lo que supuso un preámbulo para versiones posteriores mejoradas por el propio autor. En este primer modelo, realiza dos aportaciones de gran relevancia. Por un lado, enumera los cuatro pilares básicos que conformarían el concepto (responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales). Por otro lado, y en consecuencia con lo anterior, afirma que “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (p. 500). Es precisamente en estudios posteriores (Carroll, 1991) cuando el autor perfecciona su modelo mediante la integración en el mismo de determinadas modificaciones como su planteamiento en forma de pirámide (intentando otorgarle un sentido lógico y sostenible en el tiempo), entre otras (véase Figura 1).

Figura 1. Pirámide de RSC de Carroll



Fuente: Carroll (1991)

Todas estas teorías impulsan la emergencia de numerosas visiones que afirman y continúan considerando en la actualidad, que la RSC está positivamente relacionada con la mejora en los resultados empresariales (Chrisman y Carroll, 1984; Galbreath, 2008; Rettab, Brik y Mellahi, 2009; Ben Brik, Rettab y Mellahi, 2011; Gómez-Bezares, Przychodzen y Przychodzen, 2017; Cook, Romi, Sánchez y Sánchez, 2019), así como con la obtención de ventajas relacionadas con la reputación y la satisfacción de los consumidores, entre otras (Alafi y Hasonah, 2012; Bianchi, Bruno y Sarabia-Sánchez, 2019; Rothenhoefer, 2019; Zhang, Cao, Zhang, Liu y Li, 2019b).

A pesar de lo anterior, existe un debate continuo acerca de si las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y la literatura está repleta de argumentos a favor y en contra de la asunción de dicha obligación (Ackerman, 1973). Es por ello por lo que existe una dicotomía clara entre aquellos que defienden este tipo de prácticas y los que expresan su total contrariedad, considerándolo un concepto alejado de la discrecionalidad de la empresa. Siguiendo esta última línea, Friedman (1970), a través de su obra *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, afirma que las responsabilidades sociales recaen sobre las personas, por lo que cualquier intención relacionada con lo social se llevaría a cabo por iniciativa individual, personal y a través de los recursos de los directivos o de cualquier otro individuo relacionado con la actividad, pero nunca a través los recursos de la empresa. Con esto se refiere a que la propia doctrina de responsabilidad social que venían fomentando y defendiendo sus

coetáneos otorgaba discrecionalidad a la actividad humana en aquellas tareas propias de la actividad política.

Como consecuencia, el autor señala que:

hay una única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucre en una competencia abierta y libre sin engaño o fraude (p. 6).

En línea con el autor, han ido desarrollándose diversas posturas escépticas (Brulhart, Gherra y Quelin, 2019; Davis, 1973; Doane, 2005; Halme, Rintamäki, Knudsen, Lankoski y Kuisma, 2018), por lo que se podría concluir que la confrontación y dicotomía de opiniones en relación a la RSC sigue vigente y merece la pena ahondar en su estudio, a pesar de que el establecimiento de una definición única resulta aparentemente inviable (Okoye, 2009).

Especialmente interesante resulta el estudio de Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir y Davídsdóttir (2019) quienes distinguen 6 épocas de evolución relevantes en torno a la RSC, coincidiendo con las décadas históricas. En este sentido, y a rasgos muy generales, se destaca que la época de los años 50 y 60, se caracterizó por marcar el comienzo en el desarrollo de definiciones en torno a la RSC, lo que permite a numerosos autores indicar qué acciones enmarcarían el fenómeno. Este punto de partida coincide con el expresado al comienzo del presente apartado. Durante los años 70, el término comienza a popularizarse, debido al cúmulo de sentimientos existentes en la sociedad que desconfiaban de las prácticas empresariales de la época, una época de postguerra caracterizada por prácticas empresariales con escasa orientación social, protagonizando diversos escándalos que provocaron múltiples protestas en Estados Unidos. Por este motivo, durante los años 70 se desarrolla legislación que comienza a atender los reclamos sociales del momento, incrementando el número de responsabilidades de las empresas.

Es durante los años 80 que el término de RSC comienza a operativizarse, debido a las nuevas demandas por parte de la sociedad del momento. Estas preocupaciones se pueden ver reflejadas a través del énfasis que la comunidad internacional comienza a

otorgarle al concepto de desarrollo sostenible lo que provoca un impacto sobre la actividad empresarial. En este sentido, Latapí Agudelo et al. (2019) coinciden con la forma en la que la presente tesis entiende a la World Commission on Environment and Development [WCED] (NU, 1983) como una de las instituciones pioneras, entre otras, en promover el desarrollo sostenible y, consecuentemente, a pesar de que la relación entre ambas no sería directa, ayudaría a potenciar las acciones de protección medioambiental y desarrollo sostenible a nivel empresa en forma de RSC. Al estudio de estos autores, cabría añadir que, durante dicha época, en España se comienza a analizar el concepto de capital social, que en ese momento era incipiente, y se relacionaba directamente con lo que se entendía por RSC en el momento, a través de autores pioneros en el tópico a nivel nacional que analizaron el balance social de las instituciones financieras (Claver-Cortés y Gomez-Gras, 1987; 1988). Además, también destacan otros esfuerzos por reflejar el impacto que la actividad empresarial ejercía sobre el contexto social del momento (Castillo Clavero, 1986).

Avanzando en el tiempo y retomando la obra de Latapí Agudelo et al. (2019), llega la época de la globalización en la que, en línea con la década anterior, son diversos los reclamos por parte de instituciones que continúan resaltando la necesidad de adoptar un comportamiento socialmente responsable a nivel internacional. Posteriormente, durante la época de los 2000, Latapí Agudelo et al. (2019) distinguen dos hitos relevantes. Por un lado, se produjo un incremento en el reconocimiento de la importancia de la RSC y en su implementación, por otro, destacan el comienzo de la visión estratégica de RSC, que evolucionaría en la década posterior hacia el concepto de creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

1.3. RSC Vs. Sostenibilidad Corporativa: Un análisis conceptual

Al debate previamente analizado, se añade el uso indistinto del término RSC y sostenibilidad, así como otras variantes, lo que todavía hace más complejo su análisis y delimitación. A continuación, se analiza el origen del empleo del término “sostenibilidad” en el ámbito económico, el cual difiere del de la RSC.

El concepto de desarrollo sostenible comienza a popularizarse a raíz de ser enunciado por parte de la WCED, cuya constitución fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 19 de diciembre de 1983, con el objetivo de realizar un informe sobre el medio ambiente y la problemática global para el año 2000 en adelante. Dentro de dicho informe aparece detallada una de las definiciones de desarrollo sostenible más empleadas por parte del ámbito de investigación considerándolo como el “desarrollo que tiene en cuenta las necesidades del presente sin tener que comprometer la capacidad de las futuras generaciones a satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987, p. 16). El propio empleo de dicha definición puede haber supuesto uno de los motivos que ha generado ambigüedad en torno al término, debido a su falta de especificación y a la amplia banda de actuación que se deriva de la misma. De hecho, hay autores que consideran que dicha definición no manifiesta las complejidades, así como las contradicciones subyacentes que realmente posee el concepto de desarrollo sostenible (Ashrafi, Adams, Walker y Magnan, 2018). Dentro de este mismo documento, la WCED (1987) propone varios detalles que merece la pena destacar. Por un lado, resalta que el desarrollo sostenible debe satisfacer las necesidades básicas de todos y extender a todos la oportunidad de cumplir sus aspiraciones para conseguir una vida mejor, lo que denotaría el cumplimiento tanto de objetivos sociales como económicos. Por otro lado, apunta que el desarrollo global sostenible requiere que los más ricos adopten estilos de vida compatibles con los recursos ecológicos del planeta, lo que añadiría a la ecuación el componente medioambiental. Finalmente, hacen referencia al entendimiento del desarrollo sostenible como un proceso de cambio, y no como un estado fijo de armonía, que depende de la voluntad política (WCED, 1987, p. 17).

A pesar de lo anterior, autores como Mebratu (1998) afirman que el verdadero origen del concepto de sostenibilidad se encontraría en la “teoría de los límites ambientales” de Thomas Malthus y David Ricardo, aunque también en teorías de “escala de organización” desarrolladas por la escuela de pensamiento “anarquista”. Son muchos los autores que han dirigido sus esfuerzos a comprender precisamente los orígenes de ambos conceptos para intentar minimizar la ambigüedad o uso indistinto de estos. Así, diversas revisiones de la literatura (De Schutter, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019)

demuestran cómo la evolución del concepto de RSC viene marcada por influencias de todo tipo, incluyendo las provenientes del sector privado y las de instituciones públicas.

Existe un gran número de términos que han sido empleados durante las últimas décadas en las investigaciones sobre la forma en la que las empresas han intentado establecer objetivos más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales y económicas. Así, además de los conceptos de RSC o Sostenibilidad Corporativa (SC), empleados por la mayoría de autores del área de investigación en cuestión, se encuentran múltiples variantes a lo largo de la historia para referirse a este tipo de actividades a través de alternativas como *Environmental Corporate Social Responsibility [CSR]* (Flammer, 2013), *CSR 2.0* (Visser, 2014), *Corporate Citizenship* (Marsden y Andriof, 1998; Matten y Crane, 2005; Nelson, 2003), *Corporate Social Actions* (Marquis, Glynn y Davis, 2007), *Environmental Management* (Klassen y McLaughlin, 1996) o *Green Management* (Bansal y Roth, 2000), tal y como se ha demostrado en el apartado anterior.

Debido a este motivo, en el presente apartado se pretende ofrecer una revisión de diversas investigaciones que se han enfocado en comprender el alcance de cada término, especialmente de los mayoritariamente empleados RSC y SC, a través de la realización de revisiones de gran número de trabajos con el objetivo de conocer sus similitudes y diferencias (Ashrafi et al., 2018; Bansal y Song, 2017; Montiel, 2008; Montiel y Delgado-Ceballos, 2014; van Marrewijk, 2003).

Atendiendo al estudio de van Marrewijk (2003), se resaltan dos de sus aportaciones principales: por un lado, su visión sobre los niveles de actuación de la RSC y de SC; por otro, una vez comprendida la diferencia entre los dos conceptos, su exposición de cinco tipos de SC en función del enfoque adoptado por la empresa con respecto al concepto.

En cuanto a la diferencia entre SC y RSC, el autor propone desagregar los conceptos en dos dimensiones, entendiendo que los tres enfoques que comprende la SC como objetivo último (económico, social y medioambiental) pueden conseguirse a través de la RSC. De hecho, considera que ambos términos se pueden tratar como dos caras de una misma moneda dado que se trata de actividades voluntarias realizadas por la empresa diferenciadas entre sí por sus orígenes, así como por su enfoque, entendiendo que la RSC puede actuar como herramienta y estaría asociada a aspectos de nexo entre la empresa y las personas con las que se relaciona, mientras que la SC estaría asociada

con el principio de agencia, es decir, se enfocaría hacia cuestiones relacionadas con la creación de valor (van Marrewijk, 2003). Esta aportación resulta especialmente importante dado que permite entender que la RSC y la SC, a pesar de ser similares, actúan en niveles y, consecuentemente, horizontes temporales diferentes.

Adicionalmente, van Marrewijk (2003) interpreta cinco formas diferentes de SC, en función del nivel de ambición y del contexto de cada una, inspirado, a su vez, en *Spiral Dynamics* (Beck y Cowan, 1996). La primera interpretación, denominada *Compliance-driven* se refiere al bienestar que la organización proporciona a la sociedad, cumpliendo con las regulaciones de las autoridades legítimas, por lo que la SC se percibe en este caso como un deber. En el siguiente nivel, *Profit-Driven*, la SC integraría las tres dimensiones (social, económica y medioambiental), considerando que dicha integración proporciona rentabilidad a la empresa. Por otra parte, se encontraría la interpretación como *Caring Corporate Sustainability (CS)*, la cual va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales o económicas, considerando las tres dimensiones equitativamente importantes. Además de lo anterior, el autor plantea la *Synergistic CS*, que supondría una perspectiva más equilibrada, entendiendo la SC como una dirección a seguir con el objetivo de conseguir soluciones funcionales en las tres dimensiones a través de la obtención de sinergias. Finalmente, se propone la *Holistic CS* en la que la SC estaría completamente integrada en todas las acciones de la organización con el objetivo de contribuir a la supervivencia y búsqueda de calidad en la organización.

En ésta última forma de entender la SC, se puede ver reflejada la visión estratégica de la sostenibilidad, a lo que el autor añade que la elección de una interpretación u otra dependerá del entorno en el que se desenvuelva la empresa (van Marrewijk, 2003), por lo que se resalta la necesidad de que cada compañía escoja la definición que mejor se alinee con su estrategia para poder responder a las circunstancias en las que opera.

En línea con lo anterior, Montiel (2008) realiza un análisis de los trabajos publicados entre 1970 y 2005 referidos a conceptos de RSC y SC con el objetivo de poder entender sus diferencias y similitudes. Inicialmente, el autor recurre al origen de los conceptos para explicar la primera diferencia sustancial, concluyendo, por un lado, que la RSC estaría más vinculada históricamente a aspectos sociales mientras que la gestión medioambiental a los del entorno medioambiental. Esta conclusión coincide con la

información analizada previamente sobre la historia de RSC. Por otro lado, se encontraría la SC, que incluiría ambos, la visión social y medioambiental, difuminando los límites de la investigación entre ambas ramas. A pesar de ello, defiende que ambos tienen una visión común, conseguir un balance entre las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales. Por tanto, el autor coincide con van Marrewijk (2003) en que la SC constituiría un concepto más holístico que la RSC.

Seguidamente, otra de las diferencias resaltadas por Montiel (2008) es el enfoque con el que cada concepto visualiza cada una de las tres dimensiones (social, económica y medioambiental). Mientras que la SC considera que se trata de tres pilares interconectados, la RSC trata al desempeño social y económico como componentes independientes. Al mismo tiempo, el autor detecta a través de su estudio que la visión del entorno natural en la SC está más vinculada al paradigma del valor intrínseco (es decir, considera que tiene valor por sí mismo) mientras que la RSC únicamente lo tiene en cuenta siempre que otorgue valor a las personas. La citada interconexión de elementos, así como la inclusión del medio natural como elemento de valor intrínseco *per se*, permiten entrever el nivel de actuación estratégico de la SC.

La última diferencia destacada por Montiel (2008) está relacionada con la influencia teórica de cada uno de los conceptos. Mientras que la RSC se ha desarrollado en torno a la teoría de stakeholders, alejándose de teorías de gestión más generales, el concepto de SC ha estado más vinculado con teorías como la institucional, la de motivación o la teoría basada en los recursos. Pero el autor no sólo resalta las diferencias, sino que también destaca las similitudes entre los conceptos. En principio, señala que ambos conceptos tienen como objetivo conseguir el equilibrio entre la prosperidad económica, integridad social y la responsabilidad ambiental.

A pesar de lo anterior, Montiel (2008) indica que tanto la RSC como la SC coinciden en considerar, de una manera u otra, las dimensiones social, económica y medioambiental, destacando la existencia de similitudes en las que dichos constructos son medidos. Así, en ambos casos, se suelen emplear bases de datos secundarios, así como encuestas a empresas o una combinación de ambos. En este sentido, observa la existencia de una tendencia tradicional de decidir la forma de medida en función de los datos disponibles, subrayando la necesidad de que investigadores del medio ambiente y de problemas

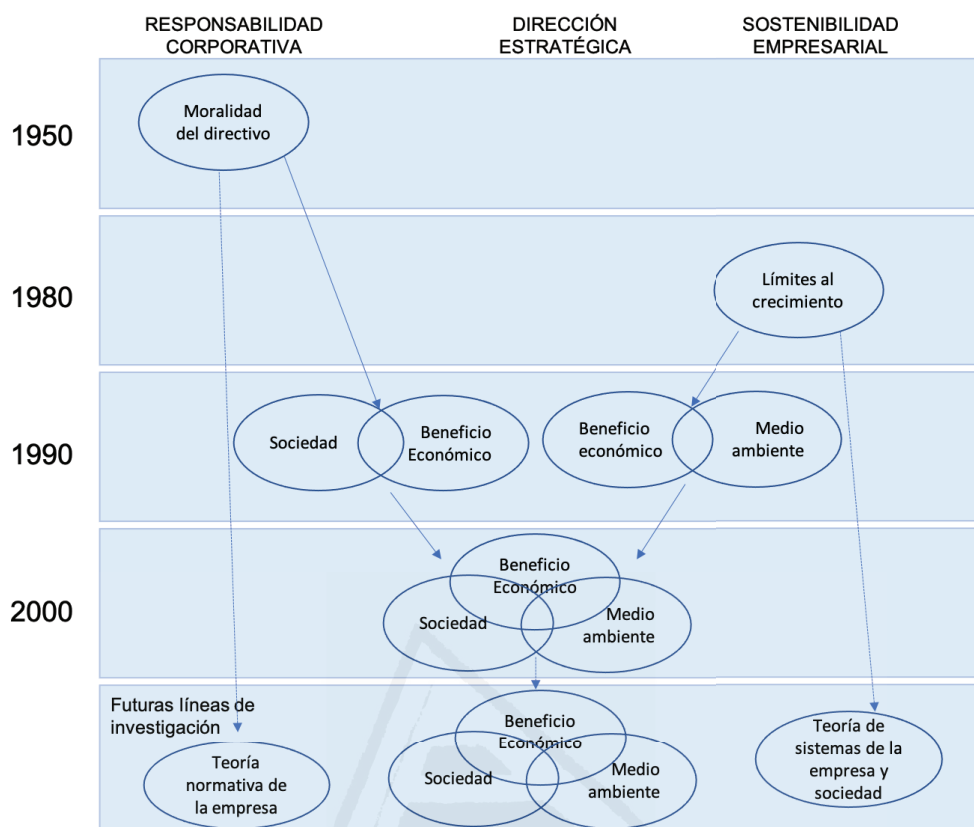
sociales, ambos representando ramas independientes en el ámbito de gestión, unan sus conocimientos para poder llegar a medir correctamente los constructos (con base teórica) e incrementar el impacto de sus investigaciones.

Por su parte, en un estudio posterior, Bansal y Song (2017), realizan un análisis de similares características en el que se destaca la existencia de un interés común por parte de la RSC y la SC en comprender la relación entre la empresa y la sociedad, pero apuntan que se produce una convergencia entre ambos en el período que comprende los últimos años del siglo XX y primeros del siglo XXI, cuando tanto la responsabilidad como la sostenibilidad adoptaron un enfoque estratégico. Para demostrarlo realizan un estudio evolutivo, concluyendo que, en sus inicios, la responsabilidad estaba vinculada a aspectos sociales y la sostenibilidad a aspectos medioambientales, produciéndose la comentada convergencia a finales del siglo XX cuando en el ámbito de responsabilidad se empieza a considerar que los aspectos sociales están vinculados también a aspectos medioambientales y viceversa en el caso de la sostenibilidad (véase Figura 2).

Asimismo, resulta de interés el enfoque de redes nomológicas adoptado por Bansal y Song (2017) para demostrar que existe un paralelismo entre los aspectos con los que han sido relacionadas tanto la responsabilidad como la sostenibilidad en multitud de estudios, entre los que destacan: (1) Su relación con los resultados financieros así como no financieros de la empresa; (2) la influencia del *Chief Executive Officer (CEO)* o del equipo directivo de la empresa a la hora de ser desarrolladas; (3) la influencia de variables organizativas a la hora de ser desarrolladas; (4) la relación con su contexto social e institucional.

Consecuentemente, no resulta extraño que los autores observen que ambas variables se han medido de forma similar tradicionalmente, resaltando la inexistencia de estudios en los que se evalúe la validez convergente y discriminante entre los mismos.

Figura 2. Evolución de los conceptos Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad



Fuente: Bansal y Song (2017, p. 5)

A pesar de lo anterior, Bansal y Song (2017) también resaltan la existencia de una serie de diferencias y, en línea con lo que ya había estipulado Montiel (2008), consideran que el origen de los conceptos puede ser una de las causas fundamentales. Así, apuntan que la RSC tiene un origen ético y surge en torno a los años cincuenta mientras que la sostenibilidad tiene un origen científico, remontándose su origen a los años ochenta.

Al mismo tiempo, destacan que la RSC se ha estudiado desde un enfoque normativo (intentando comprender qué tipo de prácticas amorales estaban asociadas a la actividad empresarial) mientras que la investigación en torno a la sostenibilidad ha partido de la perspectiva de sistema, buscando los daños que las empresas han podido realizar en los sistemas naturales. Consecuentemente, los autores consideran que a través de la RSC se podría responder a la pregunta “¿Cuál es la responsabilidad moral de los directivos y firmas hacia la sociedad y el medio ambiente?”, mientras que la sostenibilidad respondería a “¿Cuáles son las conexiones e interdependencias entre economía, sociedad y medio ambiente?” (Bansal y Song, 2017).

Además, de forma similar a Montiel (2008) concluyen que ambas ramas de estudio (social y medioambiental), tradicionalmente independientes en el ámbito de gestión, se deberían combinar para poder llegar a comprender de manera más profunda la relación entre la empresa y la sociedad. Así, especifican que la RSC describe cómo la empresa debería actuar mientras que la sostenibilidad la forma en la que poder conseguirlo, es decir, cómo los sistemas pueden ser sostenidos a lo largo del tiempo para conseguir ese estado deseado (Bansal y Song, 2017) por lo que las carencias de una perspectiva pueden ser cubiertas por las de la otra.

El mismo fenómeno es analizado en el estudio de Montiel y Delgado-Ceballos (2014), esta vez basado en estudios elaborados en un período temporal posterior (1995-2013) y más enfocado al concepto de SC, en comparación al trabajo comentado previamente (Montiel, 2008). Para ello, partiendo de la carencia de una definición válida y exclusiva de SC considerando la existencia de multitud de percepciones, entre las que se encuentran quienes consideran que la SC está relacionada con la gestión medioambiental pero también quienes piensan que está vinculada a las tres dimensiones (económica, social y medioambiental), los autores continúan realizando esfuerzos para poder mejorar el nivel de aclaración de éste.

Así, con el objetivo de reducir la ambigüedad comentada, plantean la posibilidad de emplear el término SC para medir las tres dimensiones y comenzar a emplear los términos “Sostenibilidad Corporativa Medioambiental”, “Sostenibilidad Corporativa Social”, y “Sostenibilidad Corporativa Económica” para referirse exclusivamente a la dimensión medioambiental, social y económica, respectivamente (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014).

En cuanto a las diferencias con respecto a otros términos, los autores, por un lado, destacan que las definiciones de SC empleadas en publicaciones académicas difieren de las reflejadas en las publicaciones prácticas. En este sentido, enfatizan que la SC ha sido estudiada en una mayor dimensión en las revistas prácticas y especializadas que en las revistas más generales de gestión (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014), lo que demuestra el interés empresarial que gira en torno al mismo.

Por otro lado, describen los enfoques teóricos mayoritariamente adoptados en torno a la SC, exponiendo que existen muchos estudios que no encuadran su investigación

dentro de un enfoque teórico, sino que se basan en la observación y descripción de casos concretos para extraer conclusiones. Al mismo tiempo, existen estudios que están enfocados bajo las teorías organizativas tradicionales, entre las que destacan la teoría de stakeholders, teoría institucional y la teoría basada en los recursos y, finalmente, se encontrarían los estudios enfocados bajo nuevas perspectivas teóricas, sirviendo esto como muestra, de nuevo, de los pilares comunes entre ambos términos.

Para Montiel y Delgado-Ceballos (2014) todas las teorías son perfectamente válidas como base teórica en la búsqueda de la SC dado que cada una se aplica en base a un propósito propio diferenciado. Mientras que algunas perspectivas dentro de la SC han analizado los factores que impulsan el desarrollo de la RSC (como sería el caso de la teoría de los stakeholders), otras se han enfocado en entender cómo las capacidades de las empresas pueden ser empleadas para desarrollar estrategias sostenibles (en el caso de la teoría basada en los recursos) o la evolución en la institucionalización de diferentes prácticas de SC en la búsqueda de legitimidad (a través de la teoría institucional).

Finalmente, también apuntan al factor de medida como uno de los elementos a tener en consideración, explicando que no existe una única forma de medir la SC. De hecho, especifican que en el momento en que realizan el estudio se observa un cierto consenso a la hora de medir la dimensión medioambiental pero no ocurriría lo mismo en el caso de la dimensión social y económica. Los dos enfoques más empleados son, por un lado, el uso de fuentes de datos secundarios (uso de escalas y constructos creados por organizaciones externas, destacando el empleo del índice *Kinder, Lydenberg and Domini [KLD]*, *Dow Jones Sustainability Index [DJSI]* o *Global Reporting Initiative [GRI]*, entre otros) y, por otro, la creación de constructos y escalas para medir los pilares económico, social y medioambiental (a través de la recolección de datos primarios).

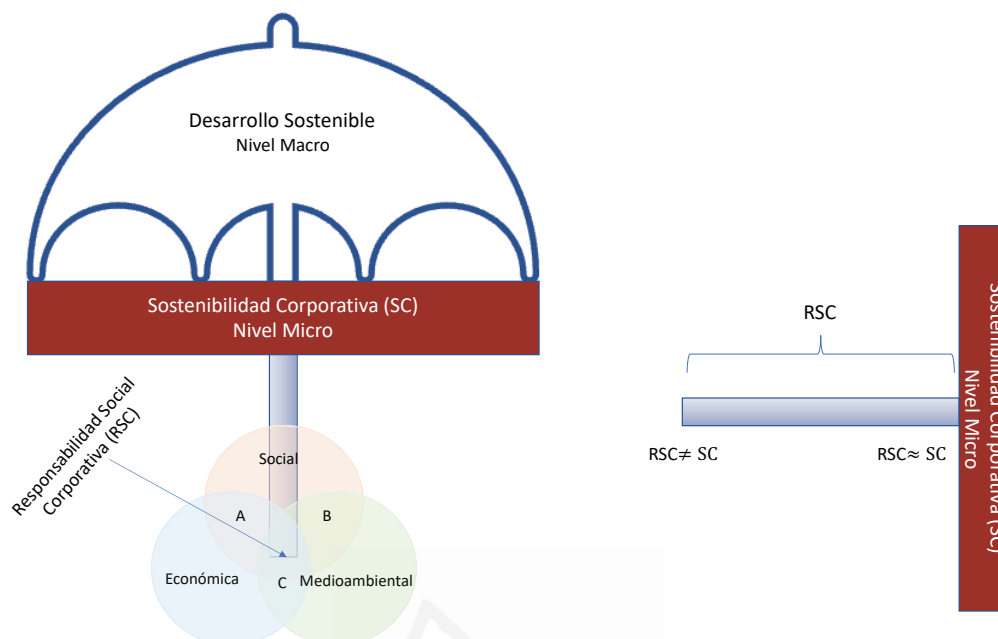
Todas las perspectivas anteriormente comentadas han permitido poner sobre la mesa el debate existente en torno a los significados conceptuales de la RSC y la SC, analizando sus similitudes y diferencias, especialmente de cara a su análisis por parte de la investigación académica, pero todavía se requiere un mayor nivel de especificación para poder comprender el ámbito de actuación de cada concepto en la actividad empresarial y su alcance para, de esta forma, mejorar sus procesos de implantación y la consecución de objetivos en este área.

Para conseguir dicho propósito resulta especialmente interesante resaltar el trabajo de Ashrafi et al. (2018) en el que plantean un modelo teórico capaz de explicar cómo la RSC puede llegar a identificarse con la SC (es decir, actuar como objetivo final) o bien actuar como etapa de transición, estando ambas al mismo tiempo relacionadas con el amplio concepto de Desarrollo Sostenible. A través de su análisis, los autores apuntan que la RSC y la SC coinciden en su enfoque, dado que ambos términos deben incluir un compromiso de avance corporativo en torno a tres dimensiones (económica, social y medioambiental). Además de ello, consideran que ambos persiguen la obtención de valor compartido, que proporcione un beneficio significativo para la sociedad y el medio ambiente.

Sin embargo, destacan dos diferencias principales que, teniéndolas en cuenta, podrían evitar su identificación como sinónimos, sobre todo en la práctica de la actividad empresarial. Esta idea hace referencia a que, por un lado, la SC incluye la noción de responsabilidad tanto interna como externa y, por otro, a que abarca tanto las visiones a corto plazo como a largo plazo (Ashrafi et al., 2018). Este motivo podría explicar porqué los autores consideran que aquellas organizaciones que integren SC en su modelo de negocio también estarán incluyendo las prácticas de RSC, mientras que ante la situación inversa no se daría esta integración automática. Dicho de otra forma, una organización podría realizar prácticas aisladas de RSC sin tener una estrategia definida de SC. Por tanto, la integración de la SC en la estrategia corporativa de la empresa implica mucho más que una responsabilidad ya que requiere de la búsqueda de sostenibilidad social, económica y medioambiental, independientemente de que la empresa no disponga de un código de conducta concreto (Ashrafi et al., 2018).

Los autores también se refieren al origen de los conceptos como elemento diferenciador coincidiendo con las otras visiones en que la RSC nació como un término asociado a la actividad filantrópica y social de la empresa para, posteriormente, ir desarrollándose de forma más sofisticada e incluir el resto de las dimensiones. Por su parte, la SC tendría sus raíces en el concepto de Desarrollo Sostenible y la sostenibilidad, estando asociada a una visión más holística y multidisciplinar (Ashrafi et al., 2018).

Figura 3. Relación entre RSC, SC y Desarrollo Sostenible



Fuente: Ashrafi et al. (2018, p. 8)

Para poder explicar dicha relación, los autores elaboran un doble gráfico (véase Figura 3) en el que se puede observar (izquierda) la diferencia entre Desarrollo Sostenible y, en este caso RSC y SC de forma conjunta. Dicha diferencia viene explicada por la existencia de diferentes niveles de actuación en el que el Desarrollo Sostenible formaría parte del nivel macro, que a su vez estaría relacionado con la SC y la RSC, ambas pertenecientes al nivel micro, es decir a nivel de empresa, ambas manteniendo una visión holística de los pilares económico, social y medioambiental.

Una vez realizada esta primera aclaración, se expone la diferencia entre la RSC y la SC (derecha). Por un lado, se comprueba cómo actuaciones aisladas de RSC con objetivos a corto plazo harían que no se identificara con la SC y que por tanto sirva como una herramienta de transición ($RSC \neq SC$). Por otro lado, la RSC se identificaría con la SC cuando actúe como objetivo final (Ashrafi et al., 2018).

A través de la revisión previa y en congruencia con una amplia variedad de investigadores (Bansal y Song, 2017; Lankoski, 2016; Rasche et al., 2017; van Marrewijk, 2003) se expone uno de los principales factores a tener en cuenta a la hora de investigar o intentar poner en práctica acciones de RSC o, a un mayor nivel de sofisticación, la SC, concluyendo que no es posible poder escoger una definición universal válida para cualquier contexto cuando se pretende analizar la RSC o, en su caso, la SC, sino que

resulta imprescindible tanto para académicos como para directivos especificar qué definición adoptan en torno a los conceptos dado que cobran sentido en función del contexto en el que se empleen. Esta especificación evitará que las empresas exploten el concepto de forma selectiva únicamente en aquellas áreas que puedan abordar de forma satisfactoria (Rasche et al., 2017).

Siguiendo esta línea, van Marrewijk y Werre (2003), a través de su trabajo *Multiple Levels of Corporate Sustainability* y en relación con el análisis de van Marrewijk (2003) elaborado ese mismo año y previamente comentado, realizan una matriz en la que exponen seis tipos de empresas en función del nivel de desarrollo de su estrategia de SC, cada una de ellas derivadas de contextos institucionales y sistemas de valores bien diferenciados. En este sentido, se comprueba que cinco tipos de empresas coinciden con las explicadas con anterioridad (van Marrewijk, 2003), añadiendo como novedad en esta obra un sexto tipo denominado *Pre-CS*, que incluiría aquellas empresas que no tienen una determinada ambición hacia la SC. Cabe destacar, sin embargo, que los autores subrayan la necesidad de que las empresas conozcan, de forma previa al comienzo del proceso de implementación de la estrategia de SC, tanto de las tendencias externas como de su sistema de valores. Para ello, proponen como instrumento de medida el *DBR-values-audit* con el que las empresas pueden medir los valores actuales de directivos, empleados y de la propia organización, así como los valores que una organización ideal debería disponer (van Marrewijk y Werre, 2003). Esta visión estratégica de la RSC será explicada con más profundidad en apartados posteriores.

Siguiendo la idea del presente apartado, otro ejemplo de gran utilidad es el estudio elaborado por Valente (2017) en el que realiza un inventario de definiciones de sostenibilidad para conocer las similitudes y diferencias entre ellas y así, poder categorizar los términos y frases en base a tres principios: Inclusividad, interconexión y equidad. Concretamente, a través de dichos principios el autor explica que el concepto de sostenibilidad implica la inclusión de múltiples sistemas (entre los que se encuentra el económico, social y medioambiental). Al mismo tiempo, estos sistemas deben estar conectados entre ellos (formando parte de un sistema más global) de forma equitativa, es decir, recibiendo el mismo nivel de relevancia. A pesar de que el autor se refiere

únicamente al concepto de sostenibilidad, admite que sus conclusiones pueden ser igualmente relevantes para la RSC, tratándolos por tanto como sinónimos en su modelo.

Partiendo de la premisa de que cada empresa puede entender y llevar a la práctica la sostenibilidad de forma diferente, el autor distingue cinco categorías de empresas en función del nivel de integración de la sostenibilidad (entendida a través de la incorporación de los tres principios previamente explicados) en su estrategia y operaciones empresariales. Al mismo tiempo, entiende que la estrategia empresarial viene determinada por tres factores: la posición relativa de la empresa en el mercado, sus competencias principales y su cultura. En base a dichas consideraciones, se derivan las siguientes categorías (Valente, 2017):

- Estrategia de negación: La empresa únicamente utiliza la sostenibilidad como herramienta para evitar publicidad negativa, por lo que se limitaría al cumplimiento de la ley. Su ventaja competitiva no estaría basada en ningún aspecto relacionado con la sostenibilidad, sino todo lo contrario, podría estar basada en aspectos que dañen las dimensiones social, económica o medioambiental. Así mismo, en cuanto a los principios de sostenibilidad, incluyen un número de actividades limitado, no relacionadas entre sí y poco valoradas, frente a otro tipo de objetivos (p. 92).
- Estrategia defensiva: La empresa empieza a intentar reducir su impacto a través de determinadas actividades sociales y económicas, demostrando un mayor nivel de conexión que el caso de negación, pero sin llegar todavía a integrarlas en su estrategia ya que sus competencias básicas siguen estando ligadas a actividades que degradan alguna de las áreas. Culturalmente, los empleados continúan desinformados acerca de las prácticas sostenibles (p. 94).
- Estrategia aislada: Se trata de la primera en mostrar la relevancia estratégica de la sostenibilidad, aunque de forma aislada, es decir, únicamente en un producto o proceso de la empresa. De esta forma, la empresa defenderá su posición en el mercado resaltando los esfuerzos de sostenibilidad concretos que ha realizado en torno a dicho producto o proceso en su estrategia, lo que, en relación con los principios, implicaría un mayor impulso del principio de equidad entre los sistemas sociales y ecológicos, quedando el principio de inclusividad todavía

poco desarrollado. En cuanto a la cultura, al tratarse de acciones aisladas en un departamento o proceso, los empleados todavía continuarán considerando la sostenibilidad como irrelevante para la realización de sus operaciones diarias (p. 96).

- Estrategia integrada: En este caso, la sostenibilidad está inmersa en todos los aspectos de la empresa, incluyendo los empleados. La posición de la empresa en el mercado vendrá determinada por su compromiso hacia la sostenibilidad como aspecto clave y las empresas que adoptan este tipo de estrategia integran todas sus actividades de forma que crean patrones de actuación muy complejos de imitar por parte de los competidores. De hecho, en este caso los tres principios (inclusividad, conectividad y equidad) se cumplirían dado que la empresa toma en consideración diferentes tipos de objetivos, los relaciona y les otorga el mismo nivel de importancia, considerándolos como un atributo central de su estrategia. Culturalmente, los empleados se sienten parte de un sistema de valores común, lo que les permite estar más comprometidos hacia su trabajo (p. 99).
- Estrategia de transformación: Con ella la empresa se enfocaría en crear cambios sostenibles sustanciales en el entorno que la rodea, y no únicamente en su actividad interna como sería el caso de la estrategia previa. Además, la estrategia competitiva de la empresa también sería diferente, pasando de competir de forma individualizada, a competir de forma conjunta uniendo fuerzas con el resto de los competidores para conseguir un objetivo común. Esta nueva forma de entender la competitividad permitirá a los componentes de esta red desarrollar capacidades con las que obtendrán un valor añadido superior al que obtendrían en caso de competir entre ellas, resultando esencial la habilidad de cada empresa para establecer relaciones con los actores relevantes dentro de este entorno externo como fuente de ventaja competitiva. Concretamente, el autor se refiere a este tipo de empresas como Meta-organizaciones que define como “redes únicas de organizaciones que organizan acciones en torno a un objetivo común a nivel de sistema, pero que no están sujetas a relaciones formales de autoridad” (p. 104). Culturalmente, los empleados perciben a la

organización como una pieza más de un sistema que actúa para el cumplimiento de un objetivo sostenible común (p. 101).

Como consecuencia, y sin olvidar el enfoque estratégico recalado al principio del presente capítulo, se puede concluir que las diferencias entre los términos de RSC y SC (referidos a su origen, influencia teórica, nivel de actuación y enfoque) así como los factores que les hacen presentar similitudes (a través del empleo de definiciones de forma indistinta, la consideración de las tres dimensiones o la forma de medirlos o incluso de la coincidencia, para determinados autores, de las ramas teóricas de las que se nutren ambos conceptos) permiten comprobar la necesidad de vincular la RSC con la estrategia corporativa y así, comprender la influencia que puede llegar a ejercer sobre la posición competitiva de las empresas y sus resultados.

Por tanto, se ha comprobado cómo gran parte de la ambigüedad en torno a los términos viene derivada de relacionar la estrategia de sostenibilidad con acciones de tipo social o medioambiental que, de forma aislada a la estrategia empresarial, han sido empleadas tradicionalmente como mera herramienta de mejora de imagen, provocando resultados poco exitosos. Como consecuencia y, teniendo en cuenta el fracaso práctico de la RSC, es necesario adoptar un enfoque más directo capaz de unir la competitividad y la creación de valor con las necesidades sociales (a lo que cabría añadir las medioambientales) de las comunidades en las que operan las empresas (Vallentin y Spence, 2017).

Teniendo claro este enfoque, cabe destacar que cualquier decisión estratégica de la empresa puede provocar un efecto sobre sus responsabilidades (Rasche et al., 2017) por lo que la actividad económica tradicional de la misma no puede entenderse de forma independiente a la gestión de lo social y medioambiental, resultando indispensable integrar las tres dimensiones en el nivel de decisión corporativo y así conseguir la congruencia necesaria con la visión de una estrategia sostenible. Para ello, se retoma la visión de Valente (2017) con relación a los conceptos de sostenibilidad y RSC. Tal y como se ha expuesto con anterioridad, a la hora de elaborar su modelo el autor trata de forma indistinta a ambos conceptos, señalando que, aunque muchas de las empresas públicas que presentan informes sobre sus resultados no económicos prefieren utilizar el

término sostenibilidad frente al de RSC, la naturaleza de dicho informe podría ser expresada con cualquiera de los dos términos.

En línea con las declaraciones de Valente (2017) y, en base a las conclusiones expuestas en este apartado a través de las cuales se han podido exponer los factores que hacen que ambos términos se diferencien, por un lado, y alcancen una congruencia, por otro, se toma la decisión de centrar la presente tesis doctoral en el término RSC —con el ánimo de establecer el foco en las actuaciones a nivel empresa. Concretamente, el análisis se centra en estudiar la RSC desde un punto de vista estratégico, aspecto que será analizado con más profundidad en apartados posteriores del presente capítulo, así como en capítulos posteriores.

1.4. Fundamentos teóricos de la RSC

Una vez realizado el análisis del concepto de RSC en profundidad y expuestas sus diferencias con respecto al resto de términos empleados en el área de investigación, se profundiza a través de este apartado en las teorías bajo las que tradicionalmente se ha estudiado en el ámbito de gestión empresarial. Así, en línea con autores como Frynas y Yamahaki (2016) y Lockett, Moon y Visser (2006) se considera a la RSC como un enfoque de investigación que se ha teorizado de una forma heterogénea hasta el momento dado que carece de un paradigma propio e individualizado, estando tradicionalmente relacionada con teorías de gestión (Lockett et al., 2006; Perdomo y Escobar, 2011). Perdomo y Escobar (2011) llegan a indicar que, frente a los análisis más tradicionales que han centrado su atención en la relación entre la RSC y los resultados empresariales, la investigación debería redirigirse hacia su encaje con la estrategia, así como la gestión de los grupos de interés, entre otros aspectos.

El objetivo del presente apartado no es tanto ofrecer una revisión teórica que abarque todas y cada una de las teorías bajo las que se ha analizado la RSC, sino analizar las más relevantes, explicando qué es lo que cada una ha aportado al desarrollo evolutivo de la RSC, a través de sus principales autores, con el ánimo de comprender las dimensiones o fundamentos que en la actualidad componen el concepto. Este planteamiento, por tanto, no pretende excluir ninguna de las aportaciones teóricas en torno a la RSC, sino

demostrar la complementariedad de las numerosas ramas que la nutren, lo que ha permitido enriquecer el concepto.

Tal y como se ha indicado previamente, se puede entender que el análisis del concepto bajo la perspectiva empresarial se remonta a las figuras de empresarios que, durante el siglo XIX, fueron pioneros en desarrollar e implementar prácticas sociales dentro de sus respectivas organizaciones. En este sentido, se podría indicar que la RSC nace con cierto carácter aplicado. Ahora bien, resulta esencial destacar que el origen del desarrollo teórico de la RSC surge como necesidad de aportar una nueva forma de entender las actividades económicas que preponderaban en el entorno empresarial durante los siglos XIX y XX, en las que el conflicto de agencia se presentaba como uno de los principales aspectos a analizar y solventar (Berhold, 1971; Ross, 1973).

Así, la teoría de la agencia parte de comprender la relación entre diferentes partes dentro de las organizaciones a través del concepto de agencia, en la que una de las partes —agente— actúa bajo las directrices o en representación de la otra —directivo— (Ross, 1973). Tradicionalmente, se ha relacionado la teoría de la agencia con el conflicto de intereses entre directivo-accionista, a pesar de que la relación explicada previamente se puede dar en numerosos ejemplos como empleador-empleado, empleado-gobierno, entre otros (Ross, 1973). Tal es su relevancia que, a finales del siglo XIX, la teoría de la agencia se postuló como uno de los paradigmas dominantes dentro de la literatura económica de la época (Jensen y Meckling, 1976; Ross, 1973).

Ahora bien, resulta sorprendente la forma en la que se sigue planteando como una disyuntiva de intereses cuando en realidad la teoría se centra en explicar cómo se producen las relaciones entre diferentes agentes dentro de una organización. Berle y Means (1991) perciben el poder de los directivos de las grandes corporaciones como una fuerza unidireccional y cuya acumulación de poder en un grupo reducido de empresarios les dota de capacidad para poder perjudicar o beneficiar a diferentes personas, así como comunidades, sin contar con el poder que otras partes relacionadas con la empresa pudieran tener.

En el contexto concreto de la RSC, se podría considerar que Friedman (1970), tal y como se ha expuesto en el apartado anterior, es uno de los pioneros en estudiar muchos de los principios de la teoría de la agencia y bajo su paradigma “The social responsibility of

business is to increase its profits” explica cómo se contraponen los intereses de los accionistas con los de aquellos directivos que, voluntariamente, deciden aplicar prácticas sociales. Siguiendo esta línea, son numerosos los autores que plantean la RSC bajo el paradigma de agencia en las organizaciones (Atkinson y Galaskiewicz, 1988; Bartkus, Morris y Seifert, 2002; Werbel y Carter, 2002; Park, Song y Lee, 2019; Cherian et al., 2020) o que destacan la tradicional tensión existente entre los objetivos de maximización de riqueza de los accionistas, por un lado, y la proporción de soluciones de tipo social por parte de las empresas (Margolis y Walsh, 2003).

Tendencias de pensamiento posteriores surgen para demostrar que los directivos identifican obligaciones más allá de la mera aportación de respuestas ante los intereses de los accionistas, que superan los propios conflictos de agencia bilaterales. Se hace referencia en este caso a la teoría de stakeholders, cuyo autor originario expresa que los directivos deben gestionar las relaciones con los “grupos e individuos que pudan afectar o ser afectados por la consecución del objetivo de una empresa” (Freeman, 1984, p. 6). Bajo este nuevo paradigma, la RSC comienza a ser estudiada desde una perspectiva más amplia, en la que se consideran las necesidades de diversos agentes relacionados con la empresa, la interacción entre ellos y la creación de valor derivada de dichas relaciones. El propio Freeman (1984) hizo alusión a la responsabilidad de los directivos en la gestión de las relaciones con los grupos de interés para conseguir un cierto nivel de armonía en el entorno de trabajo. Así, plantea una teoría que surge del sentimiento de insatisfacción existente en torno a la corriente ideológica del momento, a través de la que asegura que la idea de centrarse en un único grupo de interés (que habitualmente solía ser el de los accionistas) perdería la contribución principal de las empresas y del propio sistema capitalista. Se plantea, por tanto, la razón de ser de las organizaciones, defendiendo que muchos directivos ya señalaban que una empresa serviría para mucho más que para únicamente generar riquezas para los accionistas. En este caso propone una motivación más amplia, enunciando que las empresas deberían crear valor para todos los grupos de interés, prestando siempre atención a la forma en la que se relacionan con los mismos. Además, asegura que, a través de esta nueva percepción, los directivos podrían comenzar a ver el mundo como era en ese momento, y no cómo se percibía treinta años antes. Esta última afirmación realizada por el autor hace 36 años resulta bastante

sorprendente por su prematuridad. Precisamente, uno de los factores que puede haber provocado que la teoría de stakeholders se continúe considerando como uno de los paradigmas fundamentales en el análisis de la RSC en la actualidad, es la capacidad de su autor original para unir la visión empresarial con las demandas de la sociedad en la que ejercía su actividad.

A modo de síntesis se destaca que a partir del desarrollo de la teoría de stakeholders se transforma la forma de dirigir una empresa, prestando atención a los diferentes stakeholders o grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, gobierno, bancos y otros grupos) para conseguir el éxito en la gestión empresarial (Freeman, 1984).

Numerosas investigaciones posteriores han partido de esta percepción para el análisis de la RSC (Sacconi, 2000; Maon, Lindgreen y Swaen, 2010; Moreno, Uriarte y Topa, 2010). Sacconi (2000) realiza un esfuerzo para contribuir al campo de RSC a través del desarrollo teórico de un proyecto que busca demostrar que la función de utilidad de una organización puede comprender valores diferentes a los considerados tradicionalmente y no reducirse únicamente a los valores materiales. Para ello, se basa en la teoría de stakeholders, resaltando el papel que ejercían las preferencias conformistas o morales de las partes interesadas en el cumplimiento de los códigos y políticas de RSC de las empresas, en el sentido en que el establecimiento de reglas éticas explícitas conduciría a todas las partes interesadas hacia la cooperación voluntaria. Para ello, el autor entiende el papel de las organizaciones como estructuras de gobierno, en las que el rol de la RSC formaría parte de un esquema racional de gobierno corporativo.

Por su parte, Maon et al. (2010) parten de la conceptualización de la RSC desde la perspectiva de stakeholders para elaborar un modelo que explica las fases a las que se enfrentarían las empresas en el desarrollo de la RSC, modelo que se analizará con mayor nivel de detalle en el apartado de RSC estratégica. Concretamente, los autores definen en su modelo a la RSC como un constructo multidimensional compuesto, por un lado, por la perspectiva de la organización hacia las partes interesadas y, por otro, por la cultura de RSC. Se trata de un intento de destacar el compromiso que la organización presenta respecto a sus stakeholders y de señalar el impacto que ejercía su actividad en la sociedad.

En la presente tesis se coincide, al mismo tiempo, con la visión de Moreno et al. (2010) quienes admiten que el concepto de RSC es transversal, dado que afecta a todos los sectores y a todas las áreas de actividad de una empresa, defendiendo que para poder entender correctamente la RSC es necesario aproximarse a ella desde la perspectiva de los grupos de interés.

Otros autores como Nakano y Tsuge (2019) se centran en resaltar el papel que juega el interés por los stakeholders en la promoción de la propia estrategia de RSC. En este caso, los autores deciden centrarse en analizar un único grupo de interés —los consumidores—, aunque admiten la necesidad de tener en consideración al resto de grupos con los que se relaciona la empresa. Concretamente, se focalizan en cuantificar la preferencia de los consumidores japoneses por diferentes actividades de RSC, para lo que concluyen la existencia de heterogeneidad de preferencias, lo que reafirma el enfoque de la presente tesis en el que se resalta la necesidad de considerar las necesidades de todos los grupos de interés para poder conseguir con éxito la implantación de la RSC estratégica.

Por otro lado, se encuentran autores que, bajo la misma premisa, han adoptado posturas más avanzadas, intentando complementarla a través de nuevos enfoques (Moog, Spicer y Böhm, 2015; Freeman, Dmytriyev y Strand, 2017; Uribe, Ortiz-Marcos y Uruburu, 2018; Hatami y Firoozi, 2019). De entre estas nuevas perspectivas, destacan los investigadores que han complementado la teoría explicando la necesidad de introducir nuevos stakeholders al modelo. Así, Freeman et al. (2017) continúan considerando la teoría de stakeholders como opción óptima para incrementar la precisión y la relevancia con las que las empresas pueden desarrollar su RSC. Los autores basan su análisis en explicar en profundidad la obra de Freeman (2008) “Managing for Stakeholders”, la cual parte de la misma idea que la teoría inicialmente planteada por el autor en 1984. En este sentido la nueva obra plantea que

la empresa puede ser entendida como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen un interés en las actividades que ésta lleva a cabo. El concepto de empresa se basa en cómo [...] interactúan y crean valor los clientes, proveedores, empleados, financieros, [...] comunidades y gerentes (p. 9).

Así, sin entender cómo se llevan a cabo dichas relaciones, no se podrá comprender la actividad de la empresa. A continuación, se muestra de forma resumida todos los grupos de interés que plantean para la era digital (véase Figura 4).

Figura 4. Grupos de interés en la era digital



Fuente: Freeman et al. (2017)

Cabe explicar, aunque de forma breve, la Figura 4. Por un lado, los autores distinguen los grupos de interés “primarios o definicionales” (círculo interior), de los grupos de interés “secundarios o instrumentales” (círculo exterior). Entre los grupos de interés primarios, se encuentran: a) Los propietarios, que tendrán principalmente un interés financiero en forma de acciones, bonos o cualquier otra modalidad, y esperan algún tipo de retorno económico de los mismos; b) los empleados, que como trabajadores de la organización tienen interés porque tanto su trabajo como su bienestar dependerá de la empresa. En ocasiones, los empleados pueden incluso convertirse en propietarios si invierten en la propia organización; c) clientes, que podrán demandar a la empresa aquello que ésta última ha promulgado que va a ofrecerles; d) proveedores, cuya relación de interés con la empresa está conectada ya que, siempre que actúe bajo los principios morales y éticos adecuados, obtendrán beneficios mutuos; e) comunidad local, ya que, al permitir que la empresa lleve a cabo su actividad en un área determinada, se beneficiarán de las contribuciones económicas y sociales que ésta última proporcione a través de su

actividad. Este último stakeholder es de especial relevancia para el presente trabajo de tesis, sin menospreciar el papel decisivo que ejercen el resto de los grupos de interés. En cuanto a los grupos de interés secundarios, en la figura se pueden comprobar algunos ejemplos, pero no son exclusivos, sino que, dependiendo de la organización, se tendrán en cuenta todos aquellos individuos o grupos que puedan afectar o ser afectados por la actividad de la empresa.

Por su parte, autores como Hatami y Firoozi (2019) proponen grupos de interés alternativos a los tradicionales, como puede ser el caso de la tierra verde y las generaciones futuras. Basándose en la necesidad de que exista una exigencia moral hacia todos los grupos de interés (incluyendo la flora y la fauna, no sólo a los humanos) concluyen que se conseguirá el nivel de equilibrio ecológico deseado. Una explicación lógica sobre el porqué los autores deciden incluir a la flora y la fauna como grupo de interés es considerar el efecto que un maltrato actual hacia la misma puede provocar para las generaciones venideras. A través de este pensamiento, crean un modelo dinámico en el que se otorgue importancia a la consecución de un equilibrio entre las partes humanas y no humanas con la mayor urgencia posible.

Existe, al mismo tiempo, una clara tendencia de investigación a relacionar la teoría de stakeholders con determinadas decisiones que se toman en el ámbito de gestión empresarial. Se trataría del caso de Uribe et al. (2018), entre otros, quienes deciden vincular la teoría de stakeholders con la de gestión de proyectos para destacar el papel que dicha combinación ejerce sobre el desarrollo de RSC (a través de las dimensiones social y medioambiental) y sobre la sostenibilidad. Su perspectiva se basa en que una situación en la que la existencia de una buena relación entre los grupos de interés favorecerá la gestión de proyectos y esto ayudará, al mismo tiempo, al desarrollo de una visión estratégica de la RSC. Esto último es así dado que entienden que los factores económicos, sociales y medioambientales recibirán estímulos de forma dinámica por parte de los grupos de interés, favoreciendo la alineación de la estrategia con los objetivos de sostenibilidad.

Por otro lado, autores como Moog et al. (2015) han considerado la teoría de multi-stakeholders o teoría de las múltiples partes interesadas, para la consecución de prácticas sociales. Cabe destacar que, a diferencia de la teoría de stakeholders

convencional que se ha analizado previamente, en la que la figura del directivo era responsable de velar por el cumplimiento de los intereses del resto de grupos, en esta nueva forma más avanzada se comprometen todas las partes interesadas (corporativas y no corporativas) lo que permite que las interacciones se den de forma sostenida en el tiempo. En este sentido, los autores adoptan dicha perspectiva para demostrar si las iniciativas de gobernanza a través de múltiples partes interesadas fomentan nuevos estándares que generen soluciones sociales y medioambientales a los problemas de gobierno.

A pesar de que parte de la literatura científica defiende la teoría de stakeholders como una de las bases más relevantes para la RSC, desde sus inicios también han surgido detractores de la misma. Para Sternberg (1997) la teoría de stakeholders presenta diversos puntos negativos, entre los que destacan:

- Su incompatibilidad con la actividad de una empresa. Este primer defecto lo resalta desde el punto de vista del número infinito de stakeholders a los que la empresa debería atender y la carencia de una guía para poder seleccionar a los más apropiados para dirigirse a ellos ni qué aspectos, de entre todos los que demandan, deberían tenerse en cuenta. Además, resalta la existencia de conflicto de intereses entre ellos, por lo que la organización carece de una guía para poder hacer un ranking de intereses. En este sentido, propone usar el *substantive goal* como criterio de decisión.
- Adicionalmente a lo anterior, también plantea que la teoría de stakeholders es incompatible con el buen gobierno corporativo. En línea con dicha justificación, la autora considera que el gobierno corporativo estará incitado a incumplir sus obligaciones con los propietarios si tratan de buscar un equilibrio entre los intereses de los stakeholders, por lo que una teoría que en principio nace para solucionar conflictos podría incrementarlos y esto también provocaría que no fuera una buena herramienta para rendir cuentas.
- El argumento de rendición de cuentas también estaría injustificado. De entre los diferentes argumentos resaltados, la autora considera que la idea de contrato social entre las organizaciones y la sociedad, que se relaciona con el hecho de que las empresas se volverían responsables ante la sociedad por el mero hecho

de utilizar recursos procedentes de la misa, sería falso. De hecho, justifica su conclusión diciendo que las empresas sólo serán responsables ante los grupos que exija la ley o cualquier acuerdo contractual, dado que no se debe confundir la responsabilidad con el efecto que genere en la sociedad.

Sin ánimo de contradecir la postura detractora de Sternberg (1997), hasta en este tipo de investigaciones se destaca la validez de la perspectiva de stakeholders. Así, por un lado, resalta la necesidad de que las organizaciones tengan en cuenta todas las relaciones que puedan afectar a la creación de valor a largo plazo. Por otro lado, destaca el papel que la teoría ejerce en la responsabilidad social de las empresas, lo que, junto a la anterior consideración, contradice sus propios argumentos en contra de la teoría.

No es otro objetivo de la presente tesis que resaltar una postura contraria a la teoría para todavía fortalecer más los argumentos que el propio Freeman —como autor más relevante— y el resto de los autores, han alegado a favor de ésta. Así, Freeman (1984, p. 2) ya insistió en que “Más que nunca necesitamos escribir una historia de capitalismo responsable y el enfoque de stakeholder es un buen punto de partida”.

Partiendo de lo anterior, cabría resaltar que las dos teorías analizadas (agencia y stakeholders), a pesar de presentar grandes diferencias de objetivos y matices, podrían caracterizarse, al menos a nivel implícito, por ciertos factores comunes. Se hace referencia en este caso a que ambas coinciden en la existencia de intereses divergentes dentro de las organizaciones, pero difieren en la forma en la que proponen gestionarlos. Mientras que la teoría de la agencia entiende que las relaciones entre los agentes que conforman una organización son bilaterales y considera que sus intereses entran en conflicto, la teoría de stakeholders analiza las relaciones de forma multilateral y no supone que deba de existir conflicto entre ellas, sino todo lo contrario ya que “la intersección de estos intereses es la parte central para la gestión efectiva y sostenible de las partes interesadas” (Freeman, 1984, p. 1). De hecho, el autor estipula desde las primeras explicaciones de la teoría que “donde los intereses de las partes interesadas entran en conflicto, existe una oportunidad de creación de valor” (1984, p. 2).

Si bien se destaca la importancia de la teoría de stakeholders como uno de los pilares básicos de la RSC, esta última no tiene un único enfoque teórico dominante. De hecho, posteriormente al surgimiento de esta teoría nacen otros paradigmas bajo los que

enmarcar la RSC. Dado que cada una de las tendencias analiza el tópico desde una perspectiva diferente, se podría indicar que la complementariedad teórica entre dichos pilares potenciaría en gran medida el análisis de la RSC.

Se hace referencia, en este caso, a la teoría institucional, la cual se basa en la idea de adaptación por parte de las empresas a los paradigmas o normas sociales del entorno que las rodea con el objetivo de conseguir ciertos niveles de legitimidad (Jennings y Zandbergen, 1995; Meyer y Rowan, 1977). Así, Meyer y Rowan (1977) señalan que las organizaciones consideran a las reglas institucionales como mitos, los cuales deciden incorporar en su organización con el objetivo de obtener legitimidad, estabilidad, recursos y mejores perspectivas de supervivencia, destacando la necesidad de continuar prestando atención a la actividad práctica. Por este motivo, las estructuras organizativas en muchas ocasiones constituyen reflejos de esas normas institucionales, consiguiendo un entorno organizativo cuyas estructuras son isomorfas, lo que les hace establecer como prioridad la búsqueda de legitimidad, frente a la coordinación y control internos existentes en empresas estructuradas en base a las demandas técnicas y el intercambio (a las cuales denominan estructuras tradicionales). Destacan, en este caso, que esto ocurrirá en contextos altamente institucionalizados en los que el isomorfismo empresarial provocaría tres tipos de efectos: a) El desacoplamiento de subunidades estructurales entre sí y de la propia actividad; b) la elaboración de rituales de confianza y de buena fe; c) la oportunidad de evitar la inspección y la evaluación efectiva.

Los autores se plantean el funcionamiento de las estructuras tradicionales —centradas en las demandas sobre su actividad— frente a las estructuras postindustriales citando a Bell (1973) las cuales reflejan los comentados mitos de su entorno institucional. Otros autores importantes dentro de la perspectiva de la teoría institucional (Jennings y Zandbergen, 1995) también defienden esta distinción entre la postura de la empresa tradicional y la preocupada por aspectos institucionales.

En base a lo anterior, Jennings y Zandbergen (1995) demuestran la utilidad de la teoría institucional para la consecución de organizaciones ecológicamente sostenibles ya que consideran que la perspectiva institucional otorga un contexto y no sólo eso, sino también la forma en la que las empresas llevan a cabo dichas prácticas. Con este cometido los autores plantean lo que en la presente tesis se considera como una

explicación clásica a la inclusión de la teoría institucional en relación con la sostenibilidad. En este sentido, parten de la elaboración de dos preguntas, la primera de ellas referida al significado en sí de la sostenibilidad ecológica, y la segunda, al papel que desempeñan las empresas a la hora de conseguirla.

Inicialmente, en respuesta a la primera pregunta, plantean que el rol de la sostenibilidad para las organizaciones puede ser doble: Bien como un objetivo de efectividad organizativa o bien como un objetivo único final que implicará a todas las organizaciones y a sus entornos. En relación con la segunda pregunta, los autores destacan que la forma de conseguir la sostenibilidad bajo las lentes de la teoría organizativa sería a través de la adaptación (bien mediante pequeñas acciones sostenibles o bien mediante cambios en la propia estrategia). En esta línea se remiten a la idea de que la “sostenibilidad ecológica” podría implicar cambios estratégicos que superarían los límites individuales de las empresas (Fischer y Schot, 1993). Así, introducen diversas ideas desde la perspectiva de los investigadores ecológicos que suponen una gran aportación en la época para la teoría institucional, entre las que se destacan por su relevancia:

- La idea de que las organizaciones deben marcarse como objetivo último la sostenibilidad, cuyas acciones diferenciadas en este ámbito a nivel individual, permitirán conseguir la sostenibilidad como objetivo social.
- El concepto de innovaciones base, entendiendo que la forma en la que la innovación ecológica se generaría sería a nivel individual primero, después en empresas privadas y seguidamente en sectores (Bramwell, 1989).
- El pensamiento de que siempre que los individuos, organizaciones y sectores cumplan con dicha innovación ecológica, la fuente de dicha innovación se generará principalmente en entornos locales donde estos actores estén ubicados. Esta dependencia local indicada será tratada en mayor profundidad en capítulos posteriores de la presente tesis.

Las perspectivas anteriores, permiten a Jennings y Zansbergen (1995) llegar a la conclusión de que “los ecologistas sugieren que las organizaciones individuales no se pueden convertir en sostenibles, sino que simplemente contribuyen a un sistema más amplio en el que la sostenibilidad puede ser conseguida o no” (p. 1023). Además, aclaran que el nivel de aportación de las organizaciones a nivel individual al objetivo de

sostenibilidad es mínimo, en comparación con el de las redes regionales o industrias locales conformadas precisamente por las organizaciones y enfocadas hacia la creación de un ecosistema de mejoras, aspecto que será desarrollado en apartados y capítulos posteriores.

Todo este argumento sirve para dar un sentido a lo estipulado por la propia teoría institucional, dado que la teoría defiende que las sociedades y las organizaciones que forman parte de éstas dependen de ciertos paradigmas que en cierta medida guían y otorgan un sentido a sus acciones (Jennings y Zandbergen, 1995). Los autores destacan que un aspecto verdaderamente importante a la hora de vincular la teoría institucional con la sostenibilidad es el hecho de saber qué paradigmas son los adecuados para hacer que las prácticas y las instituciones consigan la sostenibilidad ecológica deseada, así como conocer cómo se desarrollan dichos paradigmas. En este sentido, destacan que es preciso ser conscientes de que las unidades de medida de ambas teorías son diferentes. Mientras que la teoría institucional abarca todos los aspectos que puedan ser institucionalizados (como ejemplo los valores, prácticas y reglas) en todos los niveles (individual, de grupo o a nivel nación), la teoría ecológica se basa en ecosistemas (desde los locales a los globales).

Visiones más actuales continúan estudiando la RSC bajo el paradigma de la teoría institucional (Lee, 2011; Vashchenko, 2017; Cubilla-Montilla, Galindo-Villardón, Nieto-Librero, Vicente-Galindo y García-Sánchez, 2020; Khan, Lockhart y Bathurst, 2020; Tolmie, Lehnert y Zhao, 2020). Especialmente interesante resulta la aportación de Lee (2011) quien, partiendo de una situación mundial en la que existía una desregulación de las prácticas empresariales a nivel generalizado durante los últimos años del siglo XX, proponen una alternativa válida para gestionar la forma en la que la empresa se relacionaría con la sociedad. A pesar de los esfuerzos por promover las acciones sociales de las empresas por parte de diferentes instituciones durante las últimas tres décadas, la autora destaca la existencia de posturas en torno a la RSC muy dispares, desde aquellas empresas más integradoras a aquellas que no muestran ningún tipo de interés en este tipo de prácticas. Ante esta situación, propone una nueva perspectiva teórica en la que combina la teoría institucional con la teoría de stakeholders, que le permite explicar los motivos por los que unas empresas presentan niveles de RSC estratégica

diferentes a otras. Así, plantea la idea de que, a pesar de que existan ciertas normas o regulaciones que pueden ser adoptadas por las empresas, tal y como se plantea en la teoría institucional, las empresas pueden ignorar con facilidad dichas normas. Por ello, las normas o paradigmas institucionales deberían ser reforzadas por las exigencias de grupos de interés más cercanos a la organización. A través de dicha perspectiva la autora consigue combinar las dos teorías para demostrar que ambas constituyen fuerzas externas que influyen en la construcción de RSC estratégicas. Al mismo tiempo, destaca que ambas teorías son interdependientes ya que un entorno institucional adecuado ayuda a otorgar legitimidad y poder a los stakeholders y éstos últimos, a través de sus presiones, ayudan a mantener sistemas institucionales suficientemente actualizados.

Posturas afines como la de Vashchenko (2017) plantean la posibilidad de combinar la teoría de stakeholders y la teoría institucional, considerándolas como fuerzas externas a la organización que promoverán su estrategia de RSC. En este caso, Vashchenko (2017) realiza un análisis cualitativo de lo que cada una de las teorías aporta a tres grupos de factores (relacionados con el gobierno, con el nivel de empresa y con la sociedad), que afectarán a las decisiones organizativas relacionadas con la RSC (véase Figura 5) en empresas danesas. Además, va un paso más allá analizando el nivel de influencia de cada factor sobre las compañías en diferentes momentos temporales (pasado, presente y futuro). Entre otras conclusiones, demuestran la necesidad de que las organizaciones se alineen con las exigencias del entorno externo dinámico en el que operan y con las del gobierno a nivel global, en lo relacionado con la RSC. Obtiene, sin embargo, conclusiones sorprendentes contrarias a lo que la literatura defendía hasta el momento sobre el nivel de influencia que distintos organismos a nivel nacional (ej. Gobierno, ONGs, entre otros) ejercerían sobre las decisiones de RSC. A pesar de que el autor asume que la aplicación de su estudio puede estar limitada a los países escandinavos, promueve a futuros investigadores a que apliquen su línea de investigación comparando diferentes naciones, incluso países desarrollados frente a no desarrollados.

Figura 5. Fuerzas externas promotoras de la RSC en la empresa



Fuente: Vashchenko (2017)

Otros estudios más actuales centrados en esta perspectiva analizan cómo el contexto institucional y las características organizativas en empresas pakistaní (tipo de industria, regulación nacional, instituciones promotoras de RSC, el tamaño y la propiedad de las multinacionales) influyen en la elaboración de informes de RSC (Khan et al., 2020). Los autores destacan, entre otras conclusiones, que la presencia de instituciones que promuevan la RSC favorece el desarrollo de informes sobre la misma. Entre dichas instituciones destacan las sociedades de protección medioambiental, las organizaciones caritativas y otro tipo de ONGs. Por otro lado, Tolmie et al. (2020) retoman la visión combinada de teoría institucional y de stakeholders ya planteada por autores previos (Lee, 2011; Vashchenko, 2017) para analizar el efecto que las presiones institucionales entre diferentes países ejercen sobre las estrategias de RSC de las empresas. Además,

analizan el efecto moderador que ejercen las presiones de los grupos de interés en la relación previa. Se trata de otro avance en el campo de investigación de ambas teorías ya que los resultados demuestran que la consideración de diversos stakeholders (o visión multistakeholder, como la denominan) puede potenciar positiva o negativamente la relación “presión institucional-RSC”. Por un lado, demuestran la existencia de un efecto directo de las presiones de instituciones (tanto las formales, como las informales, en forma de valores en torno a las personas y el planeta) sobre las acciones de RSC por parte de las empresas. Por otro lado, demuestran que la preocupación por parte de la empresa en torno a diversos grupos de interés modera la relación previa. Ante un nivel de consideración de los grupos de interés bajo, será la regulación por parte de la institución la que ejerza mayor influencia sobre la RSC (Tolmie et al., 2020). Por tanto, los resultados respaldan una visión complementaria de las teorías que fundamentan la base de la RSC.

A pesar de que los enfoques adoptados en torno a cada teoría analizada pueden ser diversos, todos ellos coinciden en una misma idea, que en el caso de la teoría institucional recae sobre el efecto de influencia que las presiones institucionales (a diferentes niveles) ejercen en el desarrollo de prácticas de RSC en las empresas. Otro de los análisis que merece la pena destacar es el elaborado por Cubilla-Montilla et al. (2020), en cuyo trabajo estudian si las presiones homogéneas de entornos institucionales (ya sea a nivel nacional o industrial) podrían influir en la forma en la que las empresas difunden información medioambiental en torno a su actividad. Para ello, se basan en indicadores medioambientales en base a las normas GRI, defendiendo que las empresas que recibían presiones (normativas y/o miméticas del entorno en el que estaban ubicadas, pero no las coercitivas o legales) difundían en mayor medida sus prácticas ambientales a través de este índice.

Evolucionando hacia enfoques alternativos, cabe resaltar otra teoría muy relevante que supone una base fundamental para la RSC, la teoría basada en los recursos, o como comúnmente se conoce en su término anglosajón *Resource Based View (RBV)*. Hart (1995) parte del debate existente en el área de *management* sobre si las fuentes de ventaja competitiva proceden del interior o del exterior de la empresa. Para ello, se refiere a investigadores como Andrews (1971) o Chandler (1962), entre otros, quienes

ya estipularon que la ventaja competitiva de una organización procedía tanto de capacidades internas como de las circunstancias externas del medio cambiante en el que operaban. A pesar de lo anterior, destaca que no fue hasta el surgimiento de la RBV que se articula una relación entre los recursos y capacidades de la empresa y la búsqueda de la ventaja competitiva.

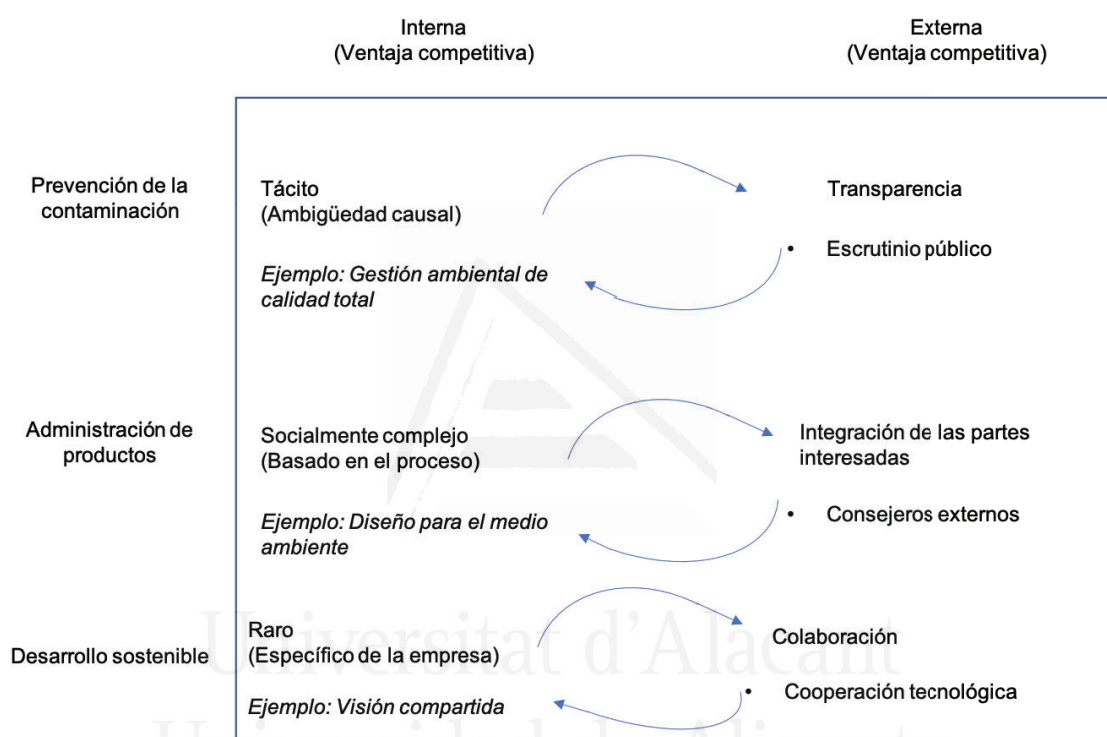
Sin ánimo de centrar el análisis en explicar la búsqueda tradicional de ventaja competitiva, se parte de dicha premisa para introducir la idea de la teoría desarrollada por el autor, en la que defiende que la ventaja competitiva de las organizaciones se basa en capacidades internas que faciliten el desarrollo de una actividad económica ambientalmente sostenible (Hart, 1995), vinculando de esta forma la ya existente RBV con la visión más responsable de las empresas. En este sentido, explica cómo una empresa puede obtener ventajas competitivas en sus relaciones con el entorno, a través de tres estrategias interconectadas:

- a) *Pollution prevention* (prevención de la contaminación), como una nueva capacidad de las organizaciones en su producción y operaciones.
- b) *Product stewardship* (gestión de productos), a través de la que las organizaciones tendrían en cuenta las perspectivas de los grupos de interés externos, consiguiendo abandonar aquellas actividades que son dañinas para el medio, rediseñando los productos existentes y desarrollando nuevos que generen menores impactos sobre el ciclo de vida. El autor destacó que las dos estrategias anteriores ayudarán a disminuir los impactos negativos de la actividad económica en los países del norte.
- c) Adicionalmente, plantea una tercera estrategia de *Sustainable development* (desarrollo sostenible) que ayudará a disminuir dichos efectos, en este caso en países en vías de desarrollo del sur.

Señala, de este modo, la interdependencia de las tres estrategias ya que sin que se haya dado un cierto nivel de evolución en la estrategia de *pollution prevention* no se podría alcanzar los *products stewardship*. Adicionalmente a lo anterior, el autor plantea que, de la misma forma que la teoría tradicional defendía que para que una capacidad pueda conseguir una ventaja competitiva debe ser valiosa y no sustituible, al mismo tiempo

que un recurso debe ser tácito (es decir, generar ambigüedad causal), complejo o raro (específico para cada empresa), los recursos y capacidades naturales deben presentar unas características concretas para conseguir la anhelada ventaja competitiva sostenible. De esta forma, trata de explicar la relación entre las tres estrategias desarrolladas y las características de la dimensión interna y externa para conseguir la ventaja competitiva sostenible (véase Figura 6).

Figura 6. Obtención de ventaja competitiva sostenible



Fuente: Hart (1995)

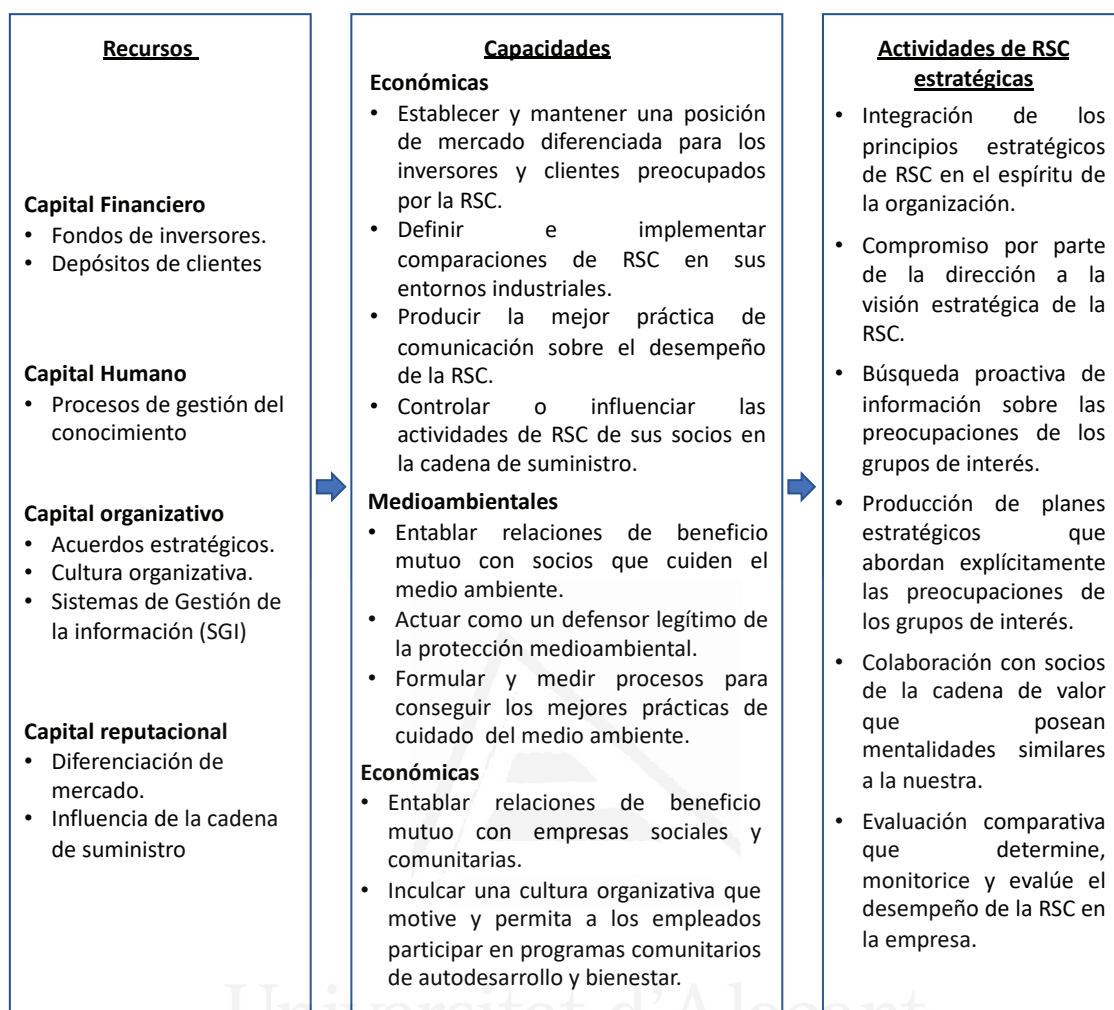
Siguiendo el enfoque de la RBV, otras posturas como la de Torugsa y O'Donohue (2013) la consideran una perspectiva de investigación adecuada para el desarrollo de estrategias de RSC proactivas que busquen la creación de valor en las empresas, el crecimiento económico y la prosperidad. En este sentido, explican las capacidades estratégicas que las empresas deberían desarrollar en la búsqueda de la estrategia proactiva de RSC que les permitiría obtener determinadas ventajas competitivas. Concretamente, se centran en destacar seis capacidades, las cuales dividen en dos grupos en función de si se generan de forma interna en la organización o de forma externa. En relación con las internas, destacan la existencia de una visión conjunta en la organización que permita compartir entre todos los miembros de la empresa una serie

de valores comunes en torno a los objetivos organizativos. Además, otra capacidad interna sería el aprendizaje organizativo, lo que permitirá a las organizaciones potenciar la creación de nuevo conocimiento dentro de la empresa. Por último, destacan la gestión del capital para poder gestionar y controlar los activos a corto plazo y la liquidez. En lo que concierne a las capacidades externas, destacan la participación de los grupos de interés (referido a la creación de relaciones de confianza duraderas con los mismos), la proactividad estratégica (que permita que la empresa explote nuevas oportunidades de negocio) y la innovación continua.

Por su parte, también existen visiones combinadas entre la RBV y la teoría de stakeholders. De hecho, autores como Ratajczak (2021) centran su estudio en analizar la existencia de un efecto mediador (basado precisamente en la combinación de la RBV y la teoría de stakeholders) en la relación generalmente estudiada entre la RSC y los resultados financieros. Además de ser capaces de demostrar que la relación directa entre la RSC y los resultados financieros únicamente se da en la dimensión medioambiental de la RSC, también concluyen que la dimensión social de RSC y los resultados financieros estaría mediada por la reputación externa y por la capacidad de innovación de la empresa.

En línea con el planteamiento de Torugsa y O'Donohue (2013), autores posteriores (Donnelly y Wickham, 2021) analizan, bajo la perspectiva de la RBV, qué recursos y qué tipos de capacidades debe desarrollar una organización en la búsqueda de actividades de RSC estratégicas. En búsqueda de dicho objetivo elaboran una tabla en la que describen las citadas capacidades y recursos (véase Figura 7).

Figura 7. RSC estratégica bajo la perspectiva de la teoría basada en los recursos



Fuente: Donnelly y Wickham (2021)

Todas las teorías analizadas con anterioridad constituyen un resumen que analiza el significado y los estudios aplicados de los que se extraen los fundamentos teóricos más relevantes en torno a la RSC. A modo de síntesis, pueden obtener conclusiones en torno a los factores que ya se han estudiado en profundidad en la literatura de RSC, los cuales han demostrado estar interconectados. Así, se ha señalado la existencia de teorías que focalizan su atención en los agentes con los que se relaciona la empresa y ante los que debe rendir cuentas para poder alcanzar el éxito en sus estrategias (a través de la teoría de stakeholders frente a la ya clásica teoría de agencia). Además, se ha destacado la existencia de presiones del entorno que rodean a la empresa en forma de valores homogéneos o paradigmas de actuación que harán que una empresa tienda a mimetizar los comportamientos de los que la rodean (a través de la teoría institucional). También se ha podido comprender cómo las características internas de cada organización, en

forma de recursos y capacidades, influirán a la hora de que una empresa desarrolle su estrategia de RSC (mediante la RBV). De la síntesis del presente apartado se puede concluir que la RSC es un concepto muy rico, en cuanto a que se nutre de todas y cada una de las ramas teóricas estudiadas, sin ánimo de excluir a las no nombradas en la presente revisión, presentando la capacidad de no discriminar ninguna de ellas, sino todo lo contrario, unas complementan a las otras formando un concepto complejo en el que forman parte infinidad de factores de la organización.

Esta conclusión va en línea con autores que han hecho revisiones de la literatura en relación con las perspectivas teóricas en las que se basa la RSC (Frynas y Yamahaki, 2016; Lin, Padliansyah y Lin, 2019; Ashrafi, Magnan, Adams y Walker, 2020). Además de explicar en profundidad cada una de las teorías, uno de los aspectos realmente interesante es la clasificación que realizan de éstas. Frynas y Yamahaki (2016) realizan una doble clasificación distinguiendo entre las denominadas *external drivers* (que incluirían la teoría de stakeholders, la teoría institucional, teoría de legitimidad y la teoría de la dependencia de recursos) y las *internal drivers* (la RBV y la teoría de agencia). Como bien indica su nombre, la clasificación fue establecida en función de si la influencia para el desarrollo de RSC proviene del interior o del exterior de la empresa. Para finalizar con este apartado, se señala la clasificación de Ashrafi et al. (2020) en cuyo trabajo consideran que las fuerzas internas están compuestas por la RBT (*Resource-Based Theory*) mientras que las externas están conformadas por la teoría institucional, teniendo ambas ramas un objetivo común, que sería el cumplimiento, como objetivo último, de las expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos (con lo que introducen la teoría de stakeholders).

1.5. Conceptualización de la RSC

En línea con la idea introducida en el apartado previo, la RSC es considerada como un concepto genérico que se superpone con algunas concepciones de las relaciones empresa-sociedad y es sinónimo de otras (Matten y Crane, 2005). Así, además de los términos alternativos resaltados con anterioridad como el concepto de RSC medioambiental de Flammer (2013) o el de RSC 2.0 de Visser (2014), entre otros, se encuentran numerosos autores que se han referido al concepto como *CSR* por sus siglas

en inglés (Carroll, 1999; Clarkson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991), *Corporate Sustainable Development* (Bansal, 2005; Huang, 2013), *Stakeholder capitalism* (Freeman, Martin y Parmar, 2007) *stakeholder theory* (Carroll, 1999; Freeman, 1984) o *Business Ethics Theory* (Carroll, 1999).

Siguiendo la tendencia de quienes han destacado la inexistencia de un consenso común en torno a la elección de una definición única para la RSC (Dahlsrud, 2008), se pretende recopilar algunas de las definiciones que se han ido desarrollando a lo largo de la historia, evolucionando hacia lo que hoy en día constituye el concepto de RSC en función del progreso de las exigencias hacia el entorno empresarial, tal y como se ha indicado previamente en el apartado de revisión histórica.

Concretamente, se considera que la RSC es un concepto confuso y mal definido (Zerk, 2006) y, en línea a lo establecido por Dahlsrud (2008), ello puede suponer un problema. Es generalmente aceptado que el debate en torno al concepto de RSC sigue estando vigente en la actualidad (Claasen y Roloff, 2012). Por este motivo, se elabora una síntesis de definiciones relevantes con el objetivo de entender las dimensiones que necesariamente debe incluir como mínimo ya que esto puede ayudar a las empresas a saber cómo desarrollar sus estrategias en sus respectivos contextos y al entorno académico a dirigir el objetivo de sus investigaciones a dicho propósito, mucho más que el hecho de conseguir un acuerdo sobre una única definición.

Tal y como se ha expuesto en el apartado de teorías de RSC, al ser un concepto que se nutre de diferentes teorías y ramas de investigación, pueden encontrarse definiciones que se decantan por una vertiente u otra e incluso algunas que recopilan las ideas de diversas teorías conforme el concepto ha evolucionado. Así, autores como Maignan y Ferrell (2004) consideran que “las organizaciones actúan de forma socialmente responsable cuando alinean sus comportamientos con las normas y demandas aceptadas por sus grupos de interés principales, incluidas las de los directivos” (p. 6). Se trata, por tanto, de una definición basada en el paradigma de la teoría de stakeholders.

Según Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) una empresa responsable es aquella que, además de ir más allá de las exigencias legislativas, integra la responsabilidad corporativa en la estrategia, los valores y las actividades de la empresa en general. Los autores, además, señalan que para que dicha responsabilidad se pueda dar, cualquier

empresa debe cumplir cinco fundamentos clave, entre los que distinguen: La apertura y la sensibilidad hacia el entorno, el sentido de la comunidad, la capacidad de innovar, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

Como también se ha destacado previamente, además de las diversas posturas de académicos que, desde el siglo XIX, han demostrado la necesidad de incluir la preocupación por lo social en los objetivos de las organizaciones, la influencia ejercida por diferentes instituciones y organizaciones oficiales no debe pasarse por alto. En este sentido, la entrada de la globalización (Moreno et al., 2010) junto con la concatenación y acumulación de casos empresariales en los que se ha actuado en detrimento de la sociedad o del medio que la rodea provocando una situación mundial sin control (Ilundain Vilà, Sánchez García y Yurresbaso Macho, 2007), han provocado el surgimiento de iniciativas mundiales y regionales en búsqueda de promover la incorporación de la RSC en las estrategias empresariales y poder conseguir el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad reclamados por dichos organismos. De hecho, desde el lanzamiento del Informe de Brundtland (WCED, 1987) en el que se pone en valor el concepto de desarrollo sostenible, se han promovido las estrategias de sostenibilidad en las empresas (como meta de sus estrategias de RSC) con el objetivo de dar respuesta a las exigencias o demandas de tipo social o medioambiental (Moreno et al., 2010). Hay quienes incluso señalan el origen de la RSC en las intervenciones de instituciones internacionales como la de las NUs a través del Pacto Mundial en 1999 (Ilundain Vilà et al., 2007), como potenciadoras de actitudes proclives a respetar los derechos humanos, así como el desarrollo sostenible por parte de las empresas.

Independientemente de lo anterior, y habiendo aclarado en la revisión histórica de la presente tesis que el origen de la RSC data de décadas muy anteriores, se señala que Ilundain et al. (2007) consideran que la responsabilidad social es “una decisión y una actitud que trata de combinar la generación del negocio con la mejora de la calidad de vida” (p. 332). Además, la interpretan como una obligación más que como una acción voluntaria, dado que también la definen como “el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (p. 364).

Estos mismos autores plantean la cuestión de que las empresas puedan ser parte de la solución o del problema, en función de su comportamiento. De hecho, resumen numerosas prácticas por parte de las empresas nocivas para la sociedad o para el medio que las rodea, demostrando la existencia de una situación mundial sin control. En este caso, plantean la posibilidad de que intervenga el gobierno para solucionar los problemas que precisamente han generado las propias empresas, basándose en palabras de François Perigot, presidente de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), quien enuncia que “no se deben demandar a las empresas más obligaciones y responsabilidades de las que asumen los propios gobiernos”.

Por este motivo, el presente apartado no sólo se limita a resaltar las diversas definiciones de académicos en la materia (adicionalmente a las aportadas por los autores clásicos en el apartado de evolución histórica), sino también las elaboradas por diferentes organismos nacionales y supranacionales, con el ánimo de conseguir sintetizar los factores esenciales que la RSC debe comprender. De entre las definiciones desarrolladas por instituciones oficiales se puede destacar el detalle de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) donde se hace referencia a la preponderancia de las definiciones donde la RSC se entiende como una acción voluntaria de las empresas mediante la que se tratan aspectos sociales y medioambientales que incumben a sus operaciones comerciales y a las relaciones con los grupos de interés. Además, resalta que el mero hecho de superar el simple cumplimiento de las obligaciones legales permite a las empresas aumentar sus niveles competitivos. Al mismo tiempo, destaca que la responsabilidad social empresarial no sustituye a la legislación existente, por lo que anima a los países que no tengan suficientemente desarrollada su normativa o reglamentación sobre los derechos sociales o normas medioambientales a hacerlo, dado que esto permitirá disponer de un entorno legal homogéneo que permita a las empresas desarrollar prácticas de responsabilidad social. A su vez, dos aspectos son relevantes en dicha investigación. Por un lado, la importancia que las pymes tienen por su contribución económica, impulsando ellas mismas el desarrollo de prácticas de responsabilidad social. Por otro lado, ciertos beneficios que las empresas pueden obtener como consecuencia de adoptar un comportamiento socialmente responsable, entre los que resaltan la posibilidad de optar a préstamos bancarios o de obtener mejores niveles de

cotización debido a su condición de catalogada como socialmente responsable. Autores posteriores como Ilundain et al. (2007) también defienden que la RSC no es únicamente una responsabilidad que deban asumir las empresas grandes, sino también las pymes. De hecho, mientras que las malas prácticas de las empresas grandes derivan en grandes catástrofes, las malas acciones por parte de las pymes van generando lo que denominan “morbilidad social”, provocando la destrucción de tejido social.

Por su parte, la *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* (2002), considera la RSC como “el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (p. 229), recalcando que las preocupaciones medioambientales formarían parte de la RSC de una empresa.

De forma coetánea al desarrollo e impulso de este tipo de definiciones por parte de las instituciones previas, son numerosos los académicos que deciden desarrollar sus propias definiciones o conceptualizaciones de RSC. Para Vives (2004), la RSC comprende

las prácticas de las corporaciones que, como parte de su estrategia corporativa complementaria y en apoyo de las principales actividades del negocio, buscan explícitamente evitar daños y promover el bienestar de los grupos de interés [...] cumpliendo las reglas y regulaciones vigentes y yendo voluntariamente más allá de esos requisitos (p. 45).

El autor especifica varios aspectos al desarrollar dicha definición. Primeramente, aclara que a pesar de que pudiera tener aspectos en común con el concepto de gobierno corporativo o con el comportamiento ético de la organización, la RSC es mucho más amplia que ambos ya que, por un lado, abarca más partes interesadas que los propios accionistas (lo que la relacionaba con el gobierno corporativo) y, por otro, supera a la ética en el sentido en que implica una actividad de justicia proactiva por parte de la organización (con lo que incluye la voluntariedad de superar las reglas y regulaciones vigentes). Además, el autor recalca que dentro del término social se considera tanto el cuidado de los seres humanos como del entorno que los rodea.

Posteriormente, Zerk (2006) también destaca que es habitual confundir la RSC con el concepto de gobierno corporativo, a pesar de que se trate de términos independientes

debido a que la RSC abarca muchas más relaciones con grupos de interés (Hopkins, 2012). No obstante, presentan aspectos en común, estando ambos conceptos relacionados porque “una compañía bien gestionada, capaz de institucionalizar los valores que defiende, tiene más probabilidades de poder gestionar sus impactos sociales y ambientales de manera eficaz” (Dine, 2005, en Zerk [2006], p. 31). Para Zerk (2006)

cada empresa comercial, como miembro de la sociedad, tiene la responsabilidad de operar éticamente y de acuerdo con sus obligaciones legales y de procurar minimizar cualquier efecto adverso de sus actividades operativas sobre el medio ambiente, la sociedad y la salud humana (p. 32).

En este sentido, García (2007) se acoge al planteamiento de la triple cuenta de resultados, considerando que las empresas presentan una triple función (económica, social y ambiental). Además, la autora se centra en definir la Responsabilidad social Empresarial (RSE) como

un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente [...] como compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible (p. 4).

Dahlsrud (2008) realiza una revisión de 37 definiciones de RSC en el período de 1980 a 2003, lo que le permite identificar cinco dimensiones clave que todas ellas presentan en común. De esta manera se logra el objetivo de disminuir el comentado problema en derivado de la inexistencia de una definición de RSC única generalmente aceptada. Las dimensiones destacadas fueron la medioambiental (relacionada con el entorno natural), la social (referida a las relaciones entre la empresa y la sociedad), la económica (que incluye los aspectos socioeconómicos o financieros), la de los grupos de interés (que abarca las relaciones con todos los actores que rodean a las organizaciones) y la voluntaria (que incluye todas aquellas acciones de las empresas no prescritas por la ley). Además, el autor demuestra el nivel de importancia que cada una de las dimensiones recibe en su revisión, concluyendo que la dimensión medioambiental es la que menor ratio ha registrado, debido, entre otros motivos, a que muchas de las definiciones tempranas de la RSC no la incluían, centrándose más en el ámbito social (aspecto que ya había sido analizado en apartados previos) o simplemente porque no la incluyen de

forma explícita, aunque sí consideren que forme parte de ésta. A pesar de lo anterior, el autor destaca la necesidad de que todas y cada una de las cinco dimensiones se consideren como necesarias para entender cómo se define el concepto de RSC. El mero hecho de incluir las diferentes dimensiones en un mismo concepto no nos indicaría una descripción del desempeño óptimo de una organización, sino del proceso que debe llevar a cabo una empresa para conseguirlo, reconociendo que la empresa, en su rol de productora de riqueza económica, no sólo genera impactos de tipo económico.

En línea con el estudio anterior, revisiones de la literatura posteriores coinciden en afirmar que la RSC se compone por dichas cinco dimensiones, además de que evolucionaron el debate de la RSC apuntando que lo verdaderamente importante no era saber cómo definirla sino saber cómo se debería construir en un contexto específico. Este es el caso, por ejemplo, de James (2012) que elabora un análisis de 50 definiciones comprendidas entre los años 2000 y 2011.

Para Moreno et al. (2010), la RSC es

un proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de su actividad, y ello a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en los tres ámbitos anteriores y ejerciendo el diálogo con los grupos interesados o afectados por tal actividad (p. 27).

Por otra parte, también son numerosos los informes desarrollados por determinadas organizaciones empresariales como la Confederación de Empresarios de Cantabria (CEOE-CEPYME) Cantabria (2011) que considera que la RSC consiste en “asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso” (p. 15). Con esta visión deja claro que la responsabilidad de la empresa no ha de limitarse al cumplimiento de la propia ley, sino que debe ser mucho más amplia, siendo capaces de adoptar los diferentes tratados internacionales sobre derechos humanos y protección del medio ambiente.

Teniendo en cuenta todas las definiciones previas, se puede enumerar una síntesis de los elementos clave que las empresas deben considerar cuando elaboren sus estrategias

de RSC, no para establecer una definición única, sino para saber hacia qué aspectos deben enfocar su actividad, respetando en todo caso el contexto en el que operan. Así, la amplia mayoría de las definiciones coinciden en considerar que la RSC engloba prácticas que superan las exigencias legales, implicando una predisposición voluntaria a actuar a favor de la sociedad y al medio que rodea a la empresa. Además, dicha acción voluntaria tendrá una dimensión social, medioambiental y económica que permita a la empresa aumentar sus posibilidades competitivas, lo que lleva a aunar la tradicional visión de triple cuenta de resultados con la perspectiva de la Dirección Estratégica. Adicionalmente, la empresa deberá tener muy presente la forma en la que se relaciona con todos sus grupos de interés y respetar las normas éticas y morales. La conjunción de los 6 pilares nombrados permitirá a la empresa desarrollar estrategias de RSC adecuadas que le permitan contribuir al desarrollo económico sostenible, lo que conformaría el séptimo pilar como finalidad a nivel macro.

1.6. Visión estratégica de la RSC

Para muchos autores, la RSC ha evolucionado desde la esfera de lo voluntario a la búsqueda de algún interés derivado de la misma. Así, Moreno et al. (2010) consideran que muchas empresas han tomado la iniciativa de abordar acciones de RSC tras comprobar la reacción del público ante las mismas. Partiendo de esta premisa, Becchetti, Ciciretti, Hasan y Kobeissi (2012) defienden que la RSC se ha convertido en uno de los elementos clave de la estrategia corporativa, demostrando que los objetivos estratégicos deben redirigirse desde la orientación más tradicional en la que únicamente se contempla la maximización de valor para los accionistas, hacia una visión integradora de todos los grupos de interés de la empresa, ya que las organizaciones pueden incrementar su valor a través de la legitimidad que obtienen si atienden adecuadamente a los grupos de interés y minimizan los conflictos con los mismos. No obstante, a pesar de que los motivos para optar por la RSC pueden ser diversos, la dimensión económica suele ser uno de los protagonistas (Moreno et al., 2010) ya que muchas empresas pueden encontrar un *business case* convincente para comprometerse con la RSC (Smith, 2003).

En este sentido, y de forma previa a profundizar sobre los aspectos relacionados con la visión estratégica de la RSC, cabe recordar cuál es el objetivo último de cualquier organización. El sentido, la razón de ser o de existencia de cualquier organización es la búsqueda de creación de valor (Rapallo, 2002; Zott y Amit, 2009) o de resultados, y para ello no hay duda de que si una empresa desea sobrevivir y alcanzar el éxito estratégico ha de ser competitiva (Olcese et al., 2008). Tradicionalmente, dicha creación de valor ha ido dirigida hacia los accionistas y directivos de la organización y ha ido evolucionando de forma que en la actualidad la clave está en poder crear valor para todos los grupos de interés de la empresa. Autores como Moreno et al. (2010) acuden a la definición de empresa elaborada por la RAE en la que contemplan su dedicación a actividades mercantiles, de servicios o industriales cuya finalidad se basa en el ánimo de lucro. A partir de la misma, enumeran los fundamentos que conforman una empresa, entre los que se encuentran:

- Organización: Dado que la gran mayoría de empresas están formadas por un conjunto de individuos, requieren una organización determinada para poder llevar a cabo la actividad pertinente.
- Desarrollo de actividades: Ya sea actividades industriales o de prestación de servicios.
- Lucro: La realización de su actividad les tiene que reportar un beneficio.
- Propiedad: Para poder crear una empresa debe existir una o más personas que decidan invertir su capital con la expectativa de recibir un retorno.
- Clientes: Para que se pueda llevar a cabo la actividad deben existir clientes que demanden ese producto o servicio.
- Eficiencia: Se debe buscar aportar valor añadido al producto a través de la actividad.

Bajo la premisa anterior, es decir, teniendo en todo momento presente que la razón de ser última de cualquier organización es generar beneficios (en forma de creación de valor o cualquier otra variante), en el presente apartado se pretende recopilar una serie de teorías a través de las cuales se ha vinculado la RSC con la perspectiva estratégica de la organización.

Se puede considerar que el comienzo de los 2000 es el momento temporal a partir del cual se empieza a adoptar un enfoque estratégico de la RSC (Vallentin y Spence, 2017) a pesar de que autores anteriores como Frederick (1994), a través del concepto de “capacidad de respuesta social”, ya habían realizado un primer intento de adoptar un enfoque estratégico buscando dar respuesta a cómo las empresas podían ser responsables, en lugar de enfocarse en los motivos que les hacían ser responsables como otros coetáneos.

En este contexto, resulta esencial retomar la visión aportada por Porter y Kramer (2002) quienes, partiendo de la dicotomía existente entre las exigencias de los accionistas y las demandas crecientes de la sociedad en su conjunto hacia las empresas, plantean el abandono del concepto de filantropía corporativa que se venía estudiando tradicionalmente para comenzar a tratar el de filantropía estratégica, lo que ayudaría a la empresa a poder establecer el foco de atención sobre aquellos aspectos sociales hacia los que debía dirigir sus inversiones. Estos autores plantean la estrategia de filantropía como una vía para poder mejorar el contexto competitivo que rodea a las empresas, entendiendo que a largo plazo podría existir un vínculo entre los objetivos sociales y económicos y es, precisamente, en dicha convergencia en la que se alcanzaría el objetivo de la filantropía estratégica. Para poder integrar esta nueva forma de entender la filantropía en los procesos de decisiones de las empresas, proponen diferentes pasos: (1) Analizar el entorno competitivo; (2) examinar las acciones de filantropía existentes; (3) evaluar la relación de las prácticas filantrópicas actuales y potenciales con la búsqueda de valor; (4) buscar el desarrollo de prácticas conjuntas dentro del entorno clúster; (5) evaluar los resultados.

En línea con lo estipulado por Porter y Kramer (2002), la WBCSD acentúa la necesidad de que las empresas se enfoquen en la elaboración de estrategias de RSC a largo plazo con el ánimo de asegurar el beneficio propio y para la sociedad (WBCSD, 2002). Con este objetivo, propone vincular la visión y valores con las preocupaciones de tipo social, entre otras acciones, siendo las siguientes algunas de sus recomendaciones: “Adoptar un enfoque sobre los individuos; inculcar una ética de educación y aprendizaje; poner a los empleados siempre en primer lugar, sabiendo que son el mejor activo y embajador de

la empresa; realizar alianzas para conseguir los objetivos de RSC; establecer un sistema de diálogo transparente en relación con los aspectos de RSC” (p. 230).

En esta tendencia de pensamiento de RSC estratégica, se encuentra el trabajo de Smith (2003), quien defiende que las empresas deberían llevar a cabo acciones de RSC que fueran coherentes con su propósito estratégico, tratando de superar las posibles barreras que puedan surgir a la hora de desarrollarla. En este sentido, plantea una evolución del debate en torno a la RSC pasando de focalizarse en saber qué tipo de aportaciones tienen que realizar las empresas a plantearse cómo deben realizarlas. Además, resalta que las estrategias deberían ser exclusivas para cada organización, precisamente por el hecho de que cada empresa presenta su propia misión, sus propios valores y una actividad comercial diferente. A pesar de no existir una estrategia de RSC global y homogénea para todas las empresas, muchas de las estrategias de RSC compartirán elementos comunes, como, por ejemplo, los grupos de interés identificados. Adicionalmente a lo anterior, el autor resalta que, pese a que la RSC estratégica ha ganado relevancia y ha demostrado su efectividad en sectores como el minero, todavía plantea la duda de si se trataba de un aspecto particular de algunas industrias o una señal de las presiones venideras.

Por su parte, Maignan y Ferrell (2004) defienden que todavía la literatura existente no ha avanzado mucho sobre los procesos que podrían garantizar que los miembros de las organizaciones favorezcan los comportamientos corporativos socialmente responsables. En este sentido, proponen que dos posibles soluciones para avanzar en dicho enfoque podrían ser, por un lado, la orientación hacia los grupos de interés y, por otro, la adopción de normas organizativas, ambas propuestas con el objetivo de apoyar las prácticas corporativas socialmente responsables.

Posteriormente, Porter y Kramer (2006), continúan con su defensa de la RSC estratégica considerando a la RSC como una “obligación moral de las empresas”. A través de dicha obligación las empresas deben emplear procedimientos con los que cuidar a los grupos de interés y al medio ambiente, al mismo tiempo que cumplen sus objetivos económicos. Los autores defienden que aquellas acciones de RSC que no se alineen con la estrategia de la empresa podrán ser consideradas como acciones filantrópicas, pero no como auténtica RSC estratégica. En este sentido, destacan los beneficios, desde el

punto de vista estratégico, que se derivan de una estrategia de RSC adecuada. El primero de ellos está relacionado con el nivel competitivo, y constituye la obtención de ventajas competitivas basadas en herramientas innovadoras de RSC. Además, destacan su capacidad para crear valor y, por tanto, actuar como motor de crecimiento sostenible para las empresas.

Existe, por otro lado, otra línea de autores que optan por enumerar una serie de normas o principios que cualquier empresa que desee disponer de una estrategia de RSC debería cumplir. Es el caso de Ilundain et al. (2007) quienes enumeran principios relacionados con los derechos humanos, con las relaciones de trabajo, con el medio ambiente y con la lucha contra la corrupción (ver Tabla 3).

Tabla 3. Principios de responsabilidad social empresarial

Derechos humanos

- Primer principio: "Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionalmente proclamados".
- Segundo principio: "Las empresas deben asegurarse no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos".

Relaciones de trabajo

- Tercer principio: "Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva".
- Cuarto principio: "La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción".
- Quinto principio: "La erradicación del trabajo infantil".
- Sexto principio: "Las empresas deben abolir las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación".

Medio ambiente

- Séptimo principio: "Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado a la protección del medioambiente".
- Octavo principio: "Las empresas deben adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental".
- Noveno principio: "Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente".

Lucha contra la corrupción

- Décimo principio: "Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno".

Fuente: Ilundain et al. (2007, p. 310-319)

Adicionalmente a lo anterior y, teniendo en cuenta que las organizaciones poseen otro tipo de responsabilidades más allá de los convencionales objetivos económicos, las empresas deberían esforzarse por incluir determinados principios de responsabilidad social en la cultura y en la estrategia de la empresa como la orientación a la participación, el trabajo en equipo, la solidaridad o el compromiso, entre otros (García, 2007).

En línea con Ilundain et al. (2007) y García (2007), otros autores como Olcese et al. (2008) plantean los principios que una empresa debe cumplir para ser considerada como responsable y sostenible. Con esta idea, explican qué valores y principios presenta una empresa tradicional frente a los valores que debería desarrollar si se tratara de una empresa responsable, considerando a estos últimos como complementarios de los primeros, es decir, no excluyentes (véase Tabla 4). Además, los autores estipulan la necesidad de que la misión y visión de la empresa sean coherentes con el nuevo paradigma de empresa responsable, hecho que conseguirán si adaptan su estructura y sus actuaciones a esta nueva forma de entender la empresa integrándolo en su cultura.

Tabla 4. Valores y principios tradicionales en relación con su valor y principio complementario para una empresa responsable y sostenible

<i>Valores y principios tradicionales</i>	<i>Valores y principios complementarios de la empresa responsable y sostenible</i>
Bien propio: Pilar fundamental para el resto de los valores que se basa en el paradigma racionalista-dualista de la organización.	Bien común: Las empresas han de saber buscar, además del bien propio, el bien común para poder contribuir a la mejora de la situación social, económica y medioambiental.
La competitividad: Ésta es la clave de éxito de cualquier empresa.	La colaboración: La colaboración de la empresa con los grupos de interés es esencial. Dado que ninguna empresa posee conocimiento total y absoluto, es necesario la colaboración con todos los grupos de interés para fomentar el intercambio de ideas y la generación de conocimiento.
Lo racional: Las decisiones en las organizaciones deben estar basadas principalmente en criterios racionales y no emocionales.	Lo emocional: El pensamiento emocional ha comenzado a considerarse en el paradigma empresarial dado que a la hora de tomar decisiones no sólo influye la razón sino también las emociones.
El control: La empresa tradicional ejerce el mayor control posible sobre los individuos que la componen, considerándolos meras piezas de un mecanismo.	La confianza: Se ha de promover la confianza entre los miembros de la organización y entre estos y todos los grupos de interés de la empresa.
La eficiencia: La empresa busca ser lo más eficiente posible, lo que en ocasiones frena la creatividad y la innovación cuando se centra en el corto plazo.	El aprendizaje: Es innegable que cualquier empresa ha de ser eficiente según los fundamentos de la teoría económica. A pesar de ello, se trata de una visión corto-placista que

	debe evolucionar hacia una visión a largo plazo que promueva la creatividad y el aprendizaje.
La imagen: Lo que piensan los clientes y el resto de los grupos de interés influye en los resultados de las empresas.	La coherencia: No únicamente importa la imagen o reputación de una empresa. La empresa debe ser coherente con los valores y principios que promulga en todas sus decisiones y actuaciones.
La comunicación: La transparencia es esencial para poder comunicar de forma adecuada.	El diálogo: Además de existir un diálogo transparente, no sirve que únicamente se dé de forma unidireccional. Es necesario generar un entorno de diálogo fluido entre todos los grupos de interés. La empresa por tanto debe combinar la visión tradicional de comunicación de control a una comunicación más colaborativa.
La jerarquía: Las jerarquías son un elemento básico de las organizaciones.	La holarquía: Además de existir estructuras jerárquicas piramidales, se debe promover las relaciones en red.
La uniformidad: Las tareas decisivas son discrecionalidad de los altos cargos que encomiendan tareas a los niveles inferiores.	La diversidad: Se trata de promover que los integrantes compartan valores y criterios comunes y por tanto actúen de manera coordinada y coherente.

Fuente: Olcese et al. (2008)

Resultaría relevante destacar en este momento las palabras de Davis (2005), en cuyo artículo resalta que los principios en torno a la RSC, más que un conjunto de obligaciones se debería percibir como oportunidades estratégicas, sujetas a ser evaluadas al mismo nivel que otro tipo de decisiones empresariales. Siguiendo esta línea, Nieto (2008) enuncia la posibilidad de que la RSC sea considerada como una opción estratégica en la búsqueda de ventajas competitivas, tanto en el ámbito social como medioambiental. Señalando esta idea, el autor vincula la RSC con la eficiencia en la empresa, dado que dotaría a la organización de capital social, capacidad para reducir costes, así como de potenciar las relaciones con los grupos de interés, lo que, junto con la posibilidad de reducir riesgos y de acumular intangibles, tendrá un impacto sobre la creación de valor a largo plazo.

Moreno et al. (2010), por su parte, defienden que son tres los elementos organizativos a modificar en la búsqueda de una empresa responsable, entre los que se encuentra la cultura organizativa, la relación con los grupos de interés y la selección de los asuntos relevantes. En este sentido, explican que ante la carencia de una cultura que integre los valores de RSC, sin diálogo con los grupos de interés y sin la existencia de un vínculo entre la actividad de la empresa y la RSC, no se alcanzará el éxito deseado y la RSC continuará siendo una acción aislada más de departamentos como el de marketing. Estos autores basan sus conclusiones en la teoría de Porter y Kramer (2006) quienes

distinguen entre la RSC reactiva y proactiva. Por un lado, una empresa presentará una RSC reactiva si continúa realizando su actividad, pero realiza acciones aisladas de RSC o intenta disminuir los daños de dicha actividad. Por otro lado, si la empresa transforma sus actividades de la cadena de valor para beneficiar a la sociedad integrándola en la estrategia empresarial, estaría ante una RSC proactiva. Adicionalmente, resulta esencial resaltar que para que la empresa pueda integrar la RSC en la estrategia deberá tener en cuenta el entorno que la rodea, lo que de nuevo denota la dependencia de la RSC del contexto. Concretamente, Moreno et al. (2010) destacan que el análisis del sector o territorio en el que opera una organización permitirá que las aportaciones de los grupos de interés sean una fuente de innovación y de valor estratégico.

Otros coetáneos optan por proponer distintas etapas en las que se puede encontrar una organización en función del nivel de relación que tengan sus prácticas de RSC con su estrategia empresarial. Concretamente, Maon et al. (2010) vinculan dichas etapas de desarrollo de la RSC con las características culturales, morales, estratégicas y organizativas, lo que les permite llevar a cabo su modelo conformado, por una parte, por tres etapas culturales, compuestas, al mismo tiempo, por siete etapas en función del nivel de RSC de la empresa. Se trata de un modelo para el que los autores se basan en el desarrollo moral, crecimiento organizacional y teorías de aprendizaje, por lo que contempla el fenómeno de naturaleza estratégica de RSC. A continuación, se explican las fases y etapas de las que se compone el citado modelo:

- En cuanto a la primera etapa cultural *CSR cultural reluctance phase*, se trata de una posición en la que la empresa no presta atención al impacto que su actividad puede generar en la sociedad y el medio que la rodea y en la que el objetivo de ganancia económica se eleva a su mayor exponente, por lo que la RSC queda relegada a una posición de olvido, no formando parte de sus valores ni principios. Dentro de dicha etapa se encuentra la fase de:
 - o *Dismissing stage*: La empresa no tiene ninguna motivación para desarrollar la RSC. En este caso las relaciones con los stakeholders son meramente contractuales.
- En relación con la segunda etapa *CSR cultural grasp phase*, en ella la empresa presenta un mayor nivel de sensibilidad hacia los problemas de RSC, así como un

mayor nivel de progreso y conocimiento con respecto a su concepto consiguiendo, por tanto, una reducción de los daños sociales y medioambientales que ejerce a través de su actividad. Además, las relaciones con los grupos de interés se convierten en más interactivas debido al beneficio que los directivos observan que puede derivar de las mismas. Desde esta fase (inclusive) en adelante la RSC pasa a formar parte de la cultura de la organización.

Dentro de la misma se encuentran las siguientes etapas:

- *Self-protecting stage*: La empresa realiza acciones aisladas e intermitentes de RSC que carecen de una estructura y una coherencia claras, lo que supone poca implicación por parte de la dirección, quedando la RSC relegada a una parte marginal de la cultura organizativa.
 - *Compliance-seeking stage*: En esta etapa la implicación por parte de la dirección en la RSC empieza a incrementarse. Se trata de un momento en el que la empresa se esfuerza por cumplir las exigencias de los marcos reguladores, así como las exigencias de los estándares industriales, sobretodo en lo relacionado con el empleo y la producción. Todavía es una etapa muy iniciática en la que la empresa se esfuerza por hacer lo correcto, pero no tiene una relación profunda con el entorno externo.
 - *Capability-seeking stage*: Las empresas que se encuentran en esta etapa han empezado a desarrollar habilidades de gestión de RSC, derivadas de su conciencia sobre los posibles problemas relacionados con la RSC y los riesgos reputacionales vinculados a los mismos. La empresa comienza a integrar, por tanto, la RSC en sus valores e incrementa las interacciones con los grupos de interés.
- La máxima expresión de la RSC se alcanza a través de la *CSR cultural embedment phase*. En esta fase, los conocimientos sobre la RSC son muy profundos y las relaciones con los grupos de interés alcanzan su máximo protagonismo, lo que permite crear valor a través de la integración de los reclamos de los diversos grupos de interés y de los principios de la RSC. Dentro de esta fase encontramos:
- *Caring stage*: Las aspiraciones de RSC evolucionan en esta etapa del corto al largo plazo dado que los directivos comienzan a ser conscientes de los beneficios y oportunidades de carácter estratégico derivados de los

programas de RSC. Por tanto, se trata de una etapa enfocada en el entorno externo de la organización y en el largo plazo en la que las empresas divulgan sus acciones de RSC en sus memorias, así como los resultados de las mismas. Además, el diálogo con los grupos de interés es tal que se integra en las actividades y en la cultura de la empresa.

- *Strategizing stage*: Una vez las empresas han observado en la etapa anterior los beneficios derivados de la orientación a largo plazo en la RSC, en esta etapa se convierte en una parte esencial de la estrategia corporativa, con el objetivo de mejorar su posición competitiva, así como su reputación para ser líderes en prácticas sostenibles.
- *Transforming stage*: A pesar de que en la etapa anterior la postura adoptada en torno a la RSC ya era estratégica, en esta última fase las empresas promocionan la RSC ya no a nivel empresa, sino a nivel industria, cooperando con empresas de su mismo sector y de otros sectores para conseguir un cambio en la forma en la que se realizan los negocios.

Continuando la tendencia de autores que plantean etapas o consejos para que la empresa pueda ejercer la RSC estratégica, resulta de gran relevancia resaltar cómo pueden realizarlo las pymes. Buscando este objetivo, MacGregor y Fontrodona (2011) enumeran una serie de recomendaciones cuyo cumplimiento permitiría a las pymes desarrollar la RSC estratégica, destacando inicialmente la necesidad de tener en cuenta las condiciones de cada pyme (el tamaño de la empresa, el sector, el nivel de madurez que tiene la RSC, así como la localización geográfica).

Para poder empezar a realizar las primeras acciones de RSC, la elaboración de guías y herramientas bastaría como paso inicial para que la pyme comience a hacer acciones aisladas en sus departamentos o en las actividades de su cadena de valor. Una vez la empresa desee dar un paso más allá, es decir, alcanzar un nivel estratégico, deberá analizar sus fortalezas y debilidades, así como sus grupos de interés y el tipo de perfil que tiene la empresa. Adicionalmente a lo anterior, una vez inmersa en esa búsqueda de RSC estratégica, una pyme deberá prestar atención a las siguientes cuestiones: a) Misión, visión y valores; b) análisis de los grupos de interés; c) eficiencia en costes; d)

innovación. En relación con la misión, visión y valores, destacan la importancia de los valores en las pymes, que en muchos casos no suelen ser explícitos, y, concretamente, los valores de los directivos, aspecto que explicaremos con más profundidad en el apartado de antecedentes. En cuanto al análisis de los grupos de interés, resulta esencial para una pyme ser consciente de los impactos que un buen diálogo con sus stakeholders puede generarle, lo que le permitirá comprender mejor la forma en la que debe generar valor. Además, también deberán tener en cuenta que la integración de la RSC en la estrategia les permitirá analizar sus costes de la forma más eficiente posible, combinando los consejos de todos los pasos que enuncian los autores con la visión corto-placista tradicional que existe en torno a los costes en las pymes. Por último, cuando las pymes se enfoquen hacia la innovación, podrán ser más ágiles que las empresas grandes a la hora de conseguir ventajas competitivas en sostenibilidad. Todo lo anterior permite a los autores concluir que el desarrollo de una perspectiva de RSC estratégica resulta mucho más útil para las pymes que otras alternativas más tradicionales como medio para poder profesionalizar la empresa, especialmente en aquellas que partían de una carencia de estrategia formal, aspecto que suele ser bastante habitual.

Atendiendo a la revisión de la literatura de Marqués-Mendes y Santos (2016), se encuentra un modelo que, por su complejidad y exhaustividad, aporta un gran valor a la rama de investigación de la RSC desde la perspectiva de la dirección estratégica. Los autores realizan una revisión de treinta modelos previos en los que se describen los pasos que las empresas deberían realizar para alcanzar la RSC estratégica, con un doble objetivo: ser capaces de identificar el tipo de compañía en función de la estrategia que usan y poder detectar la fase de desarrollo que cada compañía ha alcanzado. Para ello, detectando patrones de comportamiento comunes entre estos treinta modelos, crean un marco explicativo basado en las características del contexto que rodea a la empresa que pueden ejercer una influencia sobre la RSC de cara a que esté integrada en mayor o menor medida en la estrategia. Por tanto, Marqués-Mendes y Santos (2016), inicialmente plantean 6 fases de madurez que detectan como congruentes entre todos los estudios que analizan en su revisión. Seguidamente, plantean un meta-modelo en el que distinguen tres modelos de integración de RSC diferentes: ideológicos, de

procedimiento y consecuencialistas. Estableciendo el foco en la parte de la investigación más interesante para el presente apartado, se destacan las seis etapas que puede experimentar una empresa en función del nivel de integración de RSC en su estrategia:

1. Etapa de negación: La empresa se opone a la RSC, dado que considera que carece de valor. La orientación económica de la empresa es la única existente y las únicas inversiones aisladas de RSC son las necesarias por las exigencias legales u otro tipo de presiones externas, por lo que la RSC no se considera estratégica.
2. Etapa de observación: Las empresas continúan realizando sus actividades y pretenden cumplir sus responsabilidades frente a la sociedad a través de estas. En este caso las relaciones con los stakeholders son unilaterales.
3. Etapa de eficiencia: Las empresas usan la RSC como medio de promoción, de reducción de riesgos y como impulso de la eficiencia organizativa.
4. Etapa de innovación estratégica: Las empresas perciben a la RSC como una fuente de innovación y la influencia entre la empresa y los grupos de interés es mutua. La figura del líder cobra un papel esencial para promover la RSC, la cual es considerada como una fuente válida de ventaja competitiva y creación de valor.
5. Etapa de integración estratégica: En este caso las empresas ya empiezan a incorporar la idea de empresa sostenible, junto con la de la triple cuenta de resultados. La actitud por parte de la empresa es altruista, a pesar de tener como último objetivo la búsqueda de oportunidades estratégicas, lo que permite aportar valor añadido a la sociedad.
6. Etapa de transformación: Se trata de la etapa más avanzada, en la que la estrategia corporativa y la estrategia de RSC se integran por completo y alinean sus objetivos. Se generan, por tanto, relaciones profundas de cooperación y alianzas entre los stakeholders, provocando la co-creación de valor gracias a las relaciones a largo plazo entre ellos.

Adicionalmente a los planteamientos de Valente (2017) a través de los niveles estratégicos de sostenibilidad con la estrategia integrada y de transformación (a la que se le añade las ventajas derivadas de la pertenencia a una red), son diversos los autores que abogan por la visión estratégica de la sostenibilidad. Así, hablar de “RSC estratégica

implicaría otorgar un propósito económico o calidad a la responsabilidad, lo que supone ir más allá de hacer el bien por el bien” (Vallentin y Spence, 2017, p. 64). Precisamente, estos últimos autores defienden que para poder hablar de los argumentos a favor de la RSC estratégica es necesario recurrir a la teoría de valor compartido elaborada por Porter y Kramer (2011), la cual representa una mentalidad interna e innovadora sobre cómo abordar los problemas de tipo social y de forma que al mismo tiempo sean beneficiosos para la empresa. Es decir, motiva la acción corporativa para actuar de forma sostenible en búsqueda del desarrollo.

Porter y Kramer (2011) desarrollan una nueva forma de entender la creación de valor por parte de las corporaciones, lo que ha supuesto un punto de inflexión en el ámbito de investigación de la RSC desde la perspectiva estratégica. Así, en su estudio *Creating Shared Value*, los autores dan un paso más allá y concluyen que la solución a las estrategias obsoletas de RSC (derivadas de una concepción muy limitada del capitalismo) en las que las empresas no tenían en cuenta las necesidades sociales de los clientes vendría determinada por la creación de valor compartido, definida como las “políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera” (p. 6).

Para poder conseguirla, proponen que las empresas deberían adoptar 3 vías que se refuerzan mutuamente. Por un lado, plantean la re-concepción de la forma en la que las empresas elaboran los productos, para lo cual deben comenzar detectando las necesidades sociales vinculadas al producto, así como los posibles efectos que éstos pudieran ejercer en la sociedad. Seguidamente, plantean una integración del pensamiento social en el proceso de obtención de productividad a través de la cadena de valor, lo que permitiría incrementar sus sinergias a la hora de solucionar los problemas de tipo social. Por otro lado, proponen la construcción de entornos clúster como un factor favorecedor a la consecución de la estrategia de valor compartido. En este sentido, resaltan que la creación de valor compartido no tendría que ir asociada a un incremento en los costes, ni tampoco sería una habilidad vinculada a un tamaño empresarial o nivel de avance económico del mercado donde se implanta; a pesar de

que asumen la necesidad de realizar una inversión inicial, lo cual posteriormente se traduciría en un mayor valor económico para la empresa.

Adicionalmente a todas las visiones anteriores, se exponen las revisiones más actuales sobre la RSC estratégica para tener una comprensión total sobre su estado de la cuestión. Sigue existiendo una clara tendencia a defender que la RSC depende del contexto. Así, Mulay y Dange (2019) demuestran cómo en el contexto indio, donde existen raíces muy conformadas en torno a creencias religiosas y espirituales, la RSC empresarial cobra protagonismo, frente a las prácticas de las empresas ubicadas en países occidentales, donde todavía existe una clara orientación hacia los beneficios económicos. Por su parte, Jell-Ojobor (2019) analiza el efecto que el rol estratégico de la RSC tiene en la creación de activos intangibles en empresas franquiciadas. Para ello tiene en cuenta la dimensión económica, legal, ética y filantrópica de la RSC, lo que le permite demostrar la existencia de un impacto positivo de esta perspectiva sobre los activos de marca de este tipo de empresas, impacto que les proporcionará, al mismo tiempo, la oportunidad de incrementar sus ventajas competitivas sostenibles y, consecuentemente, los resultados financieros, constituyendo otra evidencia más de la efectividad de la RSC estratégica.

Por su parte, Kuokkanen y Sun (2020) relacionan el cumplimiento de expectativas de consumidores con la consecución de RSC estratégica. En este sentido señalan que la propia ambigüedad que rodea a la RSC debido a la gran variedad de ramas de las que se nutre, ha provocado que tradicionalmente los objetivos de la dirección no estén alineados con los de la demanda. No es la intención de la presente tesis, sin embargo, profundizar en todas y cada una de las características de RSC demandadas por los clientes (dado que el análisis se basa en el paradigma de la gestión empresarial) sino más bien destacar la necesidad de que los directivos vinculen las demandas de los consumidores a las estrategias de RSC elaboradas, para así ofrecerles lo que realmente exigen. Otro hallazgo de gran interés podía ser el de autores como Vishwanathan, Van Oosterhout, Heugens, Duran y Van Essen (2020), quienes son capaces de diferenciar las acciones aisladas de RSC con respecto a la RSC estratégica en base a cuatro mecanismos con los que explican cómo la RSC afecta positivamente a los resultados financieros: la

reputación, la búsqueda de beneficios para todos los grupos de interés, la reducción de riesgos empresariales y el incremento de la capacidad de innovación.

1.7. Antecedentes de la RSC

El análisis evolutivo que se ha realizado sobre la RSC ha permitido aunar las dimensiones básicas que debe comprender el concepto, así como también las principales teorías de las que se nutre y, al mismo tiempo, la necesidad de estudiarla desde un punto de vista estratégico. En base a ello se ha podido concluir que, sin un contexto de estudio, la RSC perdería su sentido y su razón de ser. Por este motivo, en los siguientes apartados se estudian los antecedentes, es decir, los motivos de partida o factores que impulsan el desarrollo de dichas prácticas. El análisis comienza con una revisión de la literatura con la cual se ha realizado una síntesis de los aspectos que principalmente se han analizado como antecedentes de la RSC (véase Tabla 5).

Tabla 5. Principales antecedentes de la RSC

ANTECEDENTES INTERNOS DE LA EMPRESA	
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Se ha demostrado que el tamaño de la empresa influye en el desarrollo de prácticas de RSC. Así, Çera, Belas, Marousek y Çera (2020) defienden que existe un efecto positivo entre el tamaño y la RSC a través de diferentes autores (Baumann-Pauly, Wickert, Spence y Scherer, 2013; Brammer y Millington, 2006). Además, hay otros que consideran que no existe ningún efecto (Çera et al., 2020; Galbreath, 2010) e incluso los que piensan que el efecto se genera sobre la forma en la que las empresas informan sobre sus prácticas de RSC (Chan, Watson y Woodliff, 2014). Además, hay quienes demuestran que el efecto positivo entre el tamaño y el desarrollo de RSC es mayor en pymes (Santos, 2011).
EDAD DE LA EMPRESA	Autores como Çera et al. (2020) demuestran la existencia de un efecto positivo entre la edad de la empresa y el desarrollo de prácticas de RSC.
CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DIRECTIVO	La disposición de ciertas características por parte del equipo directivo en la organización ha sido demostrada como un factor de influencia en el desarrollo de prácticas de RSC. Tanto es así que autores como Harjoto y Rossi (2019), Claver-Cortés et al. (2021) han podido concluir que el género femenino en dirección ejerce un efecto positivo en el desarrollo de prácticas de RSC. Por su parte, Figueroa-Domeneq, Kimbu, de Jong y Williams (2020) estipulan que una orientación hacia la sostenibilidad por parte del equipo directivo tendría efecto sobre el desarrollo de prácticas de RSC. Otros autores (Godos-Díez, Cabeza-García, Alonso-Martínez y Fernández-Gago, 2018) estudian cómo la existencia de subcomités en el equipo directivo, especializados en aspectos sociales y medioambientales ejercería un efecto positivo sobre el compromiso en RSC de la empresa. Adicionalmente, cabe destacar el efecto que la calidad del gobierno corporativo ejerce como potenciador de las

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE:
UN ANÁLISIS CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

	<p>actividades de RSC (Chan et al., 2014) así como factor de crecimiento en la divulgación de este tipo de prácticas por parte de las empresas (Chan et al., 2014; Jizi, Salama, Dixon y Stratling, 2014; Alshbili, Elamer y Beddewela, 2019).</p>
<p>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURA</p>	<p>La forma en la que las empresas orientan su estrategia general en la empresa, así como la cultura influyen en el desarrollo de la RSC. Así, Kalyar, Rafi y Kalyar (2013) demuestran que si la empresa presenta una orientación formal hacia la planificación estratégica y desarrolla una cultura que potencie los valores humanos desarrollará su orientación hacia la RSC.</p> <p>De forma contraria, las pymes que presenten problemas financieros se implicarán menos en el desarrollo de la RSC (Santos, 2011).</p> <p>Por su parte, la existencia de motivaciones corporativas, regulaciones y certificados favorecerá la consecución de la RSC (Aguinis y Glavas, 2012), así como también lo hará la consecución de los niveles adecuados de transparencia, justicia, cultura ética y compromiso organizativos (Mory, Wirtz y Göttel, 2016; Mory, Wirtz y Göttel, 2017).</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DE LA EMPRESA</p>	<p>La orientación, el nivel de conocimiento (Aguinis y Glavas, 2012), la responsabilidad o nivel de incentivos (da Rosa, Lunkes y Brizzola, 2019) o las propias necesidades de atención personal y potenciación de imagen (Petrenko, Aime, Ridge y Hill, 2016) que disponga el directivo sobre la necesidad de incluir este tipo de prácticas puede ejercer un efecto positivo sobre la gestión medioambiental en la empresa, o incluso actuar como potenciador para que la empresa presente una agenda de sostenibilidad (Dobbs y van Staden, 2016). Además, las decisiones en torno a la RSC de la empresa dependerán en gran medida de los valores personales y la capacidad visionaria de la dirección (Hemingway y Maclagan, 2004; Santos, 2011; Paraschiv, Nemoianu, Langa y Szabó, 2012). Así, los directivos considerarán la inclusión de prácticas de RSC bajo la premisa de que recibirán un resultado económico derivado de éstas (Haigh y Jones, 2006) o un determinado volumen de ventas (Rosca, Stancu y Sarau, 2013). Otros factores relacionados con los directivos que influyen en el desarrollo de RSC podrían ser la calidad de la gestión (Rosca et al., 2013) y la disposición de factores externos, como podría ser la existencia de fundaciones vinculadas a la empresa, que podrían distraer el foco del director sobre la RSC (Klein, Cruz y Milanov, 2018).</p>
<p>ANTECEDENTES EXTERNOS A LA EMPRESA</p>	
<p>ORIENTACIÓN HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS</p>	<p>La orientación hacia los grupos de interés es otro antecedente clásico de RSC. Así, las presiones ejercidas por estos, tanto de los grupos internos como externos (Haigh y Jones, 2006) y, especialmente, de las demandas de los consumidores (Dey et al., 2018) incrementarán el desarrollo de prácticas de RSC. Otro factor relacionado con los grupos de interés sería su formación en torno a la RSC, en general y concretamente, en el caso de los empleados (da Rosa et al., 2019).</p>
<p>ENTORNO GEOGRÁFICO EN EL QUE SE LOCALIZA LA EMPRESA</p>	<p>La localización geográfica también supone un antecedente claro para muchos académicos expertos en el área de investigación, pese a que su análisis no se ha postulado como uno de los prioritarios hasta el momento. Autores como Tate, Ellram y Kirchoff (2010) detectan que factores vinculados a la localización como la presión institucional constituyen un elemento clave en el desarrollo de estrategias sostenibles de empresas de diversos sectores. Es más, demuestran que la ubicación en diferentes países influye en la forma en la que se perciben dichas presiones y, por ende, en el enfoque e intensidad con el que las empresas desarrollan sus prácticas sostenibles. En línea con esta visión, Ioannou y Serafeim (2012) señalan que los sistemas institucionales en su vertiente política, educativa, laboral y cultural influirían en el desarrollo de resultados de RSC, siendo la vertiente financiera la que menor impacto ejercería en estos términos. También es habitual encontrar trabajos que analizan los niveles de RSC en función de la ubicación cercana de las empresas a los centros metropolitanos (Boeprasert, 2012) o financieros (Zamir y Saeed, 2020). Por su parte, Kang (2013) establece una relación entre las estrategias</p>

	de diversificación geográfica y el desarrollo de la RSC en las empresas, demostrando que, al enfrentarse a mayores presiones de distintos grupos de interés de las diferentes ubicaciones, la responsabilidad de las empresas incrementaría, estando dicha justificación relacionada con los antecedentes externos presentados en esta tabla. Attig y Brockman (2017) señalan que la ubicación de empresas en áreas geográficas cuyas comunidades locales estén conformadas por personas mayores y donde una gran parte de la comunidad realice donaciones benéficas, frente a aquellas comunidades que tengan mayor número de asociados a organizaciones religiosas, las cuales presentarán menor desarrollo de RSC, estando esta última conclusión en contra de quienes defienden que la religiosidad del CEO y de los grupos de interés que rodean a la empresa potencian el desarrollo de la RSC (Harjoto y Rossi, 2019). Las características del sistema legal donde se ubica la empresa también constituirían un factor de localización clave para la RSC (Liang y Renneborg, 2017), presentando los países escandinavos con sistemas de derecho civil específicos resultados de RSC en empresas más altos, seguidos por el resto de los países con derecho civil común cuyos niveles de desarrollo de RSC en empresas es más bajo.
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

De forma adicional a los antecedentes expuestos con anterioridad, donde se han destacado los impulsores de RSC más relevantes en la literatura académica, se procede a continuación a explicar con más detalle algunos enfoques de especial interés, partiendo para ello de la misma diferenciación entre factores internos y externos. Posteriormente, en el capítulo 2, serán destacados aquellos trabajos que los analizan específicamente para el caso del turismo.

La primera observación que es extraída en el presente capítulo teórico es la preponderancia de enfoques internos a la hora de explicar el desarrollo de la RSC en las organizaciones. Así, Lee, Park y Lee (2013b), resaltan que el impacto del nivel de encaje cultural, así como la capacidad percibida de RSC, mejorarían la percepción sobre la RSC, incrementando el nivel de implicación de los empleados e impactando en los resultados. Siguiendo esta línea interna, Sahut, Mili, Tekayac y Teulon (2016) defienden que los sistemas de gobernanza basados en restricciones financieras (destacando el apalancamiento de la empresa y el tamaño) favorecerían el desarrollo de RSC. Además, demuestran el efecto de mediación positivo que ejerce la existencia de principios de RSC entre el gobierno corporativo y los resultados financieros en la empresa.

Otro estudio relevante en este ámbito es el elaborado por Chatzoglou, Chatzoudes, Amarantou y Aggelidis (2017) quienes analizan los antecedentes de prácticas de RSC en empresas grandes. En este caso, relacionan cada antecedente con el nivel de implementación de RSC, concretamente, con el nivel de conocimiento sobre la RSC, el

nivel de entendimiento de dichas prácticas, los costes percibidos de llevarlas a cabo y lo que denominan “apropiación de las estrategias de RSC”, lo que implica las expectativas y creencias de los directivos sobre la consistencia de dichas estrategias de RSC con los valores corporativos. Los autores concluyen que, entre estos cuatro antecedentes, la apropiación de RSC, el conocimiento de su importancia, así como los costes implicados en adoptarlas, constituirían los más relevantes. Además de estudiar el impacto sobre el nivel de implementación de la RSC, analizan el efecto directo que genera dicho nivel de implementación en la implicación de los empleados, la reputación de la empresa y la satisfacción de los resultados. Adicionalmente a lo anterior, los autores destacan que la relación entre el conocimiento de RSC y la implementación es indirecta, ya que vendría mediada por el nivel de entendimiento de ésta. Ello se justificaría por el hecho de que una empresa debe conocer los beneficios derivados de la RSC para querer implementarla, y no únicamente saber su significado general.

Pese a la prevalencia de las posturas internas frente a las externas, estas últimas han comenzado a desarrollarse en el ámbito académico durante los últimos años. Así, adicionalmente a las visiones expuestas, encontramos posturas como la de Yang y Rivers (2009) quienes se centran en desvelar cuáles serían los impulsores de empresas multinacionales desde una perspectiva que combina la teoría de stakeholders e institucional en búsqueda de legitimidad. De esta forma, destacan que el desarrollo de RSC por parte de las subsidiarias dependerá de variables sociales y organizativas. Concretamente, adoptarán prácticas de RSC si su subsidiaria está ubicada en un país cuyas exigencias demandadas por los grupos de interés son altas y cuyo entorno institucional difiera en gran medida del de la ubicación de origen de la empresa. Comparan, al mismo tiempo, los niveles de legitimidad interna que pueden conseguir a través de las prácticas de la empresa matriz, con los de legitimidad externa que podrían obtener en el destino de la subsidiaria y si éste último fuera menor, se adaptarían en menor medida a las prácticas sociales en destino.

Vinculada a la visión previa, se encuentra el enfoque desarrollado por Tate et al. (2010), expuesto previamente en la tabla resumen, cuyas conclusiones merece la pena analizar con más detalle, dada su capacidad anticipada de detectar tendencias dentro del área de investigación. Así, el objetivo principal de los autores es la detección de aquellos

factores clave tanto en las operaciones internas como en la cadena de suministro externas que permiten un mayor desarrollo de sus prácticas responsables, desde un punto de vista social y medioambiental, vinculando dos ámbitos *a priori* diferenciados, el análisis de la cadena de suministro y el desarrollo de estrategias sostenibles. Para ello, analizan de forma pormenorizada los informes de RSC de 100 empresas representativas de diversos sectores, tamaños y ubicados en varias localizaciones geográficas. De entre sus conclusiones principales se destaca su capacidad de detectar la localización geográfica como un factor determinante en la consecución de objetivos desde la perspectiva de *triple bottom line*, desde una doble aportación. Por un lado, sobresale un factor directamente vinculado con la localización como el elemento clave que las empresas consideran como influyente en sus prácticas de RSC, siendo éste la presión institucional existente en el área geográfica en cuestión, en términos de elección de proveedores responsables con el medio ambiente y en imposición de valores y normas por parte de dichas empresas a sus proveedores. El hecho de que los niveles de presión de cada ubicación influyan en el desarrollo de la RSC se puede considerar como un punto de partida clave para vincular la RSC con las decisiones estratégicas de localización empresarial. Así, mientras que en países como EE. UU. las empresas interpretan las presiones en términos de riesgo, las empresas europeas y japonesas las presiones las gestionan desde una posición de integración con la comunidad. Además de lo anterior, los autores contrastan de forma más directa si la ubicación influye en el desarrollo de RSC y de niveles sostenibles, encontrando diferencias claras entre las empresas de los distintos países industrializados nombrados.

Con independencia de las posturas destacadas en la tabla 3, desde un punto de vista estratégico, la vinculación de la localización con la RSC es un aspecto que ya había sido anticipado mediante las visiones más recientes de Jell-Ojobor (2019) o Mulay y Dange (2019). En este sentido, se resalta, por un lado, su dependencia del contexto geográfico (Campbell, 2007; Whitehouse, 2006), a través de visiones como la de Dobbs y van Staden (2016) quienes consideran que las decisiones de difusión de información relacionadas con la sociedad y con el medio ambiente están influenciadas por las preocupaciones de las comunidades y de los grupos de interés donde opera la empresa. Por otro lado, se encontraría la dependencia contextual en función del sector en el que operan las

compañías, ya que resulta relevante enfocar las investigaciones hacia la praxis habitual a nivel de sector y cómo se implementan acciones medioambientales de forma conjunta (Grimstad, 2011). La propia WBCSD (2002) señala que no coinciden las prácticas de RSC de unos sectores con respecto a otros. Al mismo tiempo, merece la pena indicar que la propia influencia que ejercen los distintos grupos de interés variará entre sectores (Heslin y Ochoa, 2008; Muthuri y Gilbert, 2011), por lo que merecerá la pena enfocar la investigación en RSC tanto en un sector concreto como en un área geográfica determinada.

Es bien sabido que la localización constituye una decisión estratégica relevante para la organización (Heizer y Render, 2007; Owen y Daskin, 1998). De entre las principales teorías que han abordado el fenómeno de localización empresarial, se encuentra la teoría neoclásica (Weber y Friedrich, 1929; Lösh, 1967; Hotelling, 1990), la estructuralista (Smith, 1981) y las economías de aglomeración, entre otras.

Tradicionalmente, las decisiones de localización se han analizado desde un punto de vista económico, comprobando su impacto sobre los costes e ingresos en las organizaciones (Dixit, Clouse y Turken, 2019; Heizer y Render, 2007). La decisión de localización también ha sido analizada bajo la perspectiva estratégica, en búsqueda de mayores niveles de competitividad. Así, Porter (2000) vincula los niveles de competitividad a nivel nacional con la forma en la que las empresas compiten, estipulando que la calidad del entorno empresarial determina la forma en la que las empresas compiten. Para comprender su teoría, debemos remontarnos a su obra "The Competitive Advantage of Nations" Porter (1990) a través de la cual defiende la existencia de cuatro fuerzas competitivas que incrementan los niveles de competitividad de las empresas ubicadas en determinados destinos geográficos, dando lugar al conocido Diamante de Porter. Las cuatro fuerzas estarían compuestas por: a) Las condiciones de los factores, con lo que se refiere a la dotación de un país de factores especializados y relevantes; b) la presencia de sectores afines y auxiliares, con los que poder realizar colaboraciones o aprovecharse de sus servicios; c) condiciones de la demanda, entendiendo que una demanda lo suficientemente informada y exigente ayudará a que las empresas incorporen innovaciones y sean más competitivas; d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, considerando que la presencia de

competidores fuertes estimula la búsqueda de ventajas competitivas frente a los mismos.

Siguiendo esta línea, Chung y Kalnins (2001) resaltan en su estudio que la decisión de localización deberá tomarse de forma cuidadosa ya que, de lo contrario, es decir, en caso de escoger una localización poco apropiada, se podrían provocar daños en la organización. Partiendo de la relevancia de la localización a nivel estratégico, y considerando su vínculo con la RSC, previamente introducido, se hace hincapié en su capacidad para alcanzar mayores y óptimos niveles conciencia en las empresas de un entorno determinado. Desde este punto de vista, hay autores que consideran que el rol que ejerce la localización sobre la RSC todavía necesita ser estudiado con más profundidad (Claver-Cortés et al., 2021; Dey et al., 2018; Ding, Ferreira y Wongchoti, 2019; Husted, Jamali y Saffar, 2016; Lund-Thomsen y Pillay, 2012). Así, Dey et al. (2018) muestran la importancia de la localización de la empresa como elemento de predicción de las prácticas de gestión medioambiental y de RSC. Además, se trata de un planteamiento que ha podido ser justificado a través de una publicación propia mediante un capítulo de libro elaborado por Claver-Cortés et al. (2021). En dicho trabajo se revisan numerosas investigaciones, como el estudio de Husted et al. (2016), el cual merece la pena ser destacado, quienes desarrollan un modelo empírico que muestra la existencia de tres factores que impactan sobre el nivel de compromiso de RSC, detallados a continuación.

Por un lado, Husted et al. (2016) proponen que aquellos entornos geográficos de alta densidad de empresas impactarán sobre los niveles de compromiso en torno a la RSC de dichas empresas, debido a la difusión del conocimiento o *spillover effect* y a su habilidad para reducir los costes relacionados con la RSC, así como a las presiones institucionales que tienen lugar en dichos contextos y el incremento de legitimidad en torno a la RSC. Adicionalmente, los autores añaden dos elementos al modelo, la ubicación cercana a grandes ciudades y a centros financieros. Dicha ubicación impulsaría la RSC de las empresas debido a que las decisiones de RSC se suelen centralizar en las sedes centrales, y estas últimas se suelen ubicar cerca de las grandes ciudades en base al argumento de Marquis et al. (2007). Además, se apoyan en la visión de Taylor (2005) sobre las posibilidades incrementadas de establecer contactos cercanos entre los actores

implicados en las ciudades, para el fomento de prácticas de RSC, lo que les permitiría también reducir costes. Este planteamiento se encontraría alineado con los previamente mencionados que analizaron la cercanía con los centros metropolitanos (Boeprasert, 2012) o los centros financieros (Zamir y Saeed, 2020).

Otro tipo de características en este caso, socioeconómicas, relacionadas con la ubicación de la empresa pueden influir en el desarrollo de la RSC además del comentado efecto de difusión de conocimiento (Ding et al., 2019). Los autores defienden que aquellas empresas ubicadas en entornos cuyas sociedades presenten niveles educativos altos, con tendencia al bien común y que no toleran prácticas ilegales presentan mayores niveles de RSC.

1.8. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se ha analizado, desde una perspectiva teórica, los aspectos relevantes en torno al concepto de RSC. Para ello, la primera parte del capítulo ha sido dedicada a estudiar su evolución histórica y su distinción en base a múltiples argumentos, lo que ha permitido enfocar la investigación en torno al fenómeno de la RSC estratégica. Además, también se ha realizado una revisión de las teorías de las que se nutre, lo que junto al análisis de los antecedentes principales que se han estudiado hasta la actualidad, ha brindado la oportunidad de conocer los ámbitos de investigación explorados en mayor y menor dimensión.

La revisión de las diferentes teorías así como los antecedentes de la RSC ha permitido comprobar que la literatura en torno al término se ha centrado principalmente en analizar qué tipos de agentes son los que la empresa debe tener en cuenta al realizar su actividad, los paradigmas o valores homogéneos que son reclamados en entornos concretos donde las empresas desarrollan su actividad, así como el hecho de saber gestionar sus recursos y capacidades internos para sacar el mayor partido posible a sus estrategias de RSC. Todas estas perspectivas aportan información sobre qué es lo que ya se ha investigado hasta la actualidad. Si bien es cierto lo anterior, cabe destacar que gran parte de la literatura de la RSC gira en torno a la consecución de objetivos económicos ya que la razón de ser en una organización continúa siendo la misma, a

diferencia de que en la actualidad la forma en la que se consiguen dichos resultados es más responsable con la sociedad y el medio que la rodea.

Partiendo de dicho conocimiento y de la esencial dependencia contextual de la RSC, se realiza, por último, un análisis pormenorizado de los antecedentes, desde un punto de vista interno y externo a la organización, que provocarían un impulso en el desarrollo de las estrategias de RSC.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 2. LA RSC EN EL SECTOR TURÍSTICO



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

2.1. Introducción

Una vez expuesto en el capítulo previo el nivel de alcance de la RSC en la organización y la necesidad de estudiarla en un contexto determinado, centramos el enfoque de la presente tesis doctoral en el estudio de la RSC dentro del ámbito del sector turístico.

El turismo es considerado por algunos autores como un fenómeno socioeconómico, un sector que afecta a numerosas industrias, el cual debe ser percibido en su versión más amplia, ya que no sólo implica a las empresas y al gobierno sino también a las personas (Davidson, 2005). Ahora bien, mientras que sus contribuciones a la economía y la sociedad pueden ser amplias, cabe destacar que dichas aportaciones se pueden dar de forma positiva y negativa, generando impactos varios en los países o regiones donde se lleva a cabo (Archer, Cooper y Ruhanen, 2005). Por un lado, destaca su capacidad para actuar como motor del progreso económico y social (Davidson, 2005). Por otro, también puede ser considerado como un potencial generador de efectos negativos en el entorno social y cultural donde se desarrolla (King, Pizam y Milman, 1993; Archer et al., 2005). Ejemplo de ello son las prácticas vinculadas al turismo que denotan una mala praxis en búsqueda de mayores niveles de competitividad y objetivos meramente económicos, cuyas consecuencias son dañinas para la sociedad y el medio que la rodea, las cuales serán descritas con posterioridad en el presente capítulo. Debido a ello, tanto los políticos como las empresas están incrementando su nivel de concienciación sobre las externalidades que una actividad turística excesiva y mal planificada puede provocar a largo plazo. En este sentido, Archer et al. (2005) señalan la necesidad de que los políticos y gestores en turismo abandonen como objetivo prioritario el volumen de actividad y adopten enfoques más proactivos de cara al cuidado del bienestar de las comunidades afectadas. De hecho, la sostenibilidad aparece como objetivo principal en una encuesta elaborada recientemente por la OMT (*UNWTO* por sus iniciales en inglés, *United Nations World Tourism Organization*) (2019) a 101 estados miembros.

Una alternativa estratégica óptima para poder paliar los efectos de la actividad turística desde un punto de vista organizativo sería la RSC (Cowper-Smith y de Grosbois, 2011; Henderson, 2007; Sheldon y Park, 2011). Así, autores como Florencio, Díaz y Verdugo

(2016) reconocen la importancia de incluir la RSC en decisiones de gestión empresarial en el sector turístico, tanto a nivel público como privado, considerándola determinante, debido a la dependencia nacional y de determinadas comunidades autónomas del sector.

Si se presta atención a la literatura académica existente, se comprueba cómo se podría indicar que la RSC en turismo se encuentra en una etapa incipiente (Kalisch, 2002; *World Travel and Tourism Council [WTTC]*, 2002; Zanfardini, Aguirre y Tamagni, 2016), en comparación al nivel de desarrollo que ha alcanzado en otros sectores o ramas de actividad empresarial, si bien son numerosos los estudios existentes que abogan por su puesta en práctica y extensión (Farid, Hakimian, Nair, Nair y Ismail, 2016). Así, Zanfardini et al. (2016) son capaces de demostrar que el número de estudios de RSC en turismo se ha incrementado en las últimas dos décadas, a través de su estudio entre 1992 y 2012, período de tiempo escogido a propósito debido al veinteavo aniversario del *Earth Summit*, un acontecimiento de gran relevancia para la inclusión de nuevas perspectivas en el sector turístico. Por su parte, Font y Lynes (2018) señalan el incremento de la literatura de RSC en turismo, demostrando que más del 70% de artículos de turismo y hospitalidad han sido publicados en los últimos 5 años. Algunos autores incluso indican que el turismo sostenible constituye en la actualidad reciente una tendencia dentro del continente europeo, existiendo un cambio de tendencia hacia el turismo sostenible y responsable, que abarcaría aspectos diversos como puede ser el cambio climático o la gestión de problemas derivados de la actividad (Ferrer-Roca et al., 2020).

Desde el punto de vista de las revistas internacionales, se postula como una tendencia clave (Güzeller y Çelikler, 2018), así como desde la lente de los 101 estados miembros que han declarado recientemente su interés por la sostenibilidad (OMT, 2019), tal y como se ha expuesto con anterioridad. La importancia de vincular el concepto con el sector es indiscutible para dichos estados, en los que el 100% de políticas de turismo incluye el objetivo “sostenibilidad”. En este mismo informe, se puede comprobar la existencia de un cambio en los hábitos de consumo por parte de los turistas, dando lugar al surgimiento de nuevas tendencias de viaje vinculadas a una mayor conciencia sostenible y a la identificación de los turistas como habitantes locales.

En este punto, resulta imprescindible aclarar que la literatura existente en torno a la sostenibilidad en turismo emplea diversos términos que están relacionados (Buckley y Pegas, 2012; Weaver, 2001). Así, Frey y George (2010) exponen este hecho a través de diferentes terminologías como “turismo responsable” (Spenceley et al., 2002), “turismo sostenible” (Middleton y Hawkins, 1998), “turismo ético” (Weeden, 2002), entre otros. Por su parte, Zanfardini et al. (2016) consiguen demostrar que el término de “RSC” o “responsabilidad social” en turismo se emplea en la literatura académica principalmente en trabajos enfocados a nivel empresa (hoteles, aerolíneas, restaurantes, entre otros), mientras que el término “turismo responsable” se aplica sobre todo en análisis enfocados en destinos o industrias turísticas.

Adicionalmente a lo anterior, y en línea con Zanfardini et al. (2016), quienes plantean que todos los términos identificados por Frey y George (2010) pueden ser categorizados bajo el término general RSC, en el presente trabajo partiremos de la premisa de que la RSC sirve como medio para que las empresas turísticas consigan los objetivos sostenibles impuestos o sugeridos por estamentos o instituciones a nivel más macro. Este planteamiento parte de la premisa de que el desarrollo sostenible en turismo se consigue a través de la suma de un gran número de comportamientos individuales responsables por parte de los actores económicos, sociales y políticos (Florencio et al., 2016). Esta visión es, al mismo tiempo, apoyada por Manente, Minghetti y Mingotto (2012) quienes destacan que el turismo responsable y la RSC ejercen un papel clave en la promoción de las prácticas sostenibles en la industria turística. Numerosas aplicaciones empíricas demuestran la elaboración de análisis cuyo objeto de estudio ha sido la RSC, admitiendo al mismo tiempo, el apoyo que dichas prácticas ejercen sobre el desarrollo sostenible del sector (Matev y Assenova, 2012; Flores-Ruiz, Bino-Raya y de la O Barroso-González, 2016). Por tanto, se podría admitir que la industria turística, a nivel general, ha avanzado menos que otras en términos de emplear el marco de la RSC para poder implementar la sostenibilidad en sentido amplio (Kalisch, 2002).

Por otra parte, del mismo modo que ocurre con el resto de los sectores, la actividad turística no se desarrolla de forma aislada a su entorno social y medioambiental, sino todo lo contrario, es uno de los sectores con mayor nivel de implicación en el entorno que la rodea, provocando en muchas ocasiones reacciones por parte de los grupos de

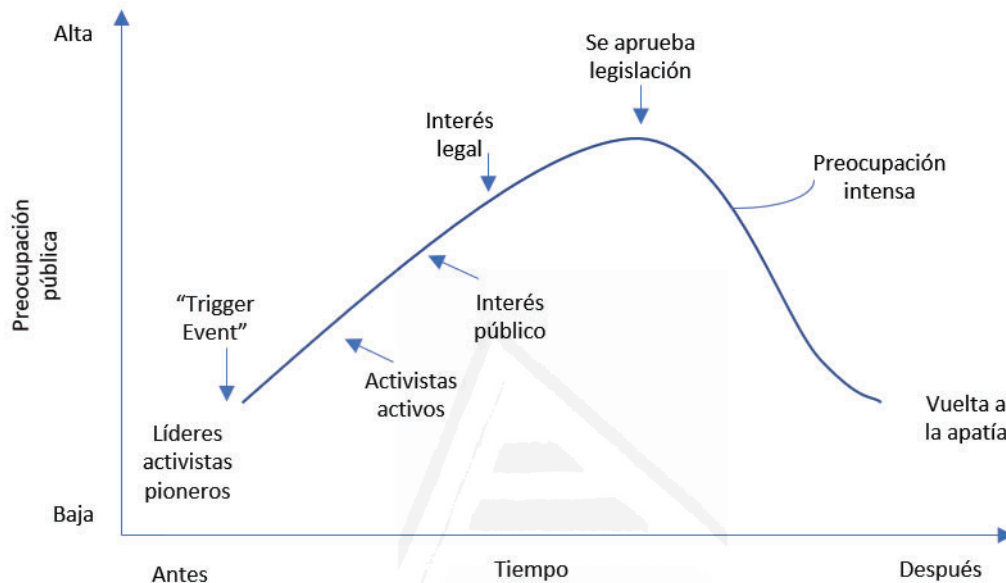
interés que lo componen. Buen ejemplo de ello sería el reclamo por paliar externalidades negativas provocadas por el sector como la postura de los residentes locales en contra del fenómeno conocido como *Overtourism* (Ferrer-Roca et al., 2020; Nilsson, 2020), la falta de compromiso para las prácticas de RSC por parte de los empleados en turismo (Hejjas, Miller y Scarles, 2019) o la percepción de los residentes locales sobre los problemas derivados de la estacionalidad del sector (Perez y Nadal, 2005). A las visiones anteriores se une la de Ferrer-Roca et al. (2020) en cuyo trabajo se reconoce que los stakeholders turísticos consideran que determinados fenómenos de la naturaleza como el calentamiento global, entre otros, suponen una amenaza de cara a áreas naturales, la biodiversidad y las sociedades.

Siguiendo esta línea, una visión que podría ser planteada bajo el contexto del turismo es la señalada por Rasche et al. (2017), quienes aplican el modelo de Rivoli y Waddock (2011) considerando a la RSC como un concepto dinámico que cambia en función del momento temporal y del contexto en el que se desarrolle. En este sentido, el modelo de estos últimos autores relaciona la RSC con el *Public issue life cycle*, con lo que explican el surgimiento de la RSC en un momento dado en un determinado ámbito y cómo dicha RSC va evolucionando hasta institucionalizarse bajo un contexto determinado, lo que impide la posibilidad de desarrollar una estrategia de RSC homogeneizada ante cualquier coyuntura.

Concretamente, Rivoli y Waddock (2011) consideran que la analogía entre la RSC y el *Public issue life cycle* comienza con una etapa en la que únicamente un pequeño grupo de activistas percibiría la diferencia entre el comportamiento real de las empresas y su comportamiento deseado. Esta etapa termina cuando se produce un acontecimiento (*trigger event*) que pueda captar la atención de un mayor número de personas, en relación la RSC de la empresa. Se podría considerar que cualquiera de los impactos nombrados en el presente capítulo podrían considerarse *trigger events* (como por ejemplo la prohibición de visitar determinados destinos debido a los impactos de la actividad turística, como el caso de la isla der Koh Tachi o el caso del hotel Atrium Beach en la Vila Joiosa). A partir de este momento un mayor número de grupos de interés reclamarían a la empresa un comportamiento responsable. Dicho reclamo iría evolucionando hasta convertirse en un aspecto institucionalizado (aunque todavía no

exigido por la ley). Algunas prácticas podrían incluso llegar a poder legislarse mientras que, en otras ocasiones, dicho reclamo puede desaparecer (si no consigue ser institucionalizado en forma de reclamo social o convertido en una exigencia legal) (véase la Figura 8).

Figura 8. Public issue life cycle



Fuente: Mahon y Waddock (1992), extraído de Rasche et al. (2017)

Aplicando esta perspectiva al contexto turístico, se podría interpretar, por un lado, que determinados *trigger events* pueden haber impulsado el desarrollo de la RSC, como podría ser el escándalo relacionado con *las kellys* (López-González y Medina-Vicent, 2020), el impacto de la actividad turística sobre el cambio climático (Becken, 2007; Scott et al., 2012) o la reciente crisis derivada de la COVID-19 que está provocando que muchos actores en el sector se replanteen su forma de entender la actividad (Félix, Reinoso y Vera, 2020), aspectos que serán analizados con más detalle a lo largo del presente capítulo.

A pesar de lo anterior, del mismo modo que un *trigger event* puede provocar un impulso en el desarrollo de la RSC y de posturas hacia la sostenibilidad en turismo, también puede generar el efecto inverso, es decir, su declive. En este sentido nos referimos a que, durante períodos de crisis económicas, como la experimentada en el año 2008 o la actual crisis derivada de la COVID-19, las empresas turísticas pueden optar por adoptar

comportamientos proclives a la inclusión de prácticas más responsables, o bien todo lo contrario, decantarse por estrategias de supervivencia más tradicionales bajo la creencia de que dicha postura les permitirá sobrevivir en entornos inestables. En esta línea, Wilson (2008) apunta que la decisión de frenar las estrategias de RSC durante crisis financieras supondría un grave error. De hecho, la RSC puede llegar a proteger a la empresa frente a este tipo de períodos (Haigh y Brubaker, 2010). Concretamente, existen estudios aplicados al sector turístico durante la época COVID-19 que demuestran que aquellas empresas que desarrollen estrategias consolidadas de RSC serán más resilientes que aquellas que realicen acciones aisladas para enfrentarse a dicha coyuntura (Marco-Lajara et al., 2021).

2.2. Sostenibilidad y RSC en turismo

Del mismo modo que hemos explicado en el capítulo uno de la presente tesis doctoral el nivel de ambigüedad existente en torno al término RSC y Sostenibilidad, dentro del turismo se ha abordado la RSC y la sostenibilidad de forma heterogénea. De hecho, hay quienes apuntan que la sostenibilidad se ha tratado de forma diferente en función del tipo de empresa turística (Font y Harris, 2004). Se encuentran visiones que hablan de turismo sostenible y de RSC de forma indistinta (Lund-Durlacher, 2015) o quienes consideran que presentan características diferenciadas, aunque estén relacionados tal y como se ha indicado en el apartado anterior.

Sin ánimo de profundizar en la existencia de semejanzas o disparidades entre los términos dentro del contexto turístico y, habiendo realizado dicha distinción a nivel generalizado en capítulos previos, en la presente tesis doctoral se considera a la RSC como una estrategia a nivel empresarial que permitirá cumplir en términos agregados los niveles de desarrollo sostenible deseados (Florencio et al., 2016; Manente et al., 2012; Matev y Assenova, 2012), en línea con Kalisch (2002) donde se señala que el desarrollo de un marco de RSC permitirá a las empresas turísticas disponer de una herramienta que les permita abordar el camino hacia la sostenibilidad.

Partiendo de esa especificación, cabría analizar los inicios y la evolución del enfoque sostenible en el contexto del turismo y comprender cuáles han sido los factores que lo

han ido impulsando. Así, atendiendo a diversos estudios que se han centrado en otorgar una posible definición al concepto de turismo sostenible, se podría indicar que se trata de un concepto complejo (Lu y Nepal, 2009; Qian, Wei y Law, 2018).

Tradicionalmente, en el ámbito académico, ha existido una tendencia a vincular el concepto de sostenibilidad con determinadas tipologías de turismo. En un estudio elaborado por Clarke (1997) se defiende la existencia de cuatro enfoques en función de si el concepto de sostenibilidad se concibe como un elemento característico de un determinado tipo de turismo o, por el contrario, se establece como un objetivo transversal para todas las tipologías:

- Enfoque de *Polar Opposites*, siendo el turismo sostenible en este caso la alternativa positiva y opuesta al percibido como negativo turismo de masas.
- Enfoque *Continuum* en el que el turismo sostenible se comienza a concebir como una continuación del turismo de masas. Para justificar la existencia de este estrato, el autor alude al uso conjunto de recursos e infraestructuras en general por parte de ambos tipos de turismo.
- El tercer enfoque planteado como *Movement*, representa una perspectiva menos emocional, especialmente debido al cambio de perspectiva de considerar al turismo de masas como algo negativo a un aspecto a mejorar a través del turismo sostenible.

Por otro lado, se abandona la percepción de posesión relacionada con el turismo sostenible, comenzando a considerarlo como un objetivo y, por tanto, poniendo el énfasis en cómo poner en práctica el conocimiento existente para conseguirlo. En este sentido, como último elemento del modelo, se plantea la existencia del enfoque *Convergence*, que supone la existencia de dos tipos de turismo sostenible, uno a gran escala y otro a menor escala, cuyo objetivo común final es el desarrollo sostenible. El trasvase de una concepción dicotómica entre turismo sostenible y turismo de masas a una búsqueda de un objetivo común, así como el hecho de dejar atrás la percepción de posesión para considerarlo como un objetivo, serían dos de las aportaciones más relevantes del estudio.

En línea con el estudio anterior, los autores Lu y Nepal (2009) realizan un análisis longitudinal sobre los tipos de turismo que han sido más estudiados en los artículos

publicados en la revista *Journal of Sustainable Tourism*. Realizando una división en tres períodos, son capaces de detectar una transición de un turismo de nicho a un turismo más global. Así, en el primer período (1993-1997) destaca la existencia de artículos “basados en la naturaleza” y “ecoturismo”, frente al último período (2003-2007) en el que destaca la realización de análisis de turismo general. El estudio permitió a los autores considerar al turismo sostenible como un objetivo final, de manera que lo plantean como la forma en la que los distintos tipos de turismo pueden alcanzar el desarrollo sostenible, lo que iría en línea con la visión planteada por Clarke (1997).

A pesar de lo anterior, la evolución del turismo hacia la sostenibilidad no se ha dado únicamente como consecuencia de la evolución académica y la concienciación de la sociedad, sino que también se debe a su promoción por parte de determinadas instituciones que han celebrado actos o desarrollado programas dirigidos hacia este objetivo, siendo la Conferencia para el Desarrollo Sostenible y Medioambiental, conocida por su término anglosajón *United Nations Conference on Environment and Development [UNCED]*, (UN, 1992) una de las más relevantes. Desde entonces, es bien reconocido que la gran mayoría de acciones que se han llevado a cabo por parte de las empresas turísticas y que han sido analizadas desde el ámbito académico se han centrado en mejorar la gestión medioambiental de las empresas turísticas (e.j. Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Tarí, 2009; Okumus, 2020), quedando las dimensiones social y económica de la RSC relegadas a un segundo plano (Kalisch, 2002; Lund-Durlacher, 2015). Son diversos los autores, no obstante, que destacan la necesidad de prestar atención a los factores sociales y económicos dentro de la RSC en el turismo (Kalisch, 2002), a pesar de la carencia de datos actualizados disponibles que midan los efectos sociales y medioambientales de la actividad turística (Peeters et al., 2016).

Son diversos los programas por parte de diferentes organizaciones que han marcado un antes y un después en la forma en la que las empresas del sector plantean sus estrategias mostrándose un resumen de los más relevantes en la Tabla 6.

Tabla 6. Iniciativas de turismo sostenible por parte de instituciones

INICIATIVA	AÑO	INSTITUCIÓN	PROPÓSITO
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (Conferencia de Estocolmo)	1972	NUs	Primera conferencia mundial sobre el medio ambiente en la que se realizan 109 recomendaciones, 4 de ellas relacionadas con el turismo (la 24, la 37, la 96 y la 114).
Earth Summit (Cumbre de la Tierra)	1992	United Nations Conference on Environment and Development	Evento clave celebrado en Río de Janeiro para decidir sobre las cuestiones ambientales y de sostenibilidad a nivel mundial, donde surge el concepto de Turismo Sostenible. También hablan de turismo ecológico en varias partes del informe. Durante la cumbre, se desarrolla la Agenda 21 para el desarrollo sostenible.
Comisión sobre el Desarrollo Sostenible	1992	Asamblea General de la ONU	Realizar un seguimiento del cumplimiento de la conferencia Earth Summit.
Conferencia Mundial de Turismo Sostenible: Hacia una nueva Cultura Turística	1995	UNESCO, OMT y otros organismos internacionales	Potenciar el concepto de Turismo Sostenible y redactar la "Carta Mundial de Turismo Sostenible" donde se aporta una definición de éste.
Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development	1996	UNWTO and the Earth Council	Se trata de una guía detallada para la implementación de los objetivos desarrollados en la Cumbre de la Tierra en 1992, con recomendaciones para que los gobiernos y el sector privado puedan hacer que el turismo sea más sostenible.
Creación del Responsible Tourism Institute (RTI) (Instituto de Turismo Responsable)	1997	UNESCO	Compromiso entre la UNESCO y RTI mediante el Memorandum de Entendimiento en búsqueda de justicia, paz, solidaridad y respeto por el medio ambiente, destacando al turismo como uno de los motores del desarrollo sostenible.
Task Force for the Protection of Children in Tourism	1997	UNWTO	Prevención de cualquier vía potencial de explotación de los jóvenes en el sector turístico.
Creación del Sistema de Turismo Responsable	1998	RTI	Se fomenta un sistema de aplicación y seguimiento de criterios de sostenibilidad y lucha contra el cambio climático mediante la metodología Biosphere.
Global Code of Ethics for Tourism	1999	UNWTO	Marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo.
Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI)	2000	Red de turoperadores internacionales, UNEP, UNESCO UNWTO	Creación de una organización voluntaria y sin ánimo de lucro de turoperadores para fomentar el compromiso en la sostenibilidad de turoperadores, mediante la cooperación y difusión de métodos y prácticas compatibles con el desarrollo sostenible.
ODM	2000	NUs	Un grupo de países se comprometen a realizar una alianza mundial para reducir la pobreza extrema, estableciendo 8 objetivos con el horizonte temporal establecido en 2015.

World Summit on Sustainable Development (WSSD) (Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible)	2002	Jefes de Estado y Gobierno, ONGs, empresas y otros grupos relevantes	Enfocar la atención mundial en mejorar la vida de las personas y la conservación de los recursos naturales.
International Conference of Responsible Tourism hosted in Cape Town	2002	Responsible Tourism Paternship y Western Cape Tourism	El turismo sudafricano elabora una serie de directrices para la implantación del turismo responsable y a través de esta conferencia se fomenta su desarrollo en la ciudad y sus alrededores.
Tourism Sustainability Group (TSG)	2004	EU Commission	Proveer una guía para el proceso de TSG en Europa.
Guía para hacer el turismo más sostenible	2005	UNEP y UNWTO	Primera guía en la que ambas instituciones plasman conjuntamente los aspectos de la sostenibilidad en turismo, los enfoques para desarrollar estrategias y políticas y las herramientas necesarias.
Code of Conduct for the Protection of children from sexual exploitation in travel and tourism	2005	ECPAT (End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes) y el sector privado turístico	Código de conducta para evitar la explotación sexual de los niños en los destinos turísticos.
World Tourism Network on Child Protection	2007	UNWTO	Ampliación de la <i>Task Force for the Protection of Children in Tourism</i> . Protección de la explotación sexual de menores, mano de obra infantil y trata de niños y jóvenes.
65º periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas	2010	UNWTO	Protagonismo del turismo en tres de las resoluciones desarrolladas como el Código Ético Mundial, la promoción del ecoturismo y la importancia del desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID).
Programa de Acción de Estambul	2011	UNWTO	Se destaca la relevancia del turismo para promover el crecimiento económico gracias a los recursos marinos y costeros y el acceso al mar.
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20)	2012	UNWTO	Reconocimiento del turismo como sector clave para la consecución de las tres dimensiones del desarrollo sostenible.
CSD-20 (Última reunión de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible)	2013	NUs	Potenciar el diálogo político sobre aspectos de sostenibilidad.
Programa de acción de Viena	2014	UNWTO	Destacar la capacidad de los pequeños estados insulares en desarrollo para potenciar su desarrollo sostenible vinculándolos con los océanos y los mares.
Trayectoria de Samoa	2014	UNWTO	También relacionado con los pequeños estados insulares en desarrollo, destacando la

			pesca, la agricultura, el turismo costero y el potencial de la energía renovables para aportar al desarrollo sostenible del sector.
Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs)	2015	NUs	Derivados de los ODM, los ODS nacen para fortalecer y ampliar aquellos frentes que no se habían cumplido, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de las personas en todo el mundo. Se establecen 17 ODS en el marco de la Agenda 2030. La UNWTO tiene un papel clave para la promoción de los ODS en el sector turístico.
Cumbre Mundial de Turismo Sostenible +20: XX Aniversario de la Carta Mundial de Turismo Sostenible	2015	RTI, Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y Agencia Vasca de Turismo (Basquetour), Programa de las NU para el medio ambiente (PNUMA) y Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21)	Adaptar el compromiso adoptado en la primera cumbre y redactarlo en la “Carta del Turismo Sostenible +20” para incorporar los 17 ODS y orientar el turismo hacia vías integradoras y sostenibles.
Celebración de conferencia Habitat II	2016	UNWTO	Se potencia el desarrollo sostenible en turismo mediante la vinculación de la urbanización sostenible y el turismo.
Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo	2017	RTI	Revisión y adaptación de la metodología Biosphere en todo el sector turístico para destinos, empresas, redes y turistas, incorporando los 17 ODS y los acuerdos contra el cambio climático.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de las acciones detalladas.

Adicionalmente, cabría añadir el desarrollo específico de acciones por parte de la OMT —conocida por sus siglas en inglés UNWTO dado que desde 2003 se convirtió en un organismo especializado de las NU. A través de dichas actuaciones, la OMT da visibilidad y refleja la auténtica naturaleza del turismo. Desde sus primeras declaraciones se pueden comprobar los tintes claros de potenciación de acciones responsables con la sociedad y el medio ambiente a través del turismo (véase Tabla 7). Además, en su propósito de responder a las necesidades de los Estados miembros, la OMT se une a las NU, alianza que todavía ayuda más, si cabe, a fomentar el desarrollo sostenible, a través del fomento de los ODSs, estableciendo el posicionando el turismo en la Agenda 2030 como uno de los objetivos clave de la unión (UNWTO, 2021). Es por ello que la propia institución destaca varios documentos derivados de la celebración de cumbres o conferencias como claves para demostrar la alta capacidad del turismo en el desarrollo

sostenible los cuales han sido ubicados en la Tabla 6 por no tratarse de declaraciones per se, sino de acciones diferenciadas para el fomento del desarrollo sostenible en turismo (65º período de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la conferencia Río +20, el Programa de Acción Estambul y de Viena, la Trayectoria de Samoa y Hábitat II).

Tabla 7. Declaraciones elaboradas por la UNWTO

DECLARACIÓN	AÑO	DECLARACIÓN	AÑO
Declaración de Manila	1980	Declaración de Astana	2009
Documento de Acapulco	1982	Declaración sobre la facilitación de los desplazamientos turísticos	2009
Declaración de la Haya	1989	Declaración de Zagreb sobre el posicionamiento del turismo en los medios de comunicación	2011
Declaración de Samarkanda sobre el turismo en la ruta de la seda	1994	Recomendaciones de Asuán para maximizar el papel del turismo en la vinculación de culturas	2011
Declaración de Osaka	1994	Declaración de Sihanoukville sobre la cooperación multilateral para el desarrollo del ecoturismo	2011
Conclusiones y recomendaciones del Foro Internacional de Cádiz	1995	Declaración de Djerba	2012
Declaración de Accra sobre el programa de turismo cultural OMT-UNESCO “la Ruta de los Esclavos”	1995	Declaración de Vilnius sobre la histórica Ruta del Ámbar	2012
Declaración de Saint-Vicent para la protección de la infancia contra la explotación sexual en turismo	1995	Declaración de Arusha	2012
Carta del turismo sostenible	1995	La declaración de Yerevan	2012
Declaración de Buenos Aires	1995	Declaración de Estambul sobre el turismo urbano	2012
Declaración de la OMT sobre la prevención del turismo sexual organizado	1995	Declaración de la Isla de la Reunión sobre el turismo sostenible en las islas	2013
Declaración de Madrid sobre el desarrollo de recursos humanos en turismo	1996	Declaración de Siem Reap sobre el desarrollo del turismo en los sitios del patrimonio cultural y natural	2013
Carta de Recife sobre turismo de personas mayores	1996	Declaración de Ninh Binh sobre el turismo espiritual para el desarrollo sostenible	2013
Declaración de Bali	1996	Declaración de Santo Domingo: “Reunión de Ministros y Autoridades de turismo de América sobre conectividad Aérea y Facilitación de Viajes”	2014
Declaración de Malta	1996	Declaración de Nassau sobre el turismo como sector clave para el desarrollo de los Estados industriales	2014
Declaración de la Habana sobre el Programa de Turismo Cultural: “La Ruta del Esclavo”	1996	Declaración de Luanda sobre turismo y conectividad del transporte aéreo	2014

Declaración de Malé sobre el desarrollo turístico sostenible	1997	Declaración de la ciudad de Legazapi, Albay, sobre la respuesta del turismo al cambio climático	2014
Declaración de Manila sobre los efectos sociales del turismo	1997	Declaración conjunta de la OMT e IRENA sobre energías renovables y turismo en las islas	2014
Declaración de Andorra sobre el turismo de nieve y deportes de invierno	1998	Declaración de Santiago de Compostela sobre Turismo y Peregrinaciones	2014
Declaración sobre el turismo Antártico	1998	Declaración de San Marino sobre Turismo Accesible	2014
Declaración de Khiva sobre el turismo y la preservación del patrimonio cultural	1999	Declaración de Siem Reap sobre turismo y cultura: por un nuevo modelo de asociación	2015
Carta de Lisboa sobre el turismo de personas mayores	1999	Declaración de Rabat	2015
Declaración de Andorra sobre el desarrollo del debate científico en torno al turismo de nieve	2000	Declaración de Port-au-Prince	2015
Declaración de Hainan	2000	Declaración de Belén sobre el turismo religioso como medio para fomentar el desarrollo socioeconómico de las comunidades de acogida	2015
Declaración de Jeju sobre el turismo y las economías insulares	2001	Declaración de Medellín sobre turismo y transporte aéreo al servicio del desarrollo	2015
Declaración de Seúl sobre la paz y el turismo	2001	Declaración de Pekín sobre el turismo sostenible como motor del desarrollo y la paz	2016
Declaración de Osaka para el milenio	2001	Declaración de Georgia sobre el enoturismo. Fomentar el desarrollo de turismo sostenible a través del patrimonio cultural inmaterial.	2016
Declaración conjunta de IATA y de la OMT sobre la protección de los niños contra la explotación sexual en los viajes y el turismo	2001	Declaración de Petra sobre la inversión en turismo para un futuro inclusivo	2016
Declaración de Túnez	2002	Declaración de Sofía sobre Civilizaciones del Mundo y Turismo Creativo	2016
Declaración de Quebec sobre el ecoturismo	2002	Llamamiento de Manila a la acción para medir el turismo sostenible	2017
Declaración de Bukhara sobre el turismo en la Ruta de la Seda	2002	Declaración de Chengdu sobre “El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”	2017
Declaración de Djerba sobre turismo y cambio climático	2003	Declaración de Lusaka sobre la promoción del turismo sostenible, una herramienta para el crecimiento inclusivo y el compromiso comunitario en África	2017
Declaración de Hue sobre Turismo Cultural y Alivio de la Pobreza	2004	Declaración de Montego Bay sobre “Empleo y crecimiento inclusivo: Asociaciones para un turismo sostenible”	2017

Declaración de Mascate sobre Entornos Construidos para el Turismo Sostenible	2005	Declaración de Mascate sobre Turismo y Cultura: << Fomentar el desarrollo sostenible>>	2017
Declaración de Nueva York “El turismo al servicio de los objetivos de desarrollo del Milenio”	2005	Llamamiento de Abuja para el desarrollo de las estadísticas de turismo en África	2018
Declaración de Tehrán sobre la artesanía, el turismo y el alivio de la pobreza	2006	Declaración de Estambul sobre Turismo y Cultura: en Beneficio de Todos	2018
Mensaje de Madeira (sobre el Código Ético Mundial para el Turismo)	2007	Santa María, Isla de Sal, Declaración ministerial sobre el desarrollo del transporte aéreo y el turismo en África	2019
Declaración de Davos “Cambio climático y turismo: responder a los retos mundiales”	2007	Declaración de Lisboa sobre Ciudades para todos: construir ciudades para los ciudadanos y los visitantes	2019
Declaración de Eivissa	2008	Declaración de Nur-Sultan sobre “Ciudades y destinos inteligentes”	2019
Declaración de Bali sobre Estadísticas de Turismo y Empleo	2009	Declaración de Kioto sobre turismo y cultura: invertir en las futuras generaciones	2019

Fuente: Elaboración propia a partir de la eLibrary de UNWTO (2021)

Además de las iniciativas por parte de organizaciones oficiales, también han influido sobre la evolución de la sostenibilidad y la RSC en turismo las llevadas a cabo desde el ámbito privado. Así, Lund-Durlacher (2015) destaca en su estudio algunas iniciativas de este tipo como el programa “Spirit to Serve Our Communities” de la cadena Marriot International, “Street Children” desarrollada por NH Hoteles o “Planet 21” de hoteles Accor.

Como consecuencia de la revisión realizada en este apartado, se ha demostrado que la RSC y la sostenibilidad en turismo ya no son una alternativa sino el camino a seguir, lo que ha sido avalado por los diferentes niveles de autoridad en el ámbito económico mundial, y, al mismo tiempo, permite comprender por qué la RSC no necesariamente está reñida con los objetivos de rentabilidad en las organizaciones, sino todo lo contrario, puede ser la opción óptima para conseguir aportar valor sostenible a la sociedad, así como a los grupos de interés, en la búsqueda de beneficios a largo plazo (Zanfardini et al., 2016).

2.3. Externalidades negativas de la actividad turística: Evidencias de la necesidad de una nueva praxis en turismo

El sector turístico tiene la virtud de generar efectos positivos en el desarrollo de territorios, suponiendo la principal fuente de riqueza de muchas naciones a nivel mundial, a la par de generar impactos muy nocivos en el entorno y en la sociedad donde se desarrolla, surgiendo posturas adversas a su puesta en práctica. De hecho, son notorias las graves consecuencias que han provocado determinadas prácticas del sector superando los límites recomendados en búsqueda de modelos de turismo masivo, cuyas consecuencias han sido fatales tanto desde el punto de vista humano como medioambiental. Así, un primer ejemplo podrían ser las irregularidades desarrolladas en la construcción de infraestructuras en búsqueda de mayores niveles de competitividad y rentabilidad económica, que, en ocasiones, han sobrepasado límites provocando daños irreparables, como el caso del hotel Atrium Beach en la Cala de Finestrat (La Vila Joiosa), en el que los constructores sobrepasaron la edificabilidad permitida en el planeamiento urbanístico, levantando 10 plantas más de las autorizadas. Otro de los efectos del turismo llevado a su explotación extrema ha sido la degradación de destinos naturales. Existe un gran número de destinos paradisíacos naturales en todo el mundo que están degradados e incluso han tenido que clausurar su actividad debido a la sobreexplotación turística, como la isla de Koh Tachi en Tailandia, cuyos corales han sido destrozados por la actividad de los turistas, las ruinas de Machu Pichu, cuyas estructuras se encuentran en peligro debido a la invasión diaria de turistas o la falta de respeto a procesos biológicos naturales como el desove de tortugas oliváceas en Costa Rica, que en numerosas ocasiones se ve paralizado debido a que los turistas invaden su área natural durante el proceso para hacerse fotos, o sentarse encima de las tortugas (Megía, 2016). Además, prácticas habituales de los turistas como la alimentación deliberada a la fauna silvestre en destino también han resultado muy perjudiciales para dicho medio natural, provocando alteraciones en sus comportamientos naturales y generando dependencia por parte de los animales, aparte de posibles agresiones de los animales para conseguir comida proporcionada por los visitantes (Orams, 2002).

Otros efectos como la degradación de la Muralla China debido a su mal uso recibiendo a grandes cantidades de turistas y a un mantenimiento reducido (Megía, 2016), así como

el cierre del acceso a San Juan de Gasterlugatxe, en la costa bilbaína en España, por motivos de desgaste (bitubi comunicación, 2020), son consecuencias directas de la mala praxis turística. Por tanto, se comprueba la necesidad de analizar lo que hasta el momento se ha investigado por parte de la academia para detectar una nueva tendencia que podría suponer un claro antecedente para que, tanto académicos como empresarios del sector, comprendan la necesidad de desarrollar un cambio de enfoque hacia la RSC.

Se comprueba cómo, tradicionalmente, los impactos negativos del turismo se han analizado en términos medioambientales, pese a que la problemática generada ha provocado impactos en las tres dimensiones (económica, social y medioambiental). Así, estudios como el de Kasim (2006), destacan el papel clave de los hoteles como agentes principales del sector generadores de impactos medioambientales y, además, apuntan que la consideración de sus impactos sociales sería clave para poder potenciar la RSC de las empresas del sector. De hecho, la propia OIT (2017) señala que el turismo se enfrenta a una serie de retos mediante los que alcanzar las condiciones deseadas de trabajo decente, aprovechando su capacidad potencial de desarrollo económico. En este sentido y retomando el estudio de Kasim (2006), merece la pena destacar algunos de los efectos más importantes, desde el punto de vista social y medioambiental, que los autores recopilan analizando literatura previa (Pigram y Wahab, 1997; Hong, 1985; Mowforth y Munt, 1998). Como impactos medioambientales destacaron, entre otros, el consumo de energía y agua, los daños generados a los ecosistemas y la contaminación del aire. De entre los impactos sociales señalaron los conflictos con las comunidades locales, la pérdida de negocios y de artesanías locales a favor de prácticas mercantiles vinculadas con el turismo, el aumento de delitos, o los bajos salarios percibidos, entre otros.

Si se centra la atención en los impactos sobre el medio ambiente, el turismo se postula como un sector que provoca numerosos daños al medio donde se desarrolla como se ha expuesto en párrafos previos, cuya actividad depende paradójicamente del cuidado de éste. Así, es habitual encontrar estudios que apuntan al fenómeno de *overtourism* o exceso de turismo (Bouchon y Rauscher, 2019), sobre todo en destinos de sol y playa (Gon, Grassetti, Marangon, Rizzi y Toiano, 2019; Szuster et al., 2021). Y es que, a

diferencia de otras tipologías de turismo como el rural, el turismo de sol y playa ha ido ligado tradicionalmente a un modelo de actividad masivo que ha provocado mayores impactos sobre el medio ambiente.

Davenport y Davenport (2006) analizan el impacto de diferentes tipologías de transporte ligadas al turismo de costa, bajo la consideración de que los medios de transporte y las infraestructuras necesarias para el desarrollo del turismo de masas son los causantes principales de las amenazas al medio ambiente de carácter irreversible. Además, señalan que los impactos de dichas infraestructuras y transportes tienen una tendencia de crecimiento lineal, cuya limitación es muy compleja, razón por la que la solución aportada por las autoridades y los agentes del sector ha sido, hasta el momento, la de ampliar la zona afectada o trasladar la actividad a otras áreas turísticas (comenzando otro proceso de impactos nocivos en una nueva área). Por ello, identifican cuáles son los principales efectos de estas actividades desde una doble perspectiva. Por un lado, exponen los efectos del transporte del turismo de masas, entre los que destacan la construcción de grandes infraestructuras que ha provocado la pérdida de biodiversidad, los efectos de los cruceros que a menudo trasladan a importantes sumas de turistas a destinos lejanos, y las actividades que han provocado el deterioro de las costas como el tránsito o la limpieza excesivos de éstas, con las consecuentes pérdidas de protecciones naturales. Por otro lado, señalan los efectos que generan determinadas tipologías de transporte individual escogidas por turistas de costa como las embarcaciones a motor o las motos de agua, por su contaminación, así como la práctica de deportes a priori inocuos como el buceo o determinados deportes extremos que terminan provocando serios problemas en el ecosistema marino.

Ahora bien, los impactos sobre el entorno natural no son provocados únicamente por el transporte ligado a la actividad, sino también por los alojamientos donde se hospedan los turistas. En este sentido, Puig et al. (2017) evalúan la huella de carbono generada por las pernoctaciones en hoteles de dos a cinco estrellas ubicados en distintos destinos en España. Para ello, consideran tanto los recursos consumidos por los hoteles como los gases de efecto invernadero generados, concluyendo que el consumo de electricidad y de combustibles podría ser uno de los principales problemas, estando este tipo de efectos relacionados con la categoría de los hoteles, así como con la tasa de ocupación.

En este sentido demuestran que los hoteles de 2 estrellas analizados son los que mayor volumen de gases de carbono emiten, seguidos por los de 5 y 4 estrellas, respectivamente.

En línea con los niveles de contaminación generados por los alojamientos, destacamos que no sólo se genera contaminación medioambiental, sino también de otras tipologías, como podría ser la contaminación paisajística o visual, un problema que afecta especialmente a los destinos de costa a través de la construcción de grandes complejos en primera línea de playa. Esta problemática queda perfectamente reflejada en el trabajo de Gelbman (2021), quien analiza el caso de la costa israelí. Concretamente, el autor aborda la problemática de gestión del suelo aportando soluciones sostenibles para paliarlo. Además, una conclusión relevante es la demostración de que, pese a las limitaciones existentes por la falta de espacio y los problemas de contaminación, el sector hotelero continúa considerando la ubicación cercana a la playa como un factor clave. Ante ello, el autor indica que existen formas sostenibles de poder construir cerca de costa, disminuyendo la contaminación medioambiental y visual generada, demostrando que el abandono de la construcción de hoteles en dichas áreas, teniendo en cuenta las condiciones competitivas del suelo, podría generar problemas todavía superiores en la zona (entre los que nombran el abandono, o usos de suelo alternativos que no sean útiles para el bien público), por lo que postula la construcción sostenible de dichos complejos como la solución más beneficiosa.

Desde un punto de vista social, también se han analizado los efectos que una mala gestión turística ha provocado desde diferentes ámbitos. Estudios tradicionales han enfocado el análisis social hacia las actitudes de rechazo de la actividad turística por parte los residentes locales (Pizam, 1978) o bien a posturas mayoritariamente proclives por parte de los residentes, pese a la asunción de la existencia de efectos nocivos (como las malas condiciones de tráfico, los crímenes o la delincuencia derivada de la actividad, entre otros) a la par que favorables (Milman y Pizam, 1988). Dentro de esta perspectiva, destacan, además, las posturas que han apuntado hacia la problemática de precariedad laboral existente en el sector (McNamara, Bohle y Quinlan, 2011; Marco-Lajara y Úbeda-García, 2013; Robinson, Martins, Solnet y Baum, 2019; López-González y Medina-Vicent, 2020; Alcalde-González et al., 2021). Tal es la dimensión de los problemas sociales

vinculados al empleo turístico que la OIT (2017) ha desarrollado una guía específica sobre las pautas de trabajo y de turismo socialmente responsable a través de acciones como la promoción de empleos decentes para jóvenes, el impulso de transformación del turismo en una economía formal —para evitar los problemas asociados a economías informales como las jornadas con horas excesivas de trabajo, los bajos niveles de salarios y de protección social o los problemas de igualdad de género—, la inversión en el desarrollo de los recursos humanos, y el fortalecimiento de las condiciones de los trabajadores, entre otros tantos aspectos.

Para McNamara et al. (2011) la situación laboral en términos de tipología de contrato (temporal o permanente) existente en el sector turístico no influiría en la seguridad percibida por los trabajadores, concluyendo que los trabajadores del sector podrían percibir inseguridad en su puesto, incluso cuando su contrato es permanente. Los autores achacan dicho factor a la estacionalidad clásica que caracteriza a sectores como el turístico, donde es habitual encontrar reducciones de personal, reestructuraciones o subcontrataciones. La contratación temporal en el sector hotelero que permita cubrir temporadas de alta demanda suele ser habitual, lo que explica los resultados alcanzados por los autores y les permite concluir la existencia de otros problemas como el exceso de trabajo o el agotamiento.

Desde una postura especialmente crítica, Robinson et al. (2019) destacan las externalidades negativas sociales que genera el turismo, alejándolo de su consideración como sector potencialmente sostenible, debido a las grandes carencias sociales que pueden derivar de la actividad turística. Además de recalcar la precariedad laboral existente, en línea con autores previos, consideran que el turismo provoca división social y desigualdades económicas. Por ello, abogan por una potenciación de turismo sostenible desde la dimensión social en el que se ofrezcan condiciones decentes y de desarrollo equitativas en cuanto a género, raza, edad, discapacidad y que permitan obtener los niveles adecuados de conciliación familiar y personal.

De forma más concreta, la actividad turística ha llegado a generar problemas específicos como el fenómeno conocido como “las Kellys”. Cabe señalar que, siguiendo la línea de López-González y Medina-Vicent (2020) se emplea el término “las Kellys” con mayúsculas para referirnos a la asociación y “las kellys” en minúscula para hacer

referencia a las trabajadoras que forman parte de dicho colectivo. Antes de detallar la literatura académica en torno a las kellys, merece la pena aportar una definición del concepto. Las Kellys conforma una asociación formada por las camareras de piso en hoteles en España. El término “las Kellys” proviene de “la kelly, la que limpia” (las Kellys, 2021). Para la RAE, se puede usar la alternativa “camarera de piso” (fundéuRAE, 2021) pero coloquialmente son conocidas como “kellys” y conforman una asociación que nace con el objetivo de defender los derechos de las limpiadoras de los hoteles, reivindicando mejores condiciones laborales, entre lo que reclaman un mayor nivel de congruencia entre sus condiciones y las categorías de los hoteles en las que trabajan. López-González y Medina-Vicent (2020) destacan que se trata de un colectivo que se conforma en 2016 con el objetivo de paliar condiciones nocivas de sobrecarga laboral, entre otros aspectos, cuya visibilidad ha quedado oculta. Por ello, se plantean como objetivo analizar los motivos que subyacen en la situación precaria de las kellys, considerando dos factores principales: las condiciones de precariedad de los trabajos de cuidado *per se* y los factores experienciales de la actividad turística.

En cuanto al primero, los autores hacen alusión a los bajos niveles de valoración que tradicionalmente se han desarrollado en torno a los puestos de cuidados. Dicha crítica la relacionan con percepciones feministas en las que consideran que la vinculación tradicional de este tipo de trabajos con figuras femeninas ha generado situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, provocando que se considere a las primeras como excesivamente flexibles e intercambiables. Con ello, destacan que las Kellys conforma un movimiento de lucha feminista, además de laboral. Adicionalmente a este motivo, los autores destacan un segundo elemento que influye en las condiciones precarias del colectivo, en este caso vinculado con la actitud del turista, quien tradicionalmente ha tenido tendencia a desarrollar prácticas excepcionales que no suele realizar en su vida cotidiana, debido al factor “desconexión” durante el viaje, lo que hace que el sector quiera ofrecerle experiencias que pueden provocar precariedad para las kellys, en búsqueda de un mayor nivel de competitividad.

Frente a la visión anterior en la que se analizan los factores que derivan en las condiciones de las kellys, se encuentran trabajos como el de Alcalde-González et al. (2021) quienes se centran en explorar las vías mediante las que las kellys luchan en

contra de sus condiciones y consiguen reivindicar su situación. Son tres los niveles de actuación mediante los que persiguen mejores condiciones. El primero sería el nivel ocupacional, con el que pretenden potenciar la consideración del puesto de camarera de piso como un trabajo cualificado y gratificante, permitiendo que las encargadas de las habitaciones pongan en valor su trabajo. El segundo estaría relacionado con el puesto de ama de llaves, revalorizando su labor como pieza clave en la organización y coordinación, abandonando las situaciones de desvalorización del colectivo de limpieza y reivindicando el papel clave organizativo del puesto. El tercero, vinculado a una actitud de reclamo social, sería la capacidad de las Kellys de exigir de forma colectiva condiciones dignas de trabajo, así como de igualdad en términos de género, disminuyendo cada vez más los estigmas clásicos femeninos vinculados a este tipo de puestos.

Precisamente y en relación con los estereotipos de género introducidos a través de la problemática de las kellys, se puede destacar que otro aspecto social que cabría paliar sería la desigualdad de género tradicional existente en el sector. Pese a que el turismo presenta mayor potencial de inclusión laboral de colectivos tradicionalmente excluidos como los jóvenes y las mujeres (OIT, 2017) en comparación con otros sectores, también es cierto que continúa presentando niveles de desigualdad de género elevados. Ferguson (2011) apunta que, si bien el turismo tiene un gran potencial de empoderar a las mujeres y contribuir a la desigualdad de género, todavía son necesarios muchos cambios para conseguirlo. En este sentido, a través del análisis del entonces Objetivo del Milenio 3 (promoción de igualdad de género y empoderamiento de la mujer) lo que en la actualidad equivaldría al ODS 5 (igualdad de género) destaca tres vías mediante las cuales se podrían alcanzar los niveles de igualdad deseados, dada la escasez de pruebas que demuestren de forma efectiva la consecución de objetivos de género por parte del sector, pese a su demostrado potencial. Inicialmente, propone la inclusión de especialistas en género en los proyectos turísticos para aportar una concepción más adecuada sobre lo que se entiende por “igualdad de género”. Adicionalmente, también considera relevante que las autoridades políticas favorezcan la natalidad, desarrollando programas de reproducción social compatibles con las jornadas laborales.

En este sentido, la carencia de servicios de guarderías, entre otros aspectos, impide el empoderamiento efectivo. Como último aspecto, la autora alude a la tipología de empoderamiento desarrollada tradicionalmente, con un enfoque eminentemente económico, que no necesariamente empodera a las mujeres en términos de relaciones de poder, sino en una mera condición económica, lo que requiere una ampliación de enfoque en este ámbito. Además de lo anterior, la autora identifica futuras líneas de investigación en el área, principalmente vinculadas con acciones impulsadas en países en vías de desarrollo (proyectos de género desarrollados por instituciones como el Banco Mundial en Mozambique, Bolivia, Etiopía y Nicaragua, entre otros), lo que en la actual tesis se hace extensivo a los países desarrollados a través de ejemplos como la creación de la *Women Leading Tourism (WLT)*, cuya misión es “promover e impulsar la presencia de la mujer en los máximos órganos de gobierno corporativo de turismo, una presencia acorde con la cantidad y calidad de empleo femenino que ocupa este sector” (WLT, 2021).

En línea con Ferguson (2011) son diversos los investigadores recientes que defienden la necesidad de potenciar el género en el turismo (Alarcón y Cole, 2019; Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Moraleda y Muñoz-Mazón, 2019; Mooney, 2020). Pese a que todos ellos coinciden en que no se han alcanzado los niveles de igualdad de género y empoderamiento de la mujer deseados en turismo, cada uno lo analiza desde posturas diferenciadas. Así, Alarcón y Cole (2019) analizan la relación entre el ODS 5 con el resto de ODSs en turismo, con lo que pretenden demostrar que la igualdad de género no es un objetivo aislado del resto, pese a que disponga de un objetivo propio dentro de los ODSs, sino que todos los demás ODSs se deben adoptar bajo una perspectiva de género. De hecho, son capaces de demostrar que, pese a que los ODSs han supuesto un avance con respecto a los objetivos del milenio en términos de inclusión de perspectiva de género a nivel general en turismo, todavía existen muchos aspectos sin cubrir en la interrelación entre el ODS 5 y el resto de ODSs.

En este sentido, Segovia-Pérez et al. (2019) destacan la existencia de barreras invisibles que impiden el desarrollo de la carrera de las mujeres en turismo, como las propias barreras de autopercepción que se autoimponen las mujeres, derivadas de los estereotipos existentes. Además, también subrayan la necesidad de superación de los

roles tradicionalmente asignados a las mujeres, tanto a nivel profesional como personal, para poder llegar a puestos directivos y la prevalencia de valores y culturas organizativas tradicionalmente masculinas que hacen que las mujeres queden relegadas a tareas específicas. Por estos motivos, se han desarrollado posturas críticas en torno al tema como la de Mooney (2020) quien alega responsabilidades en la consecución de un turismo más equitativo en términos de género no sólo hacia el sector privado, sino también a los centros educativos. Así, el hecho de que se empleen marcos teóricos tradicionales y, además, un discurso de liderazgo femenino como un aspecto diferenciador del tradicional enfoque masculino hace que se refuercen todavía más los estereotipos existentes en torno a la mujer. Por ello, Segovia-Pérez et al. (2019) proponen que, para evitar enfoques masculinos en el análisis de género, los académicos deberían evitar prácticas de liderazgo masculino, incrementando además la presencia de editoras en las revistas de hostelería y turismo. Además, señalan que se debería asegurar una mayor presencia de mujeres en los equipos directivos de las universidades vinculadas con el turismo, así como cuidar la formación de género en las carreras del sector, entre otros aspectos.

2.4. Motivos para adoptar la RSC en turismo

La destacada dependencia contextual de la RSC hace necesario el análisis de los principales antecedentes de esta estrategia en el contexto del turismo. A modo introductorio se señala, por un lado, que muchos de los antecedentes son coincidentes con los analizados con anterioridad en un contexto más general —capítulo 1— y que los factores internos de las organizaciones preponderan frente a los externos. De esta manera, la búsqueda de reducción de costes operativos, los valores de los directivos (Garay, Gomis y González, 2018; Lund-Durlacher, 2015), el nivel de conocimiento y entendimiento de los directivos (Lund-Durlacher, 2015) y la búsqueda de creación de valor (Tigu, Popescu y Hornoiu, 2016), constituyen algunos de los antecedentes internos más relevantes para el sector.

Por su parte, también existen factores externos a las empresas turísticas como las presiones por parte de los grupos de interés (Garay et al., 2018; Tigu et al., 2016), o la localización (Maté-Sánchez-Val y Teruel-Gutiérrez, 2021), que conforman algunos de los

más relevantes. Concretamente, los autores Maté-Sánchez-Val y Teruel-Gutiérrez (2021) han analizado recientemente si la ubicación específica de hoteles verdes ejerce algún tipo de influencia sobre el nivel de desarrollo de la gestión de las prácticas sostenibles. Este análisis lo han realizado desde un doble enfoque. Por un lado, han comprobado el hecho de que los hoteles verdes estén concentrados en un área geográfica concreta; por otro, han analizado la proximidad de estos hoteles a los sitios de interés o a los recursos naturales, todo ello para controlar si estos factores provocan un mayor nivel de desarrollo de prácticas responsables, así como para contrastar su efecto en los resultados económicos. Así, una de las conclusiones clave que derivan de su estudio es precisamente la aserción de que los hoteles deben considerar las características de su localización a la hora de diseñar sus políticas de gestión sostenible. Uno de los motivos que subyacen bajo dicha afirmación parte de las externalidades positivas que se generan en entornos de aglomeración, en ese caso aplicado a las prácticas verdes. Específicamente, los autores señalan que el hecho de que un hotel se ubique en áreas con alta concentración de hoteles verdes le permitirá superar carencias de conocimiento en prácticas verdes, gracias a que disponen del ejemplo de otros hoteles que ya han desarrollado propuestas exitosas en este ámbito. En el próximo capítulo, se desarrollarán con más detalle las posturas académicas que defienden los entornos de aglomeración y, más concretamente, los entornos con una gran representatividad de prácticas sostenibles, para la consecución de mayores números de estrategias de RSC por parte de los hoteles.

Además, se encuentran motivaciones concretas en el contexto del turismo que no han sido nombradas en la revisión general como la creación de ventajas competitivas, la mejora de la imagen o el incremento de oportunidades de promoción (Garay et al., 2018; Lund-Durlacher, 2015; Tigu et al., 2016), la búsqueda de ventajas fiscales, la influencia de una tendencia que está en boga (Tigu et al., 2016), la conversión de la sociedad en parte del producto (Henderson, 2007) o la búsqueda de reinversiones en las propias organizaciones (Wells, Smith, Taheri, Manika y McCowlen, 2016). Además de dichas motivaciones específicas, cabe destacar que se trata de un sector cuyo impacto social y medioambiental ha sido objeto de crítica durante las últimas décadas, por lo que la consecución de nuevos enfoques en búsqueda de acciones sostenibles se ha convertido

en un objetivo principal para la actividad en términos generales, postulándose como una de las motivaciones principales, aspecto que queda reflejado en el apartado 2.3.

A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente en torno al tópico, se destacan diferentes investigaciones que elaboran clasificaciones de los motivos para la adopción de la RSC. Por un lado, se identifican estudios que se centran en diferenciar los factores que determinan el desarrollo de la RSC en turismo. Por otro lado, se encuentran análisis que se centran en comprobar cómo afectan los motivos escogidos por las empresas para desarrollar sus respectivas estrategias de RSC al éxito del servicio (e.j. a la intención de compra de los consumidores o al desempeño de los empleados).

Uno de los motivos que se puede considerar como válido para la adopción de la RSC es la búsqueda de una mejora del producto (Kalisch, 2002). Este enfoque se adopta debido a que, de forma frecuente, cuando las empresas turísticas se dedican a las comunidades locales, mejorando su bienestar económico, se produce también un desarrollo de productos de alta calidad y motivación de los grupos de interés (principalmente empleados y clientes).

Por otro lado, estudios como el de Font, Garay y Jones (2016b) se centran en analizar los comportamientos *pro-environmental* (con los que englobarían las prácticas económicas, sociales y medioambientales de empresas turísticas) a través de tres tipos de perfiles de motivación (*Cost reduction competitiveness, Societal Legimization and Lifestyle-value drivers*). Los autores identifican los tres perfiles de motivación bajo los que centran su análisis como perfiles reconocidos por la literatura académica en torno a la RSC en turismo y los enmarca bajo las siguientes ideas:

- *Cost reduction competitiveness*: Esta motivación estaría ligada a la búsqueda de una mejora en la posición competitiva de las empresas que la desarrollan. Las formas de obtener dicha mejora competitiva a través de la sostenibilidad pueden ser diversas, entre las que los autores destacan la reducción de costes o la diferenciación. En este caso relacionan esta motivación con la teoría basada en los recursos, dentro del ámbito de la RSC.

- *Societal Legimization*: Se refiere a la realización o desarrollo de prácticas sostenibles por parte de empresas turísticas debido a las exigencias provenientes del exterior de la

empresa. Los autores realizan una distinción relevante dentro de este grupo de motivaciones ya que destacan cómo para las empresas grandes, la legitimación social se ha analizado desde la teoría de stakeholders mientras que en el caso de las pymes este aspecto se analiza desde la teoría del capital social.

- *Lifestyle-value drivers*: Se refiere al desarrollo de comportamientos sostenibles por parte de las empresas turísticas debido a costumbres, hábitos o valores personales, y no buscando otro tipo de beneficios económicos.

Siguiendo este enfoque, Palacios-Florencio, Rosa-Díaz y Castellanos-Verdugo (2016) elaboran un análisis factorial exploratorio que les permite identificar dos grupos de motivos, externos e internos que promueven la adopción de RSC por parte de los establecimientos hoteleros de Andalucía. Por un lado, los autores señalan la satisfacción de los consumidores y, consecuentemente, el incremento en la cuota de mercado como dos de los motivos más relevantes. Pero no sólo las empresas intentan satisfacer al grupo de los clientes, sino también a otros grupos de interés, como los propios empleados y la comunidad local, estando al mismo tiempo motivados por la consecución de una imagen mejorada a través de la RSC.

Por otra parte, encontramos estudios como el de Melubo, Lovelock y Filep (2019) quienes analizan la industria turística en Tanzania. En este sentido, los factores identificados por los que las empresas turísticas en Tanzania deciden desarrollar su RSC son diversos:

- 1) Cuidado a la comunidad: Se consideran un miembro más de la comunidad y como tal consideran su obligación de cuidar al resto de miembros, contribuyendo a su bienestar social y económico.
- 2) Influencia de la compañía matriz: Las empresas ubicadas en destinos extranjeros tienen presente las recomendaciones de RSC elaboradas por su empresa matriz.
- 3) Compromiso personal de los *managers*: Los gerentes ejercen influencia sobre el desarrollo de RSC en función de sus valores, creencias, estudios y cultura.
- 4) Atraer nuevos visitantes: Las empresas turísticas desarrollan su RSC para poder atraer a mayor número de visitantes debido a que adquieren una mejor imagen frente a los mismos, llegando a obtener premios por incorporar esas prácticas responsables en su actividad comercial.

- 5) Interdependencia entre las empresas turísticas y las comunidades locales: Los participantes revelaron su gran interés por alcanzar los niveles adecuados de legitimidad social en las comunidades donde se ubica.
- 6) Gestión medioambiental: Los autores demostraron cómo la mayoría de las empresas turísticas realizaban una gestión medioambiental a través de diferentes proyectos, siendo este perfil más común en empresas de propiedad extranjera que en empresas locales, situación que vincularon con algunas limitaciones que presentan estas últimas frente a las primeras, aspectos que serán explicados con más profundidad en el siguiente apartado.

Para Abaeian, Khong, Yeoh y McCabe (2019), por su parte, la RSC en los hoteles puede venir motivada por cuatro aspectos principales. Primeramente, se destaca el aspecto económico, es decir, el desarrollo de RSC para conseguir eficiencia operativa y conseguir los objetivos de la empresa. Concretamente hablan de un *win-win* mutuo, en el que se produce de forma simultánea un ahorro para la empresa y al mismo tiempo se minimiza la externalidad negativa sobre el medio ambiente. Además, destacaron la propia orientación ética de los directivos, que ejercería una gran influencia en el desarrollo de acciones medioambientales, sin que éstas fueran excluyentes de la búsqueda de una eficiencia económica. De hecho, detectaron que las prácticas de RSC también se adoptaban para conseguir un equilibrio entre la obtención de mejores niveles de reputación o legitimidad y la intención altruista de los *managers*. A lo anterior, se suma la búsqueda de un mayor apego, así como productividad por parte de los trabajadores como motivación, mediante programas de formación y concienciación en RSC para los empleados.

En base a estas visiones se puede recopilar que, entre los motivos para la adopción de la RSC por parte de las empresas turísticas, destaca sobre todo una visión económica, pero también la preocupación de poder hacer frente a sentimientos activistas que cada vez son más comunes por parte de los consumidores turísticos, que han provocado que las empresas cada vez adopten posturas más responsables con respecto a la sociedad y al medio donde desarrollan su actividad. Así, la posibilidad de que las empresas turísticas adopten la RSC motivadas por el reclamo social de sus diferentes grupos de interés,

minimizando sus reacciones negativas y disminuyendo la presión social existente se ha convertido en un objetivo prioritario (Baron, 2001; Kalisch, 2002; Palacios-Florencio et al., 2016; Lyon y Maxwell, 2011).

La importancia de los grupos de interés para las empresas es tal que otra línea de estudios motivacionales se centra en el análisis de las percepciones de los consumidores sobre los motivos que impulsan a las organizaciones a desarrollar sus respectivas estrategias de RSC, cuya visión nos permite identificar una tendencia de investigación en torno a los patrones de antecedentes que, a nivel generalizado, suelen ser atendidos a la hora de desarrollar la RSC en las empresas turísticas (las que buscan la mejora social y las que se centran en intereses propios de las empresas).

Autores como Ellen, Mohr y Webb (2000) y Ellen, Webb y Mohr (2006) analizan a través de diversos trabajos la existencia de cuatro tipos de motivos que impulsan el desarrollo de la RSC: a) Motivos estratégicos; b) motivos egoístas; c) motivos impulsados por valores; d) motivos impulsados por las partes interesadas. Al mismo tiempo, decidieron agruparlos en dos grandes bloques: 1) Motivos egocéntricos (que incluirían los motivos estratégicos y egoístas); 2) motivos centrados en otros (que incluirían los impulsados por valores y por las partes interesadas). Los autores pudieron justificar que, en función de cuál fuera el motivo por el que la empresa adoptara la RSC, los consumidores responderían de forma diferente ante dicha RSC (e.j. mediante una intención de compra diferenciada). El grupo uno (motivos egocéntricos) abarcaría los motivos que hacen que una empresa adopte RSC en búsqueda de beneficios propios mientras que el grupo dos (centrado en los otros) sería adoptado por aquellas empresas cuya RSC se desarrolla para la mejora de la sociedad.

Centrando la revisión en el sector turístico, se comprueba cómo esta diferenciación es adoptada posteriormente por Gao y Mattila (2014), quienes lo aplican al caso de los hoteles verdes. Se comprueba cómo, además de la propia relación entre la motivación y la reacción del consumidor, la elección de un sector puede determinar la forma en la que dicha relación se produce y, por tanto, el éxito de las estrategias analizándolo desde el punto de vista de la gestión, ya que, mientras que en el análisis general de Ellen et al. (2006) se demuestra que los consumidores reaccionan de manera positiva a la realización de RSC bajo motivaciones estratégicas y basadas en valores y negativamente hacia las

motivaciones egoístas, en el caso del turismo (Gao y Mattila, 2014) la satisfacción de los consumidores sería mayor cuando los motivos de adopción de RSC por parte del hotel se basaban en proporcionar ayuda a la sociedad, más que cuando se centran en buscar mejoras económicas.

Siguiendo la línea de los anteriores investigadores, se encuentra el trabajo de Kang y Atkinson (2016), quienes también distinguen entre motivaciones basadas en servicios públicos y motivaciones egoístas a la hora de desarrollar la RSC en hoteles de Estados Unidos, demostrando que no basta con que los hoteles desarrollen prácticas pro ambientales para conseguir respuestas favorables por parte de los consumidores, sino que es necesario que la motivación de estos primeros para dicho desarrollo se base en proporcionar mejoras sociales, abandonando la visión más egoísta, que resultaría en una respuesta negativa por parte de los consumidores.

Por su parte, Garay, Gomis y González (2017) centran su investigación en conocer cómo los diferentes tipos de motivaciones que impulsan a los propietarios de agencias turísticas de Cataluña hacia la RSC generarían diferentes perfiles de empresas en torno a dichas prácticas. Es decir, aquí el mismo efecto se analizaría sobre el tipo de práctica de RSC de la empresa y no sobre la reacción del consumidor. Así, identifican, primeramente, la motivación de gestión, centrada básicamente en objetivos tradicionales de gestión y en reportar resultados de dichas acciones a los grupos de interés. Además, identifican otro perfil de motivación, el altruista, que abarcaría las motivaciones de tipo personal o ético en relación con la sociedad, el medio ambiente y el estilo de vida. Como tercer tipo de motivación, señalan a los clientes como objetivo, con lo que se refieren a la imagen que las agencias turísticas generan sobre los consumidores. En el caso de que las agencias desarrollen su RSC en base a motivaciones de gestión o de imagen de sus clientes, se trataría de perfiles más tradicionales y su RSC se desenvolvería precisamente en torno a la búsqueda de una mejora de tipo competitivo. Sin embargo, aquellas agencias turísticas que atienden a criterios de tipo altruista presentarían mayores niveles de implementación de la RSC bajo un enfoque de triple resultado.

Bajo este mismo planteamiento de perfiles motivacionales, se señala el reciente trabajo de Boğan y Sarıışık (2020) en cuya investigación se centran en las reacciones de los

empleados de hoteles sobre los motivos por los que su empresa ha adoptado la RSC, concretamente sobre su nivel de compromiso afectivo hacia la empresa. En este caso, los autores se basan en la distinción realizada por Du, Bhattacharya y Sen (2007) entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas. A pesar de la diferenciación de término, las motivaciones extrínsecas se identifican con las catalogadas como egoístas por los estudios previos, mientras que las intrínsecas serían las que buscan la mejora social. Las conclusiones extraídas indican que los empleados tendrán un mayor nivel de compromiso con su empresa si ésta ha adoptado su RSC por motivos de mejora social (intrínsecos) mientras que su compromiso se verá afectado de forma negativa si la empresa ha adoptado la RSC por un interés propio (extrínseco).

Otro motivo destacado por la evidencia teórica y empírica es el tamaño como factor que influye en la consecución de prácticas de RSC. A pesar de ello, algunos autores indican que el análisis de la RSC en pymes turísticas ha sido escaso hasta el surgimiento de una tendencia de estudios actuales (Garay et al., 2017) en los que destacan la carencia de estructura y la informalidad de las prácticas de RSC en las pymes turísticas, pero también la disposición de relaciones más cercanas con los stakeholders (Jenkins, 2009). Así, para Melubo et al. (2019) las empresas turísticas con mayor tamaño (principalmente las de inversión extranjera) partirían de una mejor situación financiera y de una tecnología óptima para desarrollar la RSC en comparación con las empresas pequeñas locales.

Del mismo modo, merece la pena destacar que dentro del estudio de Font et al. (2016b) se concluye que la diferenciación en la puesta en práctica de la RSC en turismo depende del tipo de empresa. Así, por un lado, distinguen entre las motivaciones relacionadas tradicionalmente con las empresas de gran tamaño (principalmente asociadas con objetivos de tipo económico), mientras que las pymes turísticas presentarían motivaciones diferentes a las anteriores. Por otro lado, los autores también identifican que, en función de la tipología de empresa y el tipo de motivación que provoque el desarrollo de dicha práctica, el tipo de prácticas *pro-environmental* desarrolladas también sería diferente. Mientras que aquellas empresas embaucadas por motivaciones económicas suelen aplicar acciones sostenibles internas a la organización, que les permitan reducir costes, aquellas motivadas por la búsqueda de legitimidad social suelen adoptar acciones externas a la organización, con la intención de responder el

reclamo de la sociedad. Además, indican que las empresas turísticas que son motivadas por *lifestyle-value drivers* son las que mayor número de acciones aplican.

Se comprueba cómo la mayoría de los factores analizados en el presente apartado se centran en destacar los principales incentivos para las empresas turísticas en torno a la RSC y se resumen en dos grandes grupos de objetivos, el primero de ellos dirigido hacia el beneficio de la propia empresa y el segundo enfocado en el bienestar de los grupos que la rodean. Estos rasgos generales han sido identificados por revisiones de la literatura recientes en torno a la RSC en el sector turístico.

En este sentido, Ibarria, Garay y Guevara (2020) destacan como principales tendencias de la RSC en empresas intermediarias en turismo algunas de las motivaciones que se han resaltado en el presente apartado, con lo que se reafirma su relevancia en la coyuntura actual. Concretamente, hablan del comportamiento y las motivaciones de la dirección vinculándolo, además, con las diferencias en el tamaño de la empresa. En este sentido destacan diferencias de gestión de la RSC entre grandes y pequeñas empresas, atendiendo a autores que defienden la existencia de una línea de mando más jerarquizada en las empresas grandes, dejando poco margen de actuación a los directivos de niveles inferiores en torno a la RSC. Además de este factor, también señalan que la búsqueda del *Business Case* para la RSC sigue siendo una tendencia de estudio de gran relevancia, así como el deseo de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y los valores personales de los *managers*. En este último caso se refieren a las empresas turísticas intermediarias cuyos gestores presentan un gran compromiso personal frente a la adopción de prácticas responsables y esto se percibe en la forma en la que desarrollan sus prácticas y estrategias.

2.5. Barreras para desarrollar la RSC en turismo

A pesar de la predisposición actual por parte de una gran masa empresarial turística hacia la adopción de estrategias sostenibles, no todos los tipos de empresas dentro del sector disponen de los mismos recursos y capacidades ni poseen las mismas circunstancias de partida que les permitan llevar a cabo las estrategias deseadas. Así, determinadas visiones (Tamajón y Font, 2013) apuntan que las condiciones con las que

cuenta una empresa pequeña en turismo para poder desarrollar su RSC difieren en gran medida de las empresas grandes. En este sentido, se ha considerado relevante realizar una síntesis de las principales limitaciones a las que se enfrentan este tipo de empresas (Tabla 8) con el objetivo de conocer, con posterioridad, cómo poder aportarles una solución factible, cualquiera que sea la condición de partida de la empresa turística en cuestión.

Tabla 8. Principales barreras a las que se enfrentan las pymes turísticas

Principales barreras en el desarrollo de la RSC para las pymes	Autores
Falta de tiempo	Kusyk y Lozano (2007)
Esfuerzos requeridos para medir e implementar la RSC	Bohdanowicz (2005)
Altos niveles de costes operativos requeridos	Bramwell y Alletorp (2001), McNamara y Gibson (2008)
Falta de conocimiento y comprensión sobre la sostenibilidad y sobre qué es la RSC y lo que implica para el turismo (entre los directivos)	Sheldon y Park (2011), Garay y Font (2012), Sampaio, Thomas y Font (2012), Font et al. (2016a)
Falta de habilidades y competencias sobre RSC	Manente, Minghetti y Mingotto (2015)
Falta de impulso por parte de los grupos de interés	Garay et al. (2018)
Falta de confianza (sobre los resultados esperados de estas prácticas)	Garay et al. (2018)
Falta de recursos	Coles, Fenclova y Dinan (2013), Frey y George (2010)
Barreras técnicas, y barreras vinculadas al equipo directivo y a la organización	Bohdanowicz, Zientara y Novotna (2011)
Barreras de gasto	Frey y George (2010)
Infraestructura, edad y tipo de propiedad	Wells et al. (2016)
Calendario operativo	Mair y Jago (2010)
Miedo a los trámites administrativos y legales que implica	Apospori et al. (2012)
Dificultad para asociar las acciones de RSC informales con los esfuerzos formales de RSC	Apospori et al. (2012)
Barreras objetivas (relacionadas con el carácter específico de la industria hotelera) y subjetivas (a las que se enfrentan los grupos de interés de los hoteles)	Bugdol, Puciato y Borys (2019)

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, dos de los problemas a los que se enfrentan las empresas a la hora de implantar la RSC son, en primer lugar, las barreras mencionadas anteriormente y, en segundo lugar, el desfase entre lo que las empresas dicen que van a hacer en materia de RSC y lo que realmente hacen (Font et al., 2012). En el caso de las pymes, un tipo de empresa preponderante en el turismo, son las que más dificultades encontrarán a la hora de aplicar la RSC (Manente et al., 2015). Se sabe poco sobre cómo promover la RSC en las pymes (Murillo y Lozano, 2009), por lo que es más importante aclarar los objetivos, crear sinergias y organizar los esfuerzos de las empresas que centrarse únicamente en las consecuencias económicas de dichas prácticas, sin restarle importancia a este último aspecto.

En este sentido, los enfoques adoptados han sido diversos. Hay quienes han optado por distinguir entre barreras de los destinos y barreras de las empresas turísticas. Khariat y Maher (2012) en esta línea destacan que algunas barreras específicas para adoptar RSC por parte de turoperadores serían la falta de apoyo por parte de los stakeholders, o la propia obligación de reservar fondos para este tipo de actividades, entre otras, frente a las barreras de los destinos entre las que destacaría el nivel de confianza de los stakeholders o la importancia que otorgan a estas prácticas para su trabajo.

Además de lo anterior, la propia ubicación geográfica donde la empresa turística desarrolla su actividad puede determinar el tipo de barrera al que se deben enfrentar las empresas turísticas (principalmente alojamientos y operadores de safaris). Así, encontramos ejemplos como el expuesto por Melubo et al. (2019) en el que exponen cómo las empresas turísticas en Tanzania que quieren desarrollar su RSC se deben enfrentar a problemas como: a) Conflictos con las comunidades locales (se trata de una barrera que puede impedir que la empresa participe en iniciativas locales y ayude al desarrollo de la zona, debido a que la comunidad local adopta una postura reacia hacia su integración en la comunidad porque perciben que están provocando daños en la misma); b) falta de conocimiento sobre las prácticas de RSC (los autores exponen la preponderancia de prácticas centradas en ayudas a la comunidad local pero la carencia de enfoque hacia otras áreas de RSC); c) falta de reconocimiento por parte del gobierno nacional (los autores demuestran la existencia de un reclamo por parte de las empresas

turísticas para recibir apoyo por parte del gobierno ya que, en lugar de apoyar dichas prácticas los desalientan); d) carencia de infraestructuras y soporte físicos adecuados (la infraestructura de las propias empresas carece de los estándares necesarios para poder llevar a cabo prácticas de gestión medioambiental y, al mismo tiempo, la zona donde están ubicados también carece de infraestructuras que permitan ahorrar en consumo de combustibles, electricidad, etc.).

Merwe y Wöcke (2007), por su parte, identifican limitaciones para desarrollar prácticas responsables por parte de hoteles en Sudáfrica como la falta de conocimiento o capacidad para llevarlas a cabo. Kasim y Ismail (2012), elaboran un modelo en el que exponen determinadas barreras a las que se enfrentan empresas turísticas (en este caso restaurantes) cuando desarrollan la RSC en países en desarrollo, entre las que destacan la carencia de leyes o regulaciones medioambientales actualizadas por parte de los gobiernos, la falta de cumplimiento de dichas leyes, la carencia de productos orgánicos a precios competitivos, la falta de presión comercial, así como de demanda social. Bello y Kamanga (2020), por su parte, han destacado recientemente que la falta de recursos y la carencia de conocimientos sobre las prácticas de RSC (como barreras internas) así como el inexistente apoyo por parte de los gobiernos y de políticas centradas en la RSC, la falta de coordinación y la gestión inadecuada de recursos por parte de las comunidades (como barreras externas) constituyen limitaciones para las empresas turísticas de países en vías de desarrollo como Malawi.

2.6. El impacto de la RSC en los resultados de las empresas turísticas. Hipótesis 1

El efecto que la RSC ejerce sobre los resultados en las organizaciones ha sido estudiado desde hace décadas. De hecho, en el primer capítulo de la presente tesis, se analiza cómo a lo largo de la historia se han sucedido diferentes posturas en torno a dicha relación, algunas considerando que se produciría un efecto positivo y otras negativo, sin haber alcanzado todavía en la actualidad un consenso. La importancia del enfoque sobre el desempeño económico ha sido tal que muchos investigadores miden el impacto de la RSC a través de indicadores sostenibles específicos a los que generalmente se refieren

como *Corporate Social Performance* (Sethi, 1975; Rowley y Berman, 2000; Walsh, Weber y Margolis, 2003) o *Environmental Performance* (Úbeda-García, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez, Manresa-Marhuenda y Poveda-Pareja, 2022), entre otros.

En el ámbito del turismo, la relación RSC-desempeño financiero o económico ha sido analizada tradicionalmente por diversos autores (Garriga y Melé, 2004; Lee y Heo, 2009; Rodríguez y Cruz, 2007; Casado-Díaz, Nicolau-Gonzálbez, Ruiz-Moreno y Serrers-Rubio, 2014). Hay visiones dentro de esta rama de investigación que coinciden en considerar la existencia de un enfoque excesivo hacia el desempeño económico y legítimo derivado de las prácticas de RSC (Font y Lynes, 2018). A pesar de lo anterior, es cierto que se trata de una perspectiva ampliamente adoptada desde un punto de vista académico, cuyos resultados son diversos y, en muchas ocasiones contradictorios tanto en términos generales como en el caso del turismo (Serra-Cantalops et al., 2018; Wong, Kim y Lee, 2022). De hecho, se ha podido comprobar en el apartado previo cómo una de las principales motivaciones para adoptar la RSC en turismo ha sido precisamente la búsqueda de un rendimiento o la mejora en el desempeño económico.

No obstante, cabe tener en consideración, por un lado, el carácter heterogéneo del sector turístico, cuya amplia tipología de empresas hace que las estrategias de RSC y, en consecuencia, su efecto sobre los indicadores de desempeño de las empresas se desarrolle de forma diferenciada. A esto se suma que la relación RSC-performance, no ha sido analizada del mismo modo en todos los tipos de empresas dentro del sector turístico, existiendo autores que señalan la escasez de estudios que analicen dicha relación enfocados de forma exclusiva en hoteles (Serra-Cantalops et al., 2018). Por otro lado, el enfoque de RSC-performance no siempre coincide bajo la misma perspectiva, existiendo un sesgo generalizado hacia la visión medioambiental de las prácticas turísticas sobre los resultados. Así, algunos análisis (Gil, Jiménez y Lorente, 2001; Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner y López-Gamero, 2007; Chan y Hawkins, 2010; Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano, 2011; Abdel-Maksoud, Kamel y Elbanna, 2016) demuestran que la gestión medioambiental en turismo puede ejercer un impacto sobre el desempeño de las empresas, aunque se trate de una visión limitada hacia lo medioambiental, que impide generalizar las conclusiones hacia el ámbito más holístico de la RSC, que abarcaría, además, la dimensión social y económica.

Siguiendo esta línea de argumentación, la presente revisión se centra en la relación entre RSC-desempeño en estudios que adopten un enfoque más amplio de RSC, es decir, que no se limiten a estudiarla únicamente desde el punto de vista medioambiental. Por un lado, cabe destacar que diversos investigadores han demostrado la existencia de un efecto positivo de la RSC sobre variables de desempeño en turismo. Sin embargo, no todos los trabajos arrojan resultados positivos, sino que existen visiones que defienden una relación negativa o inexistente.

En este sentido, algunos trabajos se centran en analizar las diferencias en los resultados en función del tipo de empresa dentro del sector turístico. Así, Lee y Park (2009) analizan las diferencias en el impacto de las prácticas de RSC entre una muestra de hoteles y de casinos, demostrando que para los hoteles la RSC ejerce una influencia positiva y significativa sobre los resultados financieros mientras que en el caso de los casinos no se puede demostrar dicho efecto. Siguiendo esta misma línea, Kang, Lee y Huh (2010) desarrollan un análisis en el que diferencian entre acciones de RSC positivas y negativas y, al mismo tiempo, el efecto que tiene cada una sobre los resultados en diferentes tipos de empresas del sector turístico (hoteles, casinos, restaurantes y compañías aéreas). Como conclusión, por un lado, exponen que en los hoteles y los restaurantes las acciones positivas de RSC son las que ejercerán un efecto positivo sobre el valor de la empresa, pero este efecto no es significativo sobre los resultados. Además, las prácticas negativas de RSC tampoco ejercen un efecto significativo sobre las variables de desempeño. Por otro lado, en el caso de las compañías aéreas, las prácticas positivas de RSC ejercerán un impacto significativo negativo sobre los resultados, mientras que las actividades negativas de RSC ejercerán un impacto significativo negativo, pero sobre el valor de la empresa. Adicionalmente, también demuestran que, al analizar los casinos, no existe una relación entre las prácticas de RSC y los resultados.

Del mismo modo, Inoue y Lee (2011) realizan un estudio similar a los anteriores, aunque en este caso la distinción de dimensiones que componen la RSC se mide de forma diferente, basándose en las principales preocupaciones de los cinco grupos de interés más relevantes para el estudio (comunidad, diversidad, empleados, entorno natural y producto), contrastando la relación de cada dimensión con los mismos tipos de empresas turísticas que estudios como el de Kang et al. (2010). En base a ello, señalan

que una RSC orientada hacia la comunidad producirá una disminución de la rentabilidad a corto plazo en las aerolíneas y mejorará la rentabilidad a corto y largo plazo de los hoteles y restaurantes. Además, si la RSC se orienta hacia acciones de diversidad esto ayuda a la rentabilidad a largo plazo de los hoteles de su muestra, pero no ejerce ningún efecto sobre los casinos, restaurantes ni aerolíneas. En el caso de la RSC orientada hacia los trabajadores, provocará mejoras en la rentabilidad futura de las aerolíneas. La RSC orientada hacia el producto ejercerá un efecto positivo en la rentabilidad de los restaurantes a corto plazo y a corto y largo plazo en el caso de los hoteles. Además, una RSC basada en el entorno natural no mejora ni la rentabilidad a corto ni a largo plazo en ninguna de las empresas.

Otras alternativas, además de analizar si existe o no un efecto y de qué tipo, dan un paso más allá y consideran la influencia de factores alternativos a la RSC en la relación, teniendo en cuenta el efecto conjunto de la RSC y otras variables, así como los efectos mediadores o moderadores en la relación RSC-resultados. En este sentido, investigadores como Zhu (2013) demuestran la existencia de una relación positiva entre la RSC y los resultados de hoteles en China y, además, señalan cómo la RSC ejerce una mediación entre los procesos del equipo directivo y los resultados. Por su parte, Anser, Yousaf, Majid y Yasir (2020) demuestran que tanto el nivel de compromiso con relación a la RSC como el nivel de participación en la RSC de hoteles en Pakistán tendrá un impacto positivo tanto en el desempeño medioambiental como social en los mismos. Además de demostrar la relación directa, los autores consiguen destacar el efector mediador que ejerce el nivel de participación de la RSC sobre la relación entre el compromiso de RSC y el desempeño social, así como con respecto al desempeño medioambiental.

Otras visiones han apostado por conocer la mencionada relación distinguiendo entre resultados subjetivos (aquellos que dependen de las expectativas y satisfacción personal) y objetivos, en el contexto de pequeñas empresas turísticas (Wang, Li y Xu, 2019). En este sentido, los autores investigan la relación entre la motivación orientada hacia el estilo de vida, la RSC y los resultados (subjetivos y objetivos) así como las intenciones operativas de los dueños de las empresas. A través de este, consiguen demostrar que la orientación hacia el estilo de vida promueve el desarrollo de las

dimensiones de RSC analizadas, aunque únicamente impactarían los resultados subjetivos, y no los objetivos. Al mismo tiempo, señalan que tanto la RSC como los resultados mediarían la relación entre la orientación hacia el estilo de vida y las intenciones operativas de los dueños.

En el caso de España, Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014) señalan que la RSC de los hoteles, así como los sistemas de gestión de calidad (como filosofías de gestión) influyen en los resultados frente a sus grupos de interés y, consecuentemente, generan un efecto positivo sobre los resultados globales de la empresa. Por su parte, Úbeda-García et al. (2022) han sido capaces de demostrar recientemente no sólo la existencia de una relación positiva entre la RSC de hoteles españoles (caracterizados por su pertenencia a cadenas hoteleras y por tener un tamaño grande) y el performance, sino también la mediación que ejerce en dicha relación la existencia de sistemas de gestión de recursos humanos verdes.

En base a la revisión realizada se demuestra que es necesario profundizar en las variables o los factores que ejercen una influencia en la relación entre RSC y resultados, ya sea a través de una mediación, moderación o una influencia conjunta. Esta perspectiva estaría en línea con el planteamiento de Garay y Font (2012), en cuyo trabajo señalan que más allá de comprobar si la RSC y los resultados financieros están relacionados, interesaría conocer la naturaleza de dicha relación.

A modo de síntesis y conclusión del presente apartado, se destaca que las visiones expuestas son avaladas por revisiones de la literatura recientes. Así, en la revisión de Font y Lynes (2018) los autores adoptan una perspectiva de responsabilidades frente a los stakeholders para demostrar cómo ha evolucionado la RSC en turismo en términos de cada grupo de interés y, a pesar de no ser el enfoque principal de su trabajo, en dicha identificación de los grupos de interés más relevantes para la organización, se puede extraer una conclusión alternativa a la de los autores. La conclusión extraída hace referencia en este caso a que precisamente uno de los motivos que han hecho que exista una clara tendencia en la literatura a analizar la relación entre RSC y resultados de tipo económico-financiero en las organizaciones turísticas, puede haber sido un excesivo enfoque hacia los accionistas y los directivos como grupos de interés principales. Como demuestran los autores, existe un gran número de estudios turísticos que se han

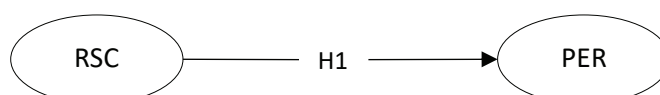
centrado en la búsqueda de resultados financieros por parte de los accionistas, siendo el aspecto más buscado dentro del ámbito de la RSC en turismo (Farrington, Curran, Gori, O’Gorman y Queenan, 2017). Font y Lynes (2018), sin embargo, identifican que los estudios realizados bajo dicha perspectiva no alcanzan un consenso generalizado, achacando dicha circunstancia a que la RSC no se mide como un constructo homogéneo en todos los estudios, o a su dependencia de factores contextuales e internos a la organización que hacen que sea diferente en cada situación.

Otro estudio de gran utilidad es el elaborado por Wong et al. (2022) quienes también destacan, entre otras, la tendencia de análisis de los impactos de la RSC en turismo sobre los resultados y el valor de las empresas. Concretamente, la relación previa se demuestra en función del tipo de empresa dentro del sector turístico en el que se han enfocado (hoteles, restaurantes, compañías aéreas, casinos y turismo en general). Así, identifican trabajos donde se demuestra una relación directa y positiva entre la RSC y resultados para el caso de los hoteles, aunque también destacan análisis que defienden que no existe tal relación. Lo mismo ocurre en el caso de los restaurantes, entre otras tipologías.

Consecuentemente, las aplicaciones empíricas analizadas demuestran que la realidad actual del sector turístico todavía presenta una necesidad imperante por determinar el desempeño económico de la estrategia de RSC, pese a los numerosos estudios existentes hasta el momento. La adopción de un enfoque empírico que analice dicha relación permitirá extraer conclusiones sobre las condiciones en las que se puede dar de forma óptima. No obstante, en la presente tesis se opta por seguir la tendencia mayoritaria según la cual la relación RSC-performance es positiva. Ello permite plantear la primera hipótesis.

Hipótesis 1 (H1): *El desarrollo de una estrategia de RSC genera un efecto positivo directo sobre los resultados de los hoteles de la costa española.*

Modelo teórico 1



2.7. La influencia de la innovación, la resiliencia y la orientación estratégica responsable en la relación entre la RSC y los resultados

La relación entre la RSC y los resultados empresariales (H1) se ha analizado tradicionalmente como una relación directa, lo que ha llevado a los investigadores a una amplia diversidad de opiniones en torno al impacto positivo o negativo que, en función del período temporal o de otra serie de características, podría existir entre ambos conceptos. Si bien es cierto lo anterior, cada vez son más abundantes las posturas que abogan por analizar la relación entre la RSC y los resultados considerando la influencia que ejercen otros factores alternativos adicionales a la hora de potenciarla o limitarla, tal y como se ha introducido en el apartado previo.

De esta forma, se puede considerar que la consecución de resultados en las organizaciones puede venir determinada por las acciones de RSC como estrategia potenciadora o limitadora de éstos o, bien, que dicha relación pueda medirse o moderarse a través de otras variables explicativas. A continuación, se dedica la última parte del presente capítulo a explicar las aportaciones teóricas que sustentan las hipótesis que median o moderan la relación entre la RSC y los resultados. Concretamente, se analiza la estrategia de innovación como variable mediadora entre la RSC y los resultados (de lo que derivarán las hipótesis H2a, H2b y H2), así como la capacidad de resiliencia como mediadora de dicha relación principal (lo que provocará el desarrollo de las hipótesis H3a, H3b y H3). Adicionalmente a lo anterior, se señala el papel que ejerce la orientación estratégica hacia la RSC en las empresas como elemento dinamizador de la relación entre RSC y los resultados (incluyéndola como variable moderadora a través de la hipótesis H4).

2.7.1. La innovación como mediadora entre la RSC y los resultados. Hipótesis 2

La innovación es un concepto estratégico clásico que se comenzó a estudiar en el ámbito académico hace siglos. Desde las primeras alusiones formuladas por el economista Adam Smith (1776), a través del concepto de “secreto manufacturero”, pasando por Marx (1867) quien se refirió a la innovación tecnológica, se alcanza uno de los autores más destacados en el ámbito de estudio, Schumpeter (1936), quien, a través del

concepto de “destrucción creativa”, sentó las bases del ciclo que genera la introducción de una innovación en el mercado, aportándole una clara orientación hacia la obtención de rentabilidad. Desde entonces, numerosos académicos han realizado alusiones a la innovación considerándola un factor clave para la consecución de ventajas competitivas en las economías industriales avanzadas (Chesnais, 1981) o en la determinación del nivel competitivo de una nación (Porter, 1991).

Pese al enfoque tradicional de la innovación en empresas de sectores manufactureros o industriales, en el campo del turismo el análisis de la innovación ha proliferado durante las últimas décadas, especialmente a partir de los años 80, cuando se empieza a reconocer el potencial innovador de la actividad (Hjalager, 2010).

Tradicionalmente, los investigadores han optado por estudiar el impacto que la innovación genera sobre variables que miden la capacidad competitiva de la empresa, ya sea en términos de resultados o de posición competitiva relativa en el mercado. Ahora bien, con el paso de los años y, gracias a los avances de investigación en el campo de la Dirección Estratégica, son múltiples las aportaciones que destacan como antecedentes de la innovación conceptos alejados de las consideraciones de carácter económico tradicionales, apostando por una vertiente más responsable en las organizaciones. Tanto es así que, durante la última década, diversos autores han apostado por defender la capacidad de la RSC para actuar como antecedente de la innovación en las empresas (Szutowski y Ratajczak, 2016; Janssen, Blazevic y Lauche, 2018; Wolf, Heim y Wyss, 2018; August, 2018; Roszkowska-Menkes, 2018).

En relación con el amplio abanico de antecedentes que pueden potenciar la innovación, el análisis de la RSC ha supuesto una aportación novedosa en el área de la Dirección Estratégica ya que todavía no existe un consenso en torno a la relación entre ambos conceptos (Bocquet, Le Bas, Mothe y Poussing, 2013; Luo y Du, 2015; Flammer y Kacperczyk, 2016; Ratajczak y Szutowski, 2016; Wu, Liu, Chin y Zhu, 2018). Los enfoques bajo los que se ha analizado el impacto de la RSC sobre la innovación se asientan sobre la perspectiva estratégica (Crets y Celer, 2013; Bocquet et al., 2013; 2017; 2019), la teoría de stakeholders (Guoyou, Saixing, Chiming, Haitao y Hailiang, 2013; Costa, Lages y Hortinha, 2015; Flammer y Kacperczyk, 2016; Janssen et al., 2018; Wu et al., 2018; Shahzad, Qu, Javed, Zafar y Rehman, 2020; Liu, Chen, Ren y Jin, 2021), la teoría basada

en el conocimiento (Luo y Du, 2015), o la teoría institucional (Zhu y Sarkis, 2007), entre otras. Al mismo tiempo, los estudios son heterogéneos en cuanto a los tipos de innovación que analizan (desde su consideración tecnológica hasta la distinción entre productos, procesos o su enfoque en las innovaciones verdes o sociales). De hecho, hay quienes apuntan que existe una relación bidireccional entre ambos conceptos (Szutowski y Ratajczak, 2016; Ratajczak y Szutowski, 2016; August, 2018; Roszkowska-Menkes, 2018).

El tratamiento de la RSC como variable antecedente también ha sido dispar, ante lo que cada investigador ha optado por destacar dimensiones concretas del concepto a la hora de relacionarlo con la innovación, siendo la principal protagonista la dimensión medioambiental (McWilliams y Siegel, 2001; Wu et al., 2018), frente a aquellos que optan por una visión más holística que incluya otras dimensiones de la RSC (Crets y Celer, 2013; Shahzad et al., 2020; Hong, Drakeford y Zhang, 2020).

Centrando el análisis en aquellas posturas que se enfocan en las prácticas verdes, cabe indicar que son abundantes los estudios que, o bien analizan el efecto de las prácticas verdes o medioambientales sobre la innovación (McWilliams y Siegel, 2001; Wu et al., 2018) o el efecto que la RSC, considerándola en términos más amplios, puede tener concretamente sobre la innovación verde (Shahzad et al., 2020; Hong et al., 2020), lo que apunta su relevancia como dimensión antecedente clave. Así, McWilliams y Siegel (2001) señalan que las causas de que la RSC pueda influir sobre la innovación se basan principalmente en la inversión en I+D y plantean dicha relación en términos de búsqueda de diferenciación de producto/servicio bajo el paradigma de consecución de acciones verdes. Concretamente, los autores se refieren a la creación de innovaciones de producto y/o proceso gracias a las prácticas de RSC medioambientales como la creación de etiquetas ecológicas, que generarían de forma simultánea una innovación de proceso (indicando que los productos se han elaborado bajo procesos ecológicos) y de producto (ya que permite crear una tipología de producto diferenciada).

Para Wu et al. (2018), la relación causal entre la RSC ecológica y la innovación podría venir determinada por factores como la visibilidad pública y la transparencia de la empresa, ambos considerados como catalizadores de la creación de una visión compartida con los stakeholders. En este sentido, los autores no sólo se basan en la

teoría de stakeholders sino en la teoría basada en los recursos ya que defienden que aquellas empresas ecológicas y responsables se preocuparían por adquirir recursos intangibles que son relevantes para la innovación en una empresa, encontrándose en línea con autores como McWilliams y Siegel (2011) en su consideración de la RSC como un recurso que conduce a la creación de valor en la empresa. En base a ambas teorías, demuestran que la RSC verde estimula la innovación gracias a que potencia la consecución de acciones medioambientales proactivas y dicha relación todavía se vería más ensalzada gracias a la visibilidad y transparencia pública debido a que incrementan las posibilidades de los stakeholders a percibir dichas prácticas.

Shahzad et al. (2020), por su parte, analizan la relación entre la RSC y la innovación verde siguiendo la teoría de stakeholders y aplicándolo al caso de Pakistán. Los autores asientan su trabajo en investigaciones como la de Guoyou et al. (2013) quienes también se fundamentan en la teoría de stakeholders para dirimir qué agentes son más relevantes a la hora de determinar los niveles de innovación verde de producto y proceso en empresas de China, concluyendo que los clientes extranjeros suponen agentes clave en la determinación de ambos tipos de innovación verde, entre otros aspectos. Bajo este tipo de premisas y, teniendo en consideración la existencia de una línea de investigación incipiente, Shahzad et al. (2020) se suman a estas aportaciones concluyendo en su estudio que las diferentes dimensiones de la RSC contribuirían al desarrollo sostenible de las empresas y ésta a su vez generaría un impacto sobre la innovación verde. Dicha relación entre la RSC y la innovación verde también ha sido corroborada desde un paradigma de RSC más vinculado a aspectos de regulación estatal, en cuyo caso se ha defendido recientemente que la imposición de regulaciones de RSC impuestas por el estado potencia el desarrollo de innovaciones verdes en las empresas afectadas (Hong et al., 2020).

Pese a lo anteriormente establecido, los motivos que provocan una influencia de la RSC sobre la innovación no se limitan a aspectos medioambientales. De hecho, hay quienes consideran que mejoras en la RSC provocan innovación social (Rexhepi, Kurtishi y Bexheti, 2013). En esta misma línea, Crets y Celer (2013) asumen que la consecución de innovaciones sociales se puede dar sin llevar a cabo RSC, aunque destacan que la

consecución de procesos de innovación social se puede ver impulsada cuando las empresas integran la RSC en su estrategia.

Adicionalmente, existen otros elementos relacionados con la búsqueda de legitimidad, la explotación de conocimiento o la atención hacia diferentes grupos de interés en la organización que demuestran la relación entre la RSC y las prácticas o los resultados innovadores en las organizaciones. En esta línea y, habiéndolo demostrado con las investigaciones ya expuestas, la teoría de stakeholders es una de las más recurridas a la hora de explicar el impacto de la RSC sobre la innovación. Así, Flammer y Kacperczyk (2016) concluyen que mayores niveles de atención hacia los grupos de interés no financieros derivan en una actividad innovadora más acusada por parte de las empresas.

Estas conclusiones impulsoras de la orientación hacia las partes interesadas coinciden con las de Liu et al. (2021), esta vez desde un enfoque más avanzado ya que se adhieren a los defensores de la relación entre la RSC y la innovación pero, frente a los estudios que hasta el momento analizan la relación como lineal, obtienen una relación no lineal, lo que implicaría que, una vez alcanzado un determinado umbral de desarrollo de RSC en las empresas, el impacto de dichas prácticas sobre la innovación comenzaría a ser negativo. A la anterior conclusión añaden, por un lado, que la relación positiva entre RSC y resultados está mediada por el capital social debido a que la creación de redes permite a la empresa obtener recursos de los grupos de interés que potenciarán la innovación. De forma inversa, consideran que dicha adquisición de los grupos de interés puede verse perjudicada debido a la intensidad de la competencia, la cual moderará la relación principal.

Existen posturas que cimentan la relación a través de teorías complementarias a la de los grupos de interés, como es el caso de Luo y Du (2015), quienes, asentando su estudio sobre la teoría basada en el conocimiento, ponen un especial hincapié en la necesidad de intercambiar conocimientos entre los grupos de interés, lo que permitiría complementar e incrementar conocimientos internos en disposición de la empresa para, en última instancia, potenciar la innovación. Se comprueba cómo la línea de investigación planteada por los distintos autores analizados converge, no sólo hacia la consideración de la teoría de stakeholders, sino también a la del conocimiento como enfoques prioritarios en el análisis de la RSC y la innovación.

Frente a estos análisis, han surgido posturas que han marcado un antecedente en este ámbito de estudio, debido a su énfasis en ahondar en la relación desde un paradigma estratégico, destacando que posturas de RSC estratégicas podrían ejercer un impacto superior sobre la innovación en las empresas frente a aquellas prácticas responsables llevadas a cabo de forma aislada sin ser integradas en el *core business* de la empresa (Crets y Celer, 2013; Bocquet et al., 2013; 2017; 2019).

En sus primeras investigaciones, Boquet et al. (2013) relacionan la RSC y la innovación partiendo de los objetivos determinados por la Comisión Europea (2011). En el marco de dicha premisa, distinguen entre la RSC estratégica —que estaría relacionada con el propio crecimiento de la empresa— y la estrategia reactiva —que supondría el nivel más básico de RSC, suponiendo prácticas escasas no relacionadas con la estrategia global de la empresa— para relacionarlas con diferentes tipos de innovación (producto y proceso). Así, concluyen que la RSC estratégica estaría directamente vinculada con la innovación de procesos y productos mientras que la RSC reactiva afectaría especialmente a la innovación de procesos. La diferencia de impacto entre las variables vendría determinada, por tanto, por la ausencia de alineación de la RSC con la estrategia global, llegando incluso a producir efectos negativos sobre la innovación de procesos.

En una línea similar, Bocquet et al. (2019) avanzan en su investigación integrando nuevos factores a la relación, como la diversidad de nacionalidades y de género en los trabajadores, llegando a la conclusión de que la relación entre la RSC y la innovación estaría mediada por la diversidad de nacionalidades, aunque no por el género de los trabajadores. Así, la presencia de varias nacionalidades en la empresa contribuiría a la innovación gracias al desarrollo de una RSC estratégica que permita gestionar las diferencias culturales dentro de la empresa.

En términos generales, destaca la existencia de una tendencia generalizada a estudiar si determinadas características de la empresa como el tamaño (Hong et al., 2020) o bien factores externos como el sector de actividad (Flammer y Kacperczyk, 2016; Hong et al., 2020) determinan la capacidad de la RSC para influir en la innovación de las empresas. En cuanto a la diferenciación entre sectores se demuestra que aquellos con una mayor orientación hacia los consumidores presentan una relación entre RSC e innovación más intensa (Flamer y Kacperczyk, 2016), lo que sería determinante en su implementación

en el sector turístico. Dicha relación también se intensifica en industrias más contaminantes (Flamer y Kacperczyk, 2016; Hong et al., 2020) y en empresas grandes (Hong et al., 2020).

En base a la amplia gama de factores que teóricamente han permitido establecer una relación entre la RSC y la innovación, se espera que el desarrollo de prácticas de RSC por parte de los hoteles genere un efecto positivo sobre la innovación desarrollada por éstos, para lo que se plantea la hipótesis 2a:

Hipótesis 2a (H2a): *El desarrollo de prácticas de RSC ejerce un efecto directo positivo sobre la innovación en los hoteles de la costa española.*

Tal y como se ha destacado con anterioridad, desde un punto de vista estratégico, las empresas no deben conformarse con ser innovadoras, sino que deben buscar, como objetivo último, la creación de valor (Mele et al., 2010; Amit y Zott, 2015; den Ouden, 2012; Akman, Plewa y Conduit, 2019; Hasche et al., 2020).

En ese sentido, la innovación supone una alternativa estratégica óptima que permite a las organizaciones mejorar su posición competitiva en su consideración como capacidad dinámica de las organizaciones (Eisenhardt y Martin, 2000, Ambrosini y Bowman, 2009). De hecho, hay quienes consideran que la innovación no pretende únicamente buscar una diferenciación de mercado, sino crear una ventaja competitiva sostenible a lo largo de los años (Herrera, 2009). A un mayor nivel de concreción, tipologías específicas como la innovación verde también han resultado estar significativamente relacionadas con la obtención de ventajas competitivas en las organizaciones (Chen, Lai y Wen, 2006).

Adicionalmente a la búsqueda de valor o de creación de ventaja competitiva, la innovación se ha relacionado con el crecimiento empresarial (Audretsch, 1995; Lussak, Abdurachman, Gautama y Setiowati, 2020; Banbury y Mitchell, 1995). En este sentido, se ha destacado el papel que generan las las innovaciones incrementales en la obtención de mayores cuotas de mercado (Banbury y Mitchell, 1995). Además, se ha demostrado que la supervivencia de la empresa incrementa cuando ésta desarrolla innovaciones y que dicha relación suele depender del tamaño y de la edad de la organización (Cefis y

Marsili, 2006), o del sector de actividad, al existir impactos diferentes en la supervivencia empresarial en función del sector (Helmerts y Rogers, 2010).

La búsqueda estratégica de creación de valor a través de la innovación se ha reflejado en los diferentes análisis que han centrado su atención en su impacto sobre los resultados. En este sentido, cabe señalar que todavía no se ha alcanzado un consenso generalizado en torno a la generación de resultados positivos o negativos en las empresas por parte de la innovación, cumpliéndose este mismo paradigma en el caso de las pymes (Rosenbusch, Brinckmann y Bausch, 2011). Así, mientras que encontramos posturas que consideran que la innovación fomenta de forma directa la mejora de los resultados en las empresas, en sus diferentes formatos —producto, proceso y organización— (Karabulut, 2015) hay quienes consideran que, bajo determinadas condiciones, la innovación puede llegar a relacionarse de forma negativa con los resultados (Belderbos, Faems, Leten y Looy, 2010; Gök y Peker, 2017), especialmente cuando los nuevos conocimientos introducidos gracias a la innovación no son compatibles con los que ya poseía la organización (Mariano y Casey, 2015). Además de la relación directa, también se contempla la posibilidad de que sea moderada por otras variables como el apoyo institucional o la inestabilidad del entorno (Li y Atuahene-Gima, 2001), o mediada por el propio rendimiento innovador de las empresas —derivado de innovaciones de producto, proceso, mercado y organizativas— (Gunday, Ulusoy, Kilic, y Alpkhan, 2011).

Hay quienes incluso plantean la existencia de una relación no lineal entre la búsqueda de estrategias de innovación y los resultados (Laurson y Salter, 2006; Belderbos et al., 2010), o bien que resaltan la existencia de resultados dispares en función del tipo de innovación o de factores externos a la organización que influyen en la relación innovación-resultados. Así, Rosenbusch et al. (2011) demostraron en el caso de las pymes que, pese a que la innovación creara valor en este tipo de empresas, la relación se vería condicionada en función de tratarse de una innovación estratégica, la cual se vería potenciada, o de una innovación de producto, que sería menos intensa.

Descendiendo a un nivel más específico, diversas publicaciones recientes obtienen que la innovación verde puede favorecer la consecución de resultados económicos en la empresa (Liao, 2018; Xie, Huo y Zou, 2019; Zhang, Rong y Ji, 2019a). Por ejemplo, Xie et

al. (2019) demuestran la capacidad que posee la innovación verde —tanto de productos como de procesos— para mejorar los resultados financieros en una empresa, señalando, al mismo tiempo, la capacidad mediadora de la innovación de producto en la relación entre la innovación de procesos y los resultados. Así, se denota la relevancia de atender a las tipologías de innovación para conocer su impacto sobre los resultados. De hecho, Zhang et al. (2019a) también destacan que dicha relación es positiva, considerando en este caso el impacto de las patentes verdes sobre los resultados empresariales.

En turismo, es habitual encontrar investigaciones que se hayan centrado en el análisis de la innovación y en sus posibles impactos (Hu, Horng y Sun, 2009; Grisseemann, Plank y Brunner-Sperdin, 2013; Rodríguez, Williams y Hall, 2014; Guttentag y Smith, 2017), existiendo las mismas discrepancias en cuanto al efecto generado por ésta en las organizaciones del sector. En este sentido, encontramos por un lado autores que consideran que las innovaciones en turismo potencian los resultados en los alojamientos (Jacob, Tintoré, Aguiló, Bravo y Mulet, 2003; Tseng, Kuo y Chou, 2008; Mattsson y Orfila-Sintes, 2014), existiendo diferentes niveles de impacto en función de la tipología de innovación (Tseng et al., 2008; Mattsson y Orfila-Sintes, 2014) y, por otro, también hay investigadores que han obtenido relaciones negativas entre modalidades concretas de innovación y los resultados innovadores (Guisado-González, Guisado-Tato y Sandoval-Pérez, 2013).

El impacto de las innovaciones verdes sobre los resultados sostenibles también es objeto de estudio en la industria hotelera (Tugores y García, 2015; Aboelmaged, 2018; Asadi et al., 2020; Wang, Font y Liu, 2020). Así, se ha demostrado recientemente que las innovaciones verdes tienen capacidad de impactar positivamente tanto a los resultados económicos (Asadi et al., 2020) como medioambientales (Asadi et al., 2020; Wang et al., 2020). De hecho, Tugores y García (2015) evidencian que, pese a que ambos tipos de innovaciones —las no medioambientales y las medioambientales— ejercen una influencia positiva sobre el rendimiento de los hoteles, dicho impacto es superior en el caso de la innovación medioambiental.

Teniendo en cuenta otro tipo de factores como el período temporal de análisis, también surgen resultados dispares ya que hay quienes apuntan hacia la obtención de resultados

positivos por parte de los hoteles a medio-largo plazo, pero negativos a corto plazo (Campo, Diaz y Yagüe, 2014).

En base a la literatura analizada, merece la pena disipar las dudas todavía vigentes en torno al efecto que la innovación genera sobre los resultados de las empresas turísticas. En base a ello, se establece la siguiente hipótesis 2b.

Hipótesis 2b (H2b): El desarrollo de prácticas innovadoras genera un efecto directo positivo sobre los resultados de los hoteles de la costa española.

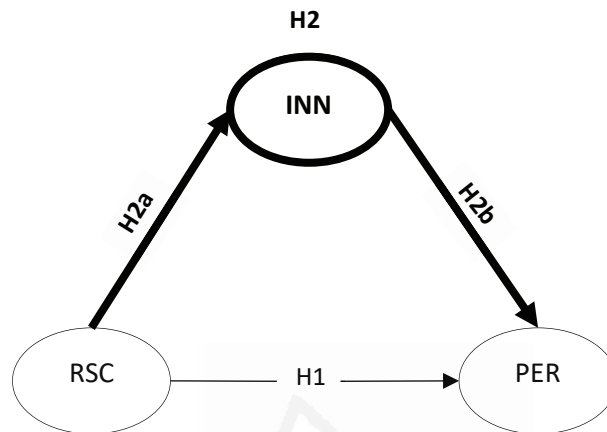
Además de tener en consideración las relaciones directas planteadas a través de las hipótesis 2a y 2b, cabe destacar que la innovación también ha sido objeto de estudio en su praxis como mediadora en la relación entre RSC y los diferentes tipos de resultados (Bocquet et al., 2017; Marin, Martín y Rubio, 2017; Ruggiero y Cupertino, 2018; Ratnawati, Soetjipto, Murwani y Wahyono, 2018). Así, Bocquet et al. (2017) demuestran el papel mediador de la innovación entre la RSC y los resultados, en línea con autores como Luo y Bhattacharya (2006) y Surroca, Tribó y Waddock (2010), quienes señalan la necesidad de que las empresas desarrollen innovaciones que impulsen la relación entre la RSC y los rendimientos empresariales.

Marin et al. (2017) defienden que la relación directa entre la RSC y la competitividad empresarial no resultaría significativa, sino que estaría mediada por la innovación, a través de una mediación total, denotando la necesidad de invertir en procesos innovadores para que las empresas disfruten de los impactos derivados de la RSC. Ratnawati et al. (2018) extraen conclusiones similares, en este caso aplicadas al contexto de las pymes, donde no sólo señalan la existencia de una relación entre la RSC y la innovación, sino también el rol mediador de la innovación entre la RSC y los resultados, potenciando esta última relación.

En base a ello y a las relaciones directas demostradas, se plantea la Hipótesis 2, mediante la que se predice el efecto mediador que la innovación ejerce en la relación entre la RSC y los resultados empresariales.

Hipótesis 2 (H2): La innovación media la relación entre la RSC y los resultados de los hoteles de la costa española.

Modelo teórico 2



2.7.2. La resiliencia como mediadora entre la RSC y los resultados. Hipótesis 3

Los orígenes del análisis de la resiliencia se remontan a los años 60 y se asientan en la Teoría de la Estabilidad Ecológica (Holling, 1961; Lewontin, 1969; Rosenzweig, 1971; May, 1972; Holling, 1973). Desde ese momento, el concepto ha ido adoptando diversos enfoques, como el de las acciones humanas (Folke, 2006) el de las ciencias experimentales, el ecológico, o el de la teoría de la evolución (Folke, 2006; Martin, 2012), así como su aplicación al ámbito de gestión empresarial. Autores como Bhamra, Dani y Burnard (2011) identifican que las líneas bajo las que se ha estudiado la resiliencia comprenden la ecológica, la individual, la socio-ecológica o de comunidad, la organizativa y la de la cadena de suministro. Pese a la heterogeneidad de perspectivas bajo las que se ha analizado, la interpretación del concepto presenta en todas ellas una connotación común hacia la capacidad de superación y de confrontación de las adversidades, a pesar de las distintas peculiaridades que se puedan derivar de cada paradigma.

Tanto es así que, desde la esfera de la ecología, Holling (1973) define la resiliencia como “la persistencia de las relaciones dentro de un sistema, siendo una medida de la capacidad de estos sistemas para absorber los cambios de las variables de estado, los

parámetros y variables motrices y todavía persistir” (p. 17), considerando que la resiliencia es propiedad de un sistema y la persistencia es el resultado. En el ámbito de las ciencias experimentales se define como la capacidad de reaccionar ante un acontecimiento externo y de recuperar el equilibrio preexistente a través de procesos eficientes rápidos (Gunderson y Holling, 2001; Holling, 1973; Walker, Holling, Carpenter y Kinzig, 2004), mientras que, bajo las lentes de la teoría de la evolución, la resiliencia se refiere a las fuerzas industriales, tecnológicas y humanas que provocan la adaptación a la evolución competitiva externa y a las presiones y oportunidades tecnológicas y del mercado (Simmie y Martin, 2010). Kumpfer (2002) señala que las definiciones elaboradas por psicólogos son las más abundantes en el ámbito de investigación y destaca la elaborada por Masten (1994, p.3) quien considera que “la resiliencia en un individuo se refiere a la adaptación exitosa a pesar del riesgo y la adversidad”.

En el ámbito de la empresa Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) definen la resiliencia como la “capacidad de las organizaciones para anticiparse, evitar y ajustarse a las perturbaciones de su entorno” (p. 1615) así como “la capacidad de las empresas para percibir y corregir las tendencias inadaptadas y afrontar positivamente las situaciones inesperadas” (p. 1627), minimizando, por tanto, los cambios que experimentará la empresa a largo plazo (Conz, Denicolai y Zucchella, 2017).

Partiendo del paradigma de la resiliencia organizativa, el turismo destaca como uno de los sectores más relevantes donde aplicar su análisis, dadas sus características concretas que provocan que sea más vulnerable y que esté sobreexpuesto a posibles desastres o crisis, así como su dependencia directa de la existencia de flujos de turistas para poder desarrollar su actividad (Hall, Prayag y Amore, 2018; Chowdhury et al., 2019; Melián-Alzola et al., 2020). Así, la resiliencia aplicada al caso de los hoteles se define como “la capacidad de gestionar los cambios del entorno con una actitud proactiva y positiva, llevando a cabo no sólo modificaciones organizativas *ad hoc*, sino también una importante transformación de su modelo de negocio si es necesario” (Melián-Alzola et al., 2020, p. 10).

Pese a que se ha alcanzado un determinado nivel de consenso en torno al concepto de resiliencia o sus características, entre otros factores, algunos autores apuntan hacia la necesidad de continuar ahondando en los elementos que permiten crear la resiliencia

organizativa y a su mantenimiento (Annarelli y Nonino, 2016). En relación con los factores que pueden impulsar la resiliencia, se distingue entre aquellos que son externos a las organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978; Parasuraman y Voss, 1998; Pal, Torstensson y Mattila, 2014; Jia, Chowdhury, Prayag y Chowdhury, 2020) o bien internos (de Oliveira y Werther, 2013).

Esta diferenciación entre factores internos y externos ha sido respaldada por autores en la literatura general sobre resiliencia (Gunasekaran, Rai y Griffin, 2011; Annarelli y Nonino, 2016; Jia et al., 2020) y también en el contexto del turismo (Schwaiger, Zehrer y Braun, 2021). Para los internos, de Oliveira y Werther (2013) destacan la capacidad anticipada de innovación de procesos como un elemento impulsor de la resiliencia empresarial. En el sector turístico, Schwaiger et al. (2021) identifican factores externos e internos impulsores de resiliencia en el contexto de la pandemia del COVID-19 para lo que distinguen entre factores regionales, personales y gubernamentales.

Dentro de estos factores que permiten incrementar el nivel de resiliencia, las actuaciones sostenibles o responsables han sido un factor tomado en consideración durante las últimas décadas, puesto que encontramos numerosos estudios que consideran la interrelación entre sostenibilidad-resiliencia. Pese a que hay quienes apuntan que se trata de una relación relativamente incipiente (Perrings, 2006), ésta ha sido objeto de análisis desde hace décadas. En este sentido, Handmer y Dovers (1996) plantean los niveles de resiliencia que podrían llegar a adoptar las instituciones para la consecución del camino hacia la sostenibilidad, ante lo que concluyen que en aquel momento la posición de éstas estaba siendo muy rígida frente a los cambios ambientales que comenzaba a exigir el entorno, vislumbrando un futuro orientado a la adaptación para poder enfrentar los cambios necesarios.

Posteriormente, diversos estudios apuntan a la existencia de un efecto de influencia de la resiliencia sobre la sostenibilidad (Perrings, 2006; Darnhofer, Fairweather y Moller, 2010; Derissen, Quaas y Baumgärtner, 2011; Papadopoulos et al., 2017; Haffar y Searcy, 2018). Así, en el *special issue* desarrollado por Perrings (2006) se extraen dos conclusiones relevantes en la relación entre la resiliencia de sistemas y la sostenibilidad. La primera está relacionada con la importancia de que los propios sistemas dispongan de mecanismos de control adecuados que permitan a los decisores adaptarse para

cumplir objetivos sostenibles. La segunda se basa en la necesidad de que dichos sistemas posean una cantidad equilibrada de activos —financieros, productivos y naturales— para conseguir ser resilientes.

Por su parte, Darnhofer et al. (2010) también optan por el enfoque de sistemas para defender la existencia de una relación entre la resiliencia y la sostenibilidad en el sector de las granjas, mientras que Papadopoulos et al. (2017) estudian los factores que podrían incrementar la resiliencia en cadenas de suministro y cómo poder relacionarla con la sostenibilidad. Bajo este mismo enfoque, Derissen et al. (2011) señalan que, pese a que la resiliencia puede ser un factor clave para que un sistema llegue a ser sostenible, debe ir acompañado de otros factores para que se consigan los niveles de sostenibilidad deseados.

Ahora bien, la interconexión entre resiliencia-sostenibilidad no se da de forma unilateral, sino que también se plantea en términos inversos, es decir, la sostenibilidad se puede considerar al mismo tiempo un factor potencial generador de resiliencia. Esta perspectiva es defendida por Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) quienes argumentan que las prácticas sostenibles, en forma de acciones sociales y medioambientales, provocan menores niveles de volatilidad financiera, mayores tasas de crecimiento, así como mejores tasas de supervivencia a largo plazo en las empresas, lo que provoca que éstas puedan aprovechar mejor sus oportunidades y, por tanto, ser más resilientes.

Este último enfoque sostenible ha sido ampliamente adoptado en el ámbito del turismo, existiendo un cierto nivel de consenso en torno a la consideración de que las prácticas sostenibles ejercen un efecto sobre los niveles de resiliencia en la actividad turística. Este hecho se prueba tanto en actividades turísticas más vinculadas con la naturaleza, como el turismo de observación de cetáceos (Lambert, Hunter, Pierce y MacLeod, 2010) como con la resiliencia de las comunidades locales de los destinos (Holladay y Powell, 2013; Calgaro, Dominey-Howes y Lloyd, 2014; Lew, Ng, Ni y Wu, 2016).

Teniendo en cuenta las características previamente resaltadas de la sostenibilidad, la resiliencia y el turismo, resulta razonable que la búsqueda de resiliencia esté íntimamente ligada a la sostenibilidad en dicho sector. Así, se reitera el compromiso implícito asociado a la sostenibilidad hacia la búsqueda del desarrollo actual sin comprometer las necesidades de generaciones futuras y, por otro, la capacidad de

adaptación y reacción que están ligadas a la resiliencia frente a situaciones adversas o inesperadas presentadas por el devenir del entorno. Del mismo modo, se recuerda la capacidad del turismo para fomentar el desarrollo local a nivel social, medioambiental y económico. Por tanto, es natural encontrar enfoques que hayan decidido contextualizar su análisis bajo el paradigma de los tres enfoques de forma conjunta. En esta línea se encuentran las recientes declaraciones de la OMT, con las que desarrollan recomendaciones para impulsar tanto la sostenibilidad como la resiliencia del sector (UNWTO, 2021).

Bajo este planteamiento, Holladay y Powell (2013) optan por analizar directamente cómo poder potenciar los niveles de resiliencia socio-ecológica, así como la sostenibilidad de los destinos turísticos, ante lo que exponen que el establecimiento de redes de relaciones y la consecución de mayores niveles de confianza en éstas potenciarían los niveles de resiliencia social en los destinos. En cuanto a la resiliencia insitucional y económica, factores como los niveles de gobernanza o de control locales serían clave en su determinación, mientras que la resiliencia ecológica podría verse impulsada con políticas de desarrollo de infraestructuras que mitiguen la pérdida de biodiversidad biológica y natural.

Siguiendo esta misma línea, Calgaro et al. (2014) señalan que los marcos de sostenibilidad de los destinos suponen un fundamento teórico de utilidad que permite comprender los niveles de vulnerabilidad y resiliencia de diferentes destinos que son afectados por determinados desastres naturales, como los Tsunamis. Tanto es así que, además de facilitar la identificación de factores provocadores, también permiten conocer que las combinaciones de dichos factores son las que realmente determinan la vulnerabilidad y la resiliencia de los destinos. Es más, demuestran que los factores vinculados con la vida cotidiana como la implementación de agendas y las acciones competitivas de los stakeholders, son claves para la resiliencia en destino. Otros, señalan la relevancia de que tanto la sostenibilidad como la resiliencia del destino se desarrollen de forma simultánea para incrementar el dinamismo de las comunidades (Lew et al., 2016).

A través de la teoría analizada se comprueba que los efectos de la sostenibilidad sobre la resiliencia han sido tratados, pero descendiendo a un nivel microeconómico, es decir,

al enfoque de la praxis empresarial, se puede establecer el foco en la acción a nivel empresa y determinar la existencia de una relación entre la estrategia de RSC y la resiliencia (Chousa y Castro, 2011; Harwood, Humby y Harwood, 2011; Sajko, Boone y Buyl, 2021). Así, se justifica que las empresas serán capaces de anticiparse y de reaccionar a los cambios del entorno siempre que logren gestionar las necesidades de los distintos grupos de interés, incorporando estrategias de RSC que fomenten la creación de valor sostenible, no sólo debido a su orientación a largo plazo sino por su consideración de objetivos sociales además de económicos (Chousa y Castro, 2011). De hecho, el efecto de la RSC sobre la resiliencia podría ser todavía superior si las empresas se preocupan por integrarse en profundidad con la comunidad y los distintos grupos de interés con los que se relaciona (Lamprinakís, 2019).

Además, puede que diferentes niveles o enfoques de RSC puedan provocar impactos diferenciados sobre la resiliencia de las empresas, tal y como demuestran Lv, Wei, Li y Lin (2019) en su estudio, señalando que la resiliencia —considerada en términos de crecimiento a largo plazo y volatilidad financiera— se vería potenciada por estrategias de RSC con tipologías concretas o dirigidas a determinados grupos de interés como los empleados, la propia organización o el medio ambiente —vía crecimiento a largo plazo—, no siendo capaces de demostrar dicha relación para la RSC de accionistas o de la sociedad. Sin embargo, todas las tipologías analizadas por los autores generan menores niveles de volatilidad financiera, lo que demuestra la relevancia de dichas prácticas para mejorar los niveles de resiliencia.

Adicionalmente a lo anterior, la justificación de la relación RSC-resiliencia no solo reside en un mayor enfoque sobre los grupos de interés, sino también en los incrementos de legitimidad que provoca la divulgación adecuada de las prácticas de RSC, lo que le permitirá ser más resiliente frente a los cambios del entorno (Zahller, Arnold y Roberts, 2015).

Pese a que la relación ha sido tratada en diferentes contextos, su presencia en el sector turístico es escasa tal y como se ha demostrado recientemente (Marco-Lajara et al., 2021), con algunas excepciones como la del análisis de casos desarrollado por Kaz (2019) en el que, junto con otros sectores, analiza el efecto de las prácticas de RSC de la cadena de hoteles *Upstalsboom GmbH* sobre su resiliencia, para lo que concluye que el desarrollo

de políticas de RSC —reflejadas en salarios superiores a la media del sector, inclusión de diversidad de culturas entre sus trabajadores, desarrollo de proyectos sociales, entre otros— así como lo que denomina “liderazgo sano” potencian la resiliencia. Estudios recientes como el de Peña-Miranda, Guevara-Plaza, Fraiz-Brea y Camilleri, (2021) se refieren a la consecución de resiliencia para el sector de los alojamientos a través del análisis de la relación entre tres tipologías de RSC —clasificadas a su vez por niveles de intensidad— y la competitividad o la sostenibilidad, aunque no traten de forma directa la variable resiliencia en su análisis.

Frente a la carencia de estudios que relacionen la RSC y la resiliencia, encontramos que dicha relación se ha analizado más en profundidad en el contexto de entornos turbulentos o períodos en los que se producen crisis o desastres de diferente índole (Dobie, Schneider, Kesgin y Lagiewski, 2018; DesJardine, Bansal y Yang, 2019; Lim, Zhang, Fang, Peña-Mora y Liao, 2021). En concreto, Dobie et al. (2018) desarrollan un análisis de tres hoteles para conocer si el sector hotelero presenta determinados niveles de madurez de gestión de la RSC para potenciar la resiliencia de las comunidades donde se ubican ante períodos de crisis, concluyendo que los informes de RSC se centran en ayudas principalmente financieras. Por su parte, DesJardine et al. (2019) se enfocan en demostrar que una adopción estratégica de acciones medioambientales y sociales paliaría los efectos de crisis financieras como la del año 2008 en la resiliencia de las empresas.

Adicionalmente, la crisis derivada de la COVID-19 ha conformado un caldo de cultivo idóneo donde poder desarrollar la relación RSC-resiliencia, dado el profundo impacto social, sanitario, económico y medioambiental generado por la misma. En este sentido, Huang, Chen y Nguyen (2020) obtienen que las empresas con niveles superiores de RSC previos a la pandemia serían más resilientes, permitiendo hacer frente a las consecuencias de la crisis de forma más ágil.

Los efectos de la COVID-19 han sido especialmente percibidos por el sector turístico, lo que incrementa el interés en poder encontrar las estrategias adecuadas para gestionar esta coyuntura (Rivera, 2020; Shi, Shi, Weaver y Chavez, 2021; Hoang, Truong y Nguyen, 2021) y analizar los impactos sufridos por el sector (Rivera, 2020), así como vincular la RSC con la consecución de mayores niveles de resiliencia (Marco-Lajara et al., 2021). De

hecho, el sector turístico se convirtió en un elemento clave que ayudó a superar las etapas más severas de la pandemia gracias a la colaboración de sus diferentes agentes (Exceltur, 2021a) entre los que se señala la participación de los alojamientos turísticos (Chen y Hang, 2021).

De especial relevancia resultan las conclusiones extraídas recientemente por Marco-Lajara et al. (2021) quienes, para el contexto del turismo rural, demuestran que el desarrollo de prácticas de RSC por parte de los hoteles ha mejorado sus niveles de resiliencia durante la pandemia y que dicha relación todavía es más intensa si los hoteles poseen certificados oficiales de sostenibilidad que avalen sus prácticas.

Pese a las anteriores consideraciones expuestas, investigaciones recientes todavía apuntan hacia la carencia de estudios que analicen la RSC de los hoteles en contextos de desastres (Hao, Xiao y Chon, 2020) o de un marco teórico coherente y consensado en el área de investigación que refleje los efectos de la RSC durante períodos de crisis (Huang et al., 2020) y esto se relaciona con la necesidad de profundizar en el desarrollo de estudios empíricos que analicen el impacto de las estrategias de RSC en la resiliencia de los hoteles, sobre todo ante una coyuntura donde la inestabilidad y los cambios imperan en el sector. En base a ello, se considera pertinente el establecimiento de la hipótesis 3a.

Hipótesis 3a (H3a): *La RSC se relaciona de forma directa y positiva con la resiliencia de los hoteles de la costa española.*

Una vez abarcado el análisis de la RSC como factor impulsor de la resiliencia empresarial, merece especial atención el impacto que puede derivar del desarrollo de mayores niveles de resiliencia. De esta forma, se destaca que la resiliencia se ha relacionado habitualmente con la supervivencia a largo plazo en las empresas (Sawalha, 2015), con la competitividad (Lee, Vargo y Seville, 2013a), con los resultados empresariales (Carvalho, Azevedo y Cruz-Machado, 2012) o se ha medido directamente como variable *outcome* en las organizaciones (Ilseven y Puranam, 2021). Partiendo del enfoque de resultados económicos, la relación entre resiliencia y resultados se ha analizado de

forma directa (Suryaningtyas, Sudiro, Eka y Dodi, 2019) y de forma indirecta, mediada por otro tipo de estrategias o factores de influencia empresariales (Akgün y Keskin, 2014; Suryaningtyas et al., 2019). La relación directa se justifica primordialmente en el hecho de que mayores niveles de resiliencia permiten a las empresas hacer frente al sobrevenir del entorno y por tanto paliar sus efectos negativos sobre los resultados. Pese a lo anterior, hay quienes apuntan que la relación se vería favorecida gracias a otras variables como la innovación (Akgün y Keskin, 2014), la cultura organizativa o el liderazgo resiliente (Suryaningtyas et al., 2019), lo que incrementa las posibilidades de las empresas para poder hacer frente a los cambios que presenta el entorno con mayor fiabilidad.

A pesar de que la resiliencia ha sido analizada en el área de gestión empresarial, especialmente en contextos de recuperación ante crisis o catástrofes de diferente índole (Corey y Deitch, 2011), existe una carencia de investigaciones que traten de forma más concreta los efectos que la resiliencia organizativa puede provocar sobre los resultados de la empresa y dicha escasez todavía es más acusada en el caso del turismo (Chowdhury et al., 2019), fundamentalmente en los períodos temporales previos al desarrollo de la pandemia.

Adicionalmente, hay quienes señalan que muchos de los estudios existentes en el ámbito de turismo se han planteado en términos de impacto en el destino o territorio de desarrollo de la actividad (Saad y Elshaer, 2020), tal y como se comprueba en estudios como el de Ibanescu, Eva y Gheorghiu (2020), quienes demuestran que el desarrollo de prácticas turísticas en zonas rurales permitiría incrementar los niveles de resiliencia — tanto económicos como demográficos— en estas zonas, siempre y cuando tuvieran un buen nivel de accesibilidad ya que el impacto se reduciría en las zonas menos accesibles.

Frente a esta perspectiva, hay autores que reclaman la necesidad de prestar un mayor nivel de atención a la resiliencia a nivel organizativo en turismo (Chowdhury et al., 2019; Prayag, Chowdhury, Spector y Orchiston, 2018; Melián-Alzola et al., 2020) y, en concreto, a relacionarla con los resultados en las empresas a través de estudios empíricos. Así, se prueba la existencia de un efecto directo y significativo entre la resiliencia organizativa y los resultados para empresas turísticas como los alojamientos,

los transportes de pasajeros y actividades turísticas (Prayag et al., 2018), ahora bien, con ciertas connotaciones.

Es habitual que los estudios de resiliencia la traten como una variable conformada por diversas dimensiones o que ésta sea analizada o medida desde diversas perspectivas (Melián-Alzola et al., 2020). En el caso de Prayag et al. (2018) únicamente han sido capaces de demostrar la relación para la resiliencia adaptativa —es decir aquella que surge habitualmente después del surgimiento de una catástrofe, en su caso terremotos— pero no han podido demostrar que la resiliencia planificada —desarrollada en períodos de estabilidad previos a catástrofes— impacte en los resultados.

Estos resultados son reforzados por Chowdhury et al. (2019), quienes también demuestran la influencia de la resiliencia adaptativa sobre los resultados empresariales y añaden que una posible fuente de desarrollo de dicho tipo de resiliencia podría provenir del capital social relacional de la empresa.

Ahora bien, las fuentes generadoras de resiliencia organizativa en turismo no se limitan a factores relacionales o externos, sino que también se amplían a elementos internos clave en las organizaciones como son los trabajadores (Saad y Elshaer, 2020). De hecho, se demuestra que ante mayores niveles de resiliencia en los trabajadores, se reducirá la sensación de inseguridad laboral y esto potenciará los resultados creativos en las empresas. En un estudio elaborado por Orchiston, Prayag y Brown (2016a), los autores pretenden determinar los indicadores clave en la creación de resiliencia organizativa en turismo, en comparación a la de otros sectores. Para ello destacan factores como la planificación y la cultura —los cuales relacionan con los factores de resiliencia de planificación y adaptativos de Lee et al. (2013a)— así como factores de colaboración e innovación —relacionados con la dimensión adaptativa— como elementos indispensables para fomentar la resiliencia en empresas turísticas.

La fortaleza del equipo de personas en la organización como agentes clave en la generación de resiliencia e, indirectamente, en la mejora de los resultados ya ha sido destacada para subsectores dentro del turismo —como la restauración— desde la perspectiva de la mano de obra (Mathe, Scott-Halsell, Kim y Krawczk, 2017), y también de dirección y desde la figura del emprendedor (Hallak, Assaker, O'Connor y Lee, 2018).

Así, la disposición de un equipo que presente altos niveles de resiliencia —entre otras variables junto con las que ésta puede conformar niveles óptimos de capital psicológico— permite incrementar los ingresos, lo que a su vez puede estar mediado por variables como la satisfacción del cliente o la propia calidad del servicio (Mathe et al., 2017). Este efecto también se prueba para los directivos, cuyos niveles de resiliencia se relacionan de forma positiva con los resultados (Hallak et al., 2018), a pesar de que los autores señalan, en línea con otras visiones anteriormente expuestas, que el efecto estaría mediado por otras variables, como la creatividad o la innovación del equipo, lo que denota la existencia de un efecto indirecto entre la resiliencia de los directivos y los resultados. Estudios como el de Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston y Johnston (2019) corroboran la relevancia del capital humano y del capital social como elementos clave en la generación de cualidades adaptativas, relevantes para el desarrollo de resiliencia en turismo en el contexto de desastres.

La influencia de la resiliencia sobre los resultados todavía se postula con mayor relevancia bajo el contexto de la pandemia, habiéndose convertido la relación resiliencia-resultados en una de las más analizadas, especialmente en el sector del turismo. De esta forma, se espera encontrar las vías adecuadas para conseguir organizaciones resilientes, que consigan superar el entorno adverso al que se enfrentan y que a su vez esto repercuta en resultados económicos positivos, cumpliendo con el objetivo de creación de valor en las organizaciones. Salvo las excepciones de estudios enfocados en etapas previas a la pandemia, que se han señalado con anterioridad —y pese a que muchos de ellos están contextualizados en períodos de desastres de diferente índole—, el análisis de la resiliencia en hoteles se ha potenciado, principalmente, a raíz de la COVID-19 (Melián-Alzola et al., 2020; Setthachotsombut y Sua-iam, 2020; Sobaih, Elshaer, Hasanein y Abdelaziz, 2021).

Dentro de este contexto de pandemia, Melián-Alzola et al. (2020) confirman que la resiliencia puede actuar como un factor predictor de los resultados en los hoteles y, concretamente, especifican que influirá en los resultados tanto tangibles como intangibles. Sobaih et al. (2021) analizan el efecto de la resiliencia adaptativa y la planificada, como alternativa para enfrentar las dificultades presentadas por la pandemia, sobre los resultados de las pymes turísticas y sobre el desarrollo de turismo

sostenible. En esta línea, extraen conclusiones relevantes ya que demuestran que ambos tipos de resiliencia influyen en los resultados, a diferencia de estudios previamente nombrados como el de Prayag et al. (2018). Además, la propia disposición de resiliencia planificada podría favorecer la resiliencia adaptativa y de los resultados. En este sentido, los autores señalan que además del efecto directo, la resiliencia adaptativa y los resultados mediarían la relación entre la resiliencia planificada y el turismo sostenible (Sobaih et al., 2021).

En el contexto de la COVID-19 también se ha señalado la resiliencia de los directivos como potenciadora de los resultados en turismo. Así, Setthachotsombut y Sua-iam (2020) obtienen que la resiliencia de los empresarios en el sector impacta de forma directa y positiva en el rendimiento empresarial. Para ello tienen en cuenta si los empresarios disponen de capacidad de recuperación, es decir, de recobrar las condiciones normales tras un shock, de solidez financiera, lo que les permitiría absorber fluctuaciones en los flujos de caja, así como de capacidad de rendimiento, con la que poseerían activos suficientes para garantizar el mantenimiento de sus operaciones.

Por su parte, Elshaer y Saad (2021) realizan un estudio en el que consideran la resiliencia de los emprendedores como medio para mejorar los indicadores de continuidad en la empresa y de esta forma aportar vías con las que poder potenciar la resiliencia organizativa. Para ello consideraron tanto factores internos (la resiliencia adaptativa) como externos (orientación institucional) como impulsores de la resiliencia del emprendedor. Así, se demuestra que la resiliencia adaptativa media la relación entre la resiliencia del empresario y los indicadores de continuidad.

Teniendo en cuenta todas las evidencias teóricas y empíricas que apuntan hacia la existencia de una relación entre resiliencia y los resultados y, siendo esta relación especialmente analizada en el caso del turismo durante la COVID-19, se plantea la hipótesis 3b.

Hipótesis 3b (H3b): *La existencia de altos niveles de resiliencia se relaciona de forma directa y positiva con los resultados empresariales de los hoteles de la costa española.*

Partiendo de las dos relaciones previamente planteadas entre RSC y resiliencia (H3a) así como entre la resiliencia y los resultados (H3b), se considera pertinente plantear la posible existencia de un efecto mediador de la variable resiliencia en la relación entre la RSC y los resultados empresariales. Además de basar la hipótesis en las justificaciones previamente expuestas, en las que se ha demostrado una interconexión entre la búsqueda de resultados, la sostenibilidad y la resiliencia, se destaca la existencia de estudios que justifican la relación entre estas tres variables a través de efectos de mediación, lo que todavía refuerza más el planteamiento.

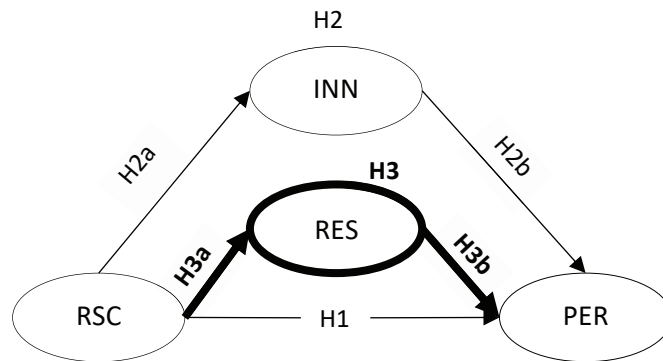
En esta línea, se encuentran investigaciones como la llevada a cabo por Rela, Awang, Ramli, Md Sum y Meisanti (2020), quienes relacionan la RSC medioambiental con el bienestar medioambiental de las comunidades tratando la variable resiliencia comunitaria como mediadora. Los autores justifican la existencia de la mediación defendiendo que las comunidades también pueden ser resilientes reaccionando y adaptándose a los cambios o riesgos del entorno —mediante sus acciones estratégicas, su eficacia, así como su capacidad de adaptación— lo que potenciaría la consecución de bienestar medioambiental.

En el caso del turismo, Magno y Casia (2021) han elaborado recientemente un modelo basado en la resiliencia de sistemas, distinguiendo entre estrategias proactivas y reactivas como vías de recuperación frente a crisis turísticas, ante lo que apuntan que la adopción de posturas proactivas favorecería los resultados bajo la condición de que desarrollaran, al mismo tiempo, prácticas de RSC, todo ello provocando un incremento en la resiliencia del sistema turístico. Marco-Lajara et al. (2021) también han tratado recientemente las tres variables y, pese a no demostrar la existencia concreta de un efecto mediador de la resiliencia, relacionan la RSC con la resiliencia y ésta última con los resultados económicos de hoteles rurales, lo que de nuevo denota el alto nivel de influencia entre las variables.

En base a todos los argumentos presentados, se plantea la hipótesis de mediación 3.

Hipótesis 3 (H3): La resiliencia actúa como variable mediadora en la relación entre la RSC y los resultados de los hoteles de la costa española.

Modelo teórico 3



2.7.3. La orientación estratégica de RSC como moderadora en la relación entre la RSC y los resultados. Hipótesis 4

Además de los efectos de mediación que pueden desarrollar variables como la innovación o la resiliencia, existen otros factores caracterizadores de la actividad de las empresas que, en caso de estar más o menos desarrollados, pueden provocar variaciones en la fuerza o en la dirección de una relación principal (Baron y Kenny, 1986). En este sentido, tradicionalmente se ha analizado la relevancia de vincular los objetivos medioambientales con los de la empresa desde una perspectiva estratégica o proactiva para la búsqueda de competitividad (Sharma y Vredenburg, 1998).

Precisamente, la adopción de enfoques estratégicos de RSC puede potenciar los efectos que las prácticas aisladas de RSC pueden ejercer sobre los resultados empresariales (Cantele y Zardini, 2018). Este motivo hace necesario que se retomen algunas de las consideraciones expuestas en el capítulo 1 sobre la visión estratégica de RSC para demostrar que el desarrollo de una estrategia elaborada e integrada en los objetivos empresariales permitirá reforzar la relación principal pronosticada por la H1. Así, se destaca de nuevo algunas de las ideas más relevantes que defienden la adopción de una perspectiva estratégica de RSC para conseguir crear valor a través de dichas prácticas. Se recuerdan las declaraciones de Vallentin y Spence (2017, p. 64) con las que estipulan

que la “RSC estratégica implicaría otorgar un propósito económico o de calidad a la responsabilidad, lo que supone ir más allá de hacer el bien por el bien”.

Esta postura ha sido ampliamente justificada por Porter y Kramer (2002; 2006; 2011) quienes abanderan la adopción de posturas estratégicas avanzadas para vincular la praxis responsable con la creación de valor compartido en las empresas. Bajo este enfoque, explican la necesidad de adoptar la filantropía estratégica frente a la filantropía corporativa tradicionalmente desarrollada (Porter y Kramer, 2002), e incluso llegan a considerar la RSC como una obligación moral de las empresas, que les permite cumplir con los objetivos sociales y medioambientales a la par que alcanzar los objetivos de creación de ventajas competitivas y de valor para las empresas. Esta perspectiva continúa siendo potenciada a través del concepto de creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

De esta forma, las empresas pueden basarse en el pretexto de buscar un objetivo de negocio para adoptar la RSC, especialmente la RSC estratégica a largo plazo, que permita obtener beneficios propios y para la sociedad (WBCSD, 2002), obteniendo mayores niveles de legitimidad frente a sus grupos de interés (Becchetti et al., 2012) y mejorando la relación con éstos, lo que potencia la creación de ventajas competitivas y de valor (Nieto, 2008; Jell-Ojobor, 2019; Vishwanathan et al., 2020). En este sentido, se destacan algunas de las clasificaciones expuestas con anterioridad como la de Maon et al. (2010) y la de MacGregor y Fontrodona (2011), en las que distinguen que en etapas menos avanzadas de RSC donde se realizan acciones aisladas sin vincularlas con los objetivos estratégicos no se derivan mejoras directas en la posición competitiva o en la creación de valor, mientras que en fases más adelantadas como la *Strategizing-transforming stage* o bien de integración estratégica-transformación, respectivamente, se cumplirían los objetivos vinculados a la búsqueda de valor.

Adicionalmente a lo anterior, otros autores como Baden, Harwood y Woodward (2009) indican que la disposición de motivaciones intrínsecas por parte de las empresas para desarrollar la RSC sería importante para crear beneficios. En esta misma línea, Bocquet et al. (2013) analizan si las diferencias entre la RSC estratégica y receptiva, provocarían diferentes niveles de innovación y consecuentemente diferentes rendimientos. Entre otras conclusiones, demuestran que una adecuada integración o ajuste de los elementos

estratégicos, organizativos y ambientales derivará en mejores niveles de rendimiento. Concretamente, hacen hincapié en que no basta con llevar a cabo prácticas aisladas ya que una carencia de alineación estratégica puede impedir la obtención de los resultados deseados.

Dentro de esta línea argumental, determinados autores han enfocado sus investigaciones encaminándolas a demostrar este impacto para el sector turístico. Tal es el caso de Camilleri (2014) quien pretende aportar una base estratégica a la literatura de RSC en turismo. En este sentido, el autor concluye que todavía son escasas las contribuciones de la RSC estratégica en turismo y que su análisis es conveniente debido a que desvela las formas en las que las empresas turísticas pueden crear valor a través de sinergias entre ellas mismas y las comunidades. A lo anterior se suman las declaraciones recientes de Peña-Miranda et al. (2021) quienes señalan la necesidad de que el sector turístico en especial desarrolle un enfoque estratégico de RSC, dadas sus características como industria de consumo discrecional que se encuentra más expuesta a que los clientes puedan dejar de adquirir un servicio o producto si los resultados no son los esperados.

Una vez detallados los alegatos que postulan a la orientación estratégica de RSC como medio para mejorar los resultados, merece la pena ampliar la justificación para conocer si la RSC se realiza como objetivo estratégico o como objetivo de mejora de reputación, lo que se vincula con el conocido fenómeno de *greenwashing*. El concepto de *greenwashing* se define como “el creciente temor de que, al menos, algunas empresas gestionen de forma creativa su reputación ante el público, la comunidad financiera y los reguladores, con el fin de ocultar sus desviaciones, apartar las atribuciones de culpa, oscurecer la naturaleza del problema o la acusación, reatribuir la culpa, asegurar la reputación de una entidad y, finalmente, tratar de aparecer en una posición de liderazgo” (Laufer, 2003, p. 255). Baden et al. (2009, p. 431) consideran que el término *greenwashing* “describe la situación con respecto a las prácticas medioambientales cuando se gasta más dinero en promocionar las credenciales verdes de una empresa o producto que en ser realmente verde”, mientras que Gupta, Dash y Mishra (2019) consideran que “se trata de afirmaciones infundadas sobre las buenas políticas medioambientales” (p. 155).

En este sentido, se podría llegar a considerar que una empresa que realice acciones de RSC pero que no las integre en sus valores y en su estrategia, podría ver menoscabados los impactos de dicha estrategia sobre sus resultados, eludiendo incrementos de valor o incluso llegando a producir pérdidas. Por tanto, la inclusión de una orientación estratégica de RSC que refuerce la relación entre las prácticas de RSC y los resultados podría llegar a controlar dichos efectos derivados del *greenwashing* y permitiría distinguir los efectos en los resultados de aquellas empresas que podrían estar llevando a cabo *greenwashing* de las que efectivamente integran la RSC en su orientación estratégica.

Este efecto de influencia es de especial relevancia para el sector turístico dada su dependencia directa de la prestación del servicio y del cliente. Por ello, la literatura existente ha prestado especial atención a la generación de confianza en los grupos de interés en torno a estas prácticas. Así, en el caso de los hoteles se aconseja a los directivos que reduzcan las posibles dudas que puedan tener los stakeholders en torno a sus prácticas de RSC, especialmente los consumidores ecológicos (Punitha y Rasdi, 2013) donde el desarrollo de estrategias de RSC incorporadas a los objetivos empresariales y la disposición de certificados podría incrementar la confianza de estos grupos (Rahman, Park y Chi, 2015).

Las virtudes de los certificados para mejorar las condiciones competitivas de las empresas turísticas han sido demostradas en términos de incremento del valor de mercado (Bernard y Nicolau, 2022), así como de aumentos en los niveles de resiliencia (Marco-Lajara et al., 2021). Gupta et al. (2019), por su parte, crean el concepto de *Green Service Encounter* con el que también buscan ampliar la confianza en los consumidores, independientemente de la finalidad de viaje de éstos, lo que dependerá de sus propios valores medioambientales. Chen, Bernard y Rahman (2019) coinciden con las visiones anteriores en considerar que las prácticas de *greenwashing* impactan negativamente en la confianza de los huéspedes. De hecho, estudios como el de Bernard y Nicolau (2022) concluyen que, pese a que la obtención de los primeros certificados genera efectos positivos sobre los resultados de los hoteles evitando que los clientes tengan dudas acerca de si realizan *greenwashing*, un exceso de obtención de premios o

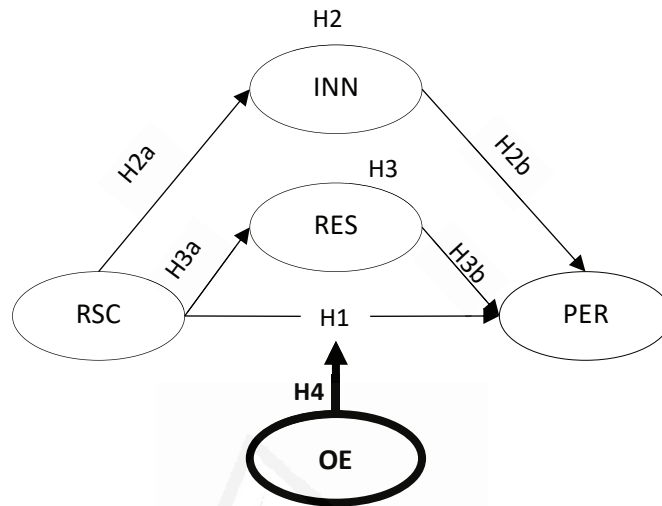
reconocimientos verdes puede llegar a generar una relación de U invertida sobre los resultados.

Llegados a este punto surge la cuestión de si las prácticas de *greenwashing* se dan con la misma frecuencia en empresas de diferentes tamaños. Baden et al. (2009) apuntan hacia una distinción entre la RSC de las empresas grandes y de las pymes en términos de *greenwashing*. Concretamente señalan que las empresas grandes tienden a desarrollar más prácticas de *greenwashing* que las empresas pequeñas. De hecho, señalan que estas últimas relizan muchas prácticas de RSC pero que carecen de estrategias de comunicación para hacerlas conocer. Este pensamiento es compartido y demostrado con posterioridad para el sector turístico por otros autores como Font et al. (2012), quienes apuntan que los grandes grupos hoteleros cumplen en menor medida sus políticas de RSC —pese a que éstas son más completas que las de los grupos pequeños— mientras que los grupos de hoteles pequeños se centran en desarrollar acciones más concretas —principalmente medioambientales— pero las cumplen de forma efectiva.

En suma, la identificación del potencial estratégico de la RSC permite responder a preguntas de investigación resaltadas en capítulos previos como la planteada por Smith (2003) quien cuestiona si los efectos de creación de valor mediante la RSC estratégica serían efectivos en todos los sectores o únicamente en contextos concretos. En este sentido, los argumentos expuestos sobre la integración de la RSC estratégica podrían solucionar los tradicionales problemas asociados al impacto de la RSC sobre los resultados a corto o medio plazo, sobretodo cuando estas prácticas no se alineen con la orientación global de la empresa. Por ende, la orientación estratégica resultaría de utilidad no solo para identificar y diferenciar las prácticas aisladas de RSC de las estratégicas, sino también para dirimir en qué casos se realizan con el objetivo de mejora de imagen. Todo ello puede explicar el desarrollo reciente de estudios que han comenzado a considerar las actividades de valor compartido como moderadoras en la relación entre la RSC y la obtención de ventajas competitivas (Zhang, Peng y Wei, 2018). En este sentido, resulta pertinente desarrollar una hipótesis que permita contrastar tales cuestiones en el sector turístico, lo que se pretende a través de la hipótesis 4.

Hipótesis 4 (H4): La orientación estratégica de RSC modera de forma positiva la relación entre la RSC y los resultados de los hoteles de la costa española.

Modelo teórico 4



2.8. Conclusiones del capítulo

A lo largo del capítulo 2 se ha destacado la relevancia que la RSC ejerce en el sector turístico. Para ello, inicialmente se ha distinguido entre la RSC y la sostenibilidad en turismo, considerando a ésta última como el objetivo último a alcanzar a través de las estrategias de RSC de cada una de las empresas turísticas. En este sentido, se han señalado diferentes iniciativas en materia de pactos, declaraciones o alianzas desarrolladas por organismos oficiales para establecer objetivos de sostenibilidad en turismo a nivel global.

Se han detallado una serie de malas prácticas que han provocado externalidades negativas por parte del turismo de masas, lo que se ha establecido como un antecedente que impulsa la motivación de los actores del sector tanto en el ámbito privado, el académico como el público a aplicar prácticas que fomenten la RSC en las empresas, evitando la desigualdad de género, los problemas de contaminación atmosférica y visual, así como la precariedad laboral, entre otros.

Se describen las motivaciones específicas de las empresas turísticas para adoptar RSC, entre las que destacan las internas (búsqueda de ventaja competitiva, mejora de imagen

o incremento de oportunidades de promoción, búsqueda de ventajas fiscales, mejora económica, entre otras) y las externas como la localización en entornos motivadores de prácticas sostenibles o la atención a las exigencias de los grupos de interés. Además, se establece la diferenciación entre los factores individualistas motivados por la obtención de beneficios propios y los más colectivistas, que buscan beneficiar a los grupos de interés.

Se destacan las barreras principales a las que se enfrentan las empresas turísticas, principalmente las pymes, a la hora de desarrollar la RSC como los altos costes, la falta de habilidades y competencias, las barreras técnicas, entre otras.

Se desarrolla la H1, que relaciona la RSC con los resultados o performance de los hoteles. Además, se analiza la innovación (H2) y la resiliencia (H3) como variables mediadoras que permiten impulsar el efecto que la RSC ejerce sobre los resultados, así como el efecto moderador que una orientación estratégica de RSC (H4) ejerce sobre la relación señalada.

CAPÍTULO 3. DISTRITO TURÍSTICO Y RSC



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.1. Introducción

En el capítulo previo se han expuesto los impactos que pueden derivar del desarrollo de la RSC en empresas turísticas, conformando una serie de relaciones en las que se ha aportado justificación teórica sobre los efectos que la RSC puede generar sobre el desempeño en la empresa, así como en otras variables mediadoras y moderadoras. Por tanto, se ha justificado la relevancia de la RSC como propulsora de la creación de valor, así como de otros factores como la innovación y la resiliencia, esenciales para determinar la capacidad de supervivencia de las empresas. En este sentido, se ha pretendido aportar soluciones a la literatura que todavía indica la existencia de un desconocimiento sobre los mecanismos que hacen que la RSC esté vinculada a los resultados, concretamente a las variables mediadoras (Aguinis y Glavas, 2012).

Además de la relación RSC-resultados, existe un reclamo generalizado por conocer los factores que pueden influir en el desarrollo adecuado de esta estrategia. A continuación, mediante los capítulos 3 y 4, se pretende aportar la evidencia teórica pertinente sobre algunas variables que pueden actuar como antecedentes de la RSC, lo que permite conformar la parte inicial del modelo teórico.

Tal y como se ha introducido en el capítulo 1 de la presente tesis doctoral, la localización puede desempeñar un papel clave en el desarrollo adecuado de la RSC de las empresas. De entre las distintas alternativas dentro del marco de la localización empresarial y, con el ánimo de adoptar la perspectiva más adecuada para potenciar el desarrollo de la RSC, la presente tesis se centra en el concepto de DI, el cual es introducido como un tipo de localización óptima (dentro de la teoría de economías de aglomeración) donde se generan una serie de externalidades positivas que pueden actuar como potenciadoras de las estrategias de RSC de las empresas las cuales se analizan con detalle a continuación. Este tipo de áreas presentan una serie de características que pueden explotarse de forma conjunta por parte de las empresas para desarrollar adecuadamente diferentes estrategias que potencian el nivel competitivo y los resultados en las organizaciones.

En este sentido, en los próximos apartados se expone el origen y la evolución del concepto de DI, así como sus características y su diferenciación con respecto al término clúster, dada la tendencia académica a analizarlos, en muchas ocasiones, de manera indistinta. A continuación, explicaremos su relación con la RSC de las empresas exponiendo evidencia empírica previamente desarrollada por otros autores. Seguidamente, y acotando hacia el enfoque concreto del turismo, explicaremos el concepto de Distrito Turístico (DT) y las externalidades positivas que dichos entornos pueden generar con respecto a la RSC de las empresas turísticas ubicadas en estas áreas y hacia la búsqueda de la sostenibilidad conjunta en territorios determinados.

3.2. Origen y evolución del DI: Desde la “industria localizada” de Marshall al clúster de Porter, pasando por el DI de Becattini

El fenómeno de concentración geográfica es uno de los más analizados dentro del área de gestión empresarial y es entendido como la concentración de un número de empresas en una localización concreta para obtener algún tipo de beneficio más allá de sus respectivas capacidades internas (Marco-Lajara, Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez y Úbeda-García, 2015). Los antecedentes de esta línea de investigación se remontan a la obra de Marshall (1890) en la que el académico sentó las bases que permitirían el desarrollo posterior de la teoría de DI. El análisis de la obra *The Principles of Economics* se considera un punto de arranque crucial en la teoría de DI debido a que, a pesar de no tratar de forma directa el concepto de DI, analizó las ventajas principales que se podrían generar en entornos de distrito.

Como aspecto peculiar, se destaca que, con la intención de adentrarse en el fenómeno de la organización industrial, Marshall (1948) se remitió al campo de la biología, a través de la consideración de la “ley de la supervivencia de los más capacitados”, que se refería a la capacidad de sobrevivir que disponían aquellos organismos que fueran más aptos para utilizar en propio beneficio lo que les rodeaba. Mediante el desarrollo de una analogía continuada entre el entorno empresarial y la biología, el autor llega a destacar el hecho de que únicamente aquellas especies humanas que fueran capaces de adaptarse colectivamente para hacer uso del medio ambiente sobrevivirían, lo que en cierta medida anticipaba la relevancia otorgada al entorno. En este sentido indica que:

Es necesario, por tanto, preguntarse si la presente organización industrial no podría ser modificada ventajosamente de modo que contribuyera a aumentar las oportunidades que tienen los grados inferiores de la industria para utilizar sus facultades mentales, a obtener un placer del empleo de éstas y a fortalecerla con el uso, toda vez que debe desecharse la argumentación de que dicho cambio si fuera beneficioso, ya habría sido producido por la lucha por la supervivencia (Marshall, 1948, p. 295).

En esta línea, Marshall no sólo realizó las comentadas analogías con la naturaleza para indicar la dependencia de los agentes económicos sobre la misma, sino también con el objetivo de demostrar que dichos agentes también podrían transformar la naturaleza en búsqueda de propósitos concretos. Las breves pinceladas comentadas con anterioridad con relación al ámbito biológico se unen a su enfoque sobre la división del trabajo, concepto que ya fue desarrollado previamente por Adam Smith (1776), así como a la concentración de las industrias especializadas en localidades particulares.

Este último aspecto es el que, a través del décimo capítulo de su obra, le permitió convertirse en el padre del DI para la investigación académica. Precisamente, una de las aportaciones más relevantes que se pueden observar en su obra —y que ha sido resaltada por herederos como Becattini (2002)— es la capacidad de identificar no sólo el sistema económico preponderante hasta el momento, con lo que se refirió a los sistemas de empresas de gran tamaño con un alto nivel de integración vertical que controlarían procesos completos de producción, sino también una nueva forma de entender los negocios, basada en las ventajas que el territorio donde estuvieran ubicadas las empresas, caracterizado por un alto nivel de concentración de empresas con alto nivel de especialización en diferentes fases de un proceso productivo, podría generar.

De hecho, Becattini (2002), posteriormente, resalta que el concepto de distrito desarrollado por Marshall pudo tener un origen doble, por el tipo de organización industrial de las ciudades de la Inglaterra de finales del siglo XI, así como por la existencia de centros especializados.

Concretamente, y retomando la obra seminal de Marshall (1948), el autor destaca el concepto de “industria localizada” (p. 316) refiriéndose a una industria concentrada en

ciertas localidades. Así, señala ejemplos como el de Imst, un pequeño pueblo del Tirol donde hacía años se había observado una especialización de sus habitantes en la cría de canarios o de Staffordshire, una localidad de Inglaterra especializada ya en aquel entonces en la producción de cerámica. De entre los motivos de elección de una localización, el autor destaca el clima y el suelo, las condiciones físicas o la existencia de minas y la accesibilidad de la zona. Además, también señala la existencia de un patronato de una corte, que en aquella época provocaba que la demanda de bienes de calidad incrementara (debido a la capacidad económica de este tipo de grupos sociales) lo que atraería a mayor número de mano de obra especializada.

Además de todo lo anterior, otra característica destacada por Marshall en relación con la organización industrial es la relación entre la obtención de ventajas de producción en escala con industrias de tipo manufacturero ya que, según indica, éstas dependen en menor medida de las condiciones naturales de la ubicación geográfica, pudiendo escoger el entorno más adecuado para poder desarrollar su actividad (a diferencia de otros sectores como la agricultura o las industrias extractivas).

Focalizando la atención de su obra sobre los “grupos de trabajadores especializados que se reúnen dentro de los estrechos límites de una ciudad industrial o de un barrio de este carácter densamente poblado”, Marshall (1948, p. 318) destaca tres tipos de ventajas asociadas a la ubicación de una industria en un distrito. Concretamente, señala la existencia de conocimiento especializado a través de frases como “los misterios de la industria pierden el carácter de tales; están como si dijéramos en el aire y los niños aprenden mucho de ellos de un modo inconsciente” (p. 318). Con relación a esta ventaja, también se intuye su reflexión acerca de la transferencia de dicho know-how o conocimiento cuando indica que

El buen trabajo es apreciado como se merece; los inventos y los perfeccionamientos en la maquinaria, en los procesos de fabricación y en la organización general de los negocios, se estudian pronto para dilucidar sus méritos o inconvenientes: si una persona lanza una nueva idea, ésta es adoptada por las demás y combinada con sus propias sugerencias y, de este modo, se transforma en una fuente de otras nuevas ideas. Y pronto las actividades subsidiarias se establecen en las proximidades, proporcionando a la industria

principal útiles y materiales, organizando su tráfico y tendiendo de diversos modos a la economía de su material (p. 318).

Al mismo tiempo, Marshall destaca otra de las ventajas cuando se refirió a la existencia de “industrias subsidiarias que se dedican cada una a una rama del proceso de producción y trabajan para muchas fábricas principales de sus cercanías [...] capacitadas para emplear constantemente maquinaria muy especializada de los mejores tipos, y para hacerla trabajar con un gran rendimiento, amortizando pronto su coste” (p. 318).

Finalmente, una última ventaja anticipada por el autor es la capacidad de una industria localizada de disponer de mano de obra especializada. Concretamente habla de que “los patronos acostumbran a dirigirse a cualquier lugar donde esperan encontrar probablemente una buena selección de trabajadores dotados de la habilidad especial que ellos necesitan, mientras que los que buscan trabajo van, naturalmente, a los lugares donde hay muchos patronos que necesitan obreros de su especialidad” (p. 318).

Tras la aportación pionera de Marshall (1948), Becattini (1990) se establece como el heredero por excelencia de sus principios, los cuales aplica al contexto italiano, convirtiéndose en el creador y abanderado del concepto de DI. A pesar del protagonismo innegable de Marshall como pionero en el ámbito del distrito, no es el único origen del concepto, tal y como lo reconoce Becattini (2002) en su artículo “Del distrito industrial marshalliano a la teoría contemporánea del distrito. Una breve reconstrucción crítica”.

Así, la coyuntura que permitió a Marshall analizar las externalidades positivas que se generaron en estos entornos en el caso británico, coincidieron con las condiciones económicas de la Italia de la segunda postguerra (en términos generales) lo que permitió a Becattini profundizar en el fenómeno (Becattini, 2002). En este sentido, el propio autor destacó que fueron tres las características contextuales que, bajo el criterio de diferentes economistas italianos, confluyeron durante los años 60 de la segunda postguerra:

- ⇒ Se produce un surgimiento acumulado de pequeñas empresas manufactureras en zonas concretas que provocan el progreso económico del área a través de

incrementos en la renta, el empleo o las exportaciones, frente al declive de grandes empresas.

- ⇒ La preparación especializada técnica de las empresas pequeñas de las comentadas zonas era innegable, sin que sus conocimientos y habilidades técnicos fueran inferiores a los de las grandes empresas.
- ⇒ El último aspecto resaltado por el autor estaría relacionado con la ubicación geográfica, aparentemente llamativa para la época, de estas empresas pequeñas, localizadas en zonas normalmente alejadas de los centros urbanos capitalistas más habituales.

A través de sus múltiples aportaciones sobre el fenómeno del distrito, desde sus obras pioneras hasta las más recientes Becattini (1962; 1979; 1987; 1989; 1990; 2002) se dedicó a aplicar las consideraciones analizadas por Marshall al caso italiano, convirtiéndose en uno de los autores más relevantes del área, siendo capaz de crear por vez primera una definición del DI, considerándolo como una “entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de una población de empresas en un área natural e históricamente vinculada” (Becattini, 1979). El valor de las obras del autor se detecta, no sólo por poner nombre al fenómeno previamente anticipado por Marshall, sino también por su capacidad de detectar una serie de características de partida que debe de cumplir cualquier Distrito Industrial Marshalliano (MID por sus iniciales en inglés, *Marshallian Industrial District*), así como las externalidades o efectos que se producirán en este tipo de áreas.

Además de las características resaltadas en sus obras posteriores, se podría considerar que “El distrito industrial marshalliano como noción socioeconómica” (Becattini, 1990) constituye uno de sus hitos, donde el autor aclara las características y las externalidades positivas que se generarían en este tipo de áreas, las cuales serán analizadas con mayor detalle en el apartado siguiente. Como preámbulo a dichas características y con la finalidad de poder comprender la evolución del concepto de distrito se anticipa que el autor indica concretamente que el tipo de actividad que se llevaría a cabo dentro del MID sería de tipo industrial, lo que diferenciaría este tipo de áreas de otro tipo de “regiones económicas”. Al mismo tiempo, señala la división del trabajo existente en el MID, así como la presencia de un comportamiento compartido por parte de los

individuos que la componen caracterizados por compartir una serie de características concretas que se derivan de la evolución histórica del área en cuestión y que los distinguen de los individuos que conviven en otras zonas.

Del mismo modo, Becattini (1990) apunta que la citada división del trabajo existente en los MID provocaría la existencia de un excedente de producción que debería ser vendido en el exterior de los MID. Esto último es especialmente importante debido a que, como consecuencia, provoca una de las características más relevantes del MID definido por Becattini, adicional a todas las condiciones locales que lo definen, que es la existencia de una red permanente de relaciones entre los elementos que la componen. Precisamente, el motivo que provoca que el MID deba de actuar en base a una red de vínculos entre quienes la componen es el hecho de que exista una excedencia de productos derivados de la comentada especialización cuya venta en los mercados mundiales se dificulta debido a los numerosos obstáculos que se generan en el momento de su colocación.

Otra de las características que podría ser considerada es la idiosincrasia de la población que compone el MID, pero Becattini (1990) también reconoce el hecho de que dicha sociedad no se encontraría aislada del mundo exterior, sino que el desarrollo y evolución adecuados del MID implicaría la capacidad de absorber nuevos conocimientos y habilidades del exterior lo que, al mismo tiempo, generaría problemas de integración cultural y de asimilación, destacando aquellos distritos italianos que consiguieron superar dichos problemas y cuya capacidad de asimilación les permitió el éxito del fenómeno.

Adicionalmente a lo anterior, Becattini (1990, 2002) considera que las empresas localizadas en un DI obtendrían beneficios derivados en este caso del “efecto distrito”, lo que se podría considerar como una continuación de los pioneros “efectos de industria localizada” previamente destacados por Marshall (1948), efectos o externalidades que se analizarán con mayor nivel de detalle en el siguiente apartado.

Se comprueba cómo la línea evolutiva del fenómeno del distrito industrial continúa a través de la figura de Michael Porter (1990) en cuya obra “La ventaja competitiva de las naciones”, además de destacar el papel de la localización sobre la competitividad de las naciones, en base al “modelo del diamante” explicado en capítulos anteriores, el autor

también desarrolla el concepto de clúster, lo que supone una nueva aportación para el fenómeno de las economías de aglomeración y , concretamente, para el concepto de distrito industrial.

Previamente a la explicación pormenorizada del concepto de clúster, resulta relevante comprender cómo Porter pudo llegar a la elaboración del mismo, cuyo fenómeno ya había sido analizado en los años previos por autores italianos como el citado Becattini, quien desarrolló de forma coetánea una de sus obras más relevantes en ese mismo año. La primera diferencia de enfoque podría estar relacionada con el propio propósito de la obra de Porter (1990), cuya finalidad principal reside en comprender cuáles fueron los motivos principales que provocaron que las empresas de determinadas industrias de naciones concretas presentaran ventajas competitivas frente a otros competidores mundiales. Para ello, se centra en analizar durante cuatro años diez potencias comerciales a nivel mundial (Dinamarca, Alemania, Italia, Japón, Corea, Singapur, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos) generalizando qué es lo que había funcionado en las industrias de éxito en cuestión, a través del estudio de ciertos aspectos como los motivos que provocaron el desarrollo de dicha industria en ese país o el momento temporal en el que cada industria comienza a desarrollar una ventaja competitiva frente al resto en una nación determinada, entre otros.

En relación con los motivos que provocan la ventaja competitiva de las naciones, la innovación y la productividad destacan como propulsores de esta condición. En este sentido, plantea como consejo que la búsqueda de los factores que impulsaran la productividad se debería efectuar en industrias o segmentos industriales específicos y esto podría suponer uno de los primeros aspectos que llevaron al autor a plantear un enfoque local. Así, señala que, a través del diamante, difícilmente se detectaría una única industria competitiva para una nación, sino que existirían clústeres de diferentes industrias competitivas dentro de cada país. Esta especificación es la que supone el nexo de unión entre la búsqueda de la competitividad internacional y el desarrollo del clúster, lo que supondría un antes y un después para el fenómeno.

Con este objetivo, se centra en dos casos concretos: el clúster de baldosas de cerámica y el clúster del calzado, ambos en Italia. Por ejemplo, en relación al clúster italiano de la cerámica consigue detectar un cambio de tendencia desde los orígenes de la industria

en los que Italia dependía de materias primas y tecnología extranjeras, hasta llegar a una etapa de ventajas y fortalezas propias, gracias al clúster de la región de Sassuolo, en el que el autor destacó la especialización de los trabajadores, la colaboración entre agentes, el acceso a mejores recursos y financiación dentro del clúster, la concentración geográfica de las empresas de apoyo y la creación de instituciones especializadas, conformando todos estos factores un caldo de cultivo favorable para que los productores de baldosas de cerámica italianos superaran las limitaciones de dependencia extranjera (foránea) y potenciaran su desarrollo local. Por tanto, la capacidad de innovación del clúster también supondría un factor clave para su supervivencia y obtención de ventajas competitivas.

Adicionalmente a dicha obra pionera, Porter profundiza en el concepto a través de trabajos posteriores (1996; 1998; 2000). De hecho, hay quienes identifican un cambio de perspectiva del autor desde una postura más abierta en la que únicamente considera las conexiones empresariales a una postura más local, considerando la influencia de la ubicación geográfica (Brosnan, Doyle y O'Connor, 2016), profundizando cada vez más en el concepto y provocando que su obra se asimilara al concepto de DI, probablemente por influencia del pensamiento de distrito que se estaba desarrollando en la época (Sforzi, 2015). Si bien es cierto que tanto el DI como el clúster comparten la procedencia común marshalliana, el propio Porter (1996) destaca que encuentra en la obra de Markusen (1996) la oportunidad para abordar el enfoque regional, realizando una comparación entre las aportaciones que un clúster podría ejercer sobre el nivel competitivo frente a otras economías de aglomeración, diferencias que serán analizadas con posterioridad. A pesar de ello, también declara como origen intelectual del clúster a Marshall (1890) (Porter, 2000).

En esta línea de especificación a lo largo del horizonte temporal, Porter (2000) continúa defendiendo la idea de que las ventajas competitivas más duraderas en la economía global resultaban ser paradójicamente locales, considerando al clúster como un modelo nuevo de pensamiento microeconómico óptimo, para el que las empresas e instituciones deberían adoptar nuevas perspectivas para ser competitivas basándose en las ventajas competitivas generadas por la ubicación de sus negocios, y no en aspectos internos de la empresa. Al mismo tiempo, destaca el rol de influencia mutua que existe

entre los gobiernos y el desarrollo de los clústeres, dada la capacidad de los primeros en poder facilitar el desarrollo de los últimos y viceversa. De esta manera, la caracterización de un clúster idóneo quedaría condicionada, según el autor, bajo la confluencia de diversas características entre las que destaca: a) La existencia de una visión común por las empresas del clúster; b) la búsqueda de la mejora continua del clúster; c) la disposición de una estructura idónea que comprenda diferentes clústeres dentro de un país; d) el establecimiento de límites claramente establecidos; e) implicación por parte de los agentes que conforman el clúster; f) existencia de un liderazgo preponderante por parte del sector privado en el clúster; g) el establecimiento del foco de atención en las relaciones personales dentro del clúster; h) predisposición a la actuación y enfoque institucional.

Siguiendo este enfoque, se comprueba la evolución que han tenido sus propias definiciones del concepto, desde la aportada en 1990 en la que señala la composición del clúster por industrias relacionadas debido a las conexiones existentes entre los grupos de interés especializados o a las habilidades compartidas, pasando por la especificación de 1996 de que “el clúster, y no la industria individual, es la unidad de análisis apropiada por razones empíricas y porque las externalidades pueden ser poderosas entre industrias relacionadas” (p. 85), hasta su aclaración en 1998 cuando definió al clúster como “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un ámbito concreto. Los clústeres abarcan un conjunto de industrias vinculadas y otras entidades importantes para la competencia” (p. 78) como proveedores, canales, clientes, instituciones gubernamentales y de otro tipo. Una definición posterior todavía más específica sería la del año 2000 en la que señala que los clústeres “son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas (por ejemplo, universidades, organismos de normalización, asociaciones comerciales) en un campo concreto que compiten pero que cooperan” (p. 15).

Sin más dilación y, habiendo expuesto la evolución temporal del fenómeno a través de sus tres autores clásicos más relevantes, se pretende exponer una breve pincelada de algunas visiones más actuales que han tenido como objeto de estudio principal el fenómeno de DI/clúster. Así, revisiones de la literatura como la elaborada por Lazzeretti,

Sedita y Caloffi (2014) analizan artículos sobre clúster o DI entre 1989 y 2010, demostrando la existencia de una tendencia creciente en la elaboración de artículos centrados en este tópico y destacando revistas académicas como *Regional Studies* o *European Planning Studies* como las más relevantes. Al mismo tiempo, los autores identifican la evolución histórica de los conceptos, estableciendo su origen en el trabajo seminal de Marshall (1890), coincidiendo con la perspectiva planteada en la presente tesis doctoral. Además, realizan una especificación sobre la evolución de los conceptos, indicando que su crecimiento fue consecuencia de la investigación europea en el ámbito francés e italiano. A dichas contribuciones se sumaron las elaboradas en EE. UU. y en el norte de Europa, lo que incrementó la proyección internacional y la importancia otorgada a los conceptos.

Siguiendo un enfoque de similares características, encontramos el trabajo de Trippi, Grillitsch, Isaken y Sinozic (2015) quienes demuestran los retos a los que se enfrenta la literatura enfocada en contextos regionales, considerando que se debería potenciar la realización de estudios enfocados en conocer las características de los sistemas regionales de innovación que influyen en la evolución del clúster, así como el rol que ejercen los agentes humanos que conforman el clúster o la influencia del tipo de actividad que se desempeña en la zona sobre la evolución del clúster.

Por su parte, Brosnan et al. (2016) elaboran un estudio comparativo de las teorías bajo las que se han enmarcado tradicionalmente los estudios de aglomeración para poder detectar sus similitudes y sus diferencias, así como destacar el valor del concepto de clúster frente a otros enfoques de localización. Pese a resaltar figuras como las de Von Thunen (1826), Launhardt (1882) o Weber (1909) como pioneros en destacar el papel de la localización en la economía, Brosnan et al. (2016) coinciden con el resto de los investigadores en que la figura de Marshall (1890) fue clave por su referencia a los DIs. Ha de corregirse esta perspectiva, no en lo que se refiere a la relevancia de la figura de Marshall, cuyo argumento es compartido en la presente tesis, sino en aclarar que verdaderamente Marshall no se refirió al concepto de DI como tal, sino que fueron autores posteriores, de entre los que destaca Becattini, los que crearon el concepto a partir de las ideas previamente introducidas por Marshall. De hecho, hay autores que señalan que, hasta que Becattini le aportó un sentido teórico, el concepto de distrito

pasó desapercibido (Colli, 2009, en Sforzi, 2015). Retomando la visión de Borsnan et al. (2016), los autores destacan, del mismo modo que los estudios anteriores, que históricamente se produce un resurgimiento del interés académico en torno a los DI por parte de los investigadores italianos de los años setenta y ochenta, opinión que también es compartida por autores anteriores como comprobamos en la obra de Sforzi (2008a). Borsnan et al. (2016), señalan al mismo tiempo, que el enfoque sobre los DI se retomó en una época en la que el modelo Fordista (basado principalmente en la integración vertical de grandes empresas) entró en decadencia, favoreciendo el surgimiento de nuevos modelos económicos donde primaba la especialización de pequeñas empresas en las que se produciría una integración vertical entre las mismas. Destacan, a su vez, el modelo de diamante de Porter (1990) como herramienta clave para determinar los factores que condicionan la competitividad a nivel regional.

Lu, Reve, Huang, Jian y Chen (2018), por su parte, coinciden con figuras anteriores en considerar a la literatura de aglomeración, específicamente a la de los clústeres, como una novedosa línea de investigación para lo que alegan una nueva motivación. En este sentido, consideran que la literatura debe concentrar sus esfuerzos en destacar el papel de las relaciones entre distintos clústeres, lo que ayudaría a potenciar el enfoque integrado de la teoría de los clústeres. De hecho, es cada vez mayor el número de veces que se produce el surgimiento de distintos clústeres en una misma área, por lo que se requiere una alta capacidad por parte de las posturas políticas para poder relacionarlos, postulando las relaciones entre los clústeres como un enfoque interesante para el futuro dentro de la línea de investigación. En este sentido cabe la posibilidad de adoptar enfoques multinivel, considerando lo que denominan el enfoque del “mesocluster” y el “microcluster”.

Lazzeretti, Capone, Caloffi y Sedita (2019), por su parte, identifican que la palabra clúster es la más empleada dentro de esta línea, seguida por otros términos como el de innovación, conocimiento, regiones, redes o desarrollo. Esto denota, en cierta medida, la preponderancia de determinados enfoques de investigación que se están adoptando en la actualidad entre los cuales destacan la innovación y las redes, así como la política. Aunque se nombren en general los tópicos identificados como relevantes, destaca la

parte de innovación, la social/sostenible y la de redes como de especial relevancia (la de innovación por su dimensión de estudio y la de sostenibilidad por su novedad).

Otro aspecto que debería ser resaltado es precisamente el hecho de que se haya empleado dos términos alternativos por parte de los investigadores, el del DI y del clúster, para referirse a una línea de investigación que comparte una gran parte de las características, incluido su origen. Así, Sforzi (2015) destaca que el hecho de considerar a Marshall como la raíz común de ambos conceptos ha conducido a hibridar los términos y esto lo demuestra indicando que los estudios de DI/clúster obtienen conclusiones comunes en torno a los conocimientos y la evolución de las economías locales citando visiones como las de Belussi (2015) o Hervás (2015). Además, autores como Lazzeretti et al. (2014) identifican visiones que coinciden en considerar a ambos conceptos como vías para relacionar la localización y la competitividad, así como con la performance (Feser y Bergman, 2000; Ketels, 2011). Consecuentemente, es habitual encontrar posturas que asumen que el DI y el clúster se pueden tratar como sinónimos (Tallman, Jenkins, Henry y Pinch, 2004; Bell, 2005; Sforzi, 2008a) o que se emplean de forma indistinta (Porter y Ketels, 2009), mientras que hay otros investigadores que opinan que esto podría suponer, en cierta medida, un error, en el sentido en que reconocen el hecho de que el clúster nació en base a una visión más general que la del DI, pese a compartir raíces teóricas (Porter y Ketels, 2009; Gordon y McCann, 2000; Sforzi, 2008a).

Se comprueba cómo Sforzi (2008a) es partidario de ambas posturas, con lo que se refleja la confusión existente en torno a ello, ya que, por un lado, el autor reconoce que ambos términos podrían llegar a ser sustitutos, indicando que, para ambas opciones, el fenómeno explicado sería el mismo, es decir, “que las actividades económicas tienen a concentrarse en el territorio, y que las ventajas para las empresas reagrupadas [...] son significativas, con respecto a aquellas otras aisladas” (p. 45). Por otro lado, Sforzi (2008a) también destaca el hecho de que el clúster sería más amplio que el distrito, en cuanto a que el último estaría comprendido en el primero. En esta línea, Ortega-Colomer, Molina-Morales y Fernández de Lucio (2016) concluyen que uno de los motivos que demuestran la popularidad del concepto de clúster frente al del DI es precisamente el hecho de que el primero se ha planteado de forma más amplia, vaga y ambigua. Posteriormente, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Seva-Larrosa y Ruiz-Fernández (2019b) destacan que

independientemente del término empleado para referirse al fenómeno, éste consistiría básicamente en “el estudio de condiciones específicas que un territorio (el distrito industrial) proporciona a las empresas para que puedan alcanzar un mayor nivel de eficiencia productiva” (p. 214).

Esto explica la motivación de desarrollar los siguientes subapartados en los que, por un lado, se analiza con mayor profundidad las características de los DIs, así como del clúster y, por otro, se realiza una distinción entre ambos, centrándonos en los aspectos esenciales. Además, el detallado entendimiento de ambos conceptos servirá para poder escoger el enfoque adecuado que permita relacionar este tipo de áreas locales con la RSC, constituyendo esta perspectiva una de las principales líneas de investigación en la presente tesis doctoral.

3.3. Características y externalidades positivas generadas en los DIs y los clústeres

Previamente a la exposición de características de un DI, resulta esencial no sólo conocer su origen y evolución, sino la forma en la que la literatura ha defendido su posible identificación. Así, el procedimiento para identificar o medir la existencia de un DI no es homogéneo debido, entre otros motivos, a que los autores que han desarrollado el enfoque lo han hecho en momentos temporales bien diferenciados, lo que ha podido influir en su manera de identificarlo o interpretarlo. En este sentido, es bien sabido que las primeras identificaciones de un área catalogada como distrito industrial se remontan al estudio de Marshall (1890), continuando por Becattini (1979), que posteriormente analizó el distrito de Prato, reconocido por el propio autor como “el arquetipo de los distritos industriales” (Becattini, 2002, p. 24). Asimismo, Becattini reconoce la necesidad de analizar el distrito como una unidad específica a través de un período de tiempo largo, debido a que en dicha área se produce una naturaleza de producción que se reproduce.

Si bien es cierto lo anterior, las características de un DI aparecen perfectamente sintetizadas en la obra clásica de Becattini (1990) previamente expuesta, y cuyos principales factores aparecen detallados a continuación.

1. Existencia de una comunidad local que dispone de valores y visiones compartidos, constituyendo un requisito en la formación de DI. Concretamente el autor señala que algunas combinaciones de valores, específicamente aquellos que promueven los cambios tecnológicos, promueven la creación y el crecimiento del DI.
2. Existencia de un sistema de normas comunes e instituciones (la iglesia, el mercado, la escuela, la familia, autoridades locales, entre otros) que promuevan los valores previamente nombrados, y que, al mismo tiempo, faciliten su transmisión intergeneracional.
3. La existencia de “population of firms”. Con ello distingue el grupo de empresas que conforman un distrito de otro tipo de grupos accidentales de empresas. Adicionalmente, especifica el requisito de que cada empresa esté especializada en una o varias fases del proceso productivo, retomando el concepto de división del trabajo, en este caso aplicado a un enfoque local.
4. Arraigo del territorio. Las empresas están inevitablemente arraigadas a su territorio e influidas por la evolución histórica de la localidad.
5. Pertenencia de las empresas que conforman el distrito a una misma “rama industrial”, lo que incluiría la “industria principal” y la “industria auxiliar”, conceptos que ya fueron distinguidos con anterioridad por Marshall (1890).
6. Existencia de una red local de relaciones entre las empresas especializadas en cada fase productiva. Esta red de relaciones puede ser potenciada o perjudicada por la existencia de vínculos personales entre los directivos que operan en las diferentes fases. Asimismo, se especifica que la red de relaciones conformará un distrito siempre que el tamaño de las empresas que la integran sea equitativo, según lo establecido por las normas Marshallianas, dejando fuera de su red a aquellas empresas que adquieren mayor relevancia con respecto al resto.
7. Especialización de las empresas en la producción de bienes dirigidos hacia demandas heterogéneas en el tiempo y en espacio, es decir, productos más especializados.
8. Especialización del trabajo, de tal forma que la filosofía del distrito potencia la búsqueda de la actividad o tipo de trabajo que se adapte a las capacidades de

cada empleado. Pese a que el autor destaca que el distrito potencia la asignación del puesto más adecuado a cada trabajador, también indica que se producen paradojas ocasionales entre lo que el trabajador tiene capacidad de hacer y lo que aspira a realizar. Ahora bien, la especialización del trabajador pertenece a la “atmósfera industrial” del distrito, con lo que Becattini vuelve a recoger el testigo de Marshall, cuando se refiere al intercambio continuo de conocimientos que se producen en la zona derivados de la convivencia diaria de los empleados.

9. Las evaluaciones de la mano de obra se facilitan gracias a los procesos de intercambio de este tipo de información informales que se producen diariamente en el distrito, frente a los formales que se realizan en grandes empresas.
10. Atracción de los mejores (a los más capaces) trabajadores, que verán su trabajo más valorado en el distrito, lo que hará que se concentren en la zona.
11. Además, Becattini (1990) se refiere a la figura de los “pure entrepreneurs”, los cuales, se podrían interpretar como un nexo de unión entre el distrito y el mercado exterior. Su función principal es precisamente aunar los conocimientos que existen en el distrito con la demanda existente en el mercado, por lo que serán los encargados de buscar mejoras en base a las capacidades existentes en el DI. De hecho, un riesgo potencial de esta figura es lo que denomina su “cosmopolitización” derivada de su contacto continuo con el mercado.
12. El autor destaca la existencia de trabajadores locales y a tiempo parcial, los que relacionarán la actividad productiva del distrito con la actividad diaria del sistema familiar que lo conforma.
13. Las decisiones de compra en el distrito requieren de una gran variedad de información, diferente a la tradicional decisión vinculada en exclusiva por el precio de las materias primas, máquinas, bienes o servicios. En este sentido, cada distrito se debe identificar por criterios de diferente índole compartidos por sus empresas, como puede ser la calidad o el tratamiento de las materias primas. Esta especialización hará que también se puedan obtener economías de escala relacionadas con las materias primas y no únicamente con el producto principal.

14. En el DI se produce una combinación entre competitividad y cooperación de empresas. Becattini (1990) acude al ejemplo de la maquinaria, para demostrar que del mismo modo que una máquina deja de ser útil para una empresa puede empezar a serlo para otra, generando un mercado de segunda mano.
15. El DI tiene una capacidad de adaptación superior a la de la gran empresa. La búsqueda continua de mejoras en cada fase de producción hace posible este aspecto.
16. En los DIs el propio sistema de valores potencia la introducción de cambios tecnológicos en busca de oportunidades de mercado que les permita defender la posición del DI actual.
17. En los DIs se desarrolla la “teoría del banco local”, lo que permite a las pequeñas empresas acceder a sistemas de crédito local gracias a las relaciones de tipo personal existentes, entre otros motivos.
18. Becattini (1990) catalogó al DIM como una fuente de dinamismo, con lo que se quiso referir a la continua comparativa entre la decisión de “hacer” (dentro de la empresa) o “comprar” (en el DIM o fuera del mismo) determinados procesos operativos.
19. En cuanto al flujo de las relaciones que se producen en los DIMs (tanto endógenas como exógenas), Becattini destacó que la caracterización capitalista de la estructura organizativa y social de los DIMs variarían. En este sentido, confronta los dos modelos extremos planteados, un modelo capitalista tradicional en el que la gran empresa integraría todas las fases del proceso productivo, frente a un modelo local en el que dichas fases estarían desintegradas (lo que denomina como “desintegración postmoderna”) y llevadas a cabo por los distintos agentes del DIM. Para el autor, en el término medio entre ambos extremos se encontraría la “forma canónica de DIM”, considerando que las relaciones sociales industriales conformarían el “núcleo capitalista”, pese a admitir la posibilidad de una evolución variopinta.

Becattini continúa a lo largo de los años desarrollando en profundidad las características previamente expuestas. Así, el establecimiento del foco de atención en el distrito de

Prato (Becattini, 2002), le permite ahondar todavía más en las mismas, como la existencia de relaciones de interacción entre las familias y las empresas del distrito o la especialización en fases diferentes del proceso productivo, recurriendo a Lazzeretti y Storai, (1999). Además, también destaca el concepto de “equipos de composición variable” elaborado por Ciappei y Mazzetti (1996), con lo que definieron las agrupaciones de empresas consideradas como un puente de unión entre el distrito y el mercado exterior. La especialización de las unidades familiares en fases del proceso productivo o el sistema de precios dentro del DIM, así como las sinergias provocadas por las redes de relaciones, continuaron siendo características resaltadas por el autor.

Una vez identificada la confluencia de características compartidas por diversas empresas con la época de los distritos británicos de Marshall, Becattini (2002) suma un listado de características desde el punto de vista de la oferta y la demanda que explican el porqué de la funcionalidad de los DIMs frente al modelo de gran empresa integrada verticalmente. El autor habla en este caso de crear una “atmósfera adecuada” que tendría la capacidad de generar “moralidad comercial” dentro del distrito, provocando el predominio de relaciones de cooperación y creando un “diferencial positivo de confianza” (remitiéndose al “crédito social” ya introducido por Marshall”). Las características resaltadas por el autor se exponen en la Tabla 9.

Tabla 9. Características de partida identificadas por Becattini (2002) para el desarrollo de distritos industriales

CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA
Existencia de una cultura compleja con valores, conocimientos e instituciones y comportamientos característicos de la zona	Becattini se refiere en este caso a la posibilidad de que la zona supere los límites de “standard of comfort”, previamente desarrollado por Marshall, lo que permitirá el surgimiento de una demanda en este tipo de áreas más exigente y diferenciada
Existencia de diferentes tipos de unidades productivas, generando una estructura productiva heterogénea conformada desde fábricas, hasta talleres o pequeñas unidades de autoproducción familiar o de trabajo a domicilio	
Existencia de una estructura crediticia que pueda financiar a las pequeñas empresas para que puedan producir los bienes y venderlos en el mercado	

Fuente: Elaboración propia a partir de Becattini (2002)

Mientras que Becattini se centra en DI's concretos de la Italia de la postguerra, con el ánimo de poder aplicar las características marshillianas y definir los DIMs de forma

explícita, su coetáneo y fundador del concepto de clúster, Porter (1990; 1996; 2000) enfoca su análisis en múltiples casos de clústeres que identifica en diversos países, tal y como se ha explicado anteriormente. Se comprueba a continuación cómo, pese a que el surgimiento de ambos conceptos se origina por motivaciones bien diferenciadas, comparten características comunes. Así, Porter (1990) destaca que los clústeres se caracterizan por estar conformados por un conjunto de industrias concentradas geográficamente cuyas relaciones de apoyo mutuo generarían beneficios verticales y horizontales. Además, destaca que la entrada de nuevas industrias dentro de los clústeres provocaría mejoras innovadoras y que las relaciones dentro de estas áreas estimularían la competitividad y la búsqueda de oportunidades en el mercado.

Posteriormente, Porter (2000) realiza una de sus aportaciones enfocada en señalar a las relaciones existentes en los clústeres como factor de máxima relevancia, que incluso es superior a la propia competencia, provocando la existencia de *spillovers* que impactarían en la productividad y en la innovación, aspectos que el autor ya había señalado como clave para la obtención de ventajas competitivas. De hecho, justifica la adopción de la perspectiva del clúster frente a otras clasificaciones de industria más tradicionales debido a que las relaciones generadas dentro de estas áreas permiten generar externalidades favorables para la competencia, la productividad y la innovación. Concretamente, las ventajas generadas en estos tres últimos ámbitos se resumirían en las ventajas o externalidades expuestas en la Tabla 10.

Tabla 10. Ventajas derivadas de los clústeres

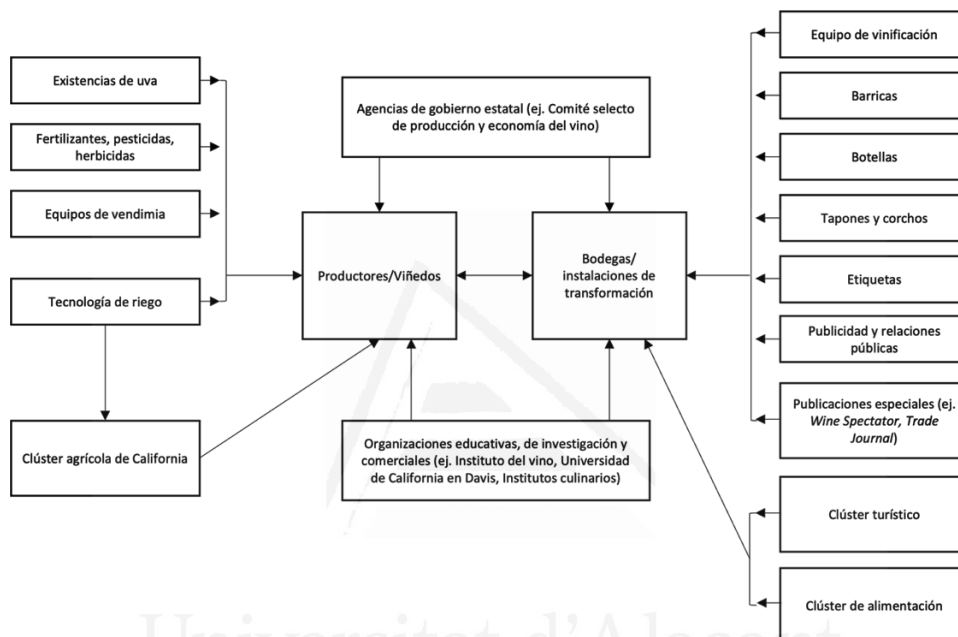
Ventajas de Productividad
<p><u>Acceso a mercado de empleados y a <i>inputs</i> especializados</u> Se trata de áreas donde la demanda de <i>inputs</i> especializados es alta (por lo que tiene capacidad de aumentar o reducir su coste), pero también su oferta en cuanto a personal, servicios y bienes complementarios disponibles en la zona</p>
<p><u>Acceso a la información</u> Mucho más elevado y normalmente a un coste más reducido</p>
<p><u>Complementariedades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ De producto: En este caso resulta de especial relevancia el ejemplo del turismo en el que no sólo influye la calidad del destino o su atractivo, sino también la calidad de las empresas de industrias relacionadas con el sector que se ubican en dichas áreas como hoteles, restaurantes o servicios de transporte, entre otros. ◆ De marketing, gracias a la posibilidad de adopción de una estrategia conjunta en el área.
<p><u>Acceso a instituciones y bienes públicos</u> Algunos de los cuales se asimilan a los bienes públicos ofrecidos fuera del clúster y otros son derivados de su entorno competitivo.</p>
<p><u>Inventivos y medición de los resultados</u> La presión competitiva hace que se comparen los agentes del clúster e intenten ser más productivos que sus vecinos. También se facilita la medición, al tratarse de áreas donde las empresas hacen tareas similares, lo que permite comparar costes entre ellas.</p>
Ventajas de Innovación
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Detección ágil y rápida de las nuevas necesidades que surgen en el mercado por parte de las empresas del clúster.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de percibir nuevas posibilidades tecnológicas, operativas o de distribución gracias a las relaciones entre empresas y centros de formación e investigación como las universidades.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Flexibilidad y capacidad para responder ante las innovaciones una vez detectadas.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posibilidad de experimentar durante un mayor plazo temporal las nuevas innovaciones por parte de las empresas del clúster frente a las no pertenecientes o a las grandes empresas integradas.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Grandes presiones sociales de grupo que potencian la innovación.
Ventajas frente a la creación de nuevas empresas
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayor disposición de información, lo que atraerá a nuevos empresarios
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de detección de oportunidades de productos o servicios finales o intermedios.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Menores barreras de entrada (disposición de <i>inputs</i>).
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existencia de demanda (mercado local).

Fuente: Elaboración propia a partir de externalidades expuestas en la obra de Porter (2000)

Además de lo anterior, el autor destaca que los clústeres comprenden más que una única industria, es decir, un conjunto de industrias interconectadas, lo que permite identificar distintos tipos de agentes que lo componen (proveedores, clientes,

productores de bienes complementarios, gobiernos y centros de investigación o formativos como las universidades, entre otros). Al mismo tiempo, considera que el clúster incluiría asociaciones y aquellas empresas internacionales que realizaran inversiones permanentes en la zona. En la Figura 9 se puede observar una representación gráfica de dichos agentes, donde se comprueba la similitud con respecto a los elementos que componen un DIM.

Figura 9. Agentes que conforman un clúster según Porter para el clúster del vino



Fuente: Porter (2000)

Son numerosos los estudios recientes que, tomando el relevo de las obras principales de Becattini o Porter, se han centrado en analizar las externalidades positivas que se pueden generar en un DI o clúster, principalmente enfocadas desde la perspectiva de mejora de competitividad o mejora de los resultados de las empresas que se ubican en este tipo de áreas. Así, Chung y Kalnins (2001) explican la posibilidad de que la aglomeración de empresas de alojamiento turístico produzca incrementos en las rentas derivados de una mayor eficiencia productiva, así como de los altos niveles de demanda existentes en la zona. Grando y Belvedere (2006), por su parte, se enfocan en un tipo de externalidad concreta, la obtención de información dentro de las redes de los DIs, a través del aprovechamiento de la experiencia previa de otras empresas del DI, lo que permitirá desarrollar competencias más amplias a las que habitualmente tendrían capacidad de acceso las empresas grandes. Para ello, realizan un estudio comparativo

entre los resultados obtenidos por tres perfiles de empresas, las pymes pertenecientes a un DI, las pymes independientes y las empresas grandes, para saber si las pymes dentro de un DI son capaces de adquirir habilidades organizativas y de gestión características de las empresas grandes. Su aportación es relevante en el sentido en que demuestran desde un punto de vista empírico cómo aquellas empresas que son pymes independientes son ágiles, pero en menor dimensión que las pertenecientes a un DI, superando esta últimas tanto a las primeras como a las empresas grandes en lo que se refiere a plazos de fabricación y a mano de obra. Ahora bien, los autores detectan ventajas de unos modelos frente a otros. A modo de ejemplo, demuestran cómo las pymes independientes reflejan buenos resultados en términos de comercialización y las empresas grandes en calidad o capacidad de planificación. La tesis extraída, por tanto, presenta variedad de utilidades, entre las que se destaca la efectividad práctica de la teoría de DI demostrando una mayor agilidad y velocidad por parte de las empresas de estas zonas.

La búsqueda de competitividad a través de los clústeres queda perfectamente reflejada en la obra de Porter y Ketels (2009), quienes destacan las oportunidades que la localización en un clúster fuerte aporta desde el punto de vista de la productividad, innovación y especialización para mejorar las ventajas competitivas de las empresas, así como para ayudarlas a conseguir niveles superiores de resultados. Al mismo tiempo, la tendencia hacia una competitividad global ha provocado que las empresas puedan escoger las localizaciones más convenientes para realizar su actividad. De hecho, un aspecto a resaltar de esta obra es el nivel de fortaleza de un clúster puede depender del país donde está ubicado. Así, habitualmente, los clústeres ubicados en países desarrollados suelen enfocarse en tecnologías y actividades más avanzadas y están dotados de agentes especializados de carácter público o privado que proporcionan formación y apoyo técnico, frente a los países en vías de desarrollo que suelen competir en base a los costes de mano de obra y cuyas infraestructuras o instituciones especializadas suelen ser más escasas y menos desarrolladas.

Fundeanu y Badele (2014) también adoptan la perspectiva de búsqueda de ventaja competitiva a través del clúster, en este caso destacando el papel que ejerce la innovación en este tipo de áreas. Para ello, basan su análisis en la definición de modelos

de clúster en base a las teorías de triple hélice, trébol de cuatro hojas y de ventaja competitiva, con las que identifican clústeres institucionalizados en la región de Oltenia para resaltar su impacto en el desarrollo económico y social de la zona. Los autores concluyen que el establecimiento de clústeres en la zona se ve favorecido por la obtención de fondos europeos, lo que demuestra la influencia que pueden ejercer las políticas públicas en su desarrollo.

Por su parte, Molina-Morales y Martínez-Cháfer (2016) deciden enfocar su estudio en el impacto que provoca la actuación por parte de las organizaciones de apoyo (centros de asistencia técnica, universidades locales, entre otros) como agentes del distrito sobre las redes de relaciones que se producen en los clústeres. En este sentido, consideran la influencia ejercida por estos entes en dos tipos de redes, las de información y las de conocimiento tecnológico, concluyendo que las organizaciones de apoyo afectarían significativamente a la forma en la que el clúster se estructuraría. Además, pese a señalar que ambos tipos de redes estarían influenciadas por dichas organizaciones, detectan diferencias de influencia en función del tipo de red en la que estuviera midiéndose el efecto. Así, para las redes de conocimiento tecnológico, las organizaciones de apoyo ejercerían una potenciación de los vínculos debido a que permiten mejorar las relaciones entre los miembros de la red y reducir su distancia física. De hecho, demuestran la capacidad de intermediación superior que ejercen las organizaciones de apoyo frente a las empresas individuales analizadas, existiendo diferencias en función de si la organización analizada es pública o privada. En este sentido, mientras que obtienen que las organizaciones de apoyo públicas ejercen influencia en ambos tipos de redes, las privadas sólo resultan ser significativas para las redes de información.

Un estudio reciente elaborado por Bettiol, Capestro, De Marchi, Di Maria y Sedita (2021) resulta especialmente relevante debido a que, además de ensalzar el papel que ejercen los actores institucionales para que los DIs puedan evolucionar hacia la cuarta revolución industrial en línea con los anteriores, analiza las diferencias entre empresas pertenecientes a diferentes DIs y las que no pertenecen, con el objetivo de conocer el impacto y la reacción de estas empresas en relación con las inversiones de la Industria 4.0. En este sentido, deciden comprobar cómo adoptan las tecnologías 4.0. las empresas

del DI, detectando una amplia variedad de estudios que escogen este enfoque para los clústeres y un *gap* para el ámbito de los DIs. En esta línea comparan cómo desarrollan dichas tecnologías las empresas pertenecientes a los DIs y las que se sitúan fuera de los mismos, aportando conclusiones variadas. Por un lado, son capaces de demostrar que las motivaciones para invertir en tecnología 4.0. por parte de las empresas no pertenecientes al distrito difieren de las del distrito, siendo la búsqueda de productividad, eficiencia y sostenibilidad el objetivo de las primeras, mientras que las segundas buscarían la diversificación de productos, entre otras características clásicas de este tipo de áreas, como la flexibilidad o la especialización.

Además, los autores demuestran que las características que desarrollan las empresas por el hecho de pertenecer a un DI influyen en la forma en la que estas empresas adoptan la tecnología 4.0. De hecho, la tendencia hacia la cooperación y la competitividad en estas zonas, así como a la imitación del comportamiento de otras, se relaciona con su postura frente a estas nuevas tecnologías. Esta última característica del DI relacionada con la imitación se refiere al isomorfismo que se produce en este tipo de áreas resaltado por numerosos autores previos, explicado como la tendencia a que las empresas de los DIs se acoplen o adapten a la forma de actuar del resto de empresas del entorno debido, entre otros motivos, a los intercambios técnicos continuos que se producen entre ellas (Meyer y Rowan, 1977). Retomando las conclusiones de Bettiol et al. (2021) en torno a los efectos de implantar las tecnologías 4.0. en empresas del DI, se produce un incremento de ventajas competitivas y un estímulo a determinadas características de los DIs como la colaboración entre distintos agentes que conforman la cadena de valor o la competitividad, así como el incremento de competitividad a nivel internacional de las empresas del DI.

Siguiendo esta misma línea de atención sobre el papel de las instituciones en los entornos de DI, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Seva-Larrosa, Ruiz-Fernández y Sánchez-García (2019a) consideran que, de entre todos los tipos de agentes que conforman el DI, entre los que destacan las empresas de una misma industria, los proveedores, los distribuidores y consumidores, las empresas de sectores relacionados que ofrecen productos complementarios, así como las instituciones que aportan apoyo técnico e información, estas últimas representan un papel esencial en el DI, independientemente

de su naturaleza pública o privada. Su objetivo en este caso es doble. Por un lado, consideran si existe una relación entre la ubicación de las instituciones y la existencia de un DI en el entorno, así como la función de generar conocimiento por parte de las primeras. Para ello se centran en los siguientes tipos de instituciones: a) centros tecnológicos; b) institutos de investigación; c) universidades; d) centros de formación profesional; e) asociaciones de empresarios; f) organizaciones interprofesionales. Sus conclusiones, analizadas bajo el contexto de DI alimentarios en España, señalan que las instituciones de apoyo se localizan cerca de los DIs y, además, que la oferta formativa ofrecida en los entornos de DI es superior a la ofrecida en otras regiones en las que no existen DI, lo que permitirá a las pymes del DI ser más competitivas. Precisamente, destacan la relación existente entre dicha oferta formativa y la especialización en el DI.

Por su parte, Claver-Cortés et al. (2019b) se centran en analizar el ampliamente conocido concepto de “efecto distrito” para demostrar el impacto que éste tiene sobre las ventajas competitivas adquiridas en la zona. Para poder conseguirlo, se plantean, por un lado, revisar la literatura empírica previa que demuestra la relación entre el efecto distrito y las ventajas competitivas obtenidas por dichas empresas y, por otro, se enfocan en demostrar cuáles son los factores esenciales que provocan dicha relación previa, lo que mejorará las herramientas disponibles para medir el “efecto distrito”. En este sentido, en cuanto a los trabajos enfocados en el efecto distrito, destaca como uno de los autores pioneros Signorini (1994), quien centró su atención en los mayores niveles de productividad adquiridos por empresas de distritos italianos. Al mismo tiempo, sobresalen los trabajos de Dei Ottati (2006), Molina-Morales y Camisón (1998) o Staber y Sydow (2002), entre otros, como defensores del contexto geográfico actuando como factor potenciador de la competitividad, gracias al entorno social donde se desarrolla (como característica concreta del distrito) así como recursos estratégicos o conocimiento colectivo, entre otros. Con todo lo anterior, Claver-Cortés et al. (2019b) definen el “efecto distrito” como “las condiciones específicas de eficiencia en las que las empresas pertenecientes a una industria operan como resultado de su ubicación y adecuación integrada dentro de un distrito industrial” (p. 213).

Pese a la utilidad de la revisión teórica previa, la principal aportación de Claver-Cortés et al. (2019b) es su clasificación de los factores que provocan dichas ventajas

competitivas del DI, para lo que parten de las dimensiones establecidas por Boix y Trullén (2010a) en tres tipos de indicadores: Productividad/eficiencia; competitividad internacional; innovación. En este sentido, aportan justificación teórica suficiente para demostrar que las ventajas competitivas en un DI se derivan del efecto en la productividad, la innovación, la competitividad internacional y en otras dimensiones a nivel más reducido.

3.4. Diferencias detectadas entre los DIs y los clústeres. Hacia la adopción de un enfoque común

A continuación, se pretende hacer una breve distinción entre los conceptos de DI y clúster con el ánimo de poder aportar una explicación lógica y fundamentada al enfoque de la presente investigación. Es por ello por lo que se ha elaborado una tabla en la que se resumen las principales diferencias y similitudes detectadas por algunos autores especialistas en el área (véase Tabla 11).

Tabla 11. Diferencias entre los DIs y los clústeres

Factor	Autores que lo contemplan	DISTRITO INDUSTRIAL	CLÚSTER
Origen	Porter y Ketels (2009)	-Teoría Marshalliana (1890).	-Teoría Marshalliana (1890). -Pese a que también se nutre de la teoría Marshalliana, su origen contempla una perspectiva más amplia en base a la búsqueda de la influencia de la localización en la competitividad de las compañías.
	Sforzi (2015)	-Visión más radical, considerando que el DI y los clústeres no comparten raíces teóricas.	-Pese a considerar que sus raíces teóricas diferían, Sforzi (2015) llegó a apuntar que el propio desarrollo del DI marshalliano podría haber llevado a Porter (1998) a considerar a Marshall como antecedente intelectual.
	Ortega-Colomer et al. (2016)	-Coinciden con Sforzi (2015) en su posición contraria a la propuesta de Porter y Ketels (2009) en torno a la existencia de raíces comunes. -Para los autores, la motivación que provoca el surgimiento del DI es la comunidad de personas, así como la búsqueda de una forma diferente para poder clasificar a las empresas.	-Consideran que el concepto de clúster nace del análisis de la cadena de valor de las empresas, en búsqueda de diferentes formas de conseguir ventajas competitivas en empresas individuales.
Esencia	Porter y Ketels (2009)	-Enfoque sobre la forma en que la aglomeración de actividades económicas relacionadas y los tipos de interacción entre dichas actividades tiene sobre la performance económica. -Su red de relaciones le aporta su carácter de economía regional. -Nace de las interdependencias entre las actividades relacionadas en una localización.	-Enfoque sobre la forma en que la aglomeración de actividades económicas relacionadas y los tipos de interacción entre dichas actividades tiene sobre la performance económica. -Concepto mucho más amplio, pudiendo considerarse los DI una de las tantas tipologías de economías de aglomeración. -Surge del conocimiento especializado, las habilidades, las infraestructuras y las industrias de apoyo que incrementan la productividad.
	Sforzi (2015)	-Nacen de la consideración de que una industria actúe como elemento intermedio entre dos modelos extremos como los procesos de producción únicos y la economía como conjunto (nacional, entre otros).	-Nacen de la consideración de que una industria actúe como elemento intermedio entre dos modelos extremos como los procesos de producción únicos y la economía como conjunto (nacional, entre otros).
	Ortega-Colomer et al. (2016)	Pese a su origen dispar ambos conceptos convergen hacia un enfoque de territorio y hacia la colaboración dentro de éste. -Las externalidades detectadas en los DIs se pueden comparar con dos dimensiones del modelo de diamante (condiciones de los factores, actividades auxiliares, así como la rivalidad existente a través de la cooperación y competitividad).	-Los autores consideran que ambos conceptos difieren en base al rol que otorgan a las instituciones y a factores sociales. Por un lado, mientras que este tipo de agentes para el DI actúan apoyando al sistema en general y ofreciendo determinados servicios, en los clústeres tanto las instituciones como los gobiernos son agentes complementarios al diamante. -En el caso del clúster, las personas no son el centro de análisis, sino todo lo contrario, prioriza la figura de la empresa, considerando que será la

		<p>-Además, los autores destacan que el enfoque de DI se desarrolla con el ánimo de elaborar un modelo que explique cómo el enfoque comunitario de personas puede ser integrado por un grupo de empresas, siendo precisamente las personas el foco de análisis.</p> <p>-Industriales de tipo manufacturero, principalmente (Marshall, 1890; Becattini, 1990).</p> <p>-Pymes con altos niveles de especialización que provocan una organización espacial de la producción integrada verticalmente en un área geográfica (Marshall, 1890; Becattini, 1990).</p> <p>-Efectos de las redes de interacción dentro del DI muy relevantes (Brosnan et al., 2016).</p>	<p>competitividad de las empresas la que determinará el nivel de bienestar de los países.</p> <p>-Manufactureros y de servicios, sin ser excluyentes, considerando diferentes industrias que están interconectadas.</p> <p>-No se enfoca en un tamaño concreto, sino que puede abarcar desde pymes a grandes empresas, dependiendo más del tipo de actividad o industria a la que pertenece (Porter, 1990).</p> <p>-Perspectiva más amplia sobre las economías externas, considerando vínculos indirectos y el hecho de que algunas externalidades puedan producirse de forma natural y otras por la actuación del gobierno u otro tipo de instituciones (Porter y Ketels, 2009). Estos autores consideran la <i>business environmental dimensión</i> explicando la confluencia de condiciones especiales en el clúster derivadas de las acciones individuales y conjuntas de las empresas, pero también de las instituciones de la zona. Además, especifican que algunas de las externalidades se pueden producir sin existir colaboración, simplemente por la ubicación geográfica, pese a admitir la influencia que puede ejercer en ocasiones la colaboración, en la que los institutos de colaboración ejercen un papel clave.</p>
Tipo de sector/actividad contemplado/a	Porter y Ketels (2009)		
Tamaño típico de empresa	Porter y Ketels (2009)		
Importancia otorgada a la colaboración	Brosnan et al. (2016) y Porter y Ketels (2009)		
Importancia de la sociedad arraigada en el área	Porter y Ketels (2009)	-En los DIs es esencial, estableciendo la base para explicar los acuerdos de subcontratación local y la flexibilidad existente en el DI.	-Tiene un enfoque más amplio, no sólo centrándose en los beneficios de la sociedad local sino contemplando todo tipo de vínculos que puedan afectar a la productividad o innovación.
	Ortega-Colomer et al. (2016)	Los DIs tienen un claro enfoque en la capacidad de la comunidad local y el contexto para generar flujos o redes de conocimiento gracias a las relaciones que se dan en dichas áreas.	Destacan que Porter se enfoca más en las empresas a nivel individual, dejando más apartada la perspectiva comunitaria.
Importancia de la proximidad geográfica	Brosnan et al. (2016) y Porter y Ketels (2009)	-Mucha importancia de la proximidad geográfica, caracterizada por la una distribución espacial intrínseca (Brosnan et al., 2016).	-Relevancia, pero desde un enfoque más funcional, centrado en las interacciones en torno a la información y conocimientos (Brosnan et al., 2016), lo que Porter y Ketels (2009) catalogaron como su dimensión

			geográfica, relacionada con las externalidades que nacen de la proximidad.
Tipos de formas adquiridas	Porter y Ketels (2009)		-Múltiples formas, desde la conformación de redes de pequeñas empresas hasta el desarrollo alrededor de universidades, entre otros.
	Sforzi (2015)	-Consideración de la “industria” como “distrito industrial” en el que el territorio se percibiría como unidad socioeconómica caracterizada por unos valores de comunidad que potenciarían la organización industrial de una serie de empresas caracterizadas por la especialización en determinadas fases de producción.	-Consideración de la categoría “industria” como un “clúster de industrias” compuesto por industrias relacionadas tanto a nivel vertical como horizontal (Porter, 1990).
Ubicación habitual	Porter y Ketels (2009)		-Regiones metropolitanas donde hay altos niveles de densidad de actividad económica. Consideran que los clústeres de zonas urbanas presentan especialización simultánea mientras que en las zonas rurales los clústeres de unas zonas dependen de los de otras.
	Ortega-Colomer et al. (2016)		El concepto de clúster ha sido ampliamente criticado por su carencia de una escala regional clara.
Enfoques metodológicos	Ortega-Colomer et al. (2016)	La investigación en torno a los DIs ha empleado metodología cualitativa a través del análisis de casos de éxito o cuantitativa con el objetivo principal de detectar la existencia de DIs o las consecuencias del “efecto distrito”.	Los autores centrados en el concepto de clúster también se han basado en el estudio de casos empleando como herramienta el diamante de Porter para realizar estudios de áreas concretas.
	Ortega-Colomer et al. (2016)	Suele emplear un vocabulario más rico y textos más densos a través del empleo de metáforas, según los autores y tal y como hemos podido comprobar en nuestra evolución histórica, probablemente debido a su condición de académico.	Porter otorga un estilo más pragmático, mediante el empleo de vocabulario más cercano a la realidad del entorno empresarial, debido a su implicación en el ámbito de la consultoría empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Además de las diferencias principales entre ambos términos que se han destacado en la Tabla 11, existen otras investigaciones como la de Jackson y Murphy (2002), en las que elaboran una distinción entre ambos conceptos (véase la Tabla 12).

Tabla 12. Características de los DIs y de los clústeres

<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>DISTRITO INDUSTRIAL</i>	<i>CLÚSTER</i>
<i>Interdependencia de las empresas</i>	♦	♦
<i>Límites flexibles de las empresas</i>	♦	♦
<i>Competencia cooperativa</i>	♦	♦
<i>Confianza en la colaboración sostenida</i>	♦	♦
<i>Cultura comunitaria y políticas públicas de apoyo</i>	♦	♦
<i>Comprensión compartida de la ética empresarial competitiva</i>		♦
<i>Liderazgo del sector privado</i>		♦
<i>Amplia implicación de los participantes en el clúster</i>		♦
<i>Líderes del sector privado</i>		♦
<i>Institucionalización de las relaciones</i>		♦
<i>Estructura social y atención a las relaciones personales</i>		♦
<i>Ciclos vitales</i>		♦

Fuente: Jackson y Murphy (2002)

Una vez analizadas las características comunes y las diferencias entre clúster y DI, la mayoría de los autores expertos en el área abogan por la complementariedad entre ambos. Así, Porter y Ketels (2009) consideran que la literatura más específica de los DIs se podría beneficiar de la visión más ampliada de los clústeres, entendiendo a los DIs como tipos específicos de aglomeración, más que la forma generalizada de definir la aglomeración.

Por su parte, Sforzi (2015) apoya el hecho de que lleguen a “hibridarse” siempre y cuando se derive un enriquecimiento de ambos conceptos y que se tenga en cuenta que:

- 1) La unidad de análisis no es la misma para cada concepto;
- 2) en el análisis de dichas áreas se deben de tomar en consideración los cambios económicos y sociales;
- 3) considerar que el éxito o fracaso de este tipo de áreas puede venir determinado por cambios en los sistemas de valores más que por cambios en los mercados;
- 4) la elección de un concepto u otro, con el ánimo de “hibridarlos”, hace que pierdan en cierta forma algunas características particulares, por lo que recomiendan que los autores que opten por dicha opción especifiquen esta consideración en las observaciones preliminares de

cualquier estudio empírico; 5) aclarar que las conclusiones alcanzadas son parciales, ya que el clúster no tiene, por ejemplo, la visión de comunidad local tan desarrollada, mientras que el DI sí. Sforzi resalta que una manera de enriquecer de forma complementaria los conceptos es, por ejemplo, potenciando el enfoque sobre la comunidad local en el caso de los clústeres y reforzando el papel que ejercen las instituciones de apoyo en el caso del DI.

En base a la exhaustiva revisión de la literatura previa, la presente tesis doctoral se centra en el concepto de DI, presentando en apartados posteriores una variante adecuada para el contexto objeto de estudio. La decisión de enfocar la atención en los distritos frente a los clústeres está basada en su caracterización más específica, así como al mayor nivel de encaje para los objetivos de investigación planteados. Pese a lo anterior, se reconoce la convergencia teórica existente entre los conceptos, por lo que, siendo capaces de determinar sus distinciones y similitudes, se abarca la literatura que comprende ambos términos, considerándolos como complementarios en línea con autores previos (Porter y Ketels, 2009; Sforzi, 2015). Una vez aclarada dicha elección, se procede a desarrollar un apartado en el que se vincula el tópico principal de la presente tesis, la RSC, con las economías de distrito, lo que permitirá aportar justificación teórica que defienda su interrelación. Adicionalmente, se desarrolla un apartado en el que se analiza la relación propuesta en el contexto del turismo, lo que permitirá desarrollar la segunda hipótesis de trabajo y conformar la parte *input* del modelo.

3.5. Relación entre DI y la RSC

La perspectiva tradicional adoptada por las investigaciones académicas en el ámbito de la localización se ha enfocado primordialmente en la búsqueda de mayores niveles de competitividad, lo que ha determinado la elección de la ubicación de las sedes de las empresas (Porter, 1996). De hecho, en el apartado previo se ha realizado un análisis de diversas posturas en torno a dicho enfoque. A pesar de que la búsqueda de competitividad o de eficiencia económica constituya la opción preponderante dentro del área de gestión empresarial (Claver-Cortés et al., 2019b), el análisis de las economías de aglomeración proporciona otra gran variedad de nuevas líneas de investigación ya

que, según las palabras de Becattini (2002), el análisis del DI se puede llevar a cabo desde diferentes perspectivas como el enfoque sobre elementos que pueden conformarlo, las redes institucionales, los sistemas de valores, entre otros, o bien lo que el autor denomina como “un nivel superior de investigación” centrado en detectar procesos en este tipo de áreas de “cuya actuación conjunta se deriva la naturaleza, de distrito o no, de una determinada distribución territorial manufacturera” (p. 25).

Centrando la investigación en el segundo tipo de estudios, es decir, en aquellos análisis cuyo objetivo principal se enfoca en detectar una actuación característica de una zona territorial, se dirige la atención hacia las actuaciones conjuntas sostenibles o que implican una actuación coordinada responsable. Se trata de un enfoque relativamente incipiente, pero no por ello menos relevante que el enfoque competitivo o de rentabilidad. De hecho, se retoma la revisión elaborada recientemente por Lazzeretti et al. (2019), quienes identifican al entorno y a la sostenibilidad como una tendencia de investigación actual en relación con los DIs/clústeres. La colaboración dentro de una industria para el desarrollo de RSC no es un fenómeno novedoso. El estudio de Beschorner y Hajduk (2017) merece especial atención ya que plantea un cambio de enfoque en torno al análisis de la RSC, proponiendo alejarse de su desarrollo tradicional hacia su análisis como estrategia en función del tipo de industria, estableciendo un enfoque más local, que permita comprender con mayor profundidad las características concretas de la RSC de una industria. Con ello pretenden ir más allá de la distinción de prácticas de RSC en función del país de desarrollo, considerando concretamente las culturas industriales existentes dentro de cada sector.

En este sentido, los autores se refieren a la puesta en consideración de los factores contextuales para el desarrollo de la RSC, beneficiándose de lo que denominan “el efecto de reducción de escala”, resaltando que dentro de un sector existe un cierto nivel de arraigo en los entornos institucionales y culturales, la disposición de una identidad, forma de actuar, así como problemas característicos concretos, las percepciones conjuntas sobre aspectos como el producto, los competidores o las regulaciones, lo que incluiría la forma de entender la RSC para el sector. Concretamente, destacan que los “efectos de reducción de escala” pueden beneficiar desde el punto de vista de: a) los problemas generados, que serán concretos para el sector; b) la identificación más rápida

y accesible de actores que puedan centrarse en potenciar este tipo de prácticas; c) el cambio de perspectiva desde el nivel individual hacia la perspectiva en red, en la que los grupos de interés contemplados son más amplios que en los casos centrados en empresas individuales, llevando hacia una institucionalización comparativa de la sostenibilidad; d) la elección de considerar el contexto espacial como enfoque de estudio; e) el análisis de forma adecuada de los diferentes tipos de cooperación que se pueden dar en el sector.

Pese a que se trata de un estudio que promueve el enfoque sobre sectores o industrias concretas y no habla de entornos de aglomeración, los autores son conscientes de las limitaciones derivadas de las clasificaciones existentes en torno a los sectores industriales, entre las que destacan su carácter excesivamente amplio para el caso de las pymes. Concretamente, señalan que este tipo de empresas presentan limitaciones a la hora de llevar a cabo la RSC que son difícilmente contemplables bajo esta clasificación de actividades, debido a la tendencia de enfoque sobre las grandes corporaciones. De esta problemática surge la oportunidad de aportar un enfoque todavía más aplicado, considerando los entornos de DI áreas óptimas para el desarrollo de estrategias de RSC no sólo para las empresas grandes sino también para las pymes, mucho más vulnerables ante este tipo de enfoques innovadores, ya que, como se ha estudiado en apartados previos, en los entornos de DI se producen todas las externalidades positivas que Beschorner y Hajduk (2017) han destacado como favorables para el desarrollo de RSC en sectores concretos.

Adicionalmente a este estudio, la investigación de Ferova, Lobkova, Tanenkova y Kozlova (2019) supone otra prueba a favor del enfoque local en torno al análisis de la RSC. Estos autores comparan la efectividad de varios métodos para medir el nivel de desarrollo sostenible de un territorio, para lo que se basan en el modelo TOPSIS (*The technique for order preference*) que permite analizar el grado de proximidad entre una situación deseada o ideal frente a la situación actual en cuatro ámbitos (presupuestario, social, económico y de infraestructuras de transporte) y concluyen que el modelo de clúster es un enfoque muy efectivo para gestionar el desarrollo sostenible de los sistemas territoriales.

Este enfoque permite plantear preguntas de investigación encaminadas a conocer qué ocurriría si la búsqueda de competitividad en una localización pudiera venir determinada por la actuación conjunta en torno a acciones de RSC en un territorio, lo que podría ayudar a las pymes a potenciar este tipo de estrategias a nivel individual y como grupo de empresas que conforman los DIs. En esta línea, estudios como el de Rasche et al. (2017) destacan la visión de Rivoli y Waddock (2011), quienes apuntan que una mayor tendencia a adoptar posturas responsables dentro de una industria provocará el desarrollo de capacidades conjuntas y de instituciones, lo que no sólo reducirá los costes del proceso, sino que incrementará la atención crítica sobre aquellos que no cumplan los estándares estipulados por la industria. Al mismo tiempo, los beneficios también se podrían medir en función de cómo podría ayudar esta perspectiva responsable coordinada a compensar a los grupos de interés (de la empresa a nivel individual, del DI como área, así como del exterior) gracias al impulso de unos valores preconcebidos por la comunidad local, que pueden mitigar los daños de algunas actividades y potenciar la puesta en práctica de nuevos procesos sostenibles.

A continuación, el presente apartado se divide en dos secciones. Por un lado, se analizan una serie de estudios que, pese a que no tratan de forma explícita el efecto social o el impacto sobre una estrategia de RSC conjunta, destacan algunos factores de los entornos de DI que podrían catalogarse como favorables para la visión conjunta responsable. Por otro lado, se analizan estudios que sí que tratan de forma explícita la relación planteada. Para poder llevar a cabo la revisión, cabría definir lo que, en la presente tesis doctoral se considera como la “actuación coordinada responsable”, definiéndola como “el diseño y la puesta en práctica de actuaciones de RSC que no sólo afecten a las empresas individuales que conforman un DI, sino, además, constituyan una actuación coordinada en torno a una meta sostenible que permita diferenciar las actuaciones de un DI frente a las de otros en términos sociales, económicos y medioambientales”. Los efectos de este tipo de prácticas quedarán recogidos en otro término nuevo desarrollado en la presente tesis, el “efecto sostenible del DI”, el cual explicaremos al final del presente apartado.

Los beneficios sociales de los entornos aglomerados pueden ser percibidos en obras pioneras como la de Marshall y Paley (1920), a pesar de que en dicha época no se

refirieron de forma explícita a ningún beneficio relacionado con la RSC de las empresas, básicamente porque este último concepto todavía no era objeto de estudio en el ámbito del *management*, se pueden comprobar ciertos tintes de preocupación social que, en la actualidad se catalogarían dentro del marco de la RSC. Nos referimos en este caso a los numerosos beneficios sociales en la búsqueda de la especialización y la división del trabajo. Como bien es sabido, la obra de Marshall constituyó el preámbulo clave para el desarrollo de los DIs, por lo que cualquier connotación social contenida en su trabajo merece la pena ser analizada y destacada. Concretamente, se refirieron a que la promoción de la división del trabajo resultó en la creación de estructuras más organizadas donde los ciudadanos trabajaban juntos para asegurar el bienestar común. Además de esa búsqueda de bienestar, los autores hablaron del surgimiento de asociaciones comerciales, cuyas acciones priorizaban la conducta moral del trabajador, así como su seguridad y la de sus familiares, entre otros aspectos.

Avanzando en la línea del tiempo, en las obras de su sucesor Becattini (1990), también se pueden detectar determinadas tendencias responsables, entre las que destacan su priorización y enfoque sobre la comunidad local que, pese a ser analizada como elemento clave para el desarrollo de un entorno empresarial característico, su sistema de valores y percepciones homogéneos se convierte en una expresión ética de trabajo y actividad familiar, reciprocidad e intercambio. Este sistema de valores se complementa, al mismo tiempo, con instituciones y normas que sirven como sistema de soporte, facilitando el intercambio de valores en el distrito, así como su transferencia a generaciones posteriores, convirtiéndose en factores potenciales a favor de la RSC para las compañías que pertenecen al DI. Además de lo anterior, la existencia de relaciones personales dentro del distrito, como las de parentesco entre los directivos de unas empresas y otras, son habituales dentro de estas áreas, podría favorecer el desarrollo de la RSC debido a las múltiples interacciones entre la comunidad y los procesos de producción.

Adicionalmente, el autor demostró la necesidad presentada por los clientes en relación con la obtención de cantidades superiores y variadas de información, adicionales a las del precio, que determinarían su decisión de compra, lo que también podría relacionarse con la RSC, en el sentido en que en entornos de DI se podría potenciar la proporción de

información de los procesos de producción sostenibles de los productos. La obra de Becattini también hace referencia a la yuxtaposición de comportamientos competitivos y cooperativos entre empresas dentro del DI, lo que puede tener un doble efecto sobre las acciones de RSC de las empresas. Por un lado, la existencia de un entorno competitivo donde las compañías aplican este tipo de prácticas forzará al resto a ponerlas en práctica si desean mantener su ventaja competitiva. Por otro, la cooperación entre agentes que pertenecen a un DI favorecerá los flujos de información requeridos por todas las empresas del DI (tanto aquellas que poseen un mayor conocimiento de RSC como las que carecen) para ser capaces de implementar las prácticas de RSC en cuestión.

Pero no únicamente se encuentran tintes favorables a la relación entre los entornos de DI y la RSC en los trabajos clásicos, sino también en trabajos recientes como el de Famiyeh, Asante-Darko, Kwarteng, Gameti y Asah (2020), quienes se basan en la teoría de stakeholders, la teoría institucional y la teoría de legitimidad para analizar qué tipo de factores tanto internos como externos a las organizaciones ejercen presión para que estas desarrollen sus prácticas de RSC. En este sentido, detectan que las presiones recibidas por parte de la comunidad son de las más relevantes. Además, concluyen que la participación de las empresas en iniciativas de desarrollo de la comunidad, así como en la resolución de problemas de tipo social, impactarían en gran medida en la disposición de “licencia de operar” para las empresas. Ambos aspectos denotan que un enfoque de territorio, íntimamente ligado con este tipo de externalidades, sería conveniente para el desarrollo de RSC por parte de las empresas.

En línea con las conclusiones anteriores sobre cómo la teorías clásicas de DI o estudios más actuales enfocados en este tipo de áreas podrían vincularse con el desarrollo de la RSC, durante los últimos años ha surgido una tendencia de investigación que abarca de forma explícita la relación entre la RSC y los clústeres o DIs (Battaglia, Bianchi, Frey y Iraldo, 2010; Horzela, 2019; Santos, 2014; Testa, Battaglia y Bianchi, 2012; von Weltzien Høivik y Shankar, 2011; Sacco, Blessi y Nuccio, 2009; Lund-Thomsen, Lindgreen y Vanhamme, 2016; Gao, Gu y Liu, 2019).

Bajo esta perspectiva, se analizan diferentes variantes de distritos o clústeres, en función de la actividad bajo la que se desarrollen y consoliden, presentando como

común denominador la potenciación de los efectos sociales o medioambientales. Así, se señala el trabajo de Sacco et al. (2009) quienes analizan los efectos sociales que se pueden generar en entornos de Distritos Culturales (DC), basándose en casos concretos en los que, gracias al desarrollo de este tipo de áreas, se producen aumentos del bienestar económico y social de la zona. Las acciones que provocan dichos niveles de bienestar se clasifican en áreas como la calidad, el desarrollo, la atracción y la dimensión social y, estas comprenden numerosos efectos sociales como la mejora en la oferta cultural, el desarrollo del talento local, la creación de redes internas donde la comunidad estaría involucrada en proyectos sostenibles a largo plazo que abarcan acciones educativas y verdes, entre otras, la educación de la comunidad local hacia actitudes inclusivas de todos los grupos sociales, la atracción de empresas externas, el desarrollo del espíritu local empresarial o mejoras en la producción de conocimiento o de gobernanza local. La importancia del análisis reside en su propósito de desarrollar el modelo ideal de “distrito cultural del sistema”, para el que admiten que tanto el modelo de DI como el del clúster son perfectamente válidos para fomentar el desarrollo local, destacando el papel de la capacidad de cooperación de la comunidad local para conseguir el éxito del modelo.

Por su parte, Battaglia et al. (2010) analizan las oportunidades que las pymes reciben para desarrollar su RSC en entornos de DI, desde una perspectiva de la RSC de sistemas, lo que significa que la RSC es desarrollada en todo el clúster como estrategia general, en lugar de a nivel individual en cada empresa. Los autores analizan tres DIs en la Toscana (Italia), y encuentran sistemas de relaciones que podrían favorecer la consecución de prácticas sociales. Además, también distinguen tres niveles de actividad en el clúster que podrían influir en la relación previa. Inicialmente, un nivel macro en el que se desarrollan políticas macro y acciones que correspondería al nivel clúster o de grupo, lo que permitiría a las empresas ubicadas en este entorno obtener beneficios derivados de la marca clúster. Seguidamente, se encontraría el nivel meso, donde se engloban las relaciones de cooperación y el uso compartido de recursos. Por último, en nivel micro los autores se centran en las dificultades que las empresas pequeñas presentan y la forma en la que la pertenencia al clúster les ayudará a superarlas a la hora de implementar la RSC.

La adopción de un pensamiento teórico multinivel continúa desarrollándose, en este caso a través del estudio de Von Weltzien Høivik y Shankar (2011), quienes optan por la teoría de redes para demostrar la fortaleza en las colaboraciones entre firmas que se localizan en las mismas áreas geográficas y quienes presentan resultados similares. Los autores plantean un doble objetivo: por un lado, minimizan los retos a los que se enfrentan las pymes a la hora de desarrollar su RSC individual (falta de recursos humanos y financieros, carencia de conocimientos sobre los problemas reales de RSC, falta de entendimiento de la situación local y foránea, dificultades para obtener créditos, poco poder de negociación y falta de herramientas para implementar la RSC); por otro lado, concluyen que el entorno de cooperación y competitividad que se genera en los clústeres deriva en mayores niveles de innovación. Además, del mismo modo que Battaglia et al. (2010), los investigadores acuden a lo estipulado por Campi (2008) para establecer una diferencia multinivel (macro, meso y micro), llegando a conclusiones similares a las de investigaciones previas.

La perspectiva de redes para la consecución de prácticas de RSC ha sido promovida Morsing y Perrini (2009), quienes muestran la importancia de crear redes dentro y fuera de los sectores para permitir que las pymes puedan invertir en capital social y creen relaciones entre las empresas y el entorno social. Por su parte, Albrecht (2013) distingue, para el caso del turismo, los tipos de redes que deberían desarrollarse para potenciar el turismo sostenible, con el objetivo de entender cómo se gestiona estratégicamente cada red. Apospori (2018) destaca que las políticas de RSC desarrolladas por parte de autoridades locales ayudarían a desarrollar las prácticas de RSC de las pymes.

Partiendo de la premisa de que los entornos de DI constituyen áreas donde la RSC se desarrollará con menores dificultades, gracias a las externalidades positivas generadas en dichas zonas geográficas y a la capacidad generada para superar obstáculos que se presentan al nivel individual en las empresas, resultará relevante saber cómo se deben adoptar y difundir las iniciativas de RSC. En este sentido, el papel que ejercen los grupos de interés será crucial (Testa et al., 2012). Así, los grupos de interés secundarios como las instituciones públicas y locales serán elementos clave dentro del clúster en la creación de productos no financieros, así como los stakeholders primarios (concretamente los clientes, proveedores y empleados). Además de los anteriores,

destacan el rol que ejercen las instituciones y asociaciones comerciales dentro del clúster como elementos de apoyo a la RSC para difundirla entre las pymes que lo componen.

Junto al conocimiento de cómo comunicar la estrategia de RSC dentro del DI, pero, además la forma en la que estos territorios se pueden beneficiar de las ventajas en torno a la RSC (Horzela, 2019; Santos, 2014). Así, Santos (2014) parte del concepto de “Territorio Socialmente Responsable” (Del Baldo, 2009; Argiolas, Cabras, Dessi y Floris, 2009; Contantino, Marchello y Mezzano, 2010) y del “Clúster de relaciones sociales” (Zadek, 2004) para poner en práctica todos los beneficios citados con anterioridad en torno a la RSC en el DI, combinando las acciones de RSC individuales por parte de las empresas con una estrategia coordinada para todo el DI. La autora considera que únicamente teniendo una concepción más amplia de la RSC, que sea capaz de alinear y orientar al mismo tiempo a diversos agentes (empresas, sociedad civil, organizaciones y autoridades locales), en la búsqueda de crear redes sociales integradas, se conseguirá impulsar el desarrollo de la RSC a niveles superiores que el individual. Para ello, propone la creación de redes de RSC dentro del clúster, lo que establecería grupos objetivo y conseguiría una visión más amplia de la RSC para promover la acción colectiva en torno a dichas prácticas en el DI.

De forma alternativa a los estudios presentados, también se encuentran trabajos centrados en el análisis de las prácticas de RSC en clústeres ubicados en países en vías de desarrollo (Lund-Thomsen et al., 2016). Estos autores detectan que los factores que potencian la adopción de las prácticas de RSC por los clústeres en estos países son, principalmente, el desarrollo de leyes a nivel nacional dirigidas hacia el ámbito laboral o medioambiental, el impulso por parte de las asociaciones empresariales por su liderazgo orientado hacia la adopción de prácticas medioambientales conjuntas en los clústeres, los controles conjuntos en los clústeres para evitar prácticas de soborno, la existencia de redes que potencian la adopción de posturas en torno a la RSC, los aspectos de regulación informal sobre estas prácticas así como la participación de las empresas del clúster en cadenas de valor globales. Al mismo tiempo, detectan tres líneas principales de investigación en torno a la RSC de los clústeres, enfocadas principalmente en la gestión medioambiental, las condiciones laborales y la reducción de la pobreza. Pese a

la gran utilidad y necesidad de analizar las prácticas de RSC de los clústeres en vías de desarrollo, se comprueba cómo difieren en gran medida de las de los clústeres ubicados en otros contextos. De ahí la relevancia de enfocar el estudio en un contexto determinado, tanto a nivel de sector de actividad como de ubicación geográfica.

La perspectiva coordinada también es adoptada por Horzela (2019). En este caso, el autor propone la búsqueda de calificar a un DI como socialmente responsable, lo que implicaría el nombramiento de un coordinador que controlara el cumplimiento de los principios de RSC por parte de las empresas dentro del DI. Esta persona sería capaz no sólo de juzgar el cumplimiento sino también de disponer de dotes de liderazgo que serán necesarios para convencer a los miembros del clúster de que operen bajo los principios de la estrategia de RSC. Como forma de comunicación, la puesta en práctica de campañas de publicidad para informar a los miembros del DI sería una de las acciones recomendadas.

Otros enfocan su atención en las presiones que ejercen las instituciones del DI sobre las actuaciones de RSC de las empresas (Gao et al., 2019), demostrando la existencia de diferentes niveles de influencia por parte de las presiones cognitivas, reguladoras y normativas, existentes en los distintos niveles del DI, sobre las prácticas medioambientales de las empresas.

A modo de síntesis se destaca que las características resaltadas por los autores estudiados en este apartado permiten catalogar las justificaciones teóricas para defender la efectividad del modelo de DI como elemento contextual clave que puede potenciar la RSC de las empresas ubicadas en dichas áreas. En este sentido, se reiteran algunas de las virtudes detectadas:

- Consolidación de una marca clúster en torno a la RSC (Battaglia et al., 2010).
- Establecimiento de relaciones de cooperación y competitivas que potencien la RSC (Battaglia et al., 2010; von Weltzien Høivik y Shankar, 2011).
- Minimización de los retos a los que se enfrentan las pymes para desarrollar la estrategia de RSC (Battaglia et al., 2010; von Weltzien Høivik y Shankar, 2011; Apospori, 2018).

- Potenciación de los niveles de innovación en el DI (von Weltzien Høivik y Shankar, 2011).
- Adopción de una perspectiva de redes (Murillo y Lozano, 2009; Albrecht, 2013; Santos, 2014) que ayude a mejorar el capital social de las empresas (Morsing y Perrini, 2009).
- Promoción de la RSC por parte de los agentes del DI (Testa et al., 2012; Horzela, 2019; Gao et al., 2019).
- Mejora en el desarrollo local y económico de estas áreas (Sacco et al., 2009).

En definitiva, el fenómeno ampliamente conocido como “efecto distrito”, que ha presentado tradicionalmente un enfoque de búsqueda de ventaja competitiva o performance (Becattini, 1990; Porter, 2000; Claver-Cortés et al., 2019b), puede evolucionar hacia nuevas perspectivas, como la variante que se propone en la presente tesis doctoral, la cual se cataloga como “el efecto sostenible del DI”, cuya definición sería la siguiente: La capacidad de las empresas ubicadas en un DI de generar externalidades positivas en el distrito relacionadas con un *outcome* sostenible, es decir, con la dimensión social, medioambiental y económica a nivel agregado. Este efecto sostenible del distrito se conseguirá a través de las estrategias de RSC de las empresas que componen el DI y que tendrán una visión conjunta sobre cómo deben llevar a cabo sus programas de RSC y establecer sus objetivos estratégicos, gracias a sus redes de cooperación-competitividad, así como a sus principios y valores compartidos que les permitirán crear una cultura común en torno a la sostenibilidad.

3.6. Del DI al DT

En el presente apartado se establecen las bases teóricas de un enfoque relativamente novedoso, aquel que aúna las perspectivas de aglomeración con el sector turístico con el objetivo de que dicha perspectiva, principalmente adoptada desde un enfoque competitivo o de búsqueda de beneficio económico, tal y como se expone a continuación, podría ser de utilidad para el desarrollo de un enfoque conjunto con finalidad de mejora social y medioambiental. De esta forma, en el primer subapartado se presentan algunas de las principales perspectivas que han optado por el enfoque

comentado, así como los respectivos modelos y herramientas desarrollados por los diversos autores para ponerlo en práctica. A continuación, en el siguiente subapartado, se relaciona el concepto de DT con los objetivos de carácter responsable.

3.6.1. Evolución del concepto de DT: características y externalidades desde una perspectiva económica

La teoría de DI ha sido adoptada desde diferentes enfoques, constituyendo la perspectiva preponderante aquella enfocada en los sectores de tipo industrial o manufacturero (Jackson y Murphy, 2002; Petrić y Mrnjavac, 2003). Si bien es cierto lo anterior, pese a la predilección sobre actividades de tipo manufacturero, se encuentran ciertas posturas que han optado por analizar este tipo de entornos en relación con el sector servicios a lo largo del tiempo. Así, esto se comprueba desde obras como “Clusters and the new economics of competition” (Porter, 1998), en la que el autor se basa en ejemplos como el clúster turístico, complementario al clúster del vino de California, y, al mismo tiempo, hace alusión a la capacidad de los clústeres turísticos para mejorar la actividad económica en las economías en desarrollo. Pese a las menciones pioneras desde la lente del clúster para el turismo, son diversos los investigadores que destacan la novedad de la línea de investigación, siendo escasas las aportaciones enfocadas en los entornos de aglomeración en el sector servicios y, concretamente, para el caso del turismo (Capone, 2004; Ferreira y Estevao, 2009; Marco-Lajara, Úbeda-García, García-Lillo y Sabater-Sempere, 2011; Rodríguez-Victoria, González-Loureiro y Puig, 2017).

La utilidad de desarrollar modelos y herramientas que aporten un marco teórico basado en la cooperación conjunta aplicable al turismo resulta innegable, dada la dificultad que supone una gestión adecuada de un destino turístico (Jackson y Murphy, 2002; Cunha y Cunha, 2005) y, al mismo tiempo, la capacidad del sector para generar crecimiento económico (Marco-Lajara, Claver-Cortés, Úbeda-García y Zaragoza-Sáez, 2016a) así como su potencial global de expansión (Ferreira y Estevao, 2009; Iordache, Ciocinã y Asandei, 2010; Cunha y Cunha, 2005; Dodds y Kuehnel, 2010). Además, hay quines apuntan la falta de enfoque homogéneo y de desarrollo de fundamentos completos sobre los destinos (Pearce, 2014).

Adicionalmente a la escasez de enfoques de aglomeración en turismo se une el hecho de que los estudios que han decidido adoptar dicha perspectiva son heterogéneos, incluyendo desde aquellos que optan por adoptar el enfoque clúster, el enfoque de distrito, así como otras modalidades territoriales que les permite otorgar un sentido a la visión cohesionada del territorio turístico en cuestión. Partiendo de esta premisa y, teniendo en cuenta las diferencias entre el enfoque de DI y el del clúster comentadas en apartados previos, así como la decisión de incluir las obras realizadas bajo ambas perspectivas, a continuación, se analizan las visiones de autores que han optado por cualquiera de estas opciones (principalmente los enfoques de clúster y distrito) para el contexto del turismo.

Las posturas en torno al turismo de aglomeración nacen caracterizándose por su heterogeneidad ya que, en la época de los 2000 son numerosos los autores coetáneos que se postulan hacia enfoques clúster o distrito. Así, una de las posturas destacables dentro de este ámbito sería la de Hjalager (2000), pionera en la aplicación de la teoría del DI al caso del turismo. La autora parte de la identificación de las externalidades clásicas de un DI (la interdependencia de empresas, competición colaborativa, cultura comunitaria, entre otros) para relacionarlo con los destinos turísticos gracias a la confluencia de factores comunes entre ambos. De entre estos factores se destaca que ambos modelos económicos dependen principalmente de las pymes, en ambos casos se produce una especialización y suelen ser modelos flexibles en los que el apoyo de las instituciones públicas es un factor importante. De este análisis se desprenden numerosas líneas de investigación como el análisis del rol de los colaboradores externos en comparación con los colaboradores locales en fases de la cadena vertical, el rol que juegan las instituciones públicas, los efectos *spill-over* sobre los recursos humanos, entre otros tantos, por lo que se considera que pudo suponer un antes y un después en la investigación turística.

Autores coetáneos como Chung y Kalnins (2001) optan por una visión más amplia, centrándose en analizar la influencia de los entornos de proximidad sobre los alojamientos ubicados en este tipo de áreas en Texas. Los autores parten de la premisa de que, pese a las posturas tradicionales que defendían que la proximidad geográfica de los hoteles aumentaría la competitividad y esto podría reducir los beneficios, también

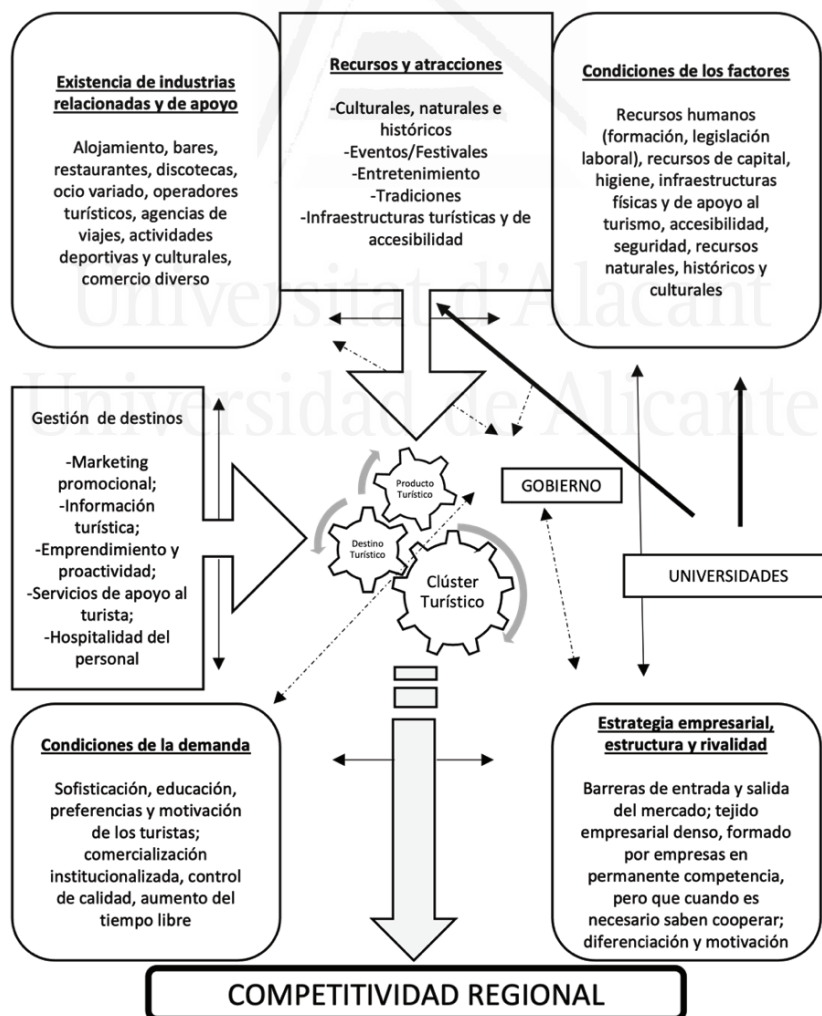
se pueden obtener ventajas de dicha proximidad. Para ello, se basa en las ventajas de producción y de demanda previamente expuestas por Marshall y Paley (1920), considerando que dichos efectos de aglomeración favorecerían a las empresas de la zona. Concretamente, se centran en los beneficios de aglomeración desde el punto de vista de la demanda (pese a reconocer de forma explícita las externalidades que pueden producirse desde el punto de vista de la oferta en términos de conocimiento compartido), exponiendo que los alojamientos de entornos de proximidad en Texas se beneficiarán de mayores niveles de demanda atraída por la oferta disponible en el entorno. Además, demuestran que los entornos de aglomeración rurales en los que participan hoteles de gran tamaño y hoteles pertenecientes a cadenas provocarán que los alojamientos de tamaño mediano y pequeño presenten mejores resultados que si estuvieran ubicados en otro tipo de áreas.

De especial interés, en este sentido, resulta el trabajo de Jackson y Murphy (2002) cuyo propósito principal se centra en defender la teoría del clúster como enfoque más adecuado y amplio para el caso del turismo desde la perspectiva de DI, considerándola una tipología concreta de clúster. Para poder alcanzar dicho objetivo, se centran en realizar una serie de críticas a la obra de Hjalager (2000), previamente analizada, de la cual señalan su enfoque limitado basado en la experiencia europea. En este sentido, los autores estudian, bajo la perspectiva del clúster, dos destinos turísticos, ubicados en Australia y Canadá, respectivamente, para los que demostraron la predisposición hacia la cooperación en este tipo de áreas que permite la promoción de los destinos en los que existen ventajas comparativas de localización, demostrando la utilidad del enfoque clúster para poder potenciar las estrategias de turismo a nivel global.

En esta línea, otros trabajos enfocados en poder aportar modelos de clúster turísticos se exponen a continuación. Así, Ferreira y Estevao (2009) elaboran un modelo de clúster turístico partiendo de su consideración del turismo como una actividad que únicamente puede ser consumida en la ubicación geográfica donde se desarrolla. Esta particularidad también ha sido destacada por otros como Cunha y Cunha (2005). Para conseguir su objetivo, Ferreira y Estevao (2009) justifican su enfoque en base a posturas previas a favor de la aplicación del clúster al turismo (Beni, 2003; Ferreira, 2003; Costa, 2005; Flowers y Easterling, 2006; Novelli, Schmitz y Spencer, 2006) con lo que demostraron

que las diferencias entre el enfoque tradicional del clúster y su aplicación al turismo eran mínimas, llegando a su definición de clúster turístico como “una concentración geográfica en una región de empresas e instituciones interrelacionadas” (p. 41). Los autores basan su modelo en la confluencia del producto turístico basado en los recursos y atracciones, el destino y el clúster, bajo la condición de que la existencia de una interconexión entre los dos primeros proporcionaría el funcionamiento exitoso del clúster turístico, basado en la competitividad. Asimismo, destacan dos aspectos principales. Por un lado, la importancia de que las empresas dispongan la capacidad de competir y, por otro, la relevancia de las decisiones gubernamentales, que afectarán a la competitividad del clúster turístico. La interconexión de las tres partes mencionadas con el modelo del diamante de Porter conforma su modelo en la búsqueda de la competitividad (véase en Figura 10).

Figura 10. Modelo de clúster turístico desarrollado por Ferreira y Estevao (2009)

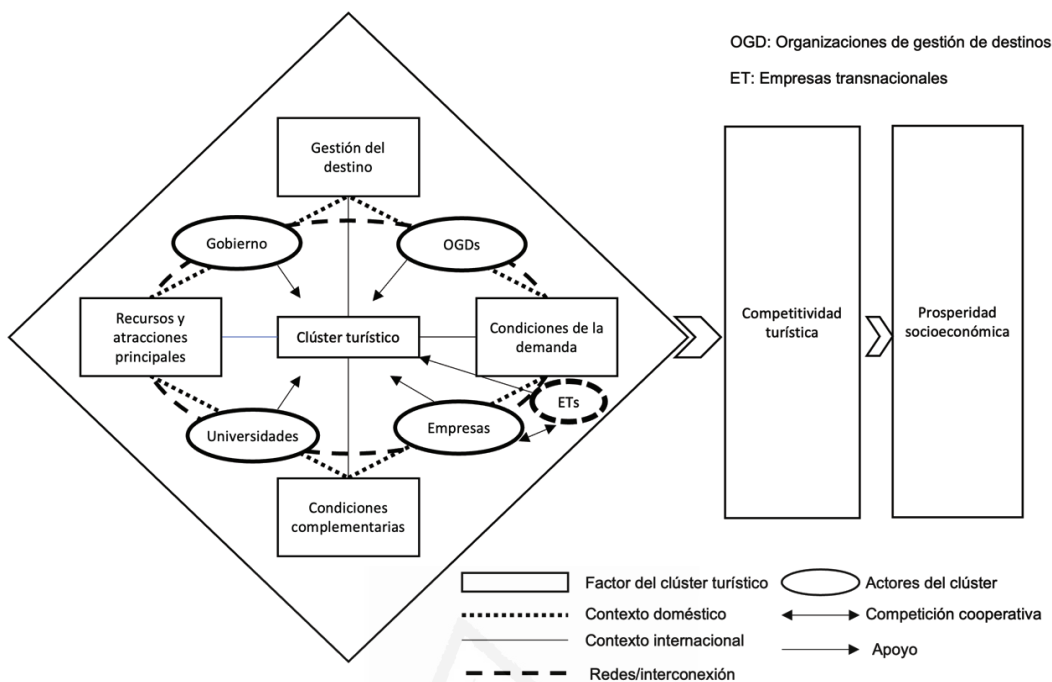


Fuente: Ferreira y Estevao (2009)

lordache et al. (2010), por su parte, desarrollan un trabajo de muy similares características, considerando que aquellos destinos turísticos con mayor nivel de atracción serían los productos desarrollados adrede por los humanos, y no únicamente los destinos dotados de recursos naturales o climas concretos. En este sentido, destacan que los clústeres turísticos deberían estar conformados por empresas competitivas, una ubicación geográfica favorable (en relación con su entorno natural, recursos disponibles, entre otros aspectos), empresas colaboradoras de gran diversidad, así como la existencia de vínculos formales e informales entre estos colaboradores. De hecho, señalan tres factores clave a la hora de identificar un clúster turístico: la proximidad geográfica, la preponderancia de pymes concentradas y la existencia de redes de relaciones entre industrias relacionadas, indicando al mismo tiempo que este tipo de modelos promoverían la competitividad de las empresas gracias a la productividad incrementada alcanzada, así como la innovación y la creación de nuevas empresas, aspectos que no difieren del planteamiento tradicional de Porter.

Este mismo enfoque adoptado fue escogido por Kim y Wicks (2010), en este caso aplicado a economías en vías de desarrollo, para lo que elaboran un modelo de clúster turístico que tendrá unas características concretas debido a dicha elección, como la influencia de empresas internacionales en el desarrollo del clúster, un aspecto diferencial fundamental a tener en consideración en el desarrollo de turismo local, al mismo tiempo que las relaciones entre los actores del clúster. En este sentido, los autores se basan en los modelos previos desarrollados por Crouch y Ritchie (1999) y Dwyer y Kim (2003) adoptando el enfoque del diamante de Porter para elaborar un modelo de clúster turístico en el que la influencia de las empresas internacionales es clave, y en el que el conjunto de relaciones desarrolladas derivará en mayores niveles de competitividad turística y, en última instancia, prosperidad económica, aspecto que es destacado en el siguiente apartado (véase Figura 11). Se comprueba como, pese a sus diferencias, el modelo presenta líneas similares a las de Ferreira y Estevao (2009).

Figura 11. Modelo de clúster turístico desarrollado por Kim y Wicks (2010)



Fuente: Elaboración propia a partir de Kim y Wicks (2010)

Otras figuras como las de Kachniewska (2013) y Benner (2013) se centran en destacar el modelo de clúster turístico como teoría, así como en el estudio de sus principales características mientras que Rodríguez-Victoria et al. (2017) miden el efecto moderador que ejercían las externalidades de localización (colaboración existente en los clústeres, la innovación y la localización) en economías emergentes sobre la competitividad de 131 hoteles colombianos, para lo que demuestran la existencia de un impacto tanto directo como indirecto del clúster sobre la competitividad de sus hoteles.

Ante esta tendencia de trabajos sobre clústeres turísticos, se podría indicar que ha existido una preponderancia en la adopción de enfoques clúster frente a los de DI, aspecto que podría relacionarse con la facilidad de aplicación de un enfoque más amplio en la actividad turística. De hecho, uno de los motivos que había sido destacado en apartados previos se refería precisamente a este aspecto. Esto no significa que se trate del enfoque más adecuado, sino probablemente el más generalizable. De hecho, este aparente beneficio podría llegar a convertirse en un inconveniente si se tiene en cuenta que las condiciones concretas de cada destino turístico se deben analizar con exactitud. De hecho, la forma en la que se determinan y gestionan los destinos turísticos resulta determinante para que se puedan gestionar y promocionar de forma adecuada (Pearce,

2014), por lo que la alternativa del DI podría ser el enfoque requerido para conseguir resultados a medida y compartidos, que se adapten a las características de los destinos concretos donde se aplican estos modelos.

Pearce (2014) identifica cinco marcos teóricos principales que han sido adoptados hasta el momento para analizar los destinos turísticos (los DIs, los clústeres, las redes, los sistemas y los constructos sociales). De entre todos, destaca que las visiones de distrito se han adoptado más por investigadores europeos, coincidiendo todas estas visiones en que la perspectiva de DI se puede aplicar al turismo debido a que en este sector las pymes se concentran en una zona geográfica y suelen ser dependientes entre ellas. Por su parte, los investigadores que optan por el enfoque del clúster suelen basarse en la concentración geográfica, así como en la interdependencia y complementariedad entre las empresas del clúster para saber cómo funciona el mismo. Pese a sus diferencias, el autor concluye que los enfoques bajo los que se han analizado los destinos turísticos no son incompatibles, sino todo lo contrario se complementan entre ellos.

Precisamente, teniendo en cuenta dicha complementariedad, así como el hecho de que los enfoques clúster no son del todo específicos ni adaptados, se destaca que, adicionalmente a las aportaciones comentadas con anterioridad, otros autores se consideran pioneros en desarrollar el concepto de DT y en su aplicación al sector turístico español (Marco-Lajara et al., 2011; 2014b; 2016a; 2017a; 2019b; 2022). La relevancia de estos autores españoles no sólo reside en que se pueden considerar como pioneros en el desarrollo del concepto de DT, sino también en su aplicación al caso español y en su capacidad para identificar a través de procesos empíricos los DTs existentes alrededor de la península ibérica.

Inicialmente, Marco-Lajara et al. (2011; 2014a; 2016a) centran su atención en la costa española mediterránea. De esta forma, desarrollan el concepto de DT de forma pionera en el sector turístico español. Para ello, Marco-Lajara et al. (2011, 2014a) realizan un doble análisis. Por un lado, aplican el modelo del diamante de Porter para conocer las diferencias en los niveles competitivos de empresas turísticas ubicadas en comunidades autónomas dispares en España. Por otro lado, ponen en práctica una perspectiva novedosa, mediante la que implantan la teoría del DI al sector turístico para entender el comportamiento de zonas geográficas muy concretas. Uno de los aspectos más

novedosos que distingue a estos autores de los analizados con anterioridad es que enfocan su atención en el nivel geográfico más específico y no en destinos turísticos per se.

Con el ánimo de poder conocer si la ubicación en los DTs genera mayores niveles de rentabilidad a los hoteles, los autores aplican la metodología desarrollada por el Instituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (1997), la cual emplea como unidad territorial los mercados locales de trabajo. Esta metodología es recomendada por Becattini (2002) como un ejemplo para la identificación de los distritos en base a los sistemas locales de trabajo y ha sido empleada por autores como Boix y Galleto (2005), entre otros. A través de dicha metodología y, estableciendo tres requisitos de partida (la elevada concentración de empresas, que el sistema productivo local constituya una comunidad de empresas y personas y la consideración de los trabajadores de las pymes) los autores identifican 53 DTs, para los que son capaces de aportar una serie de conclusiones. Primeramente, obtienen que la diferencia entre la rentabilidad media de los hoteles que se ubican en los DTs y la de los que se ubican en entornos menos aglomerados es significativa. A partir de dicha conclusión, demuestran que, en caso de medir la rentabilidad media en términos de ocupación, ésta sería mayor para los hoteles localizados en un DT donde el efecto aglomeración es muy elevado que para aquellos ubicados en entornos menos aglomerados. Al mismo tiempo, destacan que si la rentabilidad es medida con los ingresos medios diarios (ADR) e ingresos por habitación disponible (RevPar), los resultados difieren, es decir, en este caso los hoteles ubicados en entornos de distrito son menos rentables, lo que viene explicado por el elevado grado de competitividad existente en el distrito, que les impide obtener altas tasas de rentabilidad a nivel individual.

En un estudio posterior, Marco-Lajara et al. (2016a) continúan centrando su análisis en los DTs de la costa española mediterránea, en este caso siendo capaces de detectar 113 DTs, para los que obtienen conclusiones relacionadas con la influencia de la ubicación en el distrito sobre los resultados económicos de los hoteles, así como sobre sus costes y sus ingresos. En relación con los resultados demuestran que cuanto menor es el grado de aglomeración de los hoteles, las externalidades positivas del distrito son menores que las negativas, lo que disminuye los resultados. De forma contraria, a mayor grado

de aglomeración, las externalidades positivas superarán a las negativas, lo que implicará un mayor nivel de resultados económicos. De esta manera la relación entre el grado de aglomeración y los resultados es presentada por los autores en forma de U. En lo que concierne a los ingresos, a mayor grado de aglomeración, menores serán los ingresos, debido a los altos niveles de competitividad existentes. En cuanto a los costes, concluyen que los hoteles ubicados en entornos muy poco aglomerados se enfrentan a mayores costes que aquellos que están en entornos aglomerados, razón por la cual presentan la relación entre aglomeración y costes en forma de U invertida.

Estos mismos autores avanzan en dicha línea de investigación, relacionando el análisis de los DTs con otro tipo de variables como la internacionalización (Marco-Lajara et al., 2017a), la generación de conocimiento (Marco-Lajara et al., 2018, 2019c) y la ambidestreza interorganizativa (2022). Adicionalmente a la consideración de un mayor número de variables, en estos últimos estudios los autores amplían su identificación de distritos, considerando toda la costa española, no únicamente la mediterránea como en los análisis previos. Gracias a su ampliación de enfoque territorial, son capaces de identificar 176 distritos turísticos, para los que concluyen que el número de hoteles que forman parte de cadenas internacionalizadas es elevado (Marco-Laraja et al., 2017a), por lo que los DTs también ejercen papel sobre el grado de internacionalización de los hoteles. Así, destacan que estas cadenas internacionalizadas españolas provienen de DTs con alto grado de aglomeración donde los niveles de generación de conocimiento son elevados, gracias a la presencia y esfuerzo de agentes institucionales académicos o tecnológicos. Además, también reflexionan sobre el factor de atracción que ejerce el distrito para la inversión extranjera, pese a no poder demostrar dicha relación.

La relevancia de la generación de conocimiento en el distrito no sólo fue analizada desde el punto de vista de su influencia sobre la internacionalización, sino también de forma directa. Así, Marco-Lajara et al. (2018) realizan un análisis en el que estudian si la rentabilidad de los hoteles depende del conocimiento interno y externo generados en el distrito, demostrando la preponderancia del interno frente al externo, en lo que concierne al impacto sobre dicha rentabilidad. En esta misma línea, Marco-Lajara et al. (2019c) continúan demostrando la relevancia de las estrategias de gestión del conocimiento, en este caso señalando su rol de mediación en la relación entre el grado

de aglomeración del distrito y los resultados obtenidos por los hoteles. Además, destacan que el conocimiento interno generado en el distrito podría sustituirse por la adquisición del conocimiento externo.

Para finalizar con el presente subapartado, adicionalmente a las visiones anteriores y con ánimo de sintetizar las externalidades que diversos autores académicos han detectado que se generan en los DTs, se elabora un listado compuesto por estos factores, los cuales, sumado a las visiones expuestas en el subapartado, engloban con un gran nivel de detalle el enfoque de aglomeración en turismo (véase Tabla 13). El diseño y división de la tabla se basa en el enfoque de efectos de Bell (2005), quien distingue entre efectos directos e indirectos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 13. Externalidades positivas generadas en DTs

Efectos directos	Autores analizados
1. Economías de aglomeración	Los proveedores alcanzan una escala eficiente (Scott, 1992).
2. Observación directa de los competidores	(Pascal y McCall, 1980; Burt, 1987; Rogers, 1995; Harrison, Kelley y Gant, 1996).
3. Isomorfismo o actitud mimética	<ul style="list-style-type: none"> -Las empresas que observan pueden intentar imitar a otras para generar innovación (March, 1994). -Las organizaciones dentro de un clúster tienden a modelarse a sí mismas en otras organizaciones (desarrollan procesos de isomorfismo) debido al conocimiento y la información disponibles que facilitan la homogeneidad (Tan, 2006). -Dentro de un clúster, existe una identidad colectiva entre los actores del tipo "¿Quiénes somos?" que explica su forma de entender la industria y cómo desarrollan las relaciones dentro y fuera del clúster, así como la forma de reaccionar ante los cambios del entorno (Staber y Sautter, 2011). -La relación positiva entre la propiedad de las empresas conjuntas y la divulgación de la RSE es que dichas empresas están institucionalizadas por la cultura de información de los asociados extranjeros (Alshbili et al., 2019).
4. Aspectos relacionados con la creación o explotación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Explotar el conocimiento colectivo (Marshall, 1920; Paniccia, 1998; Dosi, 1988; Geroski, 1995; Marco-Lajara et al., 2022). -Distribución del conocimiento (Marshall, 1890; Becattini, 1990; Porter, 1990). -Intercambio y generación de conocimiento técnico específico (Marco-Lajara et al., 2016b, 2018).
5. Innovación	<ul style="list-style-type: none"> -Mayores niveles de innovación (Porter, 1990; Harrison, 1994) o generación de innovación radical a través de efectos de <i>bridging</i> y <i>bonding</i> capital dentro de los clústeres de turismo cultural (Martínez-Pérez, Elche, García-Villaverde y Parra-Requena, 2019). -Mayores niveles de innovación por las relaciones con los agentes centrales (conocimiento tácito y valioso) y periféricos (superación de barreras de conocimiento iniciales) (Elche, García-Villaverde y Martínez-Pérez, 2018) o por las relaciones de confianza (Fernando y Long, 2012).
6. Efectos basados en la red	Aumento de la interacción social (Harrison, 1992).
7. Acceso a recursos	-Mejor acceso a la información que otras empresas (Porter, 1990; Bianchi y Bellini, 1991; Poudier y St. John, 1996).
8. Existencia de sistemas de apoyo	-Posibilidad de explotar recursos comunes (Marco-Lajara et al., 2017b).
9. Internacionalización	Instituciones y normas (Becattini, 1990; Testa et al., 2012).
10. Reducción de riesgos	Aumentar el nivel de internacionalización y la atracción de inversiones extranjeras (Marco-Lajara et al., 2017a).
11. Condiciones financieras	Posibilidad de compartir riesgos con otras empresas en sus operaciones (Camisón, Fóres, Boronat-Navarro y Puig-Denia, 2020).
12. Control de las prácticas oportunistas	Acceder a mejores condiciones financieras de comercialización (Camisón et al., 2020).
13. Prestigio y reputación	Líneas integradas de producción y servicios (organizadas en torno al producto turístico que constituyen) que crean un estrecho control sobre el oportunismo entre los socios (Crotts y Turner, 1999).
Efectos indirectos	El ambiente de cooperación reduce la información inapropiada (Elche et al., 2018).
1. Tipo de red dentro del DT	-Redes directivas: Exponen a los directivos a un flujo tácito de conocimientos e información útil (Bell, 2005).
	-Redes institucionales: Oportunidades de conocer las novedades del sector (Bell, 2005).

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido comprobar, pese a su juventud, el enfoque del distrito/clúster turístico ha sido analizado desde diferentes perspectivas, constituyendo la búsqueda de competitividad o resultados económicos el enfoque principal. Dada su exactitud, consideramos que la posición de DT es más adecuada que la del clúster, pese a no subestimar la validez de este último enfoque.

3.6.2. DTs como áreas para la sostenibilidad. Entornos potenciadores de la RSC en las empresas turísticas. Hipótesis 5

Una vez vinculados tanto la RSC como la teoría de aglomeración con el sector turístico en capítulos y secciones previas, en el presente apartado se analiza la literatura existente que trata la forma en la que un DT puede permitir de manera exitosa el desarrollo y la consecución de objetivos responsables debido a las ventajas derivadas de la aglomeración, lo que ayudará a las empresas a desarrollar y poner en práctica sus respectivas estrategias de RSC de forma individualizada. El turismo sostenible debe comenzar a contemplar alternativas estratégicas que le permitan dirimir determinados errores cometidos en las últimas décadas, constituyendo el enfoque colaborativo una decisión aconsejable, lo que se percibe en el hecho de que determinados ODSs como la puesta en práctica de asociaciones sea un pilar esencial para el sector (Liburd y Edwards, 2018). De hecho, la OMT, el PNUMA y la Organización Meteorológica Mundial (OMM) (2008, en Font et al., 2012) afirman que los hoteles, al estar físicamente vinculados al destino, dependen más de su bienestar que muchos otros subsectores de la industria turística.

Partiendo de que se ha expuesto con anterioridad que el enfoque de distrito (ya sea a nivel general o aplicado al caso del turismo) ha sido adoptado desde una visión principalmente económica o competitiva, la búsqueda de objetivos sociales o medioambientales desde una perspectiva regional a través de ventajas de trabajo colaborativo supone una evolución teórica novedosa para el ámbito del turismo en la Dirección Estratégica. Así, son muy reducidos los trabajos que se han llevado a cabo con dicha finalidad y sus características y enfoques presentan un elevado nivel de heterogeneidad.

A pesar de ello, merece la pena abordar dicha línea de investigación debido, entre otros motivos, a que el sector turístico puede ser considerado uno de los más responsables del daño social y medioambiental, provocando impactos negativos a nivel económico, social y natural (Cunha y Cunha, 2005; Dodds y Kuehnel, 2010) y, al mismo tiempo, presenta un gran potencial para reducir dichos daños, es decir, generar externalidades positivas para el desarrollo sostenible (Dodds y Kuehnel, 2010). Que la sostenibilidad en el sector turístico supone un objetivo prioritario para la coyuntura actual resulta innegable. Además, dado que es un sector muy dinámico y complejo, resulta relevante analizar sus características específicas para desarrollar estrategias de RSC eficientes (Hatipoglu, Ertuna y Salman, 2019). De hecho, la capacidad de potenciar en mayor o menor medida sus impactos positivos o negativos puede depender de la forma en la que los actores locales se organicen e interactúen entre ellos para conseguir de forma conjunta el desarrollo de una región (Cunha y Cunha, 2005).

Algunas de las posturas que más se han acercado a dicha estrategia social agrupada se han referido a la actuación conjunta por parte de territorios turísticos, sin especificar su formato, mientras que otros han aclarado de forma más explícita las condiciones bajo las que se podría desarrollar la estrategia conjunta en función del tipo de área en la que se desarrolle. En este sentido, dentro de las posturas más generalistas, se encuentran trabajos como el de Murillo y Lozano (2009), quienes llevan a cabo su proyecto catalán en el que destacan el papel de las instituciones en la promoción de las prácticas de RSC para las pymes. Concretamente, los autores defienden que el establecimiento de redes de relaciones entre organizaciones intermedias y las empresas y la gestión adecuada de dichas redes podría promover la RSC en las pymes turísticas.

Por su parte, Dodds y Kuehnel (2010), en su estudio sobre turoperadores canadienses, concluyen que, de entre las diferentes decisiones que podrían tomar este tipo de empresas turísticas para poder avanzar hacia el camino de la responsabilidad social, destacarían la creación de asociaciones en los destinos con el objetivo de crear una concienciación sostenible tanto para los turistas como para las empresas del sector. Así, recomiendan de forma explícita que algunas de estas asociaciones se puedan llevar a cabo con ONG's que fomenten las acciones responsables tanto para la sociedad como para el medioambiente.

Precisamente, el establecimiento de redes de relaciones entre los agentes turísticos es un tópico comúnmente resaltado por parte de los especialistas en el área para la consecución de objetivos sostenibles. A favor de esta postura se encuentra Albrecht (2013) quien decide responder a las principales tendencias de investigación detectadas en un *Think Tank* especializado en turismo sostenible llevado a cabo por el grupo de investigación *Building Excellence in Sustainable Tourism*. En este sentido, se plantea la detección de los elementos clave que permitan desarrollar redes enfocadas hacia la consecución del turismo sostenible. Entre sus principales conclusiones destacan que se detecta una limitación en la riqueza de metodologías empleadas en investigación para el análisis de las redes de sostenibilidad en turismo, estando sesgados principalmente hacia la aplicación del método del caso, por lo que se propone una ampliación metodológica para futuras investigaciones.

De especial interés para la adopción de la perspectiva local en turismo es la aportación de DeBoer, Panwar y Rivera (2017) quienes destacan que las prácticas medioambientales en turismo se han estudiado en profundidad en lo que concierne a diferentes dimensiones como “quién, qué, cuándo, por qué y cómo”, pero los enfoques en torno al “dónde” es decir, a la influencia de la localización sobre la implementación de prácticas sostenibles, se ha atendido en menor profundidad. En este sentido, para poder complementar este *gap* de investigación se proponen analizar tres factores del entorno como influyentes en la adopción de prácticas medioambientales por parte de hoteles en Costa Rica. Por un lado, consideran si la existencia de un mayor número de empresas comprometidas con este tipo de prácticas en el entorno provocaría un incremento en el compromiso voluntario medioambiental. Por otro lado, analizan si el hecho de que las empresas estén ubicadas en “sacrosantos” —zonas muy valiosas y sensibles a nivel ecológico (Lai, Hsu y Wearing, 2016)— influye para que las organizaciones opten por realizar prácticas medioambientales voluntarias. Además, también estudian si la combinación de los dos factores nombrados influye en las prácticas medioambientales voluntarias adoptadas. Como conclusión, DeBoer et al. (2017) consiguen demostrar las dos primeras relaciones, es decir, cuanto mayor sea el número de empresas competidoras que adoptan este tipo de prácticas, mayor será la predisposición para adoptar prácticas medioambientales. Lo mismo ocurre con la

ubicación en “sacrosantos” que potenciará este tipo de prácticas. Además, la ubicación en un “sacrosanto” también modera la relación entre el número de competidores que aplican prácticas medioambientales y la predisposición de empresas a aplicarlas de forma voluntaria.

Estudios más actuales continúan defendiendo el enfoque de localización para las prácticas sostenibles en turismo (Bello y Kamanga, 2020; Ferrer-Roca et al., 2020; Maté-Sánchez-Val y Teruel-Gutierrez, 2021). Así, Bello y Kamanga (2020) exponen que las diferentes formas de turismo sostenible dependen del contexto social y medioambiental donde se desarrollan, mientras que Stoddart et al. (2020) demuestran que el turismo sostenible se podría incrementar mediante la creación de redes turísticas. Por su parte, Yachin (2021) argumenta recientemente que las redes (ego-redes) son clave para que las microempresas turísticas puedan hacer frente a barreras como la falta de recursos o de competencias. Por su parte, Maté-Sánchez-Val y Teruel-Gutierrez (2021), destacan el papel de la ubicación geográfica en áreas de alta concentración de hoteles verdes como factor impulsor de un mayor desarrollo de prácticas sostenibles de los hoteles gracias a que éstos disponen de ejemplos cercanos que pueden servir como referencia de práctica de éxito.

Ferrer-Roca et al. (2020), por su parte, apuntan que, entre las formas más efectivas de gobernanza en turismo, las asociaciones ejercerán un papel clave en la construcción de destinos turísticos resilientes y seguros, que permitan adoptar un enfoque estratégico real sobre la sostenibilidad en los destinos. Al mismo tiempo, la gestión de stakeholders, especialmente los representantes medioambientales y de las comunidades, adoptarán un papel estratégico que, junto con la mayor participación de las pymes turísticas y de los propios turistas, permitirá mejorar el enfoque sostenible y socialmente responsable del destino. Los autores destacan de forma explícita que los clústeres turísticos basados en ecosistemas de innovación favorecerán la competitividad, gracias al intercambio de conocimientos que permitirá que este tipo de áreas se conviertan en sostenibles, lo que permite vincular estas visiones más generalistas con los estudios enfocados en las economías de aglomeración local como los distritos o los clústeres.

De entre los estudios que han alcanzado un mayor nivel de especificidad, se encuentran aquellos que analizan de forma concreta las formas en las que entornos de aglomeración

turística en forma específica de distritos o clústeres pueden adoptar estrategias conjuntas sostenibles. Así, Jackson y Murphy (2002) admiten la utilidad del modelo del clúster turístico como herramienta que permite dirimir las vías por las que los empresarios locales de destinos turísticos podrían ayudarse mutuamente, evitando ser altamente dependientes de la protección gubernamental.

Por su parte, Petrić y Mrnjavac (2003) analizan el fenómeno de desarrollo sostenible en destinos turísticos para los que realizan una analogía con los DIs, gracias a las similitudes detectadas entre los mismos. Por tanto, son dos las aportaciones principales de este artículo. Por un lado, la identificación de los destinos turísticos como un derivado de los DIs. Por otro lado, la interrelación entre la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo sostenible de este tipo de áreas, como resultado de los esfuerzos conjuntos de los agentes que los componen. Para poder realizar la analogía inicial, plantean la sustitución del término “industrial” por “entrepreneurial”, que permitiría incluir otro tipo de actividades al modelo de DI, entre las que se incluiría el turismo. Los autores consideran, por tanto, la comparación entre los “entrepreneurial districts” y las diferentes modalidades existentes de destinos turísticos, para lo que detectan características comunes: a) Localización en un área geográfica determinada; b) especialización en un sector concreto; c) desarrollo basado en pymes; d) competencia basada en la innovación; e) identidad socio-cultural de la zona, que permitirá establecer relaciones de confianza entre los agentes; f) implicación por parte del gobierno local; g) proporción de ayuda entre los agentes, promovido por asociaciones de la zona. Se comprueba cómo algunas de estas características coinciden con las de estudios previos como el de Hjalager (2000).

Lo más relevante del estudio de Petrić y Mrnjavac (2003), sin embargo, es la inclusión del “desarrollo sostenible” a la ecuación planteada, considerando que este tipo de áreas no podrían llegar a ser competitivas si no respetaran los principios sostenibles, convirtiéndose en la pieza clave del modelo integrado de DT. Pese a ello, los propios autores reconocen que la relación directa entre un sistema local con resultados competitivos y al mismo tiempo sostenibles podría llegar a ser muy exigente e incluso la catalogan como ambiciosa, ya que existen ejemplos de turismo local que no han respetado los principios de sostenibilidad. Para solucionarlo proponen la búsqueda de

una adecuada gestión de este tipo de áreas, pese a que la forma idónea para poder conseguirlo constituye una duda generalizada.

Llegados a este punto, las figuras de autores como Capone (2004), cuya decisión de vincular la teoría de distritos con el sector turístico se ha citado previamente como una de las pioneras, merece a pena ser analizada con mayor profundidad en el presente apartado por su introductorio enfoque sostenible. Pese a que el objetivo principal del trabajo de Capone (2004) sea la identificación de DTs italianos, tal y como se ha señalado con anterioridad, el autor incluye ciertos matices hacia la sostenibilidad del distrito cuando destaca que su propósito es poder dirimir la forma en la que entornos de aglomeración turísticos locales pueden contribuir a la generación de empleo o a la producción de riqueza en la dimensión territorial, teniendo en cuenta sus características socioculturales.

Siguiendo esta misma línea, se encuentra la propuesta de Cunha y Cunha (2005) que proponen elaborar un modelo que permita medir no sólo los efectos competitivos, sino también los sostenibles (en términos económicos, sociales y medioambientales) que se puedan producir en un clúster turístico. De esta forma, adoptan un enfoque de medición para conocer información a nivel local agregada que sea de utilidad para que, tanto las autoridades institucionales de la zona como las empresas, puedan desarrollar estrategias sostenibles conjuntas, lo que permitiría realizar comparaciones a nivel sectorial y espacial de manera más adecuada, siendo fieles a su consideración de que la consecución del desarrollo sostenible local a través del turismo únicamente podría ser alcanzada teniendo en cuenta la dimensión real de un territorio o región concretos.

Para ello, los autores parten de la premisa de que el sector turístico presenta el potencial suficiente para poder promover el desarrollo sostenible de la región donde se ubica, gracias a su capacidad para generar empleo e ingresos y mejorar la calidad de vida de los habitantes. Pero no sólo eso, el desarrollo local de la zona también implica acciones como la reducción de las externalidades negativas medioambientales y la promoción de la integración cultural, lo que hace necesario la búsqueda de la sostenibilidad agregada. Es por este motivo que Cunha y Cunha (2005) parten de las dimensiones de desarrollo sostenible local del turismo planteadas previamente por Ruschmann (2001): a) Sostenibilidad ecológica y medioambiental, relacionada con la preservación de los

recursos naturales relacionados con la actividad turística; b) sostenibilidad económica, relacionada con la búsqueda de crecimiento mediante la gestión adecuada de recursos; c) sostenibilidad socio-cultural, relacionada con el mantenimiento de diversidad cultural y del respeto a los valores y las normas de la zona; d) sostenibilidad política-institucional, relacionada con la extensión de las herramientas democráticas que pongan en práctica acciones considerando los efectos sostenibles.

En base a ello, desarrollan su modelo sistémico a través del cual, consideran que los clústeres turísticos podrán promover la competitividad y la sostenibilidad a distintos niveles (micro, meso, macro y meta) a través de los siguientes pasos: 1) Identificación del clúster turístico y de sus características; 2) identificación de los agentes del clúster y de sus relaciones; 3) elaboración de una encuesta y de una matriz de impactos; 4) metodología estadística; 5) clasificación de los resultados en función de su impacto positivo o negativo sobre la competitividad y la sostenibilidad; 6) evaluación de los resultados con la ayuda de los agentes del clúster; 7) presentación de los resultados finales.

Por su parte, Russo y Segre (2009) introducen el concepto de “Distritos Turísticos Creativos”, donde señalan que se podría generar conocimiento creativo que podría integrarse en la comunidad local y su sistema de relaciones. Esto supondría una ventaja dado que dificultaría su imitación por parte de otros competidores, lo que ayudaría a poder crear un entorno de calidad, innovación y flexibilidad como una nueva forma de poder alcanzar el turismo sostenible.

Frente a esta perspectiva, existen líneas enfocadas de nuevo en los clústeres turísticos para la sostenibilidad. Este es el caso de Kim y Wicks (2010) quienes defienden el modelo de clúster turístico para la consecución del turismo sostenible, modelo a través del cual se podrán potenciar en mayor medida las externalidades positivas frente a las negativas. Otros trabajos como el de Ramón-Rodríguez, Pedreño Muñoz y Moreno-Izquierdo (2011) se centran en destacar el papel que los clústeres turísticos tecnológicos podrían ejercer en la búsqueda de sostenibilidad, constituyendo la innovación generada en dicho clúster el pilar fundamental. Así, concluyen que los clústeres turísticos tecnológicos, con sus agentes y características, serían un modelo adecuado para atender a una demanda turística actual que cada vez es más exigente en términos de sostenibilidad, gracias a la

innovación desarrollada en este tipo de áreas y a su traducción en términos de generación de conocimiento.

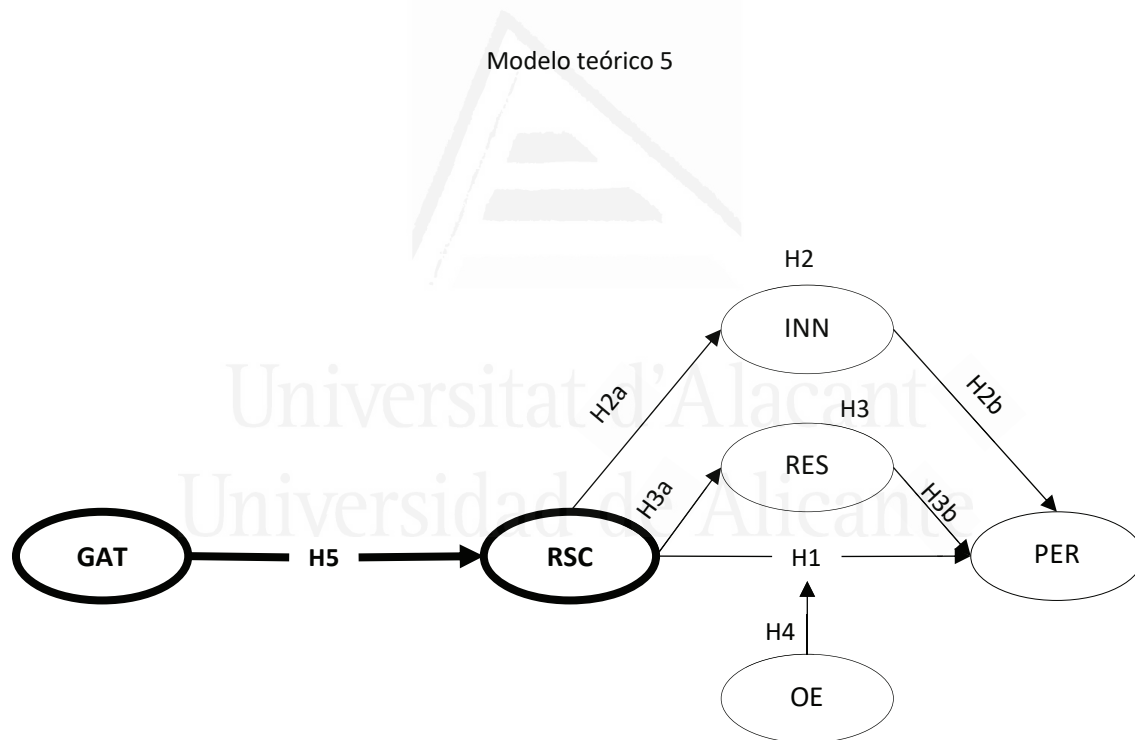
Frente a estos modelos, Grimstad (2011) explica cómo los contextos institucionales de los diferentes DTs pueden favorecer o dificultar la sostenibilidad de un distrito y Kabanova y Vetrova (2017) consideran que los DTs pueden provocar, entre otros efectos, un incremento en la calidad de vida de los ciudadanos gracias a: a) La generación de mayores niveles de empleo; b) las mejores condiciones para resolver problemas de tipo social; c) la disposición de una mejor imagen de la zona como conjunto; d) el desarrollo de estructuras empresariales más avanzadas; e) el alcance de mayores niveles de innovación.

Se detecta, por tanto, una cierta predisposición a la adopción de una tendencia de enfoque local, que se basa en la colaboración para poder desarrollar objetivos responsables de una forma más existosa. En este sentido, el libro *Collaboration for Sustainable Tourism Development* de Liburd y Edwards (2018) expresa a la perfección la tendencia hacia las relaciones, basando su propósito principal en poder ofrecer diferentes opciones de colaboración para que el turismo sostenible pueda alcanzar su máximo potencial. Los autores son conscientes de las responsabilidades del sector turístico frente a todos los grupos de interés que los rodean, así como del hecho de que dichas responsabilidades se prolonguen en el tiempo, por lo que deciden editar un libro en el que recopilan diferentes aportaciones centradas en diversas formas de colaboración para la sostenibilidad turística que permitan obtener ventajas ante una coyuntura cambiante como la actual. Prueba de ello es el capítulo de Hjalager (2018), autora que ya ha sido destacada con anterioridad por ser pionera en contemplar el concepto de DT y que, en esta aportación más reciente se centra en exponer cómo las innovaciones para el turismo sostenible pueden ser fruto de colaboraciones con proveedores.

Las visiones planteadas en el presente apartado conforman un caldo de cultivo que encaja a la perfección con las características de un DT, lo que podría derivar en el establecimiento una relación entre la ubicación en un DT y el desarrollo de prácticas de RSC lo que, en última instancia, puede contribuir sobre el desarrollo de un turismo sostenible en estas áreas. No obstante lo anterior, tal y como se ha justificado, el distrito

presenta diversas características, siendo el grado de aglomeración de empresas una de las principales en determinar su conformación, junto con la presencia de grados concretos de aglomeración institucional y de empresas relacionadas, entre otras. Para el desarrollo del modelo teórico de la presente tesis se considera el grado de aglomeración de las empresas principales en turismo, como pilar fundamental con el que relacionar las características clásicas del distrito. De esta forma, se expone la quinta hipótesis de la presente tesis doctoral.

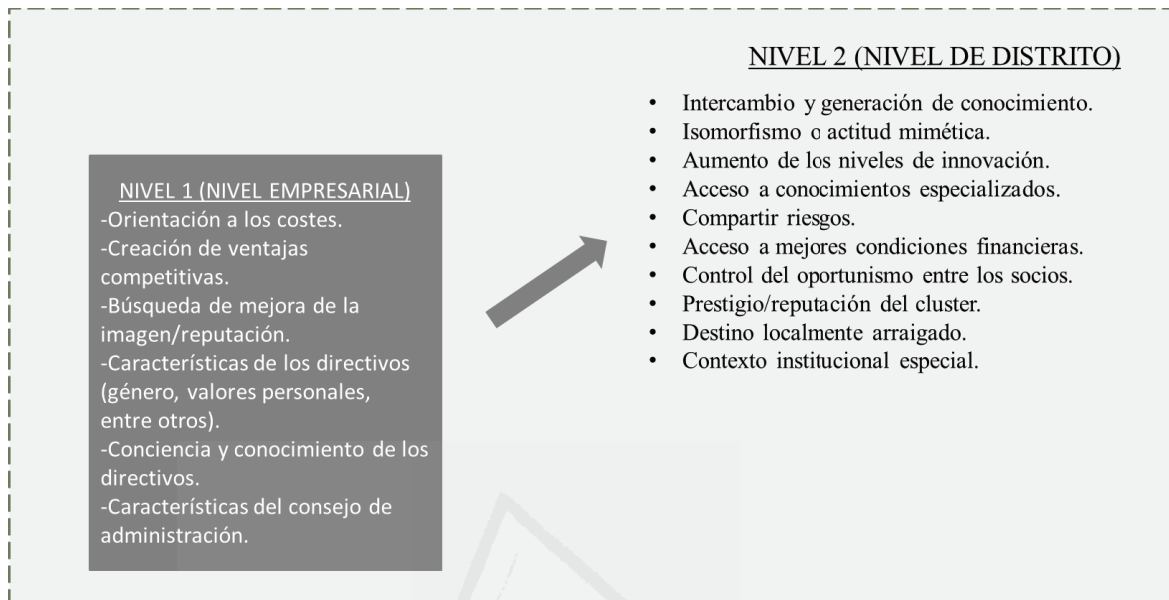
Hipótesis 5 (H5): *El grado de aglomeración empresarial de un DT genera un efecto directo y positivo sobre el desarrollo de prácticas de RSC a nivel individual por parte de los hoteles de la costa española.*



Adicionalmente a lo anterior, cabe destacar que, siguiendo a autores como Frynas y Yamahaki (2016), quienes recomiendan el empleo de metodologías multinivel para estudiar la RSC ya que proporcionan un conocimiento más rico que aquellos estudios centrados en un único nivel, se elabora un modelo teórico preliminar sobre el turismo sostenible multinivel, exponiendo cómo los DTs pueden ayudar a las compañías a superar sus barreras a la RSC (véase Figura 12). Cabe señalar, sin embargo, que se

cataloga como un modelo teórico preliminar dado que no es objeto principal del análisis empírico en la presente tesis doctoral.

Figura 12. Modelo multinivel preliminar teórico



Fuente: Elaboración propia

3.7. Conclusiones del capítulo

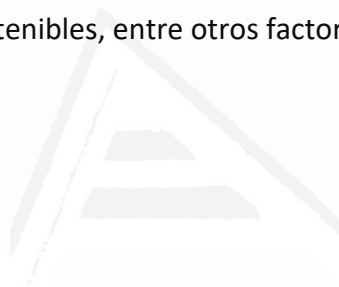
A modo de síntesis, cabe destacar que a lo largo del capítulo 3 se ha expuesto el origen y la evolución histórica del concepto de DI, así como sus características y su diferenciación con respecto al término clúster, dada la tendencia académica a analizarlos, en muchas ocasiones, de manera indistinta. Esta revisión se basa en las obras clásicas donde se analizan por primera vez las características clave de los conceptos. Además, se detallan las externalidades positivas o ventajas que se suelen desarrollar en los entornos de DI como la generación de rentas, el intercambio de información en entornos de conocimiento especializado, los mayores niveles de agilidad y flexibilidad, de productividad y de innovación, entre otros.

Seguidamente, se expone cómo pasar de un enfoque de RSC individualista a un enfoque cooperativo en el que los entornos de colaboración juegan un papel clave en la creación de estrategias de RSC aprovechando las ventajas de proximidad. Se procede a desarrollar dos nuevos términos, la “actuación coordinada responsable” y el “efecto

sostenible del DI”, que permiten abarcar la perspectiva coordinada de la sostenibilidad en este tipo de áreas.

A continuación, y acotando hacia el enfoque concreto del turismo, se introduce el concepto de DT y las externalidades positivas que dichos entornos como el isomorfismo, la innovación, los efectos de red, la reducción de riesgos, entre otras.

Para finalizar con el apartado, se plantean los entornos de DT como potenciadores de la RSC, lo que deriva en la hipótesis 5, destacando que las ventajas de estas áreas permitirán promover las acciones sostenibles a distintos niveles, y estableciendo el foco en cómo la actuación conjunta a nivel de DT permitirá el impulso de la RSC a nivel individual gracias a la estrecha colaboración de los miembros del DT, la creación de un entorno innovador y creativo, el fomento de áreas de generación de conocimiento especializado en términos sostenibles, entre otros factores destacados.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 4. RELACIONES DE MEDIACIÓN Y MODERACIÓN ENTRE LA UBICACIÓN EN EL DT Y LA RSC



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

4.1. Introducción

Dado el carácter relativamente iniciático que presenta la consideración de la ubicación del DT como antecedente del desarrollo de la RSC por parte de las empresas, a través del presente capítulo se introduce la consideración del impacto que otras variables pueden ejercer en la relación. En este sentido, y siguiendo la lógica empleada en el área de investigación de estudios de aglomeración, se plantean dos tipos de capacidades que suelen desarrollarse en este tipo de contextos, como sería el capital social y la ambidestreza interorganizativa. Así, a lo largo del capítulo se pretende aportar justificación teórica que avale su posible rol como mediadoras en la relación entre la ubicación en distritos y el desarrollo de prácticas responsables.

Atendiendo a las motivaciones para adoptar la RSC en turismo que han sido señaladas con anterioridad, los factores internos a la organización son los principales, aunque también destacan factores externos vinculados con la localización o con las presiones de los grupos de interés. Por ello, además de considerar las variables externas a los hoteles (grado de aglomeración, capital social y ambidestreza interorganizativa), se tratará el carácter moderador de la cultura de RSC que dispongan las empresas como elemento impulsor de la relación principal, introduciendo un factor interno como antecedente.

4.2. El capital social como mediador entre el grado de aglomeración y la RSC.

Hipótesis 6

El capital social ha sido definido desde diferentes perspectivas, todas ellas basadas en el denominador común de las relaciones entre individuos o empresas. Así, se ha definido como “el conjunto de recursos, tangibles o virtuales, que se acumulan para un actor a través de sus relaciones sociales, facilitando la consecución de objetivos (Gabbay y Leenders, 1999, p. 2). De hecho, el capital social “se produce a través de cambios en las relaciones entre las personas que facilitan la acción” (Coleman, 1988, p. 100). Otros autores lo consideran como “la suma de los recursos reales y potenciales incorporados, disponibles y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad

social” (Nahapiet y Ghoshal, 1998, p. 243) o también como “una cultura de interacción entre las personas con resultados económicos productivos” (Malecki, 2012, p. 1023).

La creación de redes y relaciones de confianza entre los factores —personas o empresas— asientan las bases del capital social. Hay quienes consideran que la piedra angular del capital social se basa en la capacidad de las personas de conformar grupos de cooperación para el cumplimiento de proyectos comunes. De hecho, Paldam (2000) aporta tres motivos que inducen a la cooperación entre los que distingue las razones propias de los individuos —confianza en las otras partes, motivos morales o religiosos, el deber—, las presiones de grupo o las imposiciones provenientes del exterior del grupo.

Tradicionalmente, en el ámbito de gestión empresarial, ha existido una tendencia a analizar, por una parte, el desarrollo de capital social en los distritos o clústeres de diferente índole (Farrell y Knight, 2003; Staber, 2007; Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009; Parra-Requena, Ruiz-Ortega y García-Villaverde, 2013; Aragón, Aranguren, Iturrioz y Wilson, 2014; Mollona y Presutti, 2016). En apartados previos se ha establecido la relación entre la localización en distritos industriales y la RSC, donde el capital social se ha postulado como una de las variables clave que fundamenta la relación. Dicha tendencia de estudiar el capital social en el contexto regional se deriva de las características de este tipo de áreas, ya que se considera que el capital social forma parte de la personalidad colectiva de una región y que es esencial para el desarrollo regional (Malecki, 2012). Por otra parte, también se ha analizado la influencia que dicho capital social puede generar sobre los resultados empresariales, aspecto que también se cumple para el caso del turismo (Sainaghi y Baggio, 2014), o sobre otras variables como la innovación (Petrou y Daskalopoulou, 2013).

Normalmente han sido dos las categorizaciones clásicas bajo las que se ha analizado el capital social. Por un lado, ha proliferado la distinción entre *Bonding* y *Bridging Capital*, inicialmente desarrollada por Putnam (2000) y adoptada por numerosas investigaciones posteriores (Martínez-Pérez, García-Villaverde y Elche, 2015; Kc, Morais, Seekamp, Smith y Peterson, 2018; Martínez-Pérez et al., 2019). Putnam (2000) se refiere al *Bonding Capital* para describir las redes densas formadas por lazos fuertes mientras que el *Bridging Capital* serían redes distantes y más dispersas cuyos lazos serían más débiles.

Habitualmente, en el contexto de un distrito industrial, se identifica el *Bonding Capital* con las relaciones que se desarrollan entre los agentes que operan dentro del mismo, mientras que el *Bridging Capital* se refiere a las relaciones con los miembros externos. Esta clasificación tiene sentido ya que se ha establecido que el capital social no solo es relevante en términos de vínculos locales o regionales sino también en la generación de vínculos a distancia (Malecki, 2012).

Otra clasificación de capital social ampliamente adoptada es la desarrollada por Nahapiet y Ghoshal (1998), quienes consideran que el capital social se compone de tres dimensiones —la estructural, la relacional y la cognitiva— pese a considerar que muchos de los factores que las conforman están interrelacionados. Esta distinción también ha sido ampliamente adoptada con posterioridad en el ámbito de estudio (Inkpen y Tsang, 2005; García-Villaverde, Parra-Requena y Molina-Morales, 2018; Kim y Shim, 2018; Marco-Lajara et al., 2022). De forma sintetizada, se destaca que Nahapiet y Ghoshal (1998) definen cada una de las variables como: a) Estructural: Conexiones entre los actores, que incluyen los vínculos propios del sistema social y también de la red de relaciones en su conjunto; b) relacional: Relaciones personales que mantienen las personas; c) cognitiva: Referida a los recursos que son compartidos entre las partes.

En el sector turístico es habitual encontrar análisis que apunten a la existencia de redes de relaciones tanto internas como externas para poder incrementar los beneficios derivados de la explotación de los conocimientos (Petrou y Daskalopoulou, 2013). Así, Costa y Galina (2015) analizan las dimensiones del capital social y de las redes sociales de relaciones como elementos clave para facilitar el intercambio y el acceso a recursos en la creación y el desarrollo de hoteles rurales en Brasil. En este contexto, determinan varias conclusiones clave. Por un lado, realizan una distinción entre los tipos de redes más efectivos en la creación de empresas, para lo que destacan que las más importantes son las redes informales —tanto para movilizar recursos financieros como no financieros— siendo las formales menos relevantes en dicho contexto. Por otro lado, determinan qué tipo de recursos, redes de relaciones y dimensiones de capital social son más relevantes en función del ciclo de fase de vida de la empresa. Concretamente, señalan que para etapas de formación y desarrollo de los hoteles la fortaleza y la calidad de las relaciones ya existentes son clave, aunque también la creación de nuevos lazos al

permitir intercambiar nuevos conocimientos. Además, señalan que tanto los recursos propios como los proporcionados por los contactos son relevantes en dicha fase.

Manteniendo el enfoque sobre el turismo rural, se señala el trabajo de Hwang y Stewart (2017) quienes dirigen el análisis del capital social a un nivel más micro, al estudiar las relaciones sociales personales entre los individuos de las comunidades, las cuales determinan su nivel de participación colectiva en el desarrollo de turismo de las zonas analizadas. En este caso, la existencia de redes sociales entre individuos de la comunidad influye de forma positiva en la participación de los residentes en el desarrollo de turismo rural —quedando los niveles de participación determinados por el número de relaciones con otros residentes, así como por la calidad de los vínculos. Asimismo, destacan que las redes densas son útiles como vía de comunicación estrecha entre los miembros de la comunidad para el desarrollo del turismo. Los efectos de red destacados por los autores todavía resultan más intensos cuando los individuos forman parte de organizaciones sociales —que provocarían mayores niveles de implicación en el desarrollo turístico que aquellos individuos más retirados. En el mismo sentido, el nivel de relación con los líderes de las comunidades, en caso de ser alto, tenderá a mayores niveles de implicación en el turismo. Por su parte, Kc et al. (2018) analizan un clúster turístico rural más concreto, el de naturaleza salvaje, demostrando la existencia de capital social en forma de *bridging* y *bounding capital* y señalando la predominancia de *bridging capital* entre los emprendedores de este tipo de turismo.

La potenciación y la existencia de capital social en contextos de clústeres turísticos no se ha analizado únicamente en el caso del turismo rural, sino también en clústeres de turismo cultural (Martínez-Pérez et al., 2015; Martínez-Pérez et al., 2019), de turismo en ciudades (Kim y Shim, 2018) así como de turismo de costa (Marco-Lajara et al., 2022).

En el caso de los clústeres de turismo cultural, Martínez-Pérez et al. (2015) defienden que el capital social —en forma de *bridging capital*— potencia el desarrollo de eco-innovaciones, debido a que permite explorar nuevos conocimientos y superar problemas tradicionalmente resaltados en el contexto de las relaciones internas del distrito como la existencia de información redundante o de bloqueos. De hecho, analizan el rol mediador que ejerce la estrategia de exploración de conocimiento en la relación entre el *bridging capital* y la eco-innovación. En este sentido, concluyen que mayores

niveles de *bridging capital* potencian la capacidad de exploración de conocimiento y esto provoca mayores niveles de ecoinnovación. En un estudio posterior Martínez-Pérez et al. (2019), parten de la existencia de relaciones internas en el distrito (*bonding capital*) y externas (*bridging capital*) para demostrar que las relaciones internas influyen positivamente en los niveles de innovación radical de las empresas y que esta relación todavía se fortalece más bajo la existencia de relaciones externas, a través de un efecto moderador. Este argumento lo justifican, entre otros factores, en las virtudes de transferencia de conocimiento tácito que se desarrollan en los distritos gracias al capital social. De hecho, la obtención de conocimientos externos potencia los niveles de innovación y los efectos conjuntos de las relaciones internas y externas que se dan en los clústeres y generan mayores efectos conjuntos que de forma individualizada.

Para otros tipos de clústeres turísticos Kim y Shim (2018) también señalan el desarrollo habitual de capital social que se da en este tipo de áreas. Además, demuestran, en línea con autores previos, que la consecución de dicho capital social facilita el intercambio de conocimiento, lo que deriva en mejores niveles de resultados y competitividad. Para llegar a esta conclusión consideran dimensiones como la densidad de la red de capital estructural, capital relacional y capital cognitivo, bajo el argumento de que las virtudes de la ubicación en un clúster no vienen determinadas en exclusiva por aspectos vinculados a la proximidad geográfica sino precisamente al desarrollo de otros factores como el capital social que produzcan los citados intercambios de conocimiento y por tanto permita a las pymes ser más competitivas en términos de innovación y de resultados.

Para el caso de clústeres turísticos de costa Marco-Lajara et al. (2022) también verifican la existencia de capital social —en su división como capital social estructural, relacional y cognitivo. Los autores destacan que los niveles de aglomeración empresarial e institucional que caracterizan a los distritos potenciarán el capital social de los hoteles y, a su vez, dicha disposición de capital permitirá impulsar otro tipo de capacidades como la ambidestreza interorganizativa. Por tanto, de nuevo prueban la existencia de una serie de vínculos y de relaciones de confianza en contextos de DT demostrando que los niveles de capital social de las empresas ubicadas en dichas áreas vendrán determinados por la existencia de un DT en la zona.

Por otra parte, merece la pena prestar atención a las advertencias de investigadores que destacan que la existencia de relaciones o asociaciones en el sector turístico están condicionadas por factores geográficos, organizativos y políticos y además evolucionan de forma dinámica. Así, Selin (1999) señala que, para poder contribuir a la sostenibilidad del sector turístico, se requiere la colaboración de diversos sectores y, adicionalmente, se requiere la vigilancia constante para comprobar que determinados grupos de interés no anteponen sus prioridades frente al resto.

Se comprueba, por tanto que, independientemente del tipo de clúster y, en el caso del turismo, del tipo de clúster turístico, la ubicación en este tipo de entornos es determinante para el desarrollo del capital social de las empresas, es decir, las relaciones que se establecen entre los miembros de forma interna o externa y esto redundan en diversos parámetros como el mayor desarrollo del turismo en el área, el intercambio de conocimientos, el desarrollo de innovaciones o de otras capacidades como la ambidestreza. Por tanto, a partir de dichas consideraciones, deriva el desarrollo de la hipótesis 6a.

Hipótesis 6a (H6a): Existe una relación directa y positiva entre el grado de aglomeración empresarial de un DT y el desarrollo de capital social en los hoteles de la costa española.

Una vez destacada la existencia de capital social en las empresas ubicadas en entornos de distrito industrial o clúster, cabe indicar que habitualmente se ha analizado el desarrollo del capital social con el objetivo de analizar su efecto sobre variables de desempeño tanto económico como competitivo, tal y como se ha demostrado previamente. Ahora bien, cabría plantearse su posible vinculación con el desarrollo de destrezas sociales y medioambientales, es decir, en la adopción de responsabilidad social en las empresas, aspecto que todavía es incipiente en la literatura académica en el campo del *management* (Sacconi y Degli Antoni, 2009; Mohtsham Saeed y Arshad, 2012) y en la de turismo (Ooi, Laing y Mair, 2015). De hecho, haciendo referencia a capítulos previos, ya se había destacado la relevancia de las relaciones con las partes interesadas para el desarrollo de la RSC en las empresas a través de la teoría de

stakeholders. Una buena vía para comprender la forma en la que la empresa se relaciona con otras empresas de su entorno o del exterior es a través del capital social, tal y como se ha introducido en el presente apartado, por lo que su relación con la RSC a priori parece lógico y pertinente.

La relación entre el capital social y la RSC se ha analizado desde diferentes puntos de vista y direcciones. Así, ha sido objeto de estudio desde una perspectiva comunitaria y también desde el paradigma empresarial. Bajo la perspectiva comunitaria se ha concluido que el capital social presenta atributos que permiten incrementar el bienestar de las comunidades (Hanifan, 1916) y, además, que los niveles de capital social desarrollados por las comunidades también influirán en su avance en torno a la RSC (Jha y Cox, 2015; Hoi, Wu y Zhang, 2018).

Adicionalmente, dentro de la línea de investigación, hay quienes consideran que el capital social influye positivamente en la RSC y otros que la disposición y puesta en práctica efectiva de la RSC potencia el desarrollo de mayores niveles de capital social (Habisch y Moon, 2006; Mohtsham Saeed y Arshad, 2012), quedando evidenciada la existencia de una interconexión entre los conceptos (Degli Antoni y Sacconi, 2011; Vveinhardt, Andriukaitiene y Cunha, 2014; Li, Li, Tsai, Lee y Lee, 2019).

Por su parte, las posturas que abogan por la influencia del capital social sobre la RSC se basan en la necesidad de apostar por estrategias colectivas para la consecución del bien común. Así, Svendsen y Laberge (2006) desarrollan una interesante investigación en la que extraen tres conclusiones valiosas, todas ellas partiendo del análisis de empresas multinacionales. La primera de ellas es la detección de una evolución de comportamientos en el desarrollo de RSC, pasando de ser más individualistas a más colectivistas, en los que se implica más a los grupos de interés gracias al capital social — estructural, relacional y cognitivo— potenciando así las redes de relaciones entre las partes. La segunda se refiere a la detección de la figura del “convocante”, encargado de impulsar, reunir y ayudar a los miembros de la red para que se produzca un intercambio de recursos adecuados. La tercera conclusión es la creación del “sistema de compromiso cocreativo” en el que detallan tres etapas, la extensión de la red, el aprendizaje colectivo y la acción o innovación conjunta. Este sistema basado en el capital social como vía de potenciación del intercambio de recursos, del cumplimiento de normas y del

establecimiento de objetivos comunes en la red, crea un marco muy conveniente para la consecución de objetivos sostenibles a largo plazo ya que con el esfuerzo de todos los participantes se conseguirán objetivos más ambiciosos que de forma individualizada.

Sacconi y Degli Antoni (2009) realizan un estudio detallado en el que diferencian el efecto de distintos tipos de capital social —cognitivo y estructural— sobre la RSC, distinguiendo al mismo tiempo entre los grupos de interés débiles y fuertes en las empresas. En líneas generales, concluyen que el capital social permite potenciar la RSC gracias al establecimiento de relaciones con los grupos de interés a largo plazo. Concretamente destacan el papel del capital social cognitivo, es decir, de la existencia de principios éticos compartidos por las empresas que se relacionan, exponiendo que la disposición de principios comunes motivará a la empresa a cumplir de forma efectiva sus prácticas de RSC frente a los grupos de interés.

La búsqueda de la postura colectivista resaltada por Svendsen y Laberge (2006) no es exclusiva, de hecho, se comprueba que otros autores proponen para su consecución el enfoque defendido en la presente tesis doctoral, y éste es la ubicación en distritos industriales para potenciar la RSC en las pymes, si bien partiendo del cumplimiento de determinadas premisas, todas ellas vinculadas con la existencia de relaciones entre los miembros del distrito industrial (Battaglia et al., 2010; Testa et al., 2012).

Así, se retoman las declaraciones de Battaglia et al. (2010) expuestas en apartados previos para exponer de forma sintetizada algunos de los beneficios para el desarrollo de la RSC provocados por el establecimiento de relaciones —por tanto existencia de capital social— dentro de un clúster: a) Mejorar en la gestión individual de la RSC de cada empresa; b) mejorar en la competitividad de las empresas gracias a la imagen que adquieren vía clúster; c) eludir la generación de recursos ociosos para implementar RSC ya que se pueden compartir los ya disponibles en el clúster; d) prosperar en la generación de conciencia en materia social y medioambiental entre las empresas del clúster; e) superar los obstáculos a los que se enfrentan las pymes para desarrollar este tipo de prácticas.

Testa et al. (2012) por su parte, coinciden con todas las posturas expuestas en los atributos del capital social —potencia el intercambio de información, permite establecer relaciones de confianza, entre otros— y realiza un apunte de especial relevancia al

indicar que en contextos de clúster no se debe presuponer la existencia de capital social sino que su existencia dependerá de la consecución y el desarrollo de redes entre los miembros, para lo que destacan la RSC como potenciadora de dichas relaciones en el contexto del distrito que, en el caso de las pymes ubicadas en dichos entornos, provocará que comiencen a realizar prácticas de RSC gracias a dichas relaciones.

Esta relación también ha sido probada en la gestión de cadenas de suministro, donde el capital social relacional, cognitivo y estructural potencia la implementación de medidas de RSC a lo largo de la cadena, conformando una cadena de suministro con un enfoque sostenible, gracias a la existencia de un entorno favorable y proclive al intercambio de información y a la relación entre las empresas a lo largo de la cadena (Lee y Schniederjans, 2017). El hecho de conformar un clima sostenible a lo largo de la cadena permitirá difundir las prácticas responsables con mayor facilidad, así como crear estrategias conjuntas entre todos los miembros que agilicen y faciliten la aplicación de las prácticas de RSC (Lee y Schniederjans, 2017).

En la defensa del paradigma del capital social como marco bajo el que desarrollar las prácticas de RSC, resultan especialmente interesantes las aportaciones que señalan la necesidad de relacionar la teoría del capital social con la RSC (Perrini, 2006; Russo y Perrini, 2010; Sen y Cowley, 2013; Font et al., 2016b) o la ética empresarial (Spence, Schmidpeter y Habisch, 2003) en el contexto de las pymes. Así, las pymes deben estar interesadas en desarrollar su capital social debido a que permite incrementar la confianza entre las empresas que se relacionan, así como el acceso a información relevante (Spence et al., 2003).

Además, las características propias de estas empresas las diferencian en su desarrollo de la RSC ya que en sí la razón de ser de las empresas prequeñas recae sobre la creación de valor para los grupos de interés y suelen desarrollar recursos de tipo intangible que se integran directamente en su capital social, permitiéndoles comprometerse en mayor medida con los stakeholders locales (Perrini, 2006). Hay quien también considera que el sentido de la responsabilidad o sostenibilidad en estas empresas recae sobre los valores del propietario (Font et al., 2016a; 2016b). Estas empresas se caracterizan por tener relaciones más informales, por su enfoque local y flexibilidad, por su independencia y sus limitaciones de recursos, principalmente financieros (Russo y Perrini, 2010), por

estar menos preparadas para justificar o dar cuenta de sus prácticas sostenibles (Font et al., 2016) y por tener más dificultades para sobrevivir, ante lo que la RSC y el capital social, suponen soluciones estratégicas clave para ellas (Sen y Cowley, 2013). Las empresas grandes, por su parte, se basan en un régimen de relaciones más formales y reguladas que las pymes (Spence et al., 2003; Russo y Perrini, 2010). De hecho, muchas veces las empresas grandes presentan relaciones menos directas o intensas con determinados grupos de interés en comparación con las pymes (Perrini, 2006) y están enfocadas habitualmente hacia procesos de internacionalización (Russo y Perrini, 2010).

Por ello, existe un consenso en considerar que el análisis de la RSC es más adecuado bajo un enfoque de capital social en las pymes, mientras que en las empresas grandes el enfoque adecuado sería el de la teoría de stakeholders (Perrini, 2006; Russo y Perrini, 2010; Sen y Cowley, 2013; Font et al., 2016b). Pese a lo anterior, los investigadores coinciden en que ambas teorías son complementarias y que los análisis quedarían incompletos si cualquiera de las dos fuera ignorada, tanto en el caso de las pymes como en el de las empresas grandes, pero el enfoque en una teoría u otra, respectivamente, permitirá mejorar la pertinencia de los estudios de la RSC (Perrini, 2006; Russo y Perrini, 2010; Font et al., 2016b).

Concretamente, el análisis del capital social como impulsor de la RSC en el contexto del turismo ha sido escaso. De hecho, de las investigaciones realizadas hasta la fecha, predominan los estudios que relacionan el capital social con la sostenibilidad (Macbeth, Carson y Northcote, 2004; Okazaki, 2008; Ooi et al., 2015; Dickinson et al., 2017; Nunkoo, 2017; Johari y Kunasekaran, 2019; Zmysłony, Leszczyński, Waligóra y Alejziak, 2020; Zhang, Xiong, Lee, Ye y Nunkoo, 2021) frente a los escasos análisis que establecen el foco sobre la RSC (Njite, Hancer y Slevitch, 2011; Supanti, Butcher y Fredline, 2015; Leung, Sun, Zhang y Ding, 2021).

Dentro de los enfoques sostenibles, Macbeth et al. (2004) señalan que el desarrollo de capital social, político y cultural en las regiones potenciaría tanto sus niveles de innovación como de sostenibilidad en turismo. Resaltando este último aspecto, cabe indicar que los autores atienden de forma especial la forma en la que el capital social generaría bienestar en las comunidades y la forma en la que el turismo regional potenciaría, del mismo modo, dicho capital social, estableciendo una relación de

reciprocidad. Concretamente, señalan al *bridging capital* y al papel del gobierno como elementos clave en la determinación de la fuerza del capital social para conseguir objetivos de desarrollo sostenible. Por su parte, Ooi et al. (2015) señalan que los efectos favorables del capital social sobre la sostenibilidad en las comunidades no son automáticos, demostrando la consecución tanto de efectos positivos como nocivos en una comunidad de turismo de montaña. Así, destacan las virtudes del *bonding capital* en la generación de solidaridad y lealtad de los miembros ya pertenecientes a la comunidad, pero apuntan que sería conveniente potenciar más el *bridging capital* y, a su vez, distribuir de forma más equitativa el poder para evitar desigualdades en materia de integración de nuevos miembros y del poder de éstos.

Descendiendo al plano más concreto de la RSC en los hoteles, se ha estipulado la existencia de una interrelación entre la RSC y el capital social en la que el desarrollo de la RSC ha permitido que los directivos de los hoteles impulsen su capital social y obtengan, en consecuencia, resultados favorables de rentabilidad a largo plazo (Njite et al., 2011), tanto para el propio hotel como para sus empleados (Supanti et al., 2015). De hecho, Njite et al. (2011) concluyen que los directivos de este tipo de empresas destacan el papel de dicho capital social —en forma de amistad, confianza, redes sociales, entre otros— para poder sobrevivir en el mercado y todo ello gracias al vínculo RSC-capital social que permite a las empresas adoptar un enfoque responsable.

Supanti et al. (2015) identifican cinco implicaciones teóricas del desarrollo de la RSC en los hoteles, entre las que destaca el favorecimiento en la construcción de relaciones entre los empleados y el hotel, potenciando así la creación de capital social. Estas relaciones entre empleados y el hotel se analizan bajo el marco del capital social y la RSC ya que se ha demostrado que se pueden potenciar las relaciones y el nivel de integración cognitivo y afectivo de los trabajadores de los hoteles —específicamente aquellos que forman parte de la generación Z— gracias a la correcta alineación de los valores de éstos últimos con las prácticas de RSC de los hoteles (Leung et al., 2021). En otras palabras, el desarrollo de RSC y el nivel en que dicha RSC se alinee con los valores de los trabajadores potenciará los niveles de confianza de los trabajadores frente a dicha organización.

Se comprueba que los escasos estudios que han analizado la RSC y el capital social en el contexto del turismo han contemplado los efectos que dichas prácticas responsables

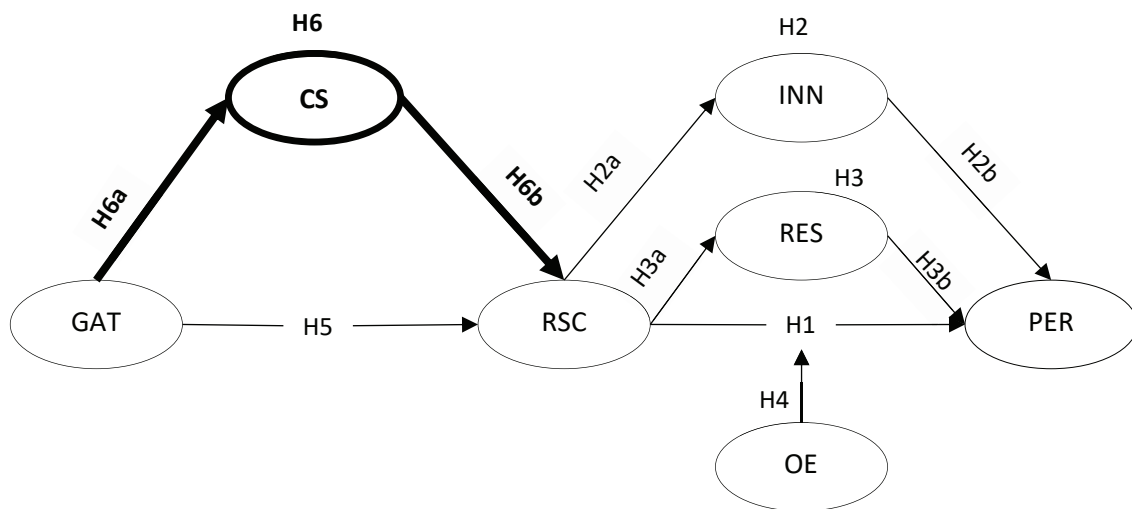
podrían ejercer sobre los niveles de capital social, quedando evidenciado un *gap* de investigación que analice los efectos del capital social sobre la RSC en hoteles, tal y como habían venido desarrollando investigaciones previas en otros contextos, en las que ha quedado evidenciada la necesidad de potenciar las relaciones entre los grupos de interés en forma de capital social para poder conseguir crear valor a largo plazo desde un triple enfoque (económico, social y medioambiental) en un entorno integrado y colaborativo. Consecuentemente, se elabora la hipótesis 6b.

Hipótesis 6b (H6b): *La disposición de capital social influye directa y positivamente en el desarrollo de prácticas de RSC de los hoteles de la costa española.*

Teniendo en cuenta que los entornos regionales de distrito turístico o clúster potencian la disposición de capital social y que ésta última capacidad presenta virtudes para poder desarrollar la RSC, se podría considerar el rol mediador que ejerce el capital social en la relación entre el grado de aglomeración del distrito y la RSC. De hecho, determinados estudios que ya habían relacionado aspectos de la localización, el capital social y la RSC, como el de Jha y Cox (2015) indican que la localización de las sedes de las empresas sería de gran relevancia para determinar el nivel de desarrollo de la RSC debido al capital social que dispusieran las comunidades de dichas ubicaciones geográficas. Merece la pena destacar que la forma en la que estos autores consideran al capital social no se limita a conocer si existen relaciones entre las empresas, sino a medir el capital social de un condado en función de medidas de normas y de redes. Por tanto, todos los motivos expuestos justifican el desarrollo de la hipótesis 6.

Hipótesis 6 (H6): *El capital social media la relación entre el grado de aglomeración empresarial de un DT y la RSC en los hoteles de la costa española.*

Modelo teórico 6



4.3. La ambidestreza interorganizativa como mediadora entre el grado de aglomeración y la RSC. Hipótesis 7.

Para poder aprovechar de forma adecuada los recursos disponibles, así como para poder obtener nuevos conocimientos que permitan a las empresas ser más innovadoras, merece la pena considerar la variable ambidestreza interorganizativa. La ambidestreza organizativa se refiere a la “capacidad de las empresas para combinar la innovación exploratoria y explotadora” (Mihalache y Mihalache, 2016, p.1). Las primeras alusiones a la diferenciación entre la exploración y explotación fueron desarrolladas por March (1991) quien caracteriza a la exploración como un concepto relacionado con la “búsqueda, variación, asunción de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación” (p. 71) y a la explotación con el “perfeccionamiento, la elección, la producción, la eficacia, la selección la aplicación, la ejecución” (p. 71). En este sentido, la exploración se refiere a la búsqueda de nuevos conocimientos mientras que la explotación al aprovechamiento de los conocimientos actuales.

La ambidestreza organizativa es un concepto que ha sido ampliamente analizado en el área de la Dirección Estratégica (García-Lillo, Úbeda-García y Marco-Lajara, 2016; Vo Thanh, Seraphin, Okumus y Koseoglu, 2020), y que ha sido reconocido como un factor estratégico relevante ya que influye en la capacidad de supervivencia a largo plazo de las empresas (Lazarotti, Manzini, Nosella y Pellegrini, 2017; Swift, 2016) así como en variables de desempeño económico (Jansen, Van Den Bosch y Volberda, 2006).

Adicionalmente, se trata de un concepto de interés para el sector turístico pese a que su análisis todavía es incipiente en este contexto (Vo Thanh et al., 2020). A pesar de lo anterior, son diversos los académicos que han comenzado a tratarlo y a ensalzar su potencial de desarrollo para el sector turístico (Cheng, Tang, Shih y Wang, 2016; Mihalache y Mihalache, 2016; Claver-Cortés, Úbeda-García, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez y García-Lillo, 2017; Wang, Tang y Cheng, 2018). De especial interés en esta línea resulta su análisis desde la perspectiva de recursos humanos, lo que potencia todavía más su capacidad explicativa sobre el desempeño empresarial, aspecto abordado con éxito en las investigaciones de Úbeda-García et al. (2016; 2017; 2018a; 2018b).

Ahora bien, pese a la demostrada tendencia a analizar las virtudes de la ambidestreza para las organizaciones, todavía escasean los estudios que analicen cómo conseguir que las empresas sean ambidiestras (Turner, Swart y Maylor, 2013; Turner, Maylor y Swart, 2015).

Bajo esta última línea, diversas investigaciones han defendido la búsqueda del desarrollo de la ambidestreza organizativa mediante la ubicación de las empresas en distritos o clústeres (Ferrary, 2011; Bocquet y Mothe, 2015; Lee, 2017; Wolf, Cantner, Graf y Rohgang, 2019; Song y Zhao, 2021; Han, 2019). Siguiendo esta línea, hay autores que consideran que la condición necesaria para que los clústeres puedan sobrevivir a largo plazo es la existencia de cantidades equilibradas de explotación y exploración (Wolf et al., 2019). Otros demuestran que en entornos clúster se aprovecha la disposición de mayores niveles de ambidestreza para relacionarla con resultados superiores de innovación de producto o de marketing, así como de I+D+i interna (Mokhtarzadeh, Mohammadi, Pourasgari y Zarefard, 2018).

Diversas posturas abogan por demostrar que no sólo es relevante el desarrollo de ambidestreza a nivel individual, sino también a nivel de distrito industrial o turístico. Así, se ha podido verificar que la ubicación de una empresa en un clúster ambidiestro —en términos conjuntos— resulta más efectiva —en cuanto a la mejora de la capacidad de exploración en innovación de las empresas a largo plazo— que la búsqueda de ambidestreza individual dentro de la organización (Ferrary, 2011). El autor Ferrary (2011) destaca que la ambidestreza interorganizativa, es decir, aquella existente entre las empresas que conforman un clúster, mejoraría los niveles de exploración de las

empresas ya que éstas a nivel individual podrían enfocarse en su capacidad de explotación y verían potenciada su exploración gracias a la pertenencia a la red de empresas del clúster donde se genera un ambiente de intercambio de conocimientos novedosos. La ambidestreza interorganizativa se refiere a la capacidad de que las empresas de un distrito industrial desarrollen de forma simultánea su capacidad de explotación y exploración gracias a las relaciones entre las empresas que se ubican en el mismo, consecuentemente creando los niveles de co-exploración y co-explotación deseados (Marco-Lajara et al., 2022).

Esta visión de beneficio conjunto en clústeres también es defendida por Lee (2017), quien a través del análisis de dos clústeres tecnológicos ya existentes —donde se desarrollan la explotación y la exploración respectivamente— demuestran la importancia de analizar ambos tipos de capacidades para desarrollar un nuevo clúster de innovación. De hecho, Wolf et al. (2019) resaltan la dificultad de que las empresas desarrollen de forma simultánea tanto la capacidad de explotación como de exploración a nivel individual.

Tal y como ha quedado expuesto, el intercambio de conocimientos entre las empresas de un clúster resulta esencial para conseguir que las empresas potencien su ambidestreza. Así, la existencia de un clima donde se intercambien conocimientos de forma ambidiestra es clave para conseguir con éxito los objetivos de supervivencia y rendimiento. A pesar de que se ha demostrado la existencia de una relación directa entre la ambidestreza y los resultados de innovación, ésta puede estar influenciada a su vez por el impacto de otras variables mediadoras como las capacidades dinámicas relacionadas con la generación y la absorción de conocimientos (Han, 2019), o moderadoras como la disposición y el desarrollo de conocimiento tácito (Guo, Guo, Zhou y Wu, 2020), aspecto que deberán tener en cuenta las empresas que forman parte de un clúster.

El argumento de intercambio de conocimientos alcanza tal relevancia que determinados estudios se centran en destacar cómo se pueden fomentar dichos intercambios a través de influencias de agentes dentro de los clústeres (Bocquet y Mothe, 2015; Song y Zhao, 2021; Wolf et al., 2019). Bocquet y Mothe (2015) defienden que las intervenciones gubernamentales —de aquellos que se encargan de la gestión y de la coordinación en

los clústeres— son clave para la generación y el fomento de ambidestreza entre las pymes que conforman los clústeres, en forma de superación de sus dificultades a la hora de explotar el conocimiento que ya disponen o bien de explorar nuevos conocimientos, proveyéndolas de nuevas ideas de investigaciones desarrolladas en el clúster y así impulsando sus posibles carencias en su capacidad de absorción. La intervención también puede realizarse para fomentar la comunicación entre los miembros del clúster, dejando que sean las propias empresas las que desarrollen las innovaciones y se intercambien dichos conocimientos. Pese a lo anterior, como los autores resaltan, no existe un modelo idóneo de intervención, sino que dependerá de las características de cada clúster.

Wolf et al. (2019) también destacan el papel de los gestores del clúster, pero en este caso consideran que dichas intervenciones se producen en función de los requerimientos de las empresas que lo conforman, provocando incrementos de ambidestreza a dos niveles (conjunto del clúster e individual de las empresas), del mismo modo que la cooperación entre las empresas ambidiestras dentro del clúster contribuye a la creación del clúster ambidiestro.

Song y Zhao (2021) por su parte, se basan en la teoría institucional para defender que en los clústeres se potencian los niveles de ambidestreza —exploración y explotación— debido a las presiones institucionales existentes. Así, las normas y limitaciones gubernamentales (presión reguladora), los valores compartidos, así como los códigos de conducta (presiones normativas) y la búsqueda de legitimidad reproduciendo las prácticas innovadoras del resto de miembros de los clústeres (presión cognitiva), fomentan el desarrollo de innovaciones de explotación y de exploración, siendo especialmente relevante el papel de las presiones normativas (Song y Zhao, 2021).

En el ámbito del turismo, todavía hay autores que consideran escasas las aportaciones que atienden al concepto de ambidestreza organizativa (Vo Thanh et al., 2020), pese a que se ha demostrado durante el presente apartado que el concepto ha sido tratado en turismo desde una lente enfocada a los resultados y a la gestión de recursos humanos. Ahora bien, la presente revisión permite indicar que el análisis de los distritos industriales o clústeres como entornos favorecedores del desarrollo de la ambidestreza ha sido escaso en el ámbito del turismo, con la excepción de exiguos estudios como los

de Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara y Zaragoza-Sáez (2020) y Marco-Lajara et al. (2022). Por un lado, el interés y la novedad del estudio de Úbeda-García et al. (2020) reside en su demostración de la influencia de tres tipos de ambidestreza sobre los resultados. Así, los autores señalan que no sólo la ambidestreza individual sino también la interorganizativa —la cual se da a nivel de distrito— favorecería el desarrollo y la obtención de nuevos conocimientos fuera de las empresas, mediante la explotación y la exploración interorganizativas, además de las tipologías de ambidestreza interna. Por otro lado, Marco-Lajara et al. (2022) continúan aportando evidencia que demuestra la existencia de un efecto directo positivo entre el grado de aglomeración de las empresas turísticas de costa y el desarrollo de ambidestreza interorganizativa entre las empresas ubicadas en dichos distritos, gracias a las relaciones existentes entre las empresas y las instituciones en ellos presentes que, del mismo modo que alegan autores anteriormente señalados, permite que las empresas superen determinadas limitaciones de la ambidestreza organizativa en la elección de estrategias de exploración o explotación de conocimientos.

De esta forma, las justificaciones teóricas que demuestran la relación entre la ubicación en clústeres o distritos y la ambidestreza interorganizativa, así como la carencia de estudios que analicen dicha relación en el sector turístico, conducen hacia el planteamiento de la hipótesis 7.

Hipótesis 7a (H7a): *Existe una relación directa y positiva entre el grado de aglomeración de un DT y la ambidestreza interorganizativa de los hoteles que en él se localizan.*

La capacidad de explorar y explotar los conocimientos por parte de las empresas puede ser beneficiosa no sólo en términos de supervivencia, mejora de resultados o de niveles de innovación sino también para potenciar las capacidades que permiten a las empresas ser más sostenibles. Hay posturas que consideran que la relación entre la RSC y la ambidestreza organizativa todavía no se ha abordado (Lee y Raschke, 2020), por ello, se pretende sintetizar las principales ideas en las que se ha comenzado a estudiar la ambidestreza bajo el paradigma sostenible. Desde una perspectiva macroeconómica,

autores como Midttun y Witoszek (2020) demuestran la efectividad del sistema económico de los países nórdicos señalando su capacidad de ambidestreza organizativa como pilar fundamental que les permite gestionar sus prácticas de RSC, entre otros factores, de forma provechosa para competir con éxito en la economía internacional. En el ámbito de las organizaciones, investigaciones recientes han desarrollado modelos teóricos en los que han considerado la variable ambidestreza para poder avanzar hacia modelos de responsabilidad social y sostenibilidad en las empresas (Martinez, 2014).

Otros autores han señalado que determinados beneficios derivados de la ambidestreza como la orientación emprendedora, vendrían determinados por la RSC de las empresas, demostrando el rol mediador de esta última variable entre la ambidestreza y el emprendimiento gracias a su capacidad de potenciar las relaciones con los distintos grupos de interés de las organizaciones (Tuan, 2016). Un estudio de similares características elaborado por Shafique, Kalyar y Mehwish (2021) también ha demostrado la influencia de la ambidestreza organizativa sobre la orientación emprendedora, en este caso, sobre la orientación emprendedora verde y, además, ha tratado a la RSC como moderadora de dicha relación, dejando evidencia del efecto de dichas variables sobre el nivel de rendimiento verde en las empresas. Así, se destaca que la ambidestreza determina la capacidad de respuesta de la empresa ante las demandas de los grupos de interés y, consecuentemente, también determina las prácticas sostenibles que adopta la organización (Jakhar, Bhattacharya, Rathore y Mangla, 2020). Esta visión también es defendida por Lee y Raschke (2020) quienes demuestran que la disposición de niveles adecuados de ambidestreza y de valores de RSC permiten atender de forma adecuada los requerimientos de los grupos de interés explotando los recursos actuales y explorando nuevos conocimientos en materia de sostenibilidad, lo que estimularía la consecución exitosa de rendimientos a largo plazo.

Xie y Zhu (2020), por su parte, señalan la influencia que puede ejercer la ambidestreza organizativa como factor determinante en las relaciones entre la formación verde, los comportamientos innovadores verdes y los resultados sostenibles. Así, las empresas deben considerar su capacidad de ambidestreza ya que ésta puede potenciar el efecto que un comportamiento innovador verde puede ejercer entre la formación verde y los

resultados sostenibles, siendo, por tanto, un factor determinante clave en la consecución de objetivos sostenibles.

Descendiendo al plano del sector turístico, cabe indicar que la sostenibilidad, junto con los recursos humanos o los rendimientos, son algunos de los tópicos más tratados en el ámbito de la ambidestreza organizativa en el sector (Vo thanh et al., 2020).

Siguiendo esta línea, se destacan algunas de las aportaciones que han señalado la necesidad de adoptar enfoques ambidiestros para solucionar las posibles externalidades negativas que ha generado el turismo en diferentes destinos y garantizar la sostenibilidad en las políticas y actividades desarrolladas (Seraphin, Sheeran y Pilato, 2018), así como para potenciar las prácticas responsables de las empresas turísticas (Boronat-Navarro y García-Joerger, 2019; Vo Thanh et al., 2020; Úbeda-García et al., 2022).

Boronat-Navarro y García-Joerger (2019) obtienen conclusiones relevantes en este sentido demostrando que los hoteles pueden potenciar sus sistemas de gestión medioambiental gracias a su capacidad de ambidestreza así como a la puesta en práctica de alianzas tecnológicas o medioambientales, debido a que estas alianzas les permitirán obtener nuevos conocimientos, siempre y cuando los hoteles sean suficientemente ambidiestros para poder aprovecharlos, provocando mejoras en los citados sistemas de gestión medioambiental.

Vo Thanh et al. (2020), además de realizar una revisión de la literatura exhaustiva donde delimitan la relevancia de la ambidestreza en turismo y las tendencias a relacionarla con la sostenibilidad, establecen una proposición clave para el avance en el camino hacia la sostenibilidad. Dicha proposición estipula a la ambidestreza organizativa como una estrategia proactiva esencial que debe ser adoptada por las empresas turísticas para la consecución de objetivos de desarrollo sostenible, siendo capaces de aportar una solución válida para poder enfrentar las externalidades negativas y las presiones de los grupos de interés que se dan de forma tradicional en el sector.

Desde una perspectiva de recursos humanos, Úbeda-García et al. (2022) abordan el análisis de la ambidestreza verde, con la que demuestran que los hoteles españoles consiguen niveles superiores de resultados medioambientales gracias a que podrán

aportar innovaciones —de explotación y exploración— innovadoras en materia ecológica, impulsando así los rendimientos. Además, la ambidestreza no solo tiene utilidad para impactar en los resultados, sino para permitir que la estrategia verde de recursos humanos influya de forma indirecta —mediada por la ambidestreza— en los resultados medioambientales.

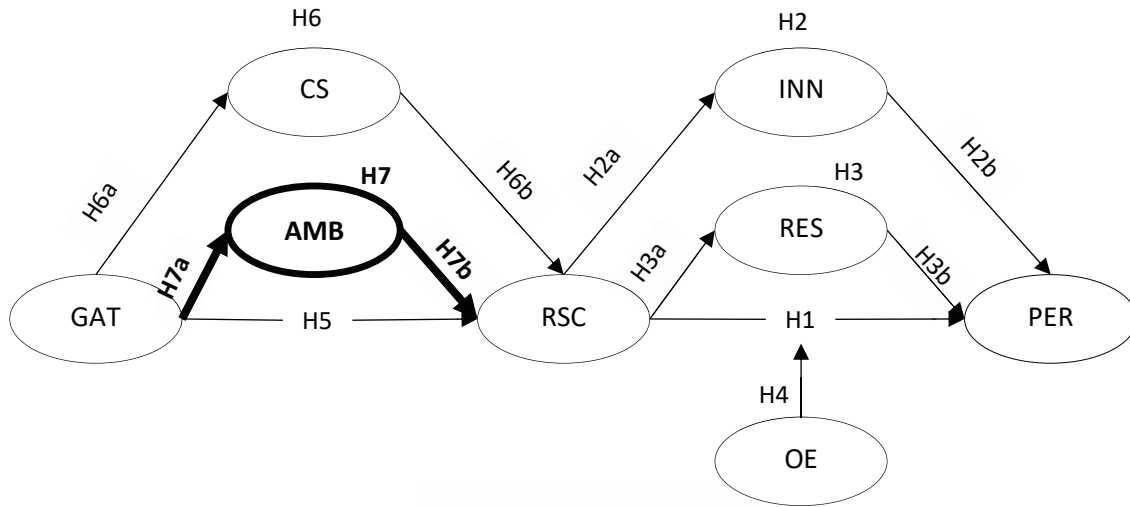
En base a las evidencias expuestas, se considera pertinente la elaboración de una hipótesis que permita relacionar los niveles de ambidestreza organizativa con las prácticas de RSC de los hoteles, para lo que se ha desarrollado la hipótesis 7b. Concretamente, se propone la relación entre la ambidestreza interorganizativa y la RSC ya que no sólo resulta de utilidad que las empresas sean ambidiestras a nivel individual, sino también que sean capaces de co-explorar y co-explotar el conocimiento con las empresas del entorno, especialmente si se trata de entornos aglomerados, tal y como se ha indicado con anterioridad.

Hipótesis 7b (H7b): *Existe una relación directa entre la ambidestreza interorganizativa y la RSC en los hoteles de la costa española.*

Las ventajas de la localización en DTs que permiten potenciar la capacidad de ambidestreza de las empresas y los efectos favorables que esta última capacidad puede generar sobre las prácticas de RSC de las empresas o sobre los rendimientos medioambientales, permiten el establecimiento de un efecto de mediación de la ambidestreza en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC a través de la hipótesis 7.

Hipótesis 7 (H7): *Existe un efecto mediador de la ambidestreza interorganizativa en la relación entre el grado de aglomeración de un DT y el desarrollo de RSC de los hoteles allí localizados.*

Modelo teórico 7



4.4. La influencia del capital social sobre la ambidestreza interorganizativa: Doble mediación en la relación entre aglomeración y RSC. Hipótesis 8

La ambidestreza puede venir determinada no únicamente por factores de localización tal y como se ha resaltado previamente, sino por las relaciones existentes entre las distintas empresas. En el área de la Dirección Estratégica, han sido numerosos los análisis que han optado por analizar la influencia que determinados niveles de capital social ejercen sobre la capacidad ambidiestra de las empresas.

Hay investigaciones que apuestan por exponer que el capital social que poseen los equipos directivos de las empresas ejerce influencia sobre la ambidestreza de las empresas que dirigen (Cao, Simsek y Zhang, 2010; Li, 2013). Así, resulta relevante poner el foco de atención sobre la forma en la que los directivos fomentan la exploración o la explotación dado que puede que en algunas ocasiones tiendan a centrarse únicamente en una de ellas y no en ambas (Cao et al., 2010).

Cao et al. (2010) avanza en este ámbito no solo analizando las redes de relaciones del equipo directivo sino también considerando las que posee el CEO de la empresa. Así, cuanto más amplia sea la red de relaciones del CEO mayor capacidad ambidiestra presentará la empresa que dirige —debido a que tendrá un abanico más amplio de información valiosa para poder explorar y explotar el conocimiento— y, además, si dicha

capacidad relacional está complementada por una buena comunicación con el equipo directivo, entre otros factores, el efecto sobre la ambidestreza todavía es mayor, en especial la capacidad de exploración. Por tanto, la disposición de una red suficientemente desarrollada de relaciones y de un ambiente de comunicación potenciarán las posibilidades de alcanzar una ambidestreza efectiva.

La existencia de capital social entre los directivos de una empresa y su impacto sobre la ambidestreza organizativa no se ha analizado únicamente de forma directa, sino también como solución óptima que permite paliar los posibles impactos negativos de otras variables sobre la ambidestreza. Autores como Li (2013) demuestran que el capital social existente en los equipos directivos considerados heterogéneos permite fomentar la ambidestreza, superando los problemas tradicionales que suelen impedir que este tipo de equipos desarrollen esta capacidad debido a los problemas de intercambio de información, entre otros, que podrían derivar de dicha heterogeneidad.

El papel del capital social sobre la ambidestreza también se ha analizado para la generación de este tipo de capacidades en la organización o en el desarrollo de proyectos. Concretamente, autores como Turner et al. (2015) demuestran que el capital social, junto con otros tipos de capitales como el humano y el organizativo — conformando todos ellos el capital intelectual— serían clave para el desarrollo de ambidestreza a la hora de desarrollar proyectos, siendo evidente el papel clave del primero. Así, la forma en la que el capital social permite potenciar la explotación sería estableciendo lazos de relaciones potentes con los contactos ya existentes que permitan el intercambio de información, mientras que la exploración se conseguiría a través del capital social accediendo a nuevos contactos que puedan proveer de nuevos conocimientos y habilidades. A través de estas conclusiones los autores no solo consiguen proporcionar nuevas vías de éxito para los proyectos sino, concretamente a través del capital social, nuevas formas de obtener legitimidad.

La naturaleza de las relaciones que conforman el capital social y que ejercen influencia sobre la ambidestreza puede tener un carácter interno o externo. En este sentido, Lazzarotti et al. (2017) analizan el capital social interno, es decir, el nivel de colaboración y de trabajo en equipo entre los trabajadores de las organizaciones, y su efecto sobre la ambidestreza. Ahora bien, analizan también su rol mediador entre la innovación abierta

y la ambidestreza, tratando la innovación abierta como las colaboraciones con distintos tipos de agentes externos tanto científicos como empresariales. En este sentido, resaltan que las colaboraciones externas deben complementarse con determinados niveles de capital social interno para que los impactos sobre la ambidestreza sean efectivos, ya que la consecución de relaciones con agentes externos mejora las capacidades de los trabajadores internos para ser más innovadores y también para fortalecer sus propias relaciones internas.

El impacto del capital social sobre la ambidestreza es justificado en muchas ocasiones por el efecto de la capacidad de absorción (Lazarrotti et al., 2017; Lee, Cortes, Zhuang y Herrmann, 2020). En efecto, el capital social permite potenciar determinadas habilidades en los empleados relacionadas con la asimilación y la coordinación de conocimientos, así como con el aprendizaje, que derivan todas ellas en niveles potenciales de capacidad de absorción, lo que incrementará la ambidestreza de la organización (Lazarrotti et al., 2017). Lee et al. (2020) destacan que existirá una relación positiva entre el capital social —entendiéndolo como las relaciones internas y externas de los empleados para intercambiar conocimientos y aplicarlos en las distintas áreas de la empresa— y la ambidestreza, y que dicha relación estará mediada por la capacidad de absorción, todo ello en el contexto de las pymes de países emergentes.

En el ámbito de turismo, la relación también ha sido justificada, desde posturas que analizan el impacto de determinadas dimensiones del capital social —como el *bridging capital*— sobre la capacidad de exploración de conocimiento en las empresas de clústeres turísticos culturales (Martínez-Pérez et al., 2015), o bien de ambas dimensiones del capital social sobre la estrategia ambidiestra de conocimiento (Martínez-Pérez, García-Villaverde y Elche, 2016) o la ambidestreza interorganizativa (Marco-Lajara et al., 2022).

En este sentido, Martínez-Pérez et al. (2016) justifican la relación entre el capital social y la ambidestreza organizativa en búsqueda de la innovación. Concretamente, demuestran que el capital social derivaría en mayores niveles de innovación gracias al efecto mediador de la ambidestreza, concluyendo, por tanto, que cuanto mayor sean las relaciones en forma de *bridging* y *bonding capital* más se potenciará la ambidestreza de las empresas turísticas de los clústeres turísticos culturales y consecuentemente los

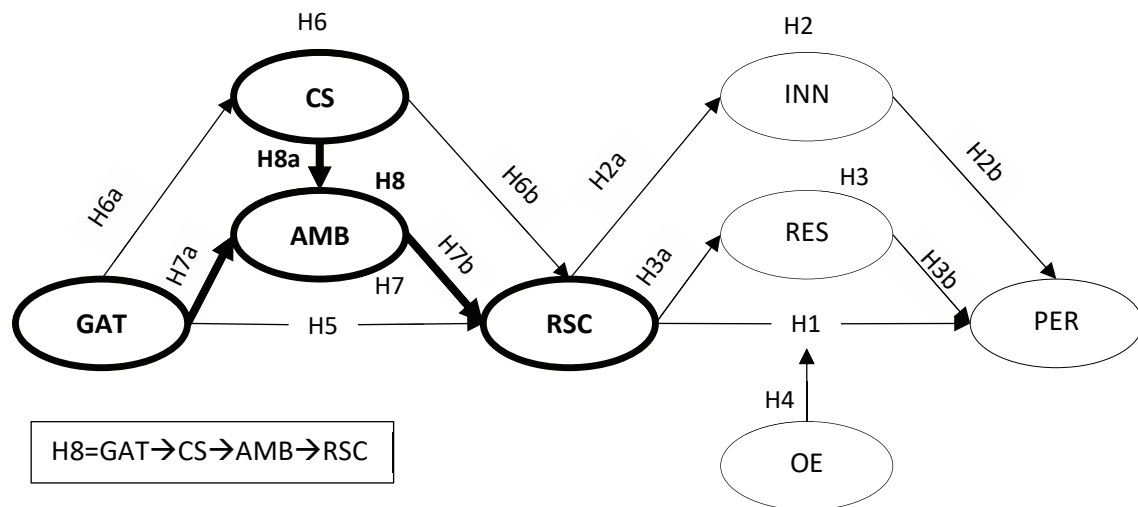
niveles de innovación. Marco-Lajara et al. (2022), en el contexto de los distritos turísticos de costa, deciden estudiar los efectos del capital social generado en dichos distritos sobre la ambidestreza interorganizativa, entre otras relaciones, obteniendo la existencia de una relación directa entre ambas, siendo capaces de determinar que las empresas turísticas de costa no solo se deben preocupar por su ubicación geográfica cercana sino por mantener relaciones entre ellas para potenciar sus niveles de ambidestreza.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriormente expuestos, se derivan dos hipótesis, la hipótesis 8a, que contempla la relación entre el capital social y la ambidestreza interorganizativa y la hipótesis 8 en la que se establece una doble mediación del capital social y la ambidestreza en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC. Para el desarrollo de esta última hipótesis se resalta que ha quedado pertinentemente justificada la existencia de una relación entre el grado de aglomeración y el desarrollo de capital social. Al mismo tiempo, dichas relaciones tanto internas como externas de las organizaciones potencian la capacidad de exploración y de explotación del conocimiento (ambidestreza), las cuales fomentan las habilidades de la empresa para llevar a cabo prácticas de RSC.

Hipótesis 8a (H8a): *La disposición de capital social influye de forma directa y positiva en la ambidestreza interorganizativa de los hoteles de la costa española.*

Hipótesis 8 (H8): *Existe una doble mediación del capital social y la ambidestreza interorganizativa en la relación entre el grado de alomeración de un DT y los resultados de los hoteles establecidos en el mismo.*

Modelo teórico 8



4.5. La cultura de RSC como moderadora en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC. Hipótesis 9

La cultura organizativa se refiere a la creación de valores, creencias y costumbres para crear normas —por parte de los grupos, equipos y unidades que conforman las empresas— que luego son seguidas por los empleados a la hora de realizar sus tareas (González-Rodríguez, Martín-Samper, Köseoglu y Okumus, 2019). Bueno Campos y Morcillo Ortega (2019) señalan que “la cultura corporativa es considerada como un “sistema abierto adaptativo” y, por tanto, dinámico, que será el que impulse unas capacidades de carácter adaptativo que, bien canalizadas, se convertirán en fuente de ventajas adaptativas, condición sine qua non para la supervivencia y sostenibilidad” (p. 4).

Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura organizativa puede postularse como un factor esencial a tener en consideración cuando se desea adoptar una estrategia de RSC en la organización. De hecho, la cultura y la RSC están interrelacionadas y se nutren mutuamente. La adopción de una estrategia de RSC puede favorecer la cultura empresarial desde una perspectiva basada en los recursos ya que permitirá que las empresas adopten nuevos conocimientos técnicos específicos, gracias a la disposición de nuevos recursos y capacidades diferenciados (Branco y Rodrigues, 2006). Al mismo tiempo, la cultura organizativa, entre otras características no observables en las

organizaciones, puede llegar a influir en el desarrollo de prácticas de RSC más que otras variables de tipo financiero (Nelling y Webb, 2009) que pueden marcar el progreso hacia la sostenibilidad en el sector turístico (Oriade, Osinaike, Aduhene y Wang, 2021).

En esta última línea, Bueno Campos y Morcillo Ortega (2019) exponen una serie de recomendaciones mediante las que las empresas pueden enfocar sus metas hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible en base a su cultura organizativa. Para ello sugieren, entre otros aspectos, que las empresas adopten una cultura organizativa de innovación abierta que les permita no sólo adaptarse al sobrevenir del entorno, sino también poder cooperar con otros grupos de interés ya que de la interacción entre los agentes nacen modelos de cultura adecuados para el cumplimiento de este tipo de objetivos.

Al mismo tiempo, las presiones existentes por parte de los stakeholders que reclaman a las empresas la implementación de posturas más responsables hacen cada vez más necesaria la alineación de la cultura organizativa con los objetivos de RSC. Estudios como el de Ooi, Ooi y Memon (2020) demuestran la existencia de un efecto de mediación de la cultura organizativa de RSC en las pymes en la relación entre las presiones de los grupos de interés y la consecución de ecoinnovaciones. En este sentido, entienden que la adopción de una cultura de RSC permitiría integrar de forma adecuada las demandas de los grupos de interés y así adoptar las ecoinnovaciones requeridas para cumplir con sus expectativas.

En el contexto del turismo, hay autores que señalan la inexistencia de estudios que analicen de forma directa los efectos de la cultura organizativa sobre las percepciones de desarrollo de RSC por parte de los directivos (González-Rodríguez et al., 2019). Frente a dicha carencia se encuentran investigaciones recientes que han pretendido aportar argumentos a favor de la relación en el contexto de la hospitalidad (Jaakson, Vadi y Tamm, 2009; Holcomb y Smith, 2017; González-Rodríguez et al., 2019; Oriade et al., 2021).

González-Rodríguez et al. (2019) destacan que la cultura organizativa de los hoteles españoles ejerce una influencia positiva sobre sus actividades de RSC. En función del tipo de cultura que predominara en cada hotel, demuestran la consecución de prácticas diferenciadas de RSC —dependiendo del tipo de stakeholder a la que va dirigida— y, en

el caso de las culturas más jerárquicas —con clara orientación hacia los costes— la reducción de prácticas de RSC. Oriade et al. (2021), por su parte, concluyen que los niveles de concienciación sostenible existentes entre los empleados de los hoteles en Nigeria y Ghana vendrían determinados tanto por las prácticas sostenibles de los directivos como por la cultura organizativa, existiendo una fuerte relación entre estas dos últimas variables.

Frente a estos argumentos a favor, hay quienes no han podido demostrar el efecto directo de la cultura organizativa sobre las prácticas de RSC, alegando que otro tipo de factores como el alcance de determinados umbrales de resultados económicos, la edad de la empresa, o los grupos de interés a los que se dirigen las prácticas, determinarían la existencia de la relación entre cultura y RSC para el caso del sector servicios (Jaakson et al., 2009).

Otros autores, pese a no haber analizado la cultura organizativa de forma directa, señalan que diversas variables —las cuales pueden ser vinculadas con la cultura— se relacionan con la RSC de la organización o con su influencia en los resultados. Así, Di Giuli y Kostovetsky (2014) relacionan la tendencia ideológica de los directivos en las empresas —aspecto que caracteriza la cultura organizativa— con el nivel de desarrollo de la RSC en las empresas.

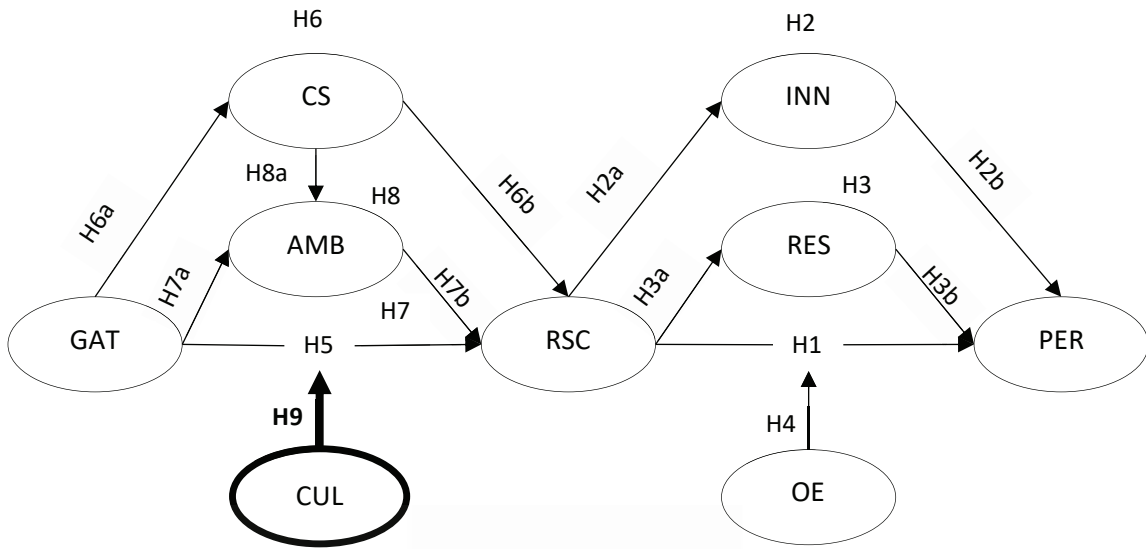
Por su parte, hay quienes enfocan sus esfuerzos en demostrar la interconexión entre el compromiso organizativo por parte de los empleados y la sostenibilidad o la RSC en la empresa (Wong y Gao, 2014; Cantele y Zardini, 2018; Anser et al., 2020). Wong y Gao (2014) sostienen que la RSC puede influir en los niveles de compromiso organizativo afectivo de los empleados en las empresas turísticas en China y que dicha relación estaría influenciada por la cultura organizativa percibida; ahora bien, detallan que únicamente se dan ambos efectos de influencia bajo determinadas tipologías de RSC, no en todas las dimensiones. Cantele y Zardini (2018) determinan que el impacto de la sostenibilidad en los resultados quedaría influenciado por el compromiso organizativo de los empleados, así como el enfoque estratégico de sostenibilidad adoptado por la empresa. Anser et al. (2020) señalan directamente el efecto de influencia que se da entre el compromiso organizativo en torno a la RSC de los directivos y las prácticas de

RSC desarrolladas por éstos, demostrando a su vez que se produce un efecto positivo de ambas variables sobre los resultados sociales y medioambientales en los hoteles.

Tras haber expuesto diferentes argumentos que demuestran que la cultura organizativa puede ser determinante en la consecución de prácticas de RSC, se puede considerar que una cultura organizativa fuerte, en términos de disposición de valores y orientación hacia los distintos grupos de interés, en cada una de las organizaciones que conforman un distrito turístico, puede potenciar la relación entre el grado de aglomeración turística y las prácticas de RSC desarrolladas por cada una de las empresas. Así, pese a que la ubicación geográfica en un entorno especializado puede potenciar el desarrollo de prácticas de RSC, existen otros elementos caracterizadores de las empresas a nivel individual que pueden estimular todavía más el desarrollo de dichas acciones. Merece la pena recordar las palabras de Bueno Campos y Morcillo Ortega (2019, p. 5) quienes recomiendan “utilizar la cultura como elemento idiosincrásico y distintivo, porque la cultura hace a la empresa única y hará, también, únicas sus estrategias”. Por ello, se ha considerado plantear la existencia de un efecto moderador de la cultura organizativa a través de la hipótesis 9.

Hipótesis 9 (H9): *La cultura organizativa de la empresa modera la relación entre el grado de aglomeración de un DT y la RSC en los hoteles establecidos en el mismo.*

Modelo teórico 9



4.6. Conclusiones del capítulo

En el capítulo 4 se aporta justificación teórica que defiende la capacidad de los DTs como entornos favorables donde se fomenta el capital social, es decir las relaciones de intercambio de conocimiento (H6a). Además, se aporta evidencia de que el capital social influye en la obtención de mayores niveles de RSC (H6b) debido a que se incrementan las relaciones entre los agentes o los grupos de interés, quienes intercambian recursos y abogan por el cumplimiento de objetivos comunes. De la confluencia de ambos efectos se deriva el establecimiento de un efecto mediador (H6).

Seguidamente, se introduce la variable ambidestreza interorganizativa como mediadora entre el grado de aglomeración y la RSC (H7). Esta hipótesis se justifica en tres efectos. Por un lado, la capacidad de los entornos de DT de crear ambidestreza a nivel empresarial y también a nivel de distrito (H7a). Éste último caso es de especial interés para la actual investigación ya que permite a las empresas de un DT desarrollar de forma simultánea su capacidad de explotación y exploración gracias a las relaciones entre las empresas que se ubican en dichos entornos. El segundo efecto se centra en la capacidad de la ambidestreza de influir sobre la RSC de las empresas (H7b), desarrollando las innovaciones pertinentes en términos de explotación del conocimiento actual o de

exploración de nuevo conocimiento, para atender de forma adecuada las demandas de los grupos de interés. El tercer efecto viene determinado por la influencia que el capital social puede ejercer sobre la ambidestreza ya que cuanto más amplia sea la red de relaciones de la empresa mayores serán sus posibilidades de explotar conocimiento actual y explorar nuevo conocimiento, optando por un abanico más amplio de información valiosa proporcionada por otros agentes para poder, a última instancia, desarrollar estrategias de RSC más sofisticadas.

Finalmente, se plantea el rol moderador de la cultura organizativa ya que la adopción de valores y orientación hacia los stakeholders permite que las empresas integren de manera adecuada sus reclamos y, de esta forma, adaptar sus estrategias de RSC a dichas demandas.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR TURÍSTICO



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Si bien ya se ha justificado en capítulos previos la decisión de escoger el sector turístico como objeto de análisis de la presente tesis doctoral, dada su capacidad para contribuir al desarrollo de mejoras en las dimensiones social, económica y medioambiental, resulta esencial destinar un apartado a la exposición de datos que demuestran su importancia relativa a nivel nacional e internacional. Para ello, cabe indicar que el sector turístico abarca un gran conjunto de actividades, tal y como se expone en apartados posteriores en los que se calcula el grado de especialización de la actividad en la costa española. Así, las actividades principales turísticas que comprenden la hostelería y la restauración, códigos 55 y 56 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE), se apoyan en un amplio abanico de actividades complementarias que facilitan su desarrollo, como el transporte de pasajeros, las agencias de viajes y turoperadores, el comercio turístico o el ocio y los eventos (códigos 77, 79, 47 y 90, respectivamente de la CNAE 2009).

A continuación, se destaca información que demuestra la relevancia del sector a nivel mundial y europeo, así como la posición que mantiene España con respecto al resto de países. Seguidamente, se expone información general y evolutiva acerca del sector en España. Además, de forma simultánea a la exposición de los datos, se comentan los impactos que la pandemia derivada de la COVID-19 ha generado en el sector. La lógica dominante que justifica dicho detalle reside en que la COVID-19 ha transformado por completo todos los sectores, y de forma más concreta el turístico, provocando que su aportación a nivel económico, social y medioambiental haya variado si se toma como referencia la pauta evolutiva que seguía en los años previos a la pandemia y se compara con la actual.

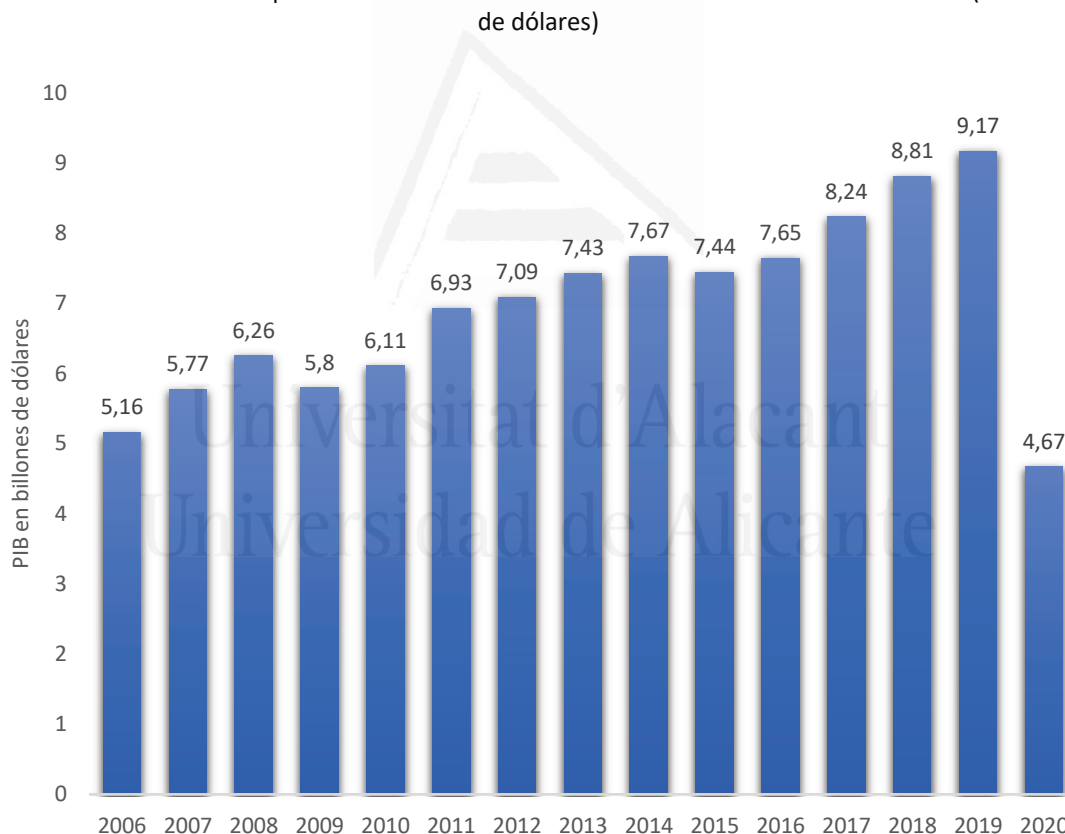
5.1. Importancia relativa del sector turístico a nivel mundial y europeo

El turismo representa una de las actividades económicas de mayor protagonismo e impacto a nivel mundial durante las últimas décadas. Esto se ve reflejado en la dependencia económica de infinidad de países cuyo bienestar económico y social se basa en esta actividad. Según las propias declaraciones del secretario general de la OMT, Mr. Zurab Pololikashvili, en 2021 "En todo el mundo, en países de todos los niveles de

desarrollo, muchos millones de puestos de trabajo y empresas dependen de un sector turístico fuerte y próspero. El turismo también ha sido una fuerza motriz en la protección del patrimonio natural y cultural, preservándolo para que lo disfruten las generaciones futuras".

A continuación, se procede a exponer algunos de los datos más representativos que demuestran el comportamiento del sector. Se comienza exponiendo la evolución en términos de PIB que ha protagonizado desde el año 2013 hasta los últimos datos disponibles del año 2020 a nivel mundial. Dos son las conclusiones principales que se pueden extraer del Gráfico 1: a) El peso absoluto del sector a nivel mundial; b) su tendencia evolutiva creciente, en términos generales.

Gráfico 1. Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2020 (en billones de dólares)

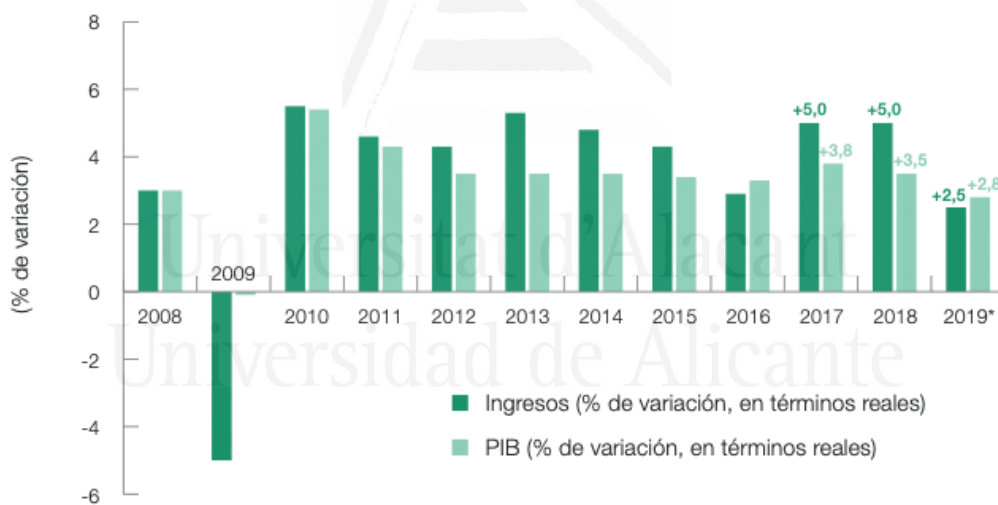


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2021a)

En cuanto a la primera observación, se comprueba que se trata de un sector con aportaciones totales muy significativas llegando a generar 9,7 billones de dólares en el año 2019, año que presentó la cifra más optimista. En relación con la segunda observación, se reconoce la tendencia *in crescendo* de la aportación al PIB mundial con dos claras excepciones, provocadas por la concurrencia de dos crisis mundiales: a) La

primera, la crisis financiera derivada de la burbuja inmobiliaria mundial, que tuvo lugar en el año 2008, cuyos efectos se percibieron en el año 2009, provocando una disminución de la aportación del turismo al PIB mundial, la cual fue notoria en términos de paralización de dicha tendencia creciente, más que en términos absolutos (generando una bajada de 0,46 billones de dólares en la aportación total); b) la segunda, relacionada con la crisis económica derivada de la pandemia de la COVID-19, cuyos efectos han sido devastadores en términos absolutos, provocando una bajada de 4,5 billones de dólares en la aportación al PIB mundial del turismo. Este mismo comportamiento se puede observar en los datos reflejados en el Gráfico 2, principalmente la caída del sector durante la crisis financiera del año 2008-2009, dado que los datos expuestos no reflejan el impacto de la COVID-19 generado a partir del año 2020.

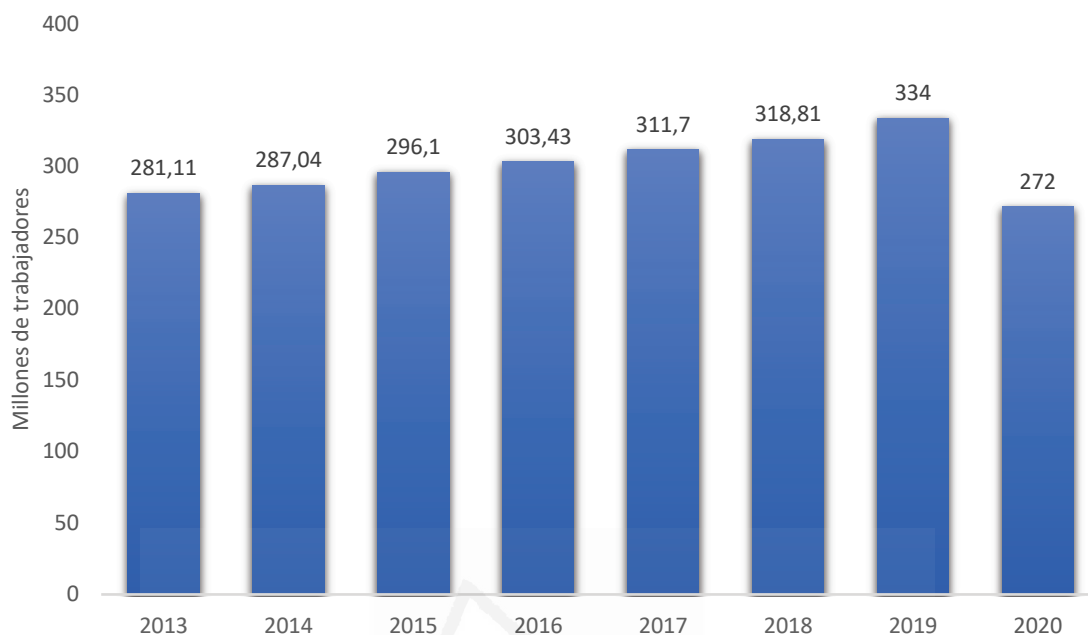
Gráfico 2. Crecimiento real en ingresos por turismo internacional (54%) en comparación con el crecimiento del PIB mundial (44%), cifras de noviembre de 2020



Fuente: OMT (2020a)

En términos de empleo, se expone en el Gráfico 3 cómo la tendencia también ha sido creciente, alcanzando una cifra de 334 millones de trabajadores en todo el mundo dedicados al sector en el año 2019. Se percibe, al mismo tiempo, una reducción del total de empleo en el año 2020 debido a los despidos por la falta de actividad y al cierre de muchos establecimientos turísticos durante la COVID-19.

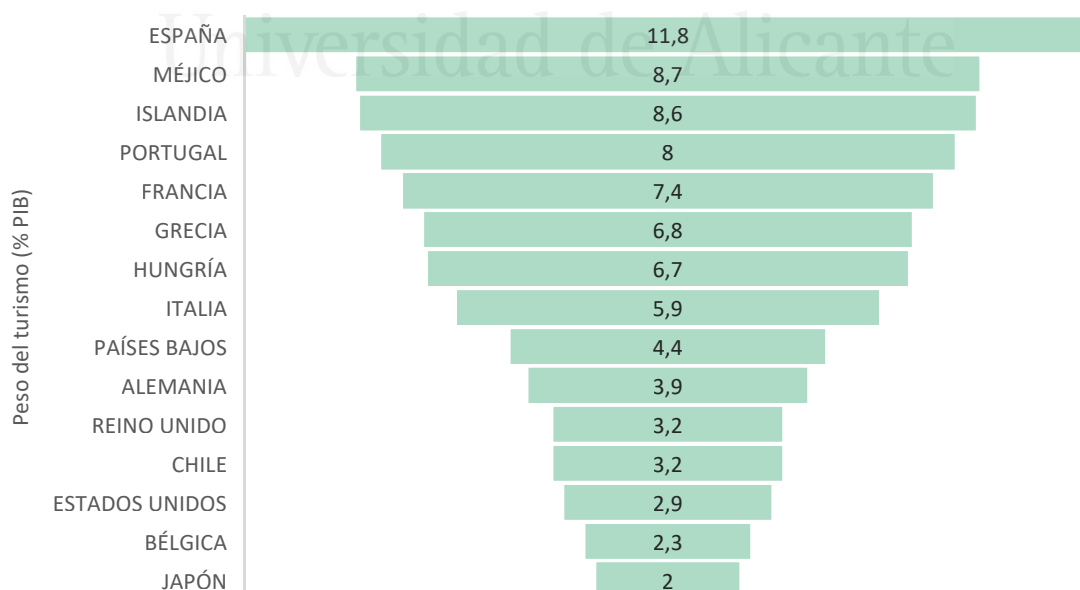
Gráfico 3. Evolución de la aportación del sector turístico al empleo en el mundo de 2013 a 2020 (en millones de trabajadores)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2021b)

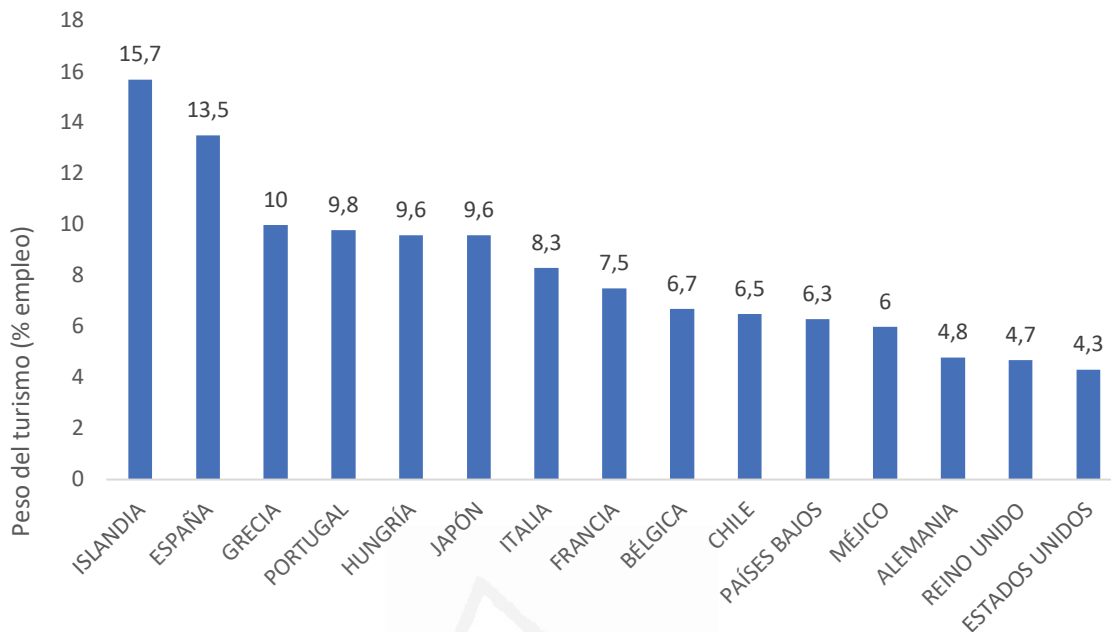
Además de exponer los valores absolutos y la evolución del PIB y del empleo, merece la pena comprobar el peso que el sector representa en diferentes países del mundo (véase Gráfico 4 y Gráfico 5).

Gráfico 4. Peso del turismo (% PIB) en diferentes países del mundo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de Merino (2020), OCDE Tourism Trends and Policies (2020)

Gráfico 5. Peso del turismo (% empleo) en diferentes países del mundo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)

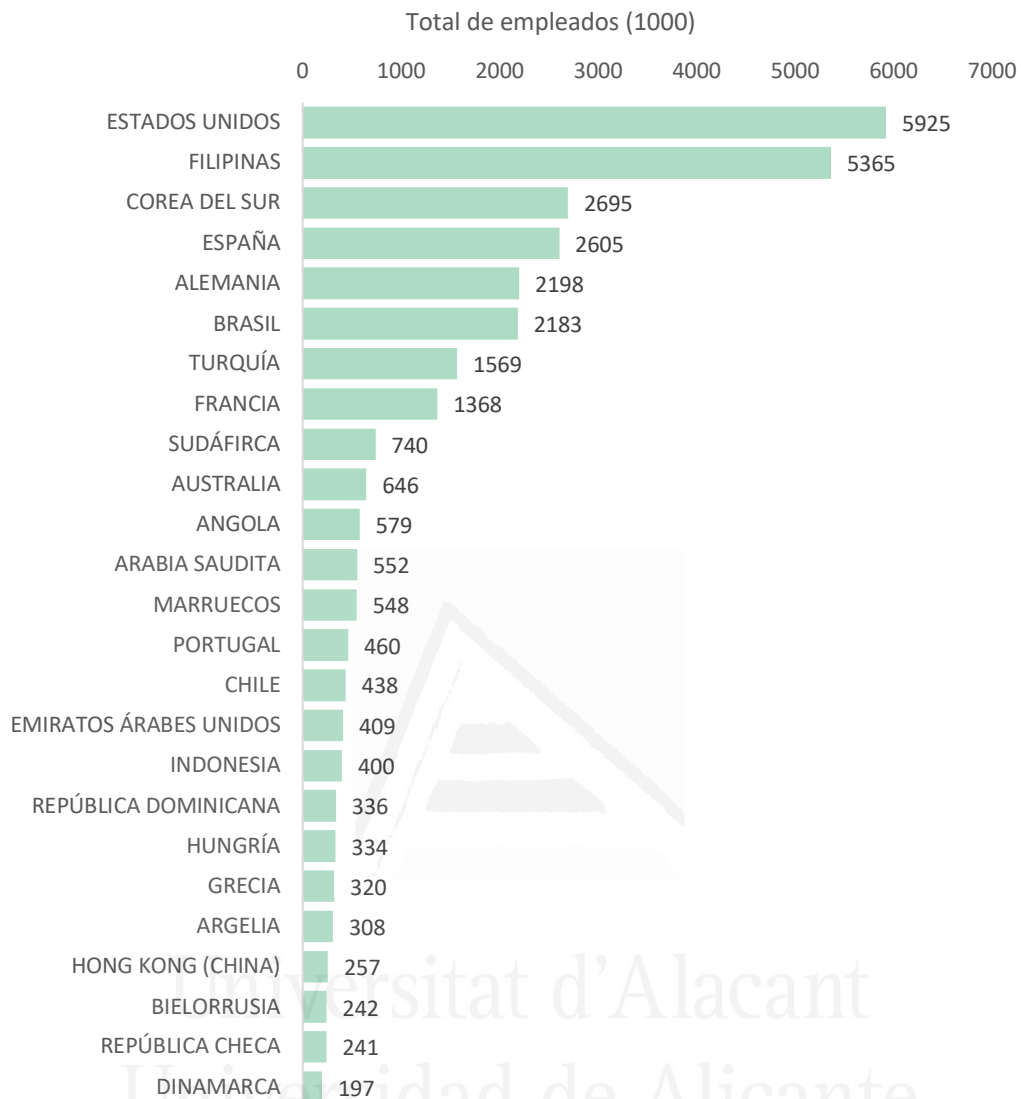


Fuente: Elaboración propia a partir de Merino (2020), OCDE Tourism Trends and Policies (2020)

El análisis del Gráfico 4 permite destacar el nivel de dependencia relativa que presentaban los distintos países del mundo en el año 2018 sobre el turismo en base al porcentaje del PIB. Así, se percibe que en términos de PIB España era el país más dependiente, seguido por Méjico e Islandia. Por el contrario, la aportación porcentual en términos de PIB del turismo en EEUU, Bélgica y Japón eran de las más reducidas. Si se compara esta información con la ofrecida por los datos de empleo (Gráfico 5), se observa que el rango de dependencias del turismo difiere. Así, en este caso Islandia lideraba el porcentaje de empleo dedicado al turismo, mostrando una mayor dependencia hacia el sector en términos de contrataciones, seguido por España y Grecia.

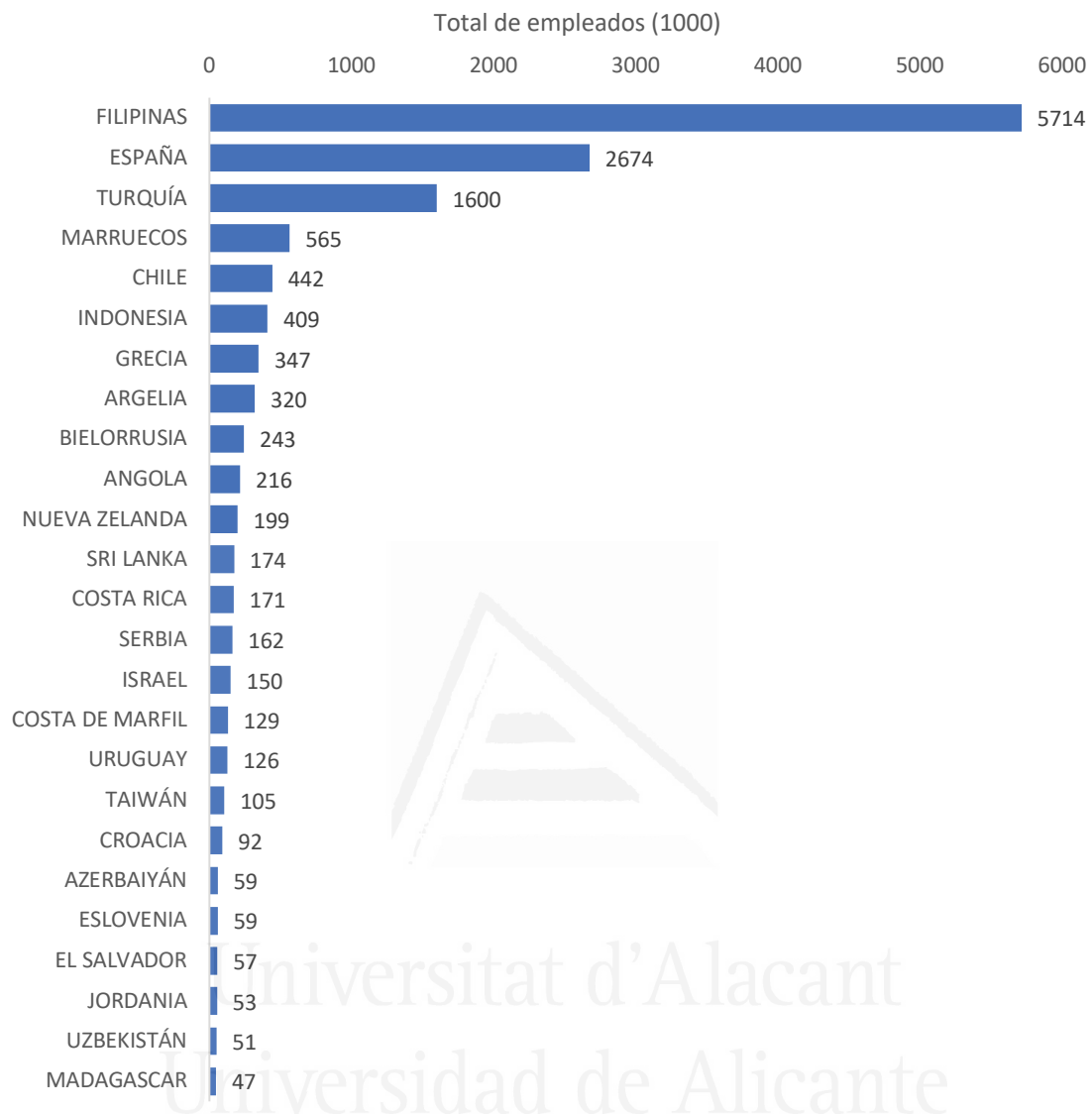
Tomando como referencia el análisis de la UNWTO, se muestra mediante el Gráfico 6 y el Gráfico 7, para los años 2018 y 2019, respectivamente, los datos de empleo (expresados en miles de empleados).

Gráfico 6. Empleo en industrias turísticas año 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNWTO (2020a)

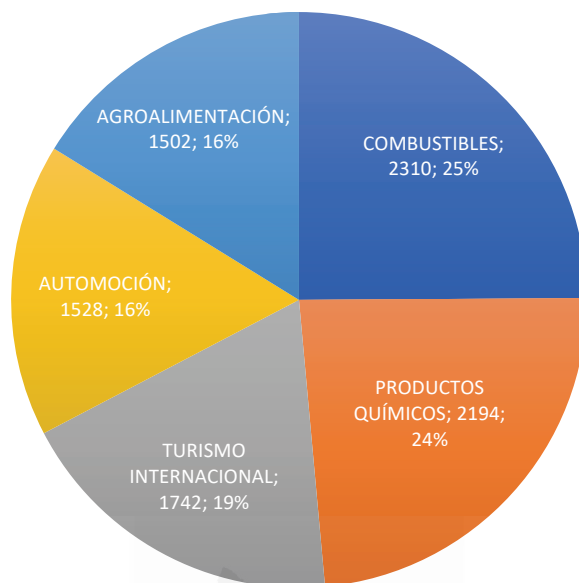
Gráfico 7. Empleo en industrias turísticas año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNWTO (2020a)

Ante los datos expuestos en los gráficos previos resulta evidente que se trata de un sector de gran relevancia a nivel mundial, ocupando la tercera categoría de exportación del mundo, después de los combustibles y los productos químicos, posicionándose por delante de sectores altamente demandados a nivel mundial como la automoción y la agroalimentación (véase Gráfico 8).

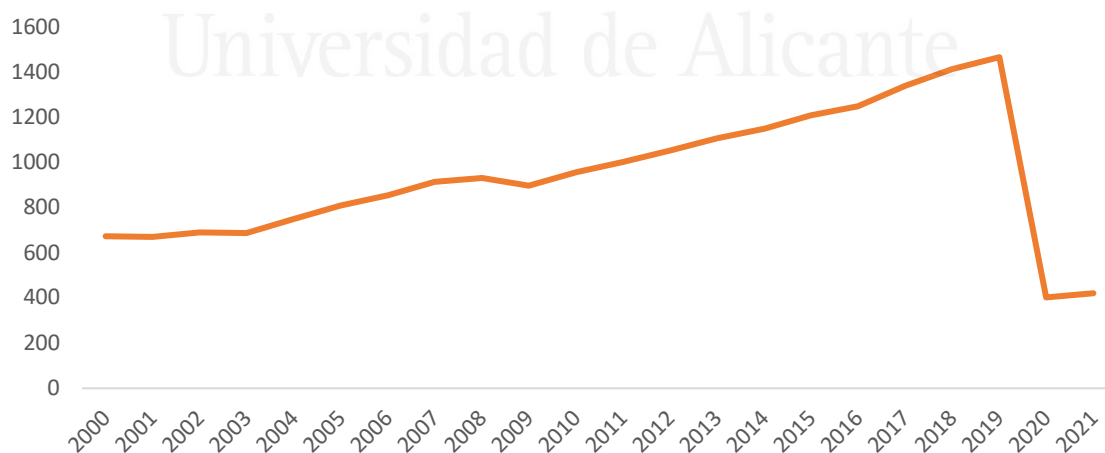
Gráfico 8. Posición relativa del turismo con respecto a otros sectores en términos de exportaciones a nivel mundial (ingresos de exportación por categoría de productos- 2019- miles de millones-)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT (2020a)

Otros indicadores de utilidad que merece la pena analizar son los flujos internacionales de turistas. Comenzando por el estudio de las llegadas internacionales se desglosa en el Gráfico 9 la evolución de llegadas de turistas internacionales y en el Gráfico 10 la variación porcentual llegadas de turistas interanual desde el año 2000 al año 2020.

Gráfico 9. Evolución de las llegadas de turistas internacionales (millones)

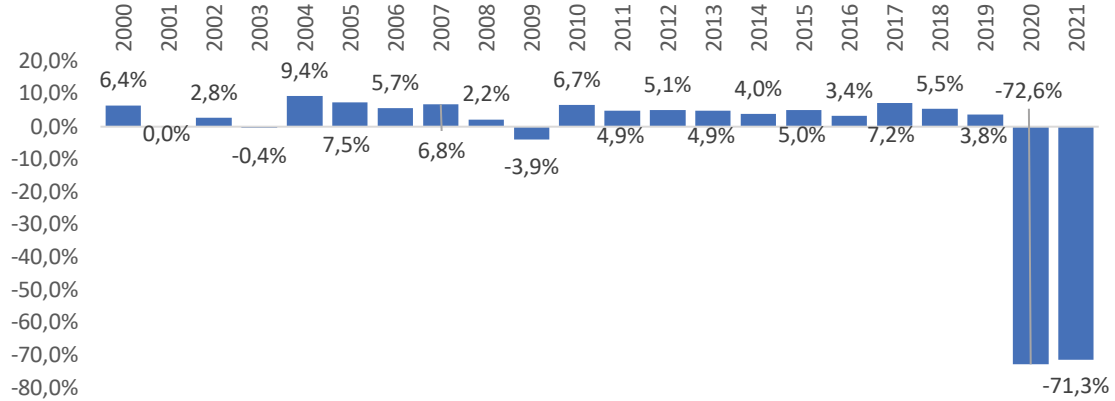


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNWTO (2021a)

Del mismo modo que la crisis de la COVID-19 ha generado impactos en términos de PIB y de empleo, los viajes internacionales han visto profundamente afectada su evolución produciéndose una disminución considerable en el año 2020 (véase Gráfico 9). En

términos porcentuales ha supuesto una caída de un 73% en las llegadas de turistas internacionales del 2019 al 2020 (véase Gráfico 10).

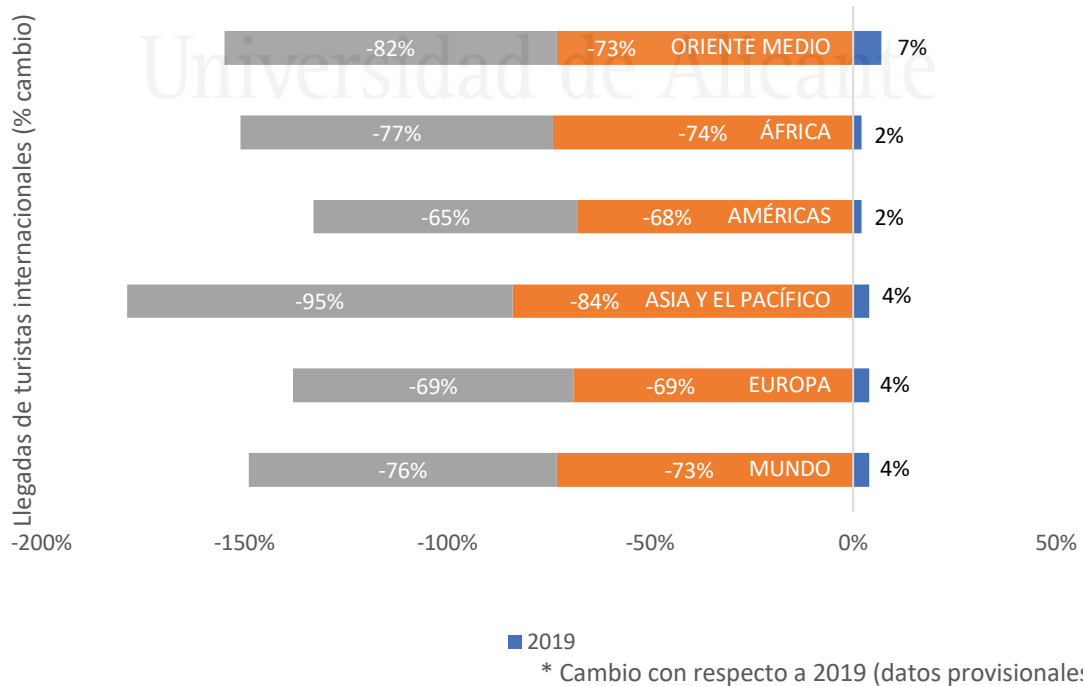
Gráfico 10. Variación porcentual de llegadas de turistas internacionales respecto al año anterior



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNWTO (2021a)

Se comprueba que dicha variación porcentual alcanza su máximo extremo en el año 2020, debido a las consecuencias derivadas de la COVID-19. De hecho, los efectos de la pandemia todavía persisten en el sector, dada la duración permanente del patógeno, lo que se puede señalar comprobando las llegadas internacionales del año 2020 con respecto a los datos disponibles del año 2021 (véase Gráfico 9).

Gráfico 11. Porcentaje de cambio de llegadas de turistas internacionales por región en el mundo

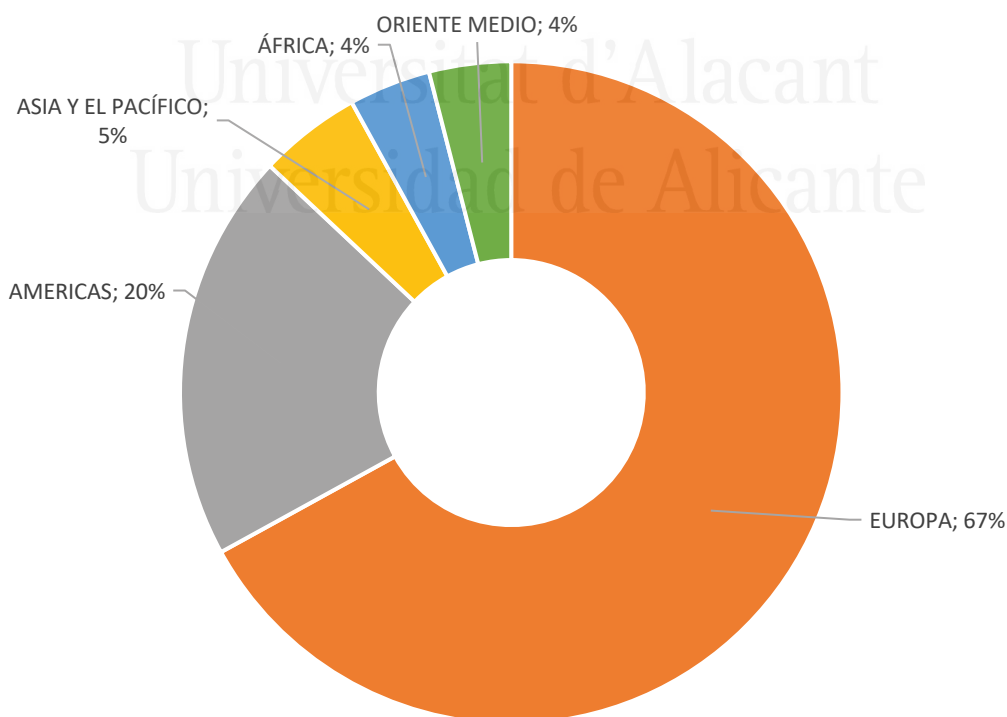


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNWTO (2022)

Cabe señalar que dicha variación porcentual ha impactado de forma dispar si comparamos su efecto en distintas regiones del mundo, así como su impacto a nivel mundial. En términos porcentuales, la región que más está sufriendo bajadas de turistas internacionales es toda la región asiática y del Pacífico con una disminución del 11% del año 2020 al 2021, seguida por Oriente Medio con una bajada del 9% (véase Gráfico 11). Cabe indicar que las medidas adoptadas para paliar la crisis de la COVID-19 no han sido homogéneas en todo el globo por lo que, entre otros factores, pueden haber influido en la llegada de turistas.

Además de lo anterior, es cierto que existen diferencias significativas tradicionales en cuanto a los destinos preferidos a nivel internacional. Por ello, puede que las diferencias porcentuales de disminución de turistas también se vean menos afectadas en destinos como Europa cuya cuota de llegadas de turistas internacionales ascendió en 2020 a un 59% frente a regiones como Asia y el Pacífico con un 15% u Oriente Medio con cuotas registradas de un 5%. A continuación, se puede conocer la distribución de dichos turistas internacionales por regiones (véase Gráfico 12).

Gráfico 12. Cuota regional porcentual de llegadas de turistas internacionales para el año 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNWTO (2021a)

Las preferencias de los turistas a la hora de seleccionar destinos se pueden detallar de forma pormenorizada en los principales países receptores de turistas internacionales, cuyo peso mundial en turismo es muy representativo (véase Gráfico 13).

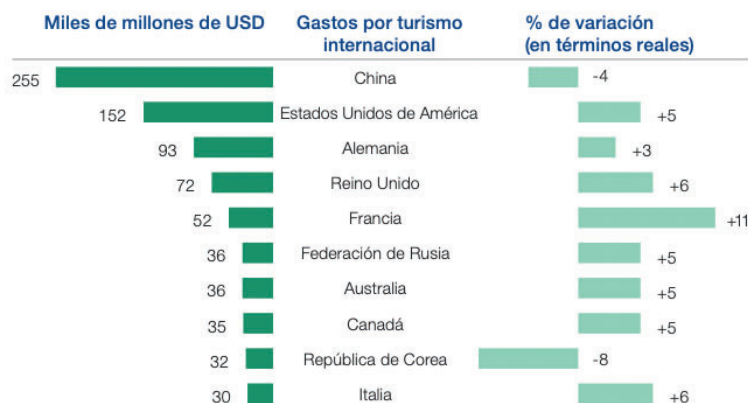
Gráfico 13. Los diez destinos principales del mundo en función de las llegadas de turistas internacionales (cifras de noviembre de 2020)



Fuente: OMT (2020a)

Así, Francia lideró las llegadas de turistas internacionales en el año 2019, seguido por España, Estados Unidos de América y China, con datos de 89, 84, 79 y 66 millones de turistas, respectivamente. Esta distribución a nivel de países no sería la misma si medimos el volumen de gasto llevado a cabo por los turistas internacionales en los destinos. En efecto, tal y como se expone en el Gráfico 14, los turistas que llegan a China lideran el gasto mundial, seguidos por los turistas que llegan a Estados Unidos y Alemania.

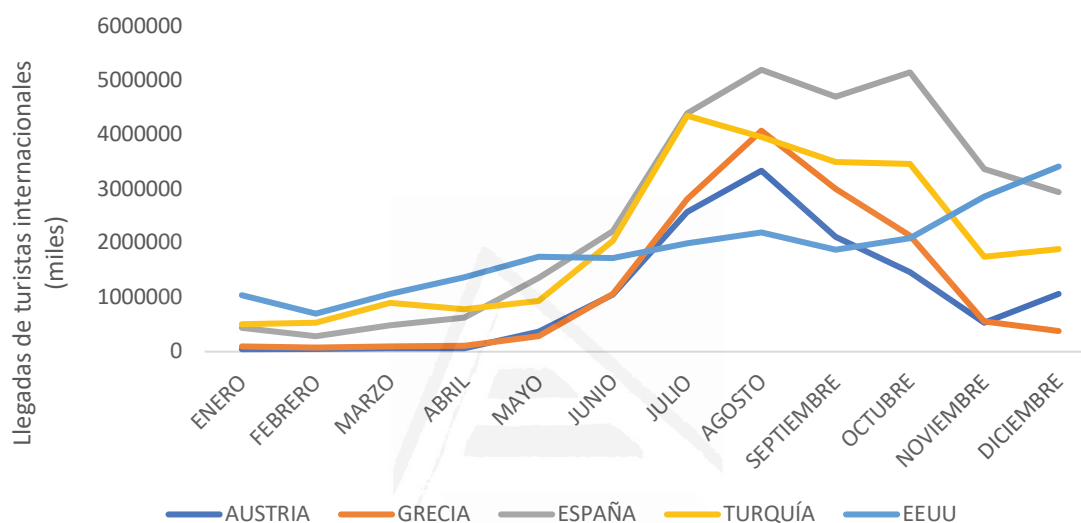
Gráfico 14. Gasto realizado por turismo internacional en destino (miles de millones de dólares), cifras de noviembre de 2020



Fuente: OMT (2020a)

Otro dato de gran relevancia, relacionado con uno de los impactos negativos que ha sido destacado en capítulos previos es el alto nivel de estacionalidad por el que se caracteriza el sector, independientemente del país objeto de estudio. Así, se observa en el Gráfico 15 la acusada estacionalidad experimentada en varios destinos —considerados principales— a nivel mundial, siendo los meses estivales aquellos en los que mayor número de turistas internacionales se recibe.

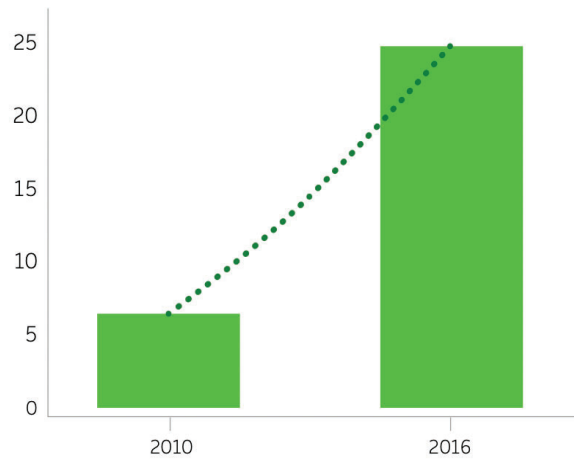
Gráfico 15. Llegadas de turistas internacionales (miles) por meses para el año 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNWTO (2021b)

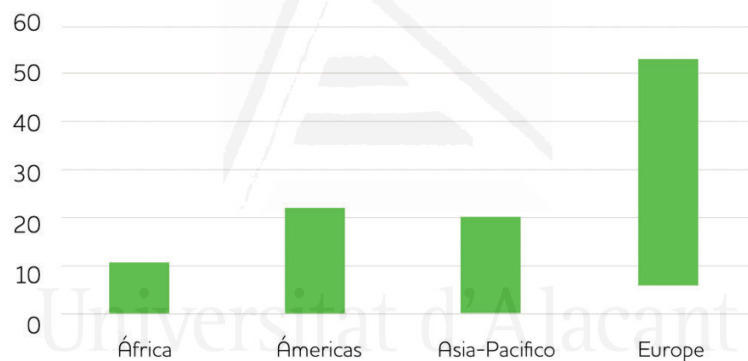
En términos de respeto hacia la sociedad y el medio ambiente, se observa la existencia de una clara tendencia hacia la adopción del turismo sostenible a nivel mundial, aspecto que ya ha sido comentado a través de las diferentes iniciativas público-privadas llevadas a cabo por diferentes organismos en el capítulo 2 de la presente tesis doctoral. De hecho, se retoma uno de los hitos destacados para el año 2017, la celebración del año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, para señalar un informe liderado por Londoño (2017) en representación de Ostelea donde se destacan dos datos interesantes: a) La tendencia hacia posiciones favorables en torno al ecoturismo (véase Gráfico 16); b) la posición ventajosa de Europa en términos de sostenibilidad turística en el mundo (véase Gráfico 17).

Gráfico 16. Crecimiento de la cuota de mercado del Ecoturismo



Fuente: Londoño (2017)

Gráfico 17. Número de destinos verdes por región (2016)



Fuente: Londoño (2017)

5.2. Importancia del sector turístico en España

El turismo conforma una de las actividades económicas más relevantes del panorama nacional. Pese a las diferentes tipologías de turismo existentes, comprobamos cómo el turismo de costa se postula como el principal, debido a que los destinos turísticos de costa son los principales para la nación (véase Ilustración 1). En este sentido cabe señalar que las zonas turísticas del país han sido identificadas por Martínez-Puche et al. (2019) teniendo en cuenta el conjunto de municipios que conforman áreas donde hay una mayor afluencia de turistas.

Ilustración 1. Principales zonas turísticas en España



Fuente: Martínez-Puche et al. (2019)

La relevancia en términos económicos del sector se puede comprobar en el Gráfico 18 donde se observa que el crecimiento a la aportación del PIB del turismo en España ha sido sostenido hasta el año 2019.

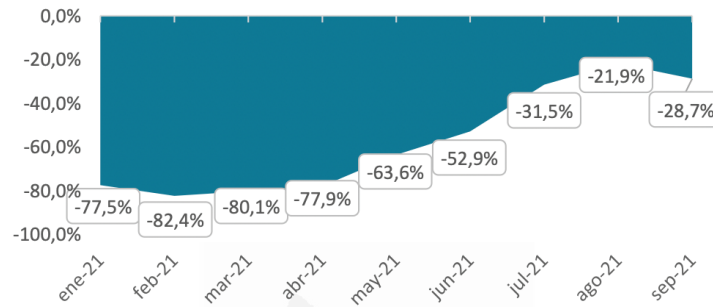
Gráfico 18. Evolución de la aportación total del turismo al producto interior bruto en España de 2012 a 2019 (en miles de millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2021c)

Dicha evolución creciente, del mismo modo que ha ocurrido en el panorama internacional, se ha visto interrumpida debido a la irrupción de la COVID-19 (véase Gráfico 19). Pese a lo anterior, el sector ha demostrado una férrea capacidad de recuperación, pasando de variaciones con respecto al año 2019 de -82,4% del PIB a valores de variación del -21,9% en el mes de agosto de 2021.

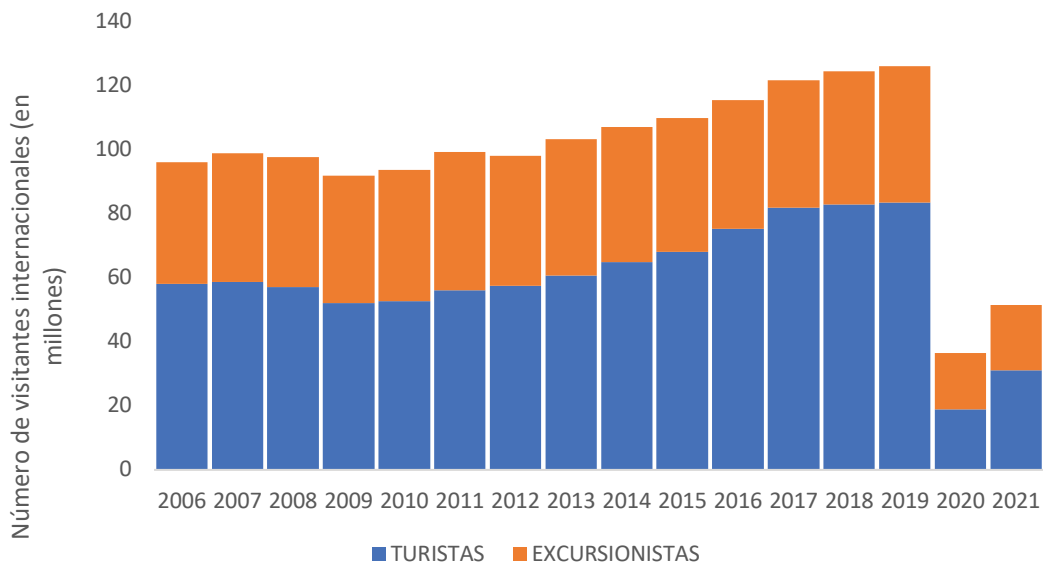
Gráfico 19. Variación mensual del PIB turístico respecto a 2019



Fuente: Exceltur (2021b)

Tal es la relevancia de la nación española en el panorama turístico internacional que el número de visitantes internacionales recibidos ha evolucionado a un ritmo creciente hasta el año 2019, constituyendo el año 2020 el único que ha protagonizado una caída con respecto a los años previos debido, como el resto de los indicadores, a la crisis de la COVID-19 (véase Gráfico 20).

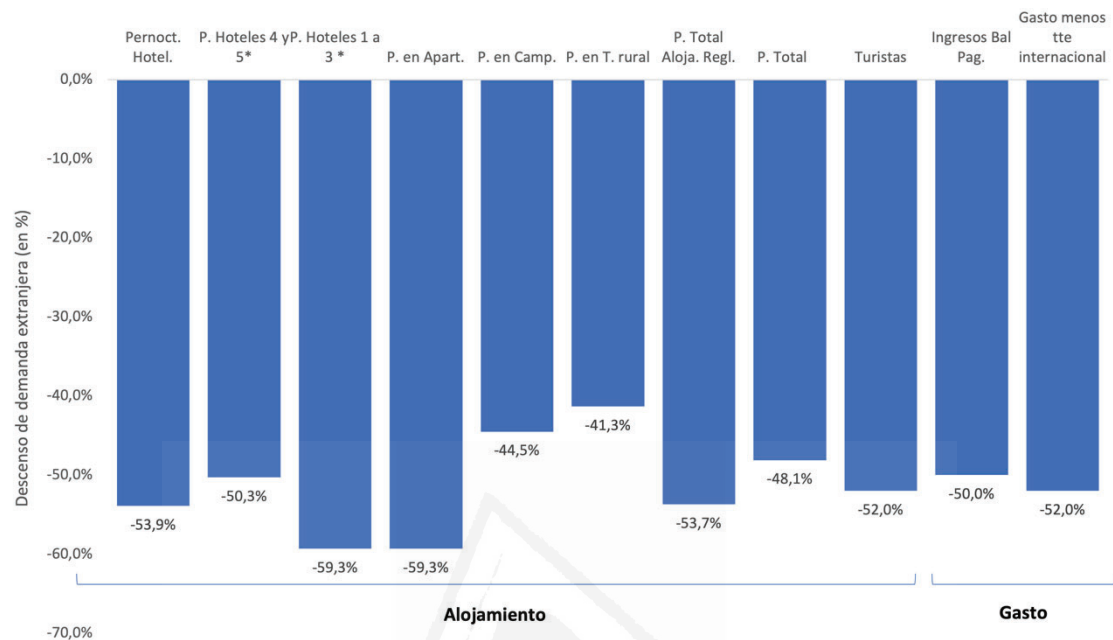
Gráfico 20. Evolución anual del número de visitantes internacionales en España de 2006 a 2021, por tipo (en millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2021d)

Estos datos también se ven reflejados en Gráfico 21, donde se expone el descenso de la demanda extranjera comparando el año 2019 y el 2021.

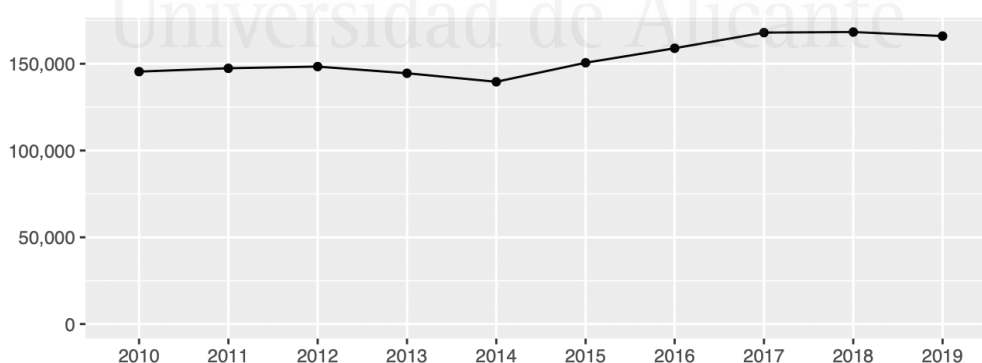
Gráfico 21. Descenso de la demanda extranjera. Variación interanual julio-agosto 2021 vs 2019 (en %)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2021b)

Además de los indicadores que reflejan la posición relativa del país a nivel internacional, la actividad turística de España es muy significativa, cuya evolución en términos de número total de pernoctaciones nacionales se puede comprobar en el Gráfico 22.

Gráfico 22. Número total de viajes nacionales (miles) (pernoctaciones de turistas)

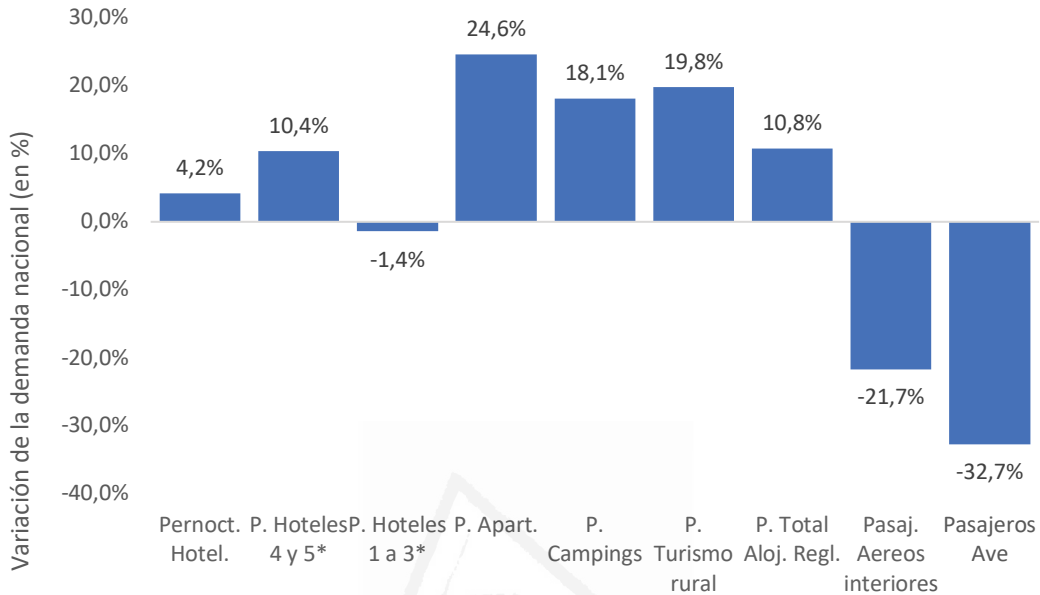


Fuente: UNWTO (2021c)

Para observar de forma más detallada los impactos de la COVID-19 en el comportamiento de los turistas nacionales se expone el Gráfico 23, en el que se puede vislumbrar que la demanda nacional, en cierta medida, ha salvado las grandes pérdidas protagonizadas por el turismo internacional ya que, frente a las significativas caídas de

niveles de turistas internacionales, los nacionales, en términos generales, no han presentado caídas en términos de alojamiento.

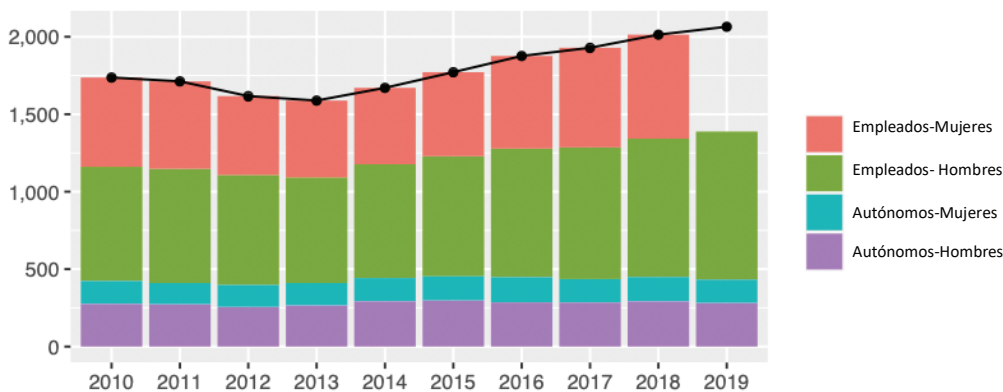
Gráfico 23. Comportamiento de la demanda nacional. Variación interanual julio-agosto 2021 vs 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2021b)

En cuanto al empleo, en España se alcanzó el récord de puestos de trabajo generados por la actividad turística, en términos de trabajos equivalentes a tiempo completo en 2019, cuyo desglose y evolución anual se puede comprobar en el Gráfico 24 según los últimos datos ofrecidos por la UNWTO.

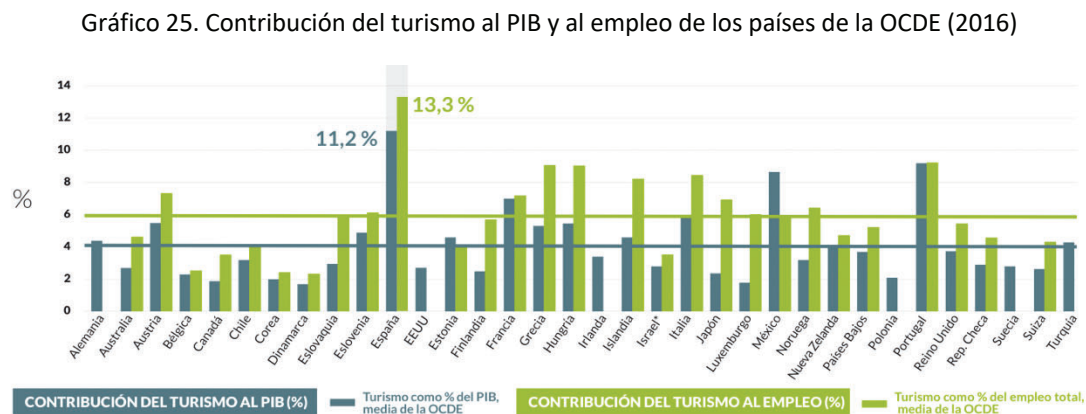
Gráfico 24. Número total de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo (miles)



Fuente: UNWTO (2021c)

El peso protagonizado por el turismo en términos de empleo en España con respecto a otros países queda perfectamente reflejado en los datos ofrecidos por Exceltur (2018), que compara el empleo turístico en España con respecto al resto de países de la OCDE

(véase Gráfico 25). A pesar de que los datos se refieren al año 2016, se ha considerado relevante incluirlos dado que reflejan a la perfección la preponderancia en términos de empleo que ha presentado España tradicionalmente frente a otros países.



Fuente: Exceltur (2018)

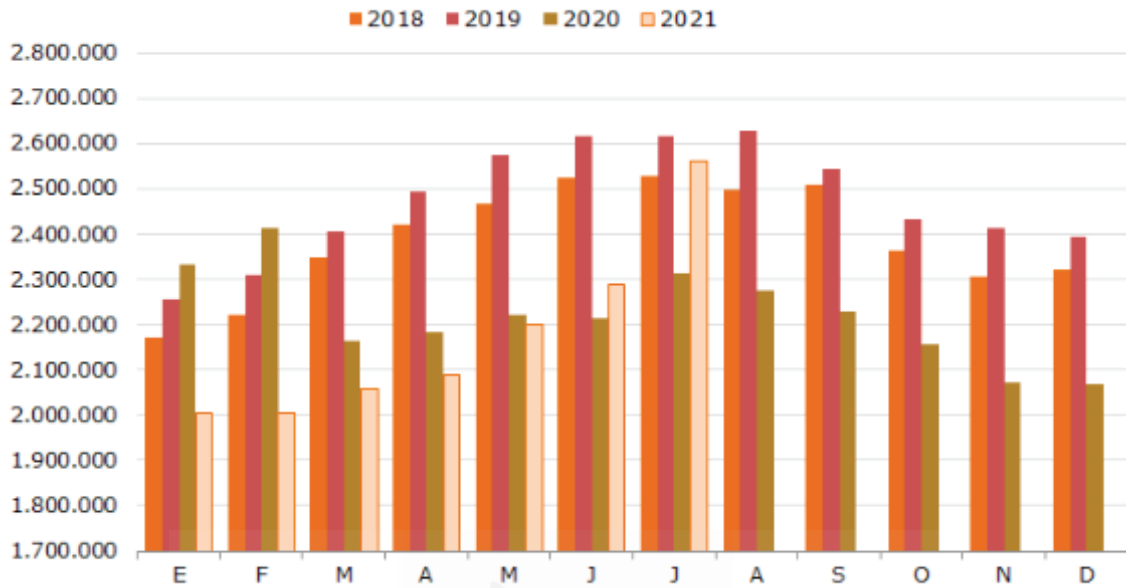
Datos más específicos y actuales del sector en España son los reflejados en el informe elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021a) sobre el número de afiliados a la seguridad social en turismo en los meses de junio y julio de 2021 (véase Tabla 14), así como la comparativa de meses entre distintos años (véase Gráfico 26), en la que se comprueba la estacionalidad del sector al presentar los meses estivales valores de afiliación significativamente elevados. A pesar de la indiscutible estacionalidad en torno a los contratos del sector, en la última encuesta de población activa [EPA], se refleja que durante el cuarto trimestre del año 2021 el número total de contratos indefinidos supera de forma significativa a los contratos temporales, lo que se puede observar en el Gráfico 27 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021b).

Tabla 14. Afiliados en el sector turístico- junio y julio de 2021

	Junio	Julio	Variación
Total actividades turísticas	2.288.126	2.559.121	11,8 %
Hostelería	1.526.652	1.639.522	7,4 %
Agencia de viajes y operadores	55.178	55.913	1,3 %
Otras actividades turísticas	706.296	863.686	22,3 %

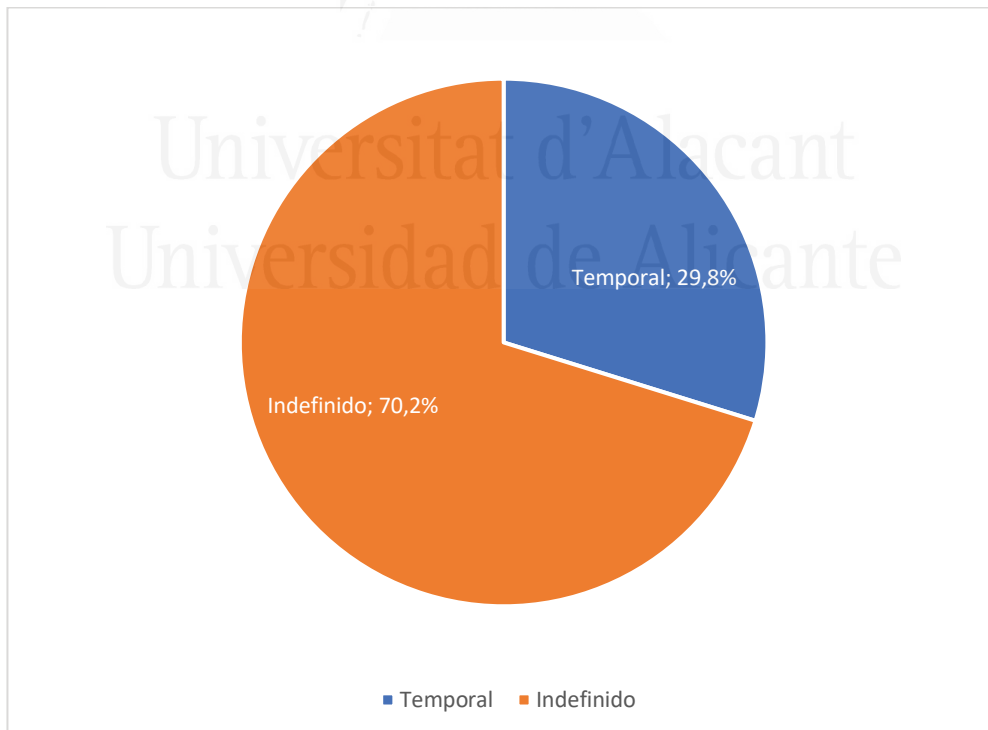
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021a)

Gráfico 26. Afiliados en el sector turístico por meses



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021a)

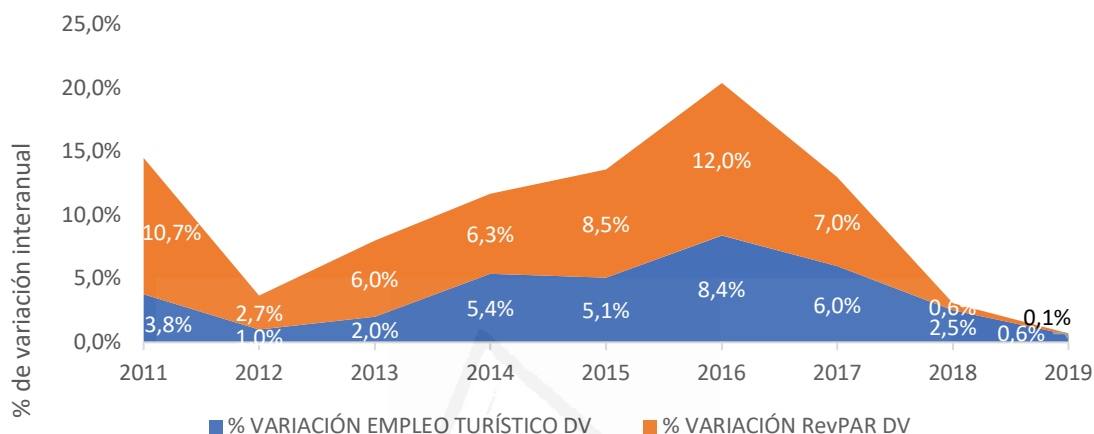
Gráfico 27. Asalariados en turismo según tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021b)

De forma más concreta, Exceltur (2019) elabora un informe denominado “barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles” en el que expone los datos de empleo turístico desglosados por tipo de destino (urbano y vacacional). Los datos para los destinos vacacionales se pueden comprobar en el Gráfico 28.

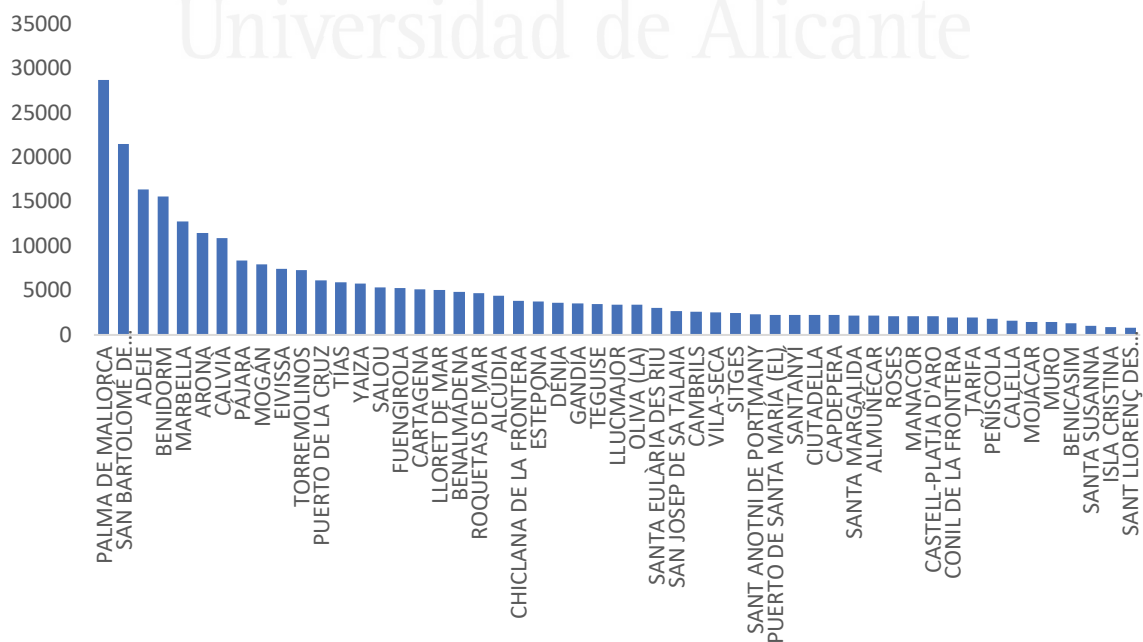
Gráfico 28. Rentabilidad (RevPAR hotelero) y empleo turístico de los principales destinos vacacionales en España (% de variación interanual enero-diciembre 2011-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2019)

En el Gráfico 29 se pueden comprobar los principales destinos vacacionales medidos en términos de empleo, lo que demuestra la relevancia del turismo de sol y playa para la nación.

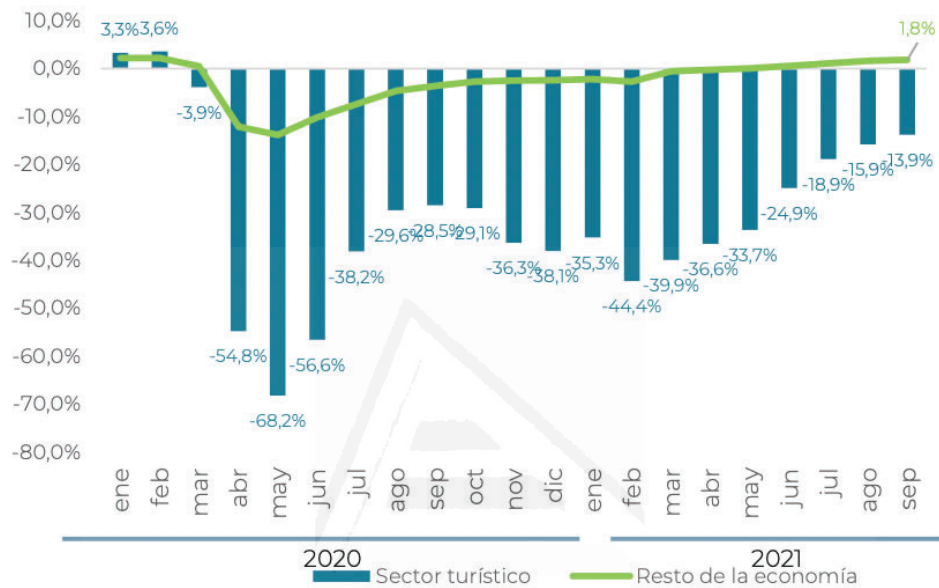
Gráfico 29. Ranking de empleo turístico total por destino vacacional en España (enero-diciembre 2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2019)

Ahora bien, dichos datos de empleo ofrecidos hasta el año 2019 no reflejan los impactos que la COVID-19 generó en la actividad a nivel nacional. Siendo conocedores de que el empleo turístico ha sufrido y continúa sintiendo los efectos de la pandemia, se refleja en el Gráfico 30 las variaciones porcentuales de empleo que se han producido en los dos últimos años con respecto al año 2019.

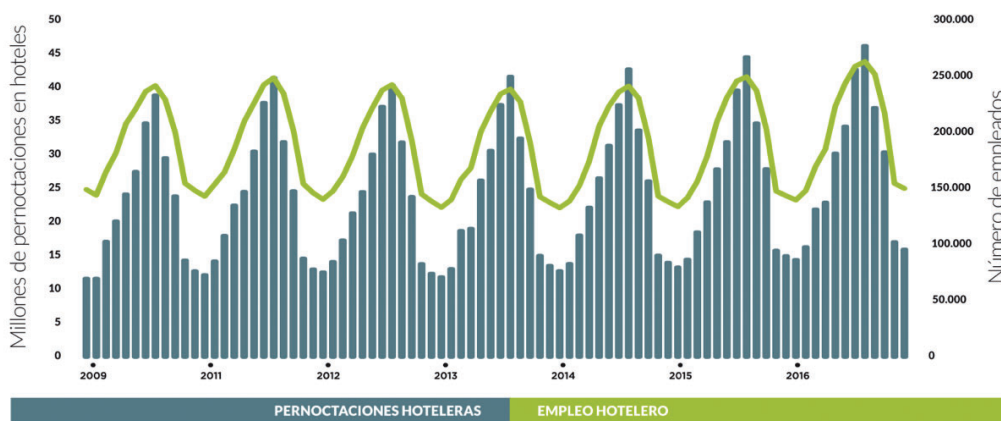
Gráfico 30. Variación mensual del PIB turístico frente al mismo mes en 2019



Fuente: Exceltur (2021b)

La estacionalidad característica del sector también se ve reflejada en España, ya que los niveles de empleo están relacionados con la demanda temporal, tal y como se puede vislumbrar en el Gráfico 31. Los datos ofrecidos son del año 2016 pero indican de forma concisa la característica estacional del sector.

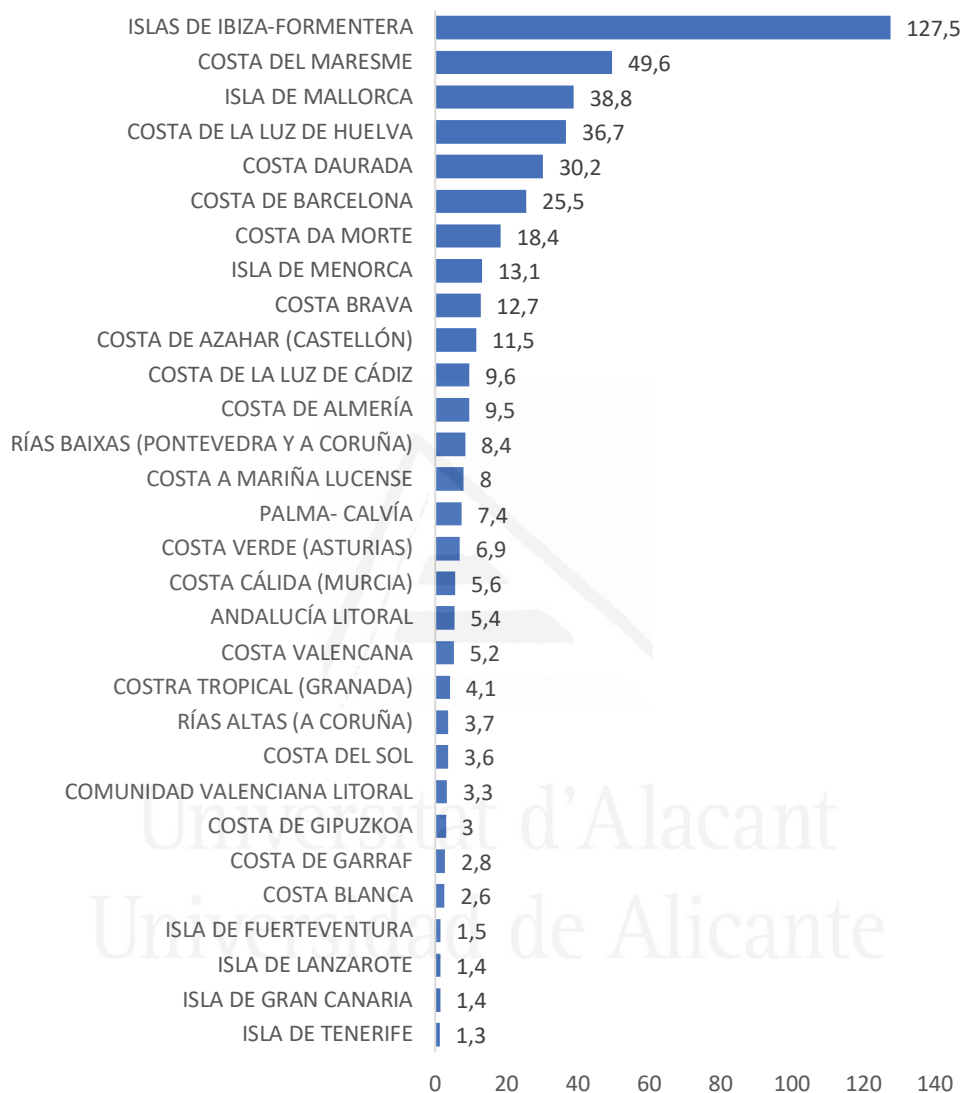
Gráfico 31. Relación entre la evolución de actividades y el empleo en el sector hotelero



Fuente: Exceltur (2018)

En el Gráfico 32 se puede comprobar cómo tradicionalmente los principales destinos españoles sufren variaciones de niveles de demanda muy marcados (véase Gráfico 32).

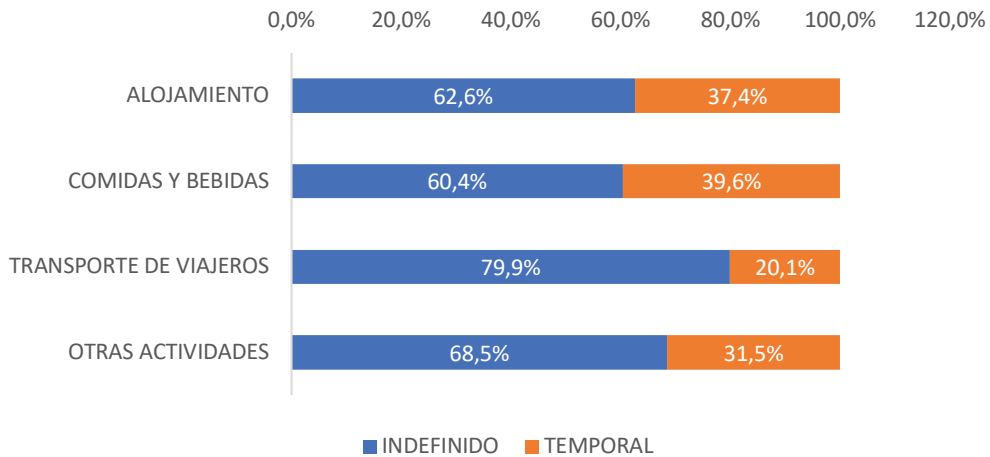
Gráfico 32. Estacionalidad de la demanda en las principales zonas vacacionales (2016). Proporción entre el mes con mayor nº de pernoctaciones y el de menor



Fuente: Exceltur (2018)

Todo ello explica que, pese a que el porcentaje de contratos permanentes es superior al de los temporales (véase Gráfico 33), todavía existe un porcentaje elevado de contratos temporales en el sector.

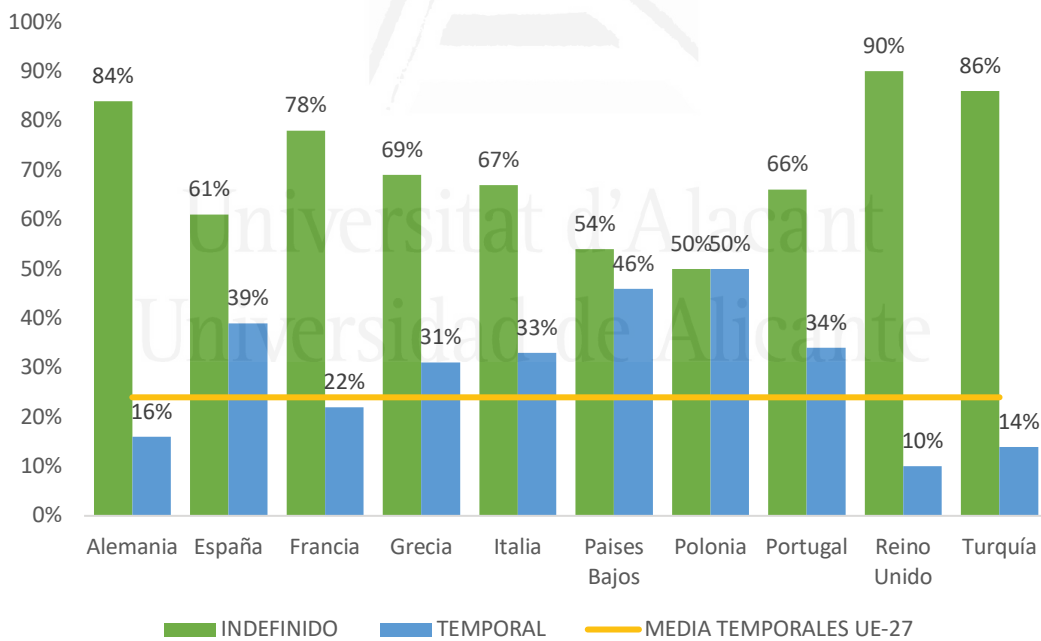
Gráfico 33. Tipo de contrato en turismo por subsector (2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2018)

Dicha distribución de contratos no sólo se percibe en la nación española, sino también en otras naciones donde el turismo es la actividad principal (véase Gráfico 34).

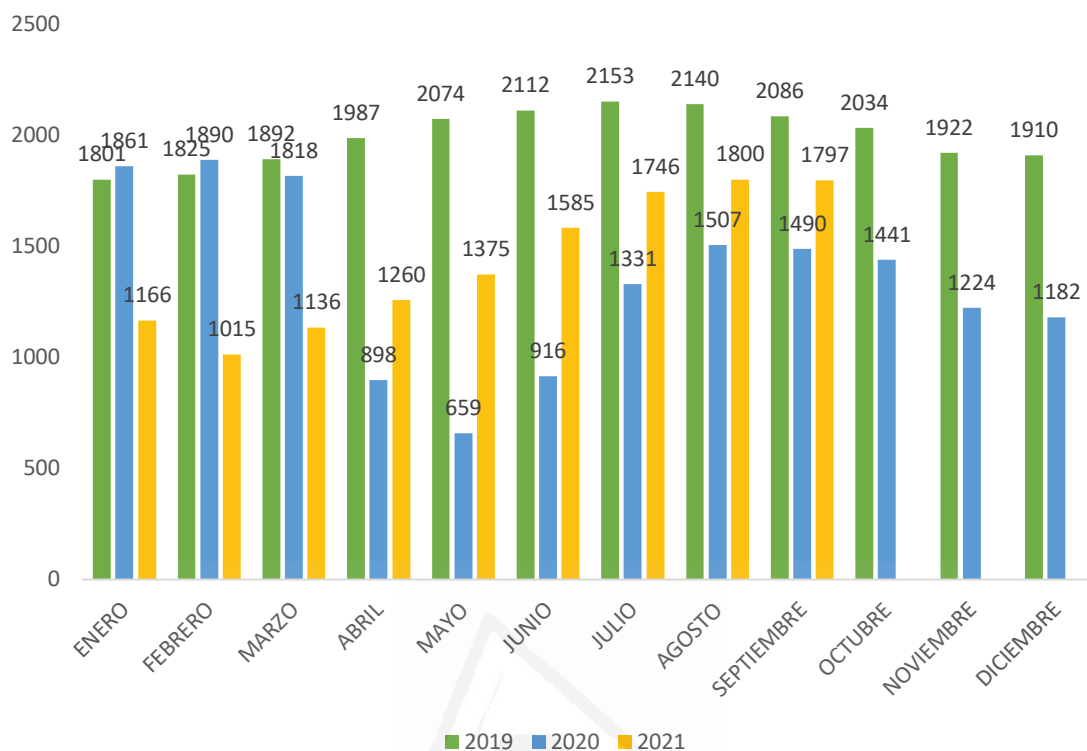
Gráfico 34. Distribución de empleados en hostelería por tipos de contrato (2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur (2018)

Esta estacionalidad continúa siendo característica del sector en los años post-pandemia (véase Gráfico 35), ya que se observa que los meses estivales aglutinan un mayor número de contrataciones, pese a las claras diferencias que se demuestran en el año 2021, uno de los que más está sufriendo el impacto de la COVID-19.

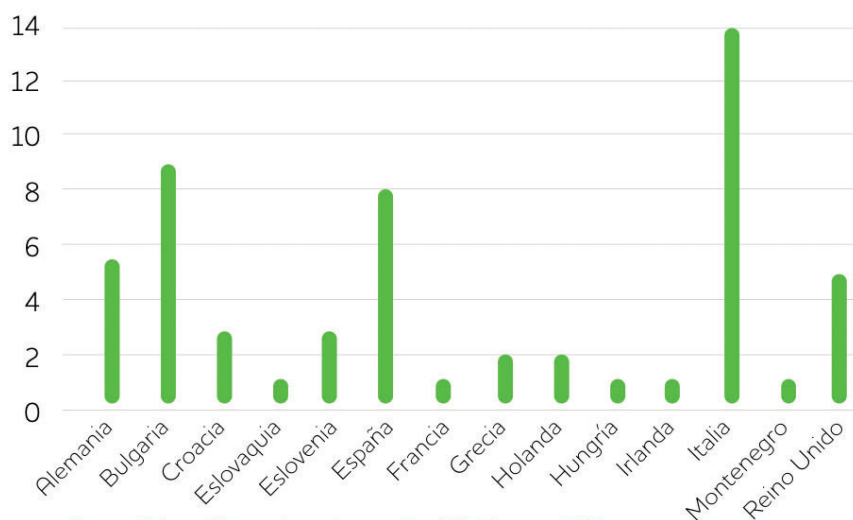
Gráfico 35. Nivel de empleo turístico mensual 2019-2020



Fuente: Exceltur (2021b)

Con el ánimo de aportar datos que denoten la evolución sostenible del sector en el país, se ofrece información sobre la posición nacional con respecto a otros países de la Unión Europea en función del número de destinos verdes por región para el año 2016 (Gráfico 36).

Gráfico 36. Número de destinos verdes por región global (2016)



Fuente: Londoño (2017)

Asimismo, y de forma más detallada, hay un gran número de destinos que han recibido la distinción de *Best Tourism Villages* desarrollada por la UNWTO para reconocer la labor sostenible de destinos principalmente rurales, entre los que se encuentran tres pueblos españoles (Lekunberri, Morella y Cantavieja) de entre una lista de 64 pueblos en todo el mundo, lo que denota la implicación del país en posicionar su turismo en los mejores niveles de sostenibilidad a nivel mundial (UNWTO, 2021d). Precisamente, la búsqueda de reconocimientos en materia de sostenibilidad no sólo caracteriza a los destinos rurales o de interior en España, ya que existe una gran diversidad de zonas de costa que han conseguido la distinción de reconocimientos como sería el caso del certificado Biosphere Responsible Tourism (véase Tabla 15), certificado que pueden obtener tanto agentes del sector como destinos turísticos a nivel regional. Actualmente son 21 los reconocimientos Biosphere conseguidos por ciudades españolas, ya sean de interior o de costa.

Tabla 15. Destinos con la distinción Best Tourism Villages en 2021

DESTINO	COMUNIDAD AUTÓNOMA
Belmonte	Castilla- La Mancha
El Pirineo y las Tierras de Lleida	Cataluña
Guía de Isora	Canarias
Reserva de la Biosfera Transfronteriza Meseta Ibérica	Castilla y León
Tenerife	Canarias
Tossa de Mar	Cataluña
Vilafranca del Penedès	Cataluña
Paisatges Barcelona	Cataluña
Costa Barcelona	Cataluña
Pirineus Barcelona	Cataluña
Rioja Alavesa	País Vasco
Sitges	Cataluña
Barcelona	Cataluña
Gijón/Xixón	Asturias
Vitoria-Gasteiz	País Vasco
Arona	Canarias
Cataluña	Cataluña
Escorca	Islas Baleares
Valle de Arán	Cataluña
La Palma	Canarias
Lanzarote	Canarias

Fuente: Web oficial Biosphere Responsible Tourism (2021)

Centrando la atención en el turismo de costa, España es especialmente avanzada en el cuidado de playas. De hecho, son numerosas las playas que han obtenido el distintivo de Bandera Azul que verifica éstas cumplen las condiciones de información y educación ambiental, calidad del agua, gestión ambiental, seguridad y servicios requeridos por la organización que los otorga (Bandera Azul, 2021). En la Tabla 16 se puede ver el total de playas españolas con Bandera Azul en 2021, donde al mismo tiempo podemos comprobar que la Comunidad Valenciana, seguida por Andalucía y Galicia son los líderes en la obtención de esta certificación.

Tabla 16. Playas con la distinción de Bandera Azul en 2021

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Nº DE PLAYAS CON BANDERA AZUL EN 2021
CATALUÑA	97
COMUNIDAD VALENCIANA	137
MURCIA	26
ANDALUCÍA	115
CEUTA	2
MELILLA	4
BALEARES	31
CANARIAS	59
GALICIA	111
ASTURIAS	14
CANTABRIA	11
PAÍS VASCO	5

Fuente: Bandera Azul (2021)

CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

En el presente capítulo se pretende detallar el proceso metodológico desarrollado para la elaboración de la tesis doctoral. Para ello, se expone la literatura que justifica teóricamente la selección de la metodología empleada, que variará en función de la fase de investigación a la que se hace referencia. Cabe destacar que, para poder analizar empíricamente el modelo teórico planteado en los capítulos precedentes, se ha establecido un análisis en dos fases. En un primer momento, se ha calculado el grado de aglomeración de los DTs de la costa española, lo que ha permitido obtener información sobre una de las variables que conforman el modelo. Una vez analizado el grado de aglomeración de los DTs, se ha desarrollado la segunda fase, en la que se expone la metodología escogida para analizar el modelo teórico completo (Modelo teórico 9).

La lógica de trabajo anteriormente expuesta justifica que el presente capítulo se haya planteado en torno a la siguiente estructura: 1) Justificación teórica del proceso metodológico escogido en las dos fases de investigación (técnica de análisis, en la que se detallarán los cálculos relacionados con los DTs de toda la costa española (fase 1) y la técnica estadística empleada para analizar el modelo teórico planteado en capítulos previos); 2) población y muestra; 3) medida de las variables.

6.1. Fase 1: Identificación y análisis de los distritos turísticos costeros españoles

Antes de comenzar con el presente apartado, merece la pena realizar un apunte relacionado con uno de los objetivos establecidos para la presente tesis, concretamente el relacionado con los DTs. Tal y como se ha indicado en el capítulo 3, la conformación de un distrito la determina un conjunto de características y factores, siendo el grado de aglomeración de empresas una de las principales. El objetivo de la presente tesis no es la identificación de DTs, tal y como se expone a continuación, sino el establecimiento de un vínculo entre los niveles de especialización geográfica y las prácticas responsables. Por tanto, para poder cumplir dicho propósito bastaría con analizar una de las características de los distritos, el grado de aglomeración turística.

El grado de aglomeración de empresas principales como característica antecedente de la RSC en el modelo principal se justifica en tres motivos principales. Por un lado, tal y como se ha anticipado, la identificación de DTs *per se* no se encuentra entre los objetivos

principales de la presente tesis doctoral, dado que se trata de un análisis que ya han desarrollado de forma pionera otros investigadores del sector (Marco-Lajara et al., 2017a). Frente a ello, lo que se pretende es conocer si un mayor grado de especialización (aglomeración) de las empresas turísticas ubicadas en los distritos induce a mayores niveles de responsabilidad social corporativa en los alojamientos turísticos. Para conseguirlo, en lugar de partir de los datos ya identificados por autores previos, se ha procedido a actualizar la información siguiendo para ello el mismo procedimiento metodológico empleado por dichos autores. De esta forma se ofrece una nueva perspectiva —su vinculación con la RSC— partiendo de datos actualizados. En cuanto a otras características de los DTs como el grado de aglomeración institucional, éste no se ha tenido en cuenta por varias razones. La principal razón es que la información para calcular este indicador se obtiene a un nivel geográfico diferente (el provincial y en ocasiones el autonómico) al del grado de aglomeración de las empresas principales, lo cual complicaría el análisis requiriendo el uso de métodos multinivel.

Además, por otro lado, el tamaño y el número de interconexiones establecidas en el modelo teórico (Modelo teórico 9) hacen que la inclusión de variables adicionales pueda llegar a obstaculizar la medición de las relaciones hipotetizadas, en lugar de aportarles más claridad.

6.1.1. Cálculo del grado de aglomeración empresarial

En esta fase se pretende conocer el nivel de concentración de establecimientos turísticos a lo largo del territorio de costa española y, de esta forma, poder comprender en última instancia si el comportamiento estratégico de los establecimientos turísticos ubicados en áreas turísticas más aglomeradas está dotado de unas características competitivas y de una orientación sostenible propias que permiten a las empresas ubicadas en dichas áreas diferenciarse del resto en términos de RSC.

Este análisis se asienta en los pilares desarrollados por investigadores pioneros en la identificación de DTs en España. Cabe destacar que los análisis de referencia experimentan una evolución desde la identificación de los DTs en base a destinos turísticos concretos de la costa mediterránea e insular (Marco-Lajara et al., 2011;

2014a), seguidos por la identificación de los DTs en los sistemas locales de trabajo (SLT) de la costa mediterránea e insular española (Marco-Lajara et al., 2014b; 2016a; 2016c; 2016e; 2019c; 2016b; 2016d; 2017b; 2018) y avanzando en la línea de investigación hacia la identificación de los DTs de los SLT de toda la costa española, incluyendo la atlántica, mediterránea y la insular (Marco-Lajara et al., 2017a; 2019a; 2019b). La presente investigación pretende extender y actualizar esta última línea de investigación, partiendo de los estudios destacados, con un doble propósito:

- 1) Renovar los datos calculados para comprobar la existencia de posibles cambios en la distribución de los distritos turísticos de costa en España.
- 2) Complementar la información añadiendo códigos CNAE adicionales para considerar todos aquellos agentes participantes en los distritos.

Siguiendo la línea de Marco-Lajara et al. (2017a), el presente estudio parte de la metodología empleada en la primera identificación de distritos manufactureros en España (Boix y Galleto, 2005). De entre los diversos procedimientos existentes para identificar distritos en la literatura académica, en dicho trabajo precursor se opta por la metodología desarrollada por el Instituto Nacional de Estadística italiano (ISTAT, 1997).

Para desarrollar una correcta identificación de distritos se debe hacer frente a dos problemáticas clásicas referidas a la delimitación de la unidad de análisis y a las empresas objeto de estudio, ambas destacadas por ISTAT y relacionadas con las características del distrito expuestas en el capítulo 3 de la presente tesis. En relación con la delimitación de la unidad de análisis, existe un conjunto heterogéneo de estudios que identifican distritos considerando unidades dispares (la provincia, la región, la comunidad autónoma, los destinos, entre otros), siendo los municipios o las comunidades las unidades de análisis más preponderantes en los estudios españoles (Boix y Trullen, 2011). Para poder delimitar la unidad territorial adecuada, se reitera que el concepto de comunidad es una de las características insignia de los distritos. Así, retomando algunas de las características expuestas en el capítulo 3, se estipula que para el desarrollo de un distrito se requiere de la existencia de una comunidad local con valores compartidos (Becattini, 1990). Del mismo modo, se expone que los DIs actúan como unidades socioeconómicas con valores compartidos que permiten la organización industrial de empresas especializadas en fases del proceso productivo (Sforzi, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, la consideración de la provincia o la región como unidad de análisis sería excesiva y sobrepasaría los límites de lo que se considera una comunidad. Al mismo tiempo, la elección de unidades demasiado reducidas como podría ser un municipio también limita el concepto de comunidad, ya que muchos de los valores compartidos dentro de un distrito abarcan diferentes municipios. Frente a dicha problemática, la metodología ISTAT (1997) defiende el empleo de los SLTs como unidad de análisis, unidades donde no sólo se tienen en consideración las actividades económicas realizadas en un área concreta, sino también el censo de los trabajadores y familiares que viven y trabajan en dichas zonas (Sforzi, 2009). Es por ello por lo que se trata de una medida más ajustada al concepto de comunidad.

En lo que concierne a las empresas objeto de estudio, se ha calculado el grado de aglomeración teniendo en cuenta las empresas de hasta 250 trabajadores, es decir, las pymes, tal y como recomienda la teoría.

Partiendo de ambas premisas, la metodología ISTAT (1997) ofrece un marco de gran utilidad en el que analizar en qué medida los SLT identificados por Boix y Galleto (2005) —pioneros en la aplicación del método en España para el caso de los distritos industriales manufactureros— representan o no un DT. En este sentido, en el Anexo 1 se pueden vislumbrar los SLT que Marco-Lajara et al. (2017a) toman como referencia del trabajo original de Boix y Galleto (2005), listado del que parte la presente tesis doctoral. En dicho anexo los datos aparecen actualizados según la información ofrecida por el ministerio de transición ecológica en el año 2022.

Una vez determinados los SLT de toda la costa española, se dirime la existencia de una evolución en cuanto a la identificación de los DTs desde su desarrollo en el período 2014-2018 hasta la actualidad, incluyendo nuevos criterios para poder renovar y enriquecer el análisis. En este sentido, los pasos que se han seguido para poder desarrollar el planteamiento son los siguientes:

- 1) Se han incluido nuevas consideraciones con respecto al trabajo original (Marco-Lajara et al., 2017a), como la inserción de nuevos códigos CNAE, abarcando todas las tipologías de agentes que pueden estar comprendidas en el DT (véase Tabla 17). Dicha elección se basa en los fundamentos teóricos sobre los distritos analizados en los capítulos previos (capítulo 3).

Tabla 17. Códigos CNAE 2009 en los que se basa el cálculo del grado de aglomeración turístico

<u>División</u>	<u>Grupo</u>	<u>Clase</u>	<u>Descripción</u>
55			Servicios de alojamiento
	55.1		Hoteles y alojamientos similares
		55.10	Hoteles y alojamientos similares
	55.2		Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia
		55.20	Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia
	55.3		Campings
		55.30	Campings
	55.9		Otros alojamientos
		55.90	Otros alojamientos
56			Servicios de comidas y bebidas
	56.1		Restaurantes y puestos de comidas
		56.10	Restaurantes y puestos de comidas
	56.3		Establecimientos de bebidas
		56.30	Establecimientos de bebidas

Fuente: Elaboración propia

Específicamente, los códigos CNAE que se han añadido con respecto al trabajo original han sido el 5520, 5530 y 5590, siendo los códigos 5510, 5610 y 5630 comunes en ambos trabajos.

Una vez agrupadas las empresas que desarrollan las actividades descritas en los códigos CNAE de la Tabla 17 se procede a calcular el nivel de concentración de empleo turístico (correspondiente a dichos códigos CNAE) en empresas de menos de 250 trabajadores en cada SLT. Para ello se aplica la fórmula detallada en la Figura 13, mediante la cual se podrá considerar DT a todo aquel SLT que presente un valor Z superior a 1:

Figura 13. Fórmula para el cálculo del grado de aglomeración turística

$$Z = (\text{Empleo turístico en el destino X} / \text{Total de empleo en el destino X}) / (\text{Empleo turístico en España} / \text{Total de empleo en España})$$

Los resultados obtenidos pueden ser comprobados en la Tabla 18, donde se observa que la gran mayoría de los SLT conforman un DT dado que el valor Z es mayor que 1. Estos resultados se encuentran en línea con los obtenidos por Marco-Lajara et al. (2017a) pese

a que presentan diferencias en cuanto a la intensidad del grado de aglomeración, derivadas de la evolución temporal, así como de las características adicionales consideradas para su análisis. Si bien es cierto lo anterior, cabe destacar que el patrón de comportamiento de las áreas turísticas coincide con el de la investigación de referencia ya que los SLT que presentan valores más elevados (superiores a un grado de 4 en el presente estudio) coinciden con los SLT que ya presentaban grados de aglomeración elevados en dicho análisis inicial.

Tabla 18. Grado de aglomeración turística en los SLT de la costa española

Sistemas Locales De Trabajo	Z
1. Castell-Plataja D'aro, Santfeliu De Guíxols, Santa Cristina D'aro	1,736196384
2. Figueres, Portbou, Castelló D'empúries, Còlera, Llança, El Port De La Selva	1,379839391
3. L'escala, Sant Pere Pescador	2,769569779
4. Lloret De Mar, Blanes	2,085599563
5. Palamós, Begur, Calonge, Mont-Ras, Palafrugell	1,684835292
6. Roses, Cadaqués	2,76378653
7. Torroella De Montgrí, Pals	2,136952516
8. Tossa De Mar	4,23111722
9. Barcelona, Badalona, Castelldefells, Gavà, El Masnou, Montgat, El Prat De Llobregat, Santadrià Del Besàs, Sitges, Viladecans	1,07393749
10. Calella, Canet De Mar, Malgrat De Mar, Pineda De Mar, Sant Pol De Mar, Santa Susanna	2,169248054
11. Mataró, Arenys De Mar, Cabrera De Mar, Caldesd'estrac, Premià De Mar, Santandreu De Llavanes, Vilassar De Mar, Santvicenç De Montalt	0,795487844
12. Vilafranca Del Penedés, Vilanova La Geltrú	0,879698192
13. Alcanar, Sant Carles De La Ràpita	1,403828258
14. Amposta, Delltebre, Sant Jaume D'enveja	0,90978059
15. Vandellós I L'hospitalet De L'infant, Mont-Roig Del Camp	1,740471075
16. L'ametlla De Mar, El Perelló	1,581056395
17. L'aldea, L'ampolla	1,823379108
18. Tarragona, Altafulla, Torredembarra	1,16486936
19. El Vendrell, Cubelles, Calafell, Creixell, Cunit, Rodà De Barà	1,48692106
20. Reus, Salou, Cambrils, Vila-Seca	1,626095982
21. Alcala De Xivert, Torreblanca	1,921958093
22. Vinaros	1,003028859
23. Benicarlo	1,038495413
24. Vila-Real, Burriana	0,587691741
25. Cabanes	1,724435081
26. Castellon De La Plana, Almazora, Benicassim	0,990484891
27. Xilxes, Almenara, La Llosa	0,678929991
28. Nules, MoncoFar	0,575076765
29. Peñíscola	4,507071169
30. Oropesa Del Mar	2,218360787
31. Gandía, Bellreguard, Daimús, Guardamar De La Safor, Xeraco, Miramar, Tavernes De La Valldigna	1,498981559
32. Valencia, Alboraya, Massalfassar, Massamagrell, Meliana, La Pobla De Farnals, Puig	1,055461071
33. Sagunto, Canetd'enberenguer, Puçol	0,807873315
34. Alzira, Cullera, Sueca	1,007854705
35. Oliva, Piles	1,186509459
36. Alicante, El Campello	1,180959839
37. Benidorm, Alfaz Del Pí, Altea, Finestrat, Villajoyosa	2,872797509
38. Calpe, Benissa	1,912109027
39. Denia, JaVeá, Elspoblets	1,691795882

40. Elche	0,68589707
41. Guardamar Del Segura	2,336513962
42. Orihuela	1,445926384
43. Pilar De La Horadada	1,25502111
44. Santa Pola	1,543357622
45. Teulada, Benitachell	1,398467023
46. Torrevieja	1,769274206
47. Águilas	1,108690315
48. Cartagena, La Unión	0,979828565
49. Lorca	0,60056428
50. Torre Pacheco, Los Alcázares	0,756232735
51. Mazarrón	1,272265892
52. San Javier, San Pedro Del Pinatar	1,370535429
53. Adra	0,777957678
54. Almería, Enix	0,938036463
55. Carboneras	1,300751559
56. Cuevas De Almanzora	0,690523372
57. Berja, El Ejido, Belanegra	0,719025718
58. Mojácar, Garrucha	3,19865788
59. Níjar	1,475200473
60. Pulpí	0,887746771
61. Roquetas De Mar	1,283269792
62. Vera	1,287044495
63. Albuñol, Polopos, Sorvilán	1,251481271
64. Almuñécar	2,0738258
65. Motril, Gualchos, Lújar, Rubite, Salobreña, Torrenueva Costa	1,144800065
66. Benalmádena	2,477286463
67. Estepona	1,622455557
68. Fuengirola, Mijas	1,714387809
69. Málaga, Rincón De La Victoria, Torremolinos	1,156481342
70. Manilva, Casares	2,386659273
71. Marbella	1,807909897
72. Nerja, Torrox	2,425317813
73. Vélez Málaga, Algarrobo	1,216186711
74. Cádiz, Puerto Real, San Fernando	1,332248103
75. Chiclana De La Frontera	1,061241772
76. Chipiona	2,08065611
77. Conil De La Frontera	2,066907731
78. El Puerto De Santa María	1,548813741
79. Rota	1,968278889
80. San Roque, Algeciras, Los Barrios, La Línea De La Concepción, Tarifa	1,356017002
81. Sanlúcar De Barrameda	1,232525626
82. Vejer De La Frontera, Barbate	2,880367646
83. Almonte	2,018205318
84. Ayamonte	1,600621272
85. Cartaya	1,612704989
86. Huelva, Moguer, Palos De La Frontera	0,825461629
87. Isla Cristina	2,192411041
88. Lepe	1,408815457
89. Punta Umbría	2,513857938
90. Alaior	1,825707331
91. Alcudia	4,280096178
92. Andratx	1,960245135
93. Artà	1,898027279
94. Calvià	2,966866558
95. Campos	1,642247254
96. Capdepera	4,188829644
97. Ciutadella De Menorca	1,776990513
98. Es Mercadal, Es Migjorn Gran	2,714183675
99. Felanitx	2,302629835

METODOLOGÍA

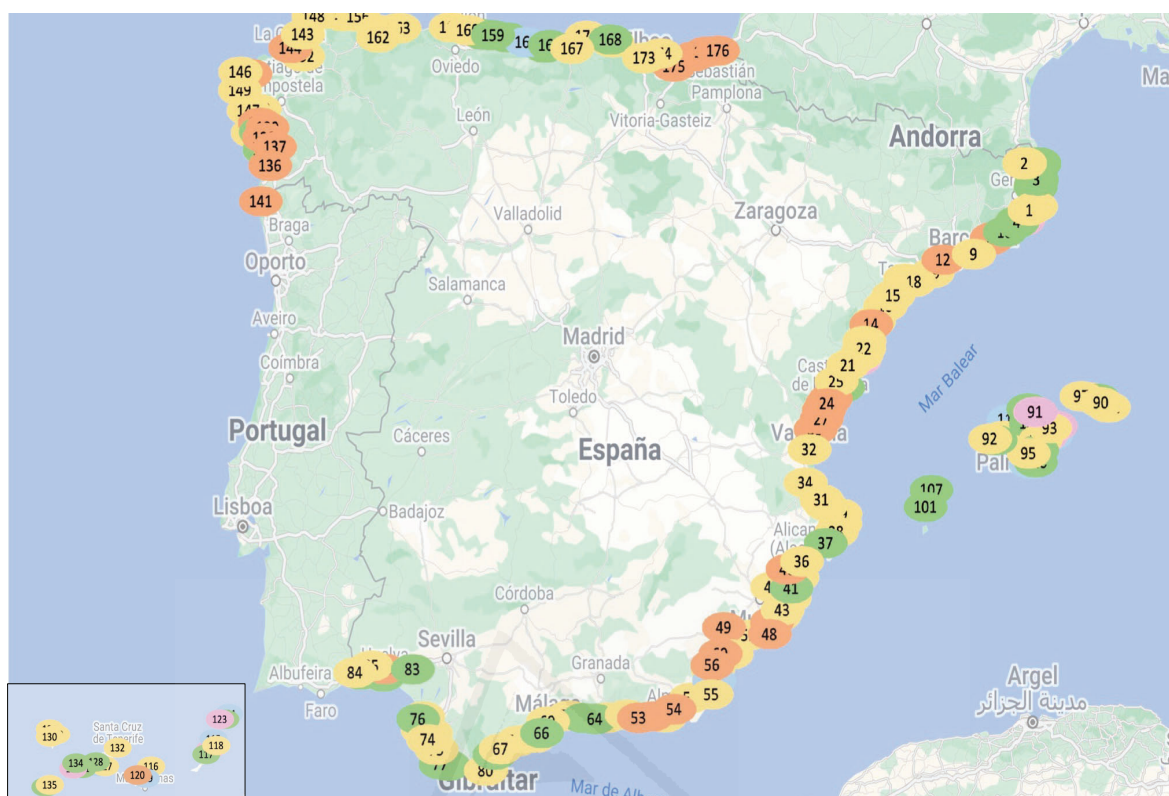
100. Ferrerías	1,211073528
101. Ibiza, Formentera, Sant Antoni De Portmany, Sant Josep De Sa Talaia, Santa Eulalia Del Río	2,673604335
102. Mahón, Sant Lluis, Es Castell	1,87466966
103. Manacor	1,244939096
104. Muro	2,689252882
105. Palma De Mallorca, Lluçmajor, Banyalbufar, Estellencs, Valldemossa	1,822934273
106. Pollença	2,4556247
107. Sant Joan De Labritja	2,536978864
108. Sant Llorenç Des Cardassar	4,257525188
109. Santa Margalida	5,599329635
110. Santanyí	2,645512219
111. Ses Salines	3,558267887
112. Sóller, Deià, Escorca	3,580383945
113. Son Servera	3,429699386
114. Antigua	4,144850055
115. La Oliva	3,596839588
116. Las Palmas De Gran Canaria, Agaete, Artenara, Arucas, Gáldar, Moya, Santa María De Guía de Gran Canaria, Telde	1,07033653
117. Pájara, Tuineje	2,758207422
118. Puerto Del Rosario	1,368954305
119. San Bartolomé De Tirajana, Mogán, Ingenio, Santa Lucía De Tirajana	3,282294158
120. La Aldea de San Nicolás	0,835715425
121. Teguiise, Haría	3,296870556
122. Tías, Arrecife, San Bartolomé	2,229318301
123. Yaiza, Tinajo	4,649091052
124. Adeje, Arona, San Miguel De Abona	3,033938788
125. Frontera	2,354929555
126. Garafía, Puntagorda, Tijarafe	1,675683032
127. Granadilla De Abona, Arico, Fasnia	1,198809691
128. Guía De Isora, Buenavista Del Norte, Garachico, Icod De Los Vinos, Los Silos, Santiago Del Teide	2,027916367
129. Santa Cruz De La Palma, Barlovento, Breña Alta, Breña Baja, Punta Llana, San Andrés Y Sauces, Villa De Mazo	1,54601797
130. Los Llanos De Aridane, Fuencaliente De La Palma, Tazacorte	1,633812425
131. San Sebastián De La Gomera, Alajeró, Hermigua	2,248803166
132. Santa Cruz De Tenerife, Candelaria, La Guancha, Güimar, La Matanza De Acentejo, Puerto De La Cruz, La Orotva, San Cristóbal De La Laguna, El Rosario, Los Realejos, San Juan De La Rambla, El Sauzal, Tacoronte	1,305006355
133. Valle Gran Rey	4,460335682
134. Vallehermoso, Agulo	2,800189345
135. Valverde	1,704204003
136. Vigo, Baiona, Nigrán, Redondela, Tui	0,841803852
137. Pontevedra, Bueu, Cangas, Marín, Moaña, Poio, Soutomaior, Vilaboa	0,995073363
138. Ribadumia, Cambados, Meaño	0,917931641
139. Vilagarcía De Aurosa, Catoira, Valga, Vilanova De Aurosa	0,882670783
140. Sanxenxo, O Grove	2,520738279
141. Guarda A, Rosal O, Tomiño	0,796821165
142. Illa De Aurosa	2,142470452
143. Ferrol, Ares, Cabanas, Fene, Mugardos, Narón, Pontedeume, Valdoviño	1,187924019
144. Coruña A, Arteixo, Bergondo, Cabana De Bergantiños, Carballo, Laracha A, Malpica De Bergantiños, Oleiros, Ponteceso, Sada	0,875562395
145. Boiro, Rianxo	0,993351005
146. Camariñas	1,015820478
147. Muros, Carnota, Outes	1,660827053
148. Cedeira, Cariño	1,15308218
149. Cee, Corcubión, Dumbría, Fisterra, Muxía	1,816913767
150. Vimianzo, Laxe	0,824429804
151. Ortigueira, Mañón	1,389940884
152. Betanzos, Miño, Paderne	1,175139413
153. Noia	1,08666997
154. Ribeira, Pobra Do Caramiñal A, Porto De Son	1,132283956
155. Ribadeo, Barreiros	1,556464706
156. Burela, Cervo, Foz	1,220928358

157. Xove	1,482946717
158. Viveiro, Vicedo O	1,751558767
159. Colunga, Caravia	2,514717579
160. Gijón, Carreño	1,023454744
161. <u>Avilés</u> , Castrillón, Cudillero, Gozón, Muros De Nalón, Soto Del Barco	1,313894799
162. <u>Vegadeo</u> , Castropol	1,095320102
163. Navia, Coaña, Franco El, Tapia De Casariego, Valdés	1,387792991
164. Llanes	3,268319033
165. Ribadesella	2,932287443
166. Villaviciosa	2,172593244
167. <u>Torrelavega</u> , Alfoz De Loredo, Miengo, Santillana Del Mar, Suances	1,512665844
168. Santoña, Arnuero, Bareyo, Noja	2,544819553
169. San Vicente De La Barquera, Comillas, Valdáliga	2,811712758
170. Laredo, Liendo	1,786424924
171. Santander, Marina De Cudeyo, Piélagos, Ribamontán Al Mar, Santa Cruz De Bezana	1,174431709
172. Val De San Vicente, Ribadeveva (Asturias)	2,084332448
173. <u>Bilbao</u> , Castro-Urdiales (Cantabria), Bakio, Barrika, Getxo, Gorniz, Lemoiz, Plentzia, Sopelana, Zierbena	1,100233246
174. <u>Gernika-Lumo</u> , Bermeo, Ea, Gautegiz Arteaga, Ibarrangelu, Ispaster, Lekeitio, Mendexa, Mundaka, Sukarrieta, Busturia	1,27635369
175. <u>Eibar</u> , Deba, Mutriku, Berriatua	0,601042184
176. <u>Irún</u> , Hondarrubia	0,759992939
177. Zarautz, Getaria, Zumaia	0,983097173
178. Donostia-San Sebastián, Orio, Pasaia	0,902389655

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la base de datos de las Cámaras de Comercio españolas en 2021

Se ha prodecido a representar gráficamente los distritos turísticos en función de su grado de aglomeración tanto a nivel nacional como por comunidades autónomas. La representación nacional se puede observar en la Ilustración 2, mientras que los gráficos de los SLT detallados por comunidades autónomas se pueden observar en el anexo 2.

Ilustración 2. Mapa de DTs de costa nacional



Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación Google MyMaps

En el gráfico se representan los DTs marcados por colores en función de su grado de aglomeración (naranja de 0 a 1; amarillo de 1 a 2; verde de 2 a 3; azul de 3 a 4; rosa mayor que 4).

6.2. Fase 2: Contraste del modelo teórico

Para analizar el modelo teórico planteado, se emplea una metodología de carácter cuantitativo. Dentro de las metodologías cuantitativas o técnicas estadísticas que se han utilizado en el ámbito de investigación de las ciencias sociales, se ha producido una evolución desde los métodos de primera generación, mayoritariamente escogidos durante los años 80 (Fornell, 1982; 1987) hasta los métodos de segunda generación (que comenzaron a popularizarse durante los años 90). Del mismo modo, se ha producido una evolución desde el uso generalizado de los métodos univariantes o bivariantes hacia los métodos de análisis multivariantes, que permiten analizar relaciones más complejas entre variables. Hair et al. (2019) elaboran una clasificación de los métodos multivariantes que han sido más empleados en la investigación de ciencias sociales

durante los últimos años, distinguiendo entre los métodos de primera y segunda generación (véase Tabla 19):

Tabla 19. Técnicas estadísticas multivariantes

<i>Generación</i>	<i>Principalmente exploratorios</i>	<i>Principalmente confirmatorios</i>
<i>Técnicas de primera generación</i>	1. Análisis clúster. 2. Análisis factorial. 3. Escalamiento multidimensional.	4. Análisis de la varianza. 5. Regresión logística. 6. Regresión múltiple. 7. Análisis factorial confirmatorio.
<i>Técnicas de segunda generación</i>	8. Modelización de ecuaciones estructurales <i>partial least squares</i> (PLS-SEM).	9. Modelización de ecuaciones estructurales basada en la covarianza (CB-SEM).

Fuente: Hair et al. (2019)

En la presente tesis doctoral se ha optado por las técnicas de segunda generación, las cuales se asientan en la modelización de ecuaciones estructurales (*structural equation modelling*: SEM), con la que los investigadores pueden basarse en variables observables (ítems) para medir de forma indirecta variables latentes o no observables. Además, se trata de una técnica que permite explicar de manera más adecuada el error de medida que presentan las variables observables (Chin, 1998).

Dentro de los métodos que aplican SEM, tal y como se puede comprobar en la tabla, existen dos tipologías principales, la *covariance-based* SEM (CB-SEM), basada en la covarianza, y PLS-SEM, la cual es empleada en la presente tesis ya que permite desarrollar teorías en investigación exploratoria. Concretamente, a través de PLS se puede analizar qué cantidad de varianza de la variable dependiente final del modelo es explicada por las variables que la anteceden.

Antes de comenzar con la exposición secuencial de los pasos a seguir en PLS (los cuales son implementados en el apartado de resultados), merece la pena destacar las características propias de la técnica PLS-SEM, que la dotan de una serie de ventajas frente al resto de metodologías.

Inicialmente, se destaca que PLS no plantea exigencias específicas en torno a la distribución de los datos de la muestra y, además, no requiere una independencia predeterminada en las observaciones (Chin, 2010). De hecho, se trata de un método

estadístico no paramétrico, que no exige la presentación de una distribución normal por parte de los datos (Hair et al., 2019). Esto no implica que los datos no deban presentar una distribución, sino que el criterio es en cierta medida más relajado que para otro tipo de modelos. De hecho, se exige que los datos cumplan unos requisitos mínimos para demostrar que no son excesivamente anormales, mediante la curtosis y la asimetría. Esto es debido a que si los datos no cumplen determinados umbrales de normalidad y son considerados anormales los errores estándar que se obtienen en el proceso *bootstrapping* (que se explica a continuación en los pasos secuenciales) se incrementarán, provocando que la significatividad de algunas relaciones se vea afectada (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011a; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Para ello, Hair et al. (2019) recomiendan que antes de aplicar la técnica, se compruebe la asimetría y la curtosis (midiendo así la excesiva anormalidad de la distribución de los datos). La asimetría mide el nivel en que los datos son simétricos, considerándose asimétricos aquellos datos que se acumulen en cualquiera de las dos colas (izquierda o derecha). Por su parte, la curtosis muestra si los datos se concentran más en el centro o están más distribuidos. Para que una distribución no se considere sesgada y, por tanto, excesivamente anormal, los datos de curtosis y asimetría deben encontrarse entre -1 y +1.

Otra de las características que se consideran una ventaja de PLS es que se trata de una metodología que permite trabajar con tamaños muestrales más reducidos (Chin y Newsted, 1999; Reinartz, Haenlein y Henseler, 2009). De hecho, Henseler et al. (2014) destacan la capacidad de PLS para alcanzar resultados en situaciones donde otros métodos no se podrían aplicar (dado que no convergerían o proporcionarían soluciones inválidas). Ahora bien, esto no significa que siempre se deba aplicar con tamaños muestrales pequeños, ya que el tamaño muestral dependerá de la población objeto de estudio. Richter, Cepeda-Carrión, Roldán-Salgueiro y Ringle (2016) consideran que PLS es una metodología adecuada cuando la muestra es pequeña porque la población es pequeña. Marcoulides y Saunders (2006) señalan concretamente que “PLS no es una bala de plata que se pueda utilizar con muestras de cualquier tamaño” (p. viii). Otros autores también se acogen a dicho planteamiento crítico relacionado con el uso excesivo del criterio de muestra reducida en investigación, llegando a trabajar con

tamaños muestrales excesivamente pequeños (Goodhue, Lewis y Thompson, 2012). En términos generales, hasta la actualidad se ha empleado la regla establecida por Barclay, Higgins y Thompson (1995), con la que se determina que el tamaño de la muestra debe ser igual a la mayor cifra entre los siguientes dos criterios:

1. El relacionado con los indicadores formativos, multiplicando por 10 el número más alto de indicadores formativos de un constructo de este tipo en el modelo.
2. El de las relaciones del modelo, multiplicando por 10 el número total de relaciones que llegan a una variable dependiente en cualquier parte del modelo.

Esta regla se ha quedado obsoleta e incompleta, siendo objeto de numerosas críticas. Marcoulides, Chin y Saunders (2009, p. 174) señalan que “un punto adicional que sienten la necesidad de reiterar es la rectificación de la regla general de 10 casos por indicador”. Alternativamente, se recomienda que el tamaño muestral se estime en función de las características propias de cada modelo y de los datos (Hair et al., 2011a; Marcoulides y Chin, 2013) y que, además, los investigadores puedan apoyarse en programas complementarios como G*Power. Adicionalmente, Hair et al. (2019) desarrollan una tabla de recomendación del tamaño muestral en función del R^2 que se desee obtener (véase Tabla 20).

Tabla 20. Recomendaciones de Hair et al. (2019) sobre el tamaño de muestra en PLS-SEM para una potencia estadística del 80%

Número máximo de flechas apuntando a un determinado constructo (número de variables independientes)	Nivel de significación											
	10%				5%				1%			
	Valor mínimo de R^2				Valor mínimo de R^2				Valor mínimo de R^2			
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	72	26	11	7	90	33	14	8	130	47	19	10
3	83	30	13	8	103	37	16	9	145	53	22	12
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	13
9	124	47	22	15	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	27	18	212	79	35	21

Fuente: Hair et al. (2019)

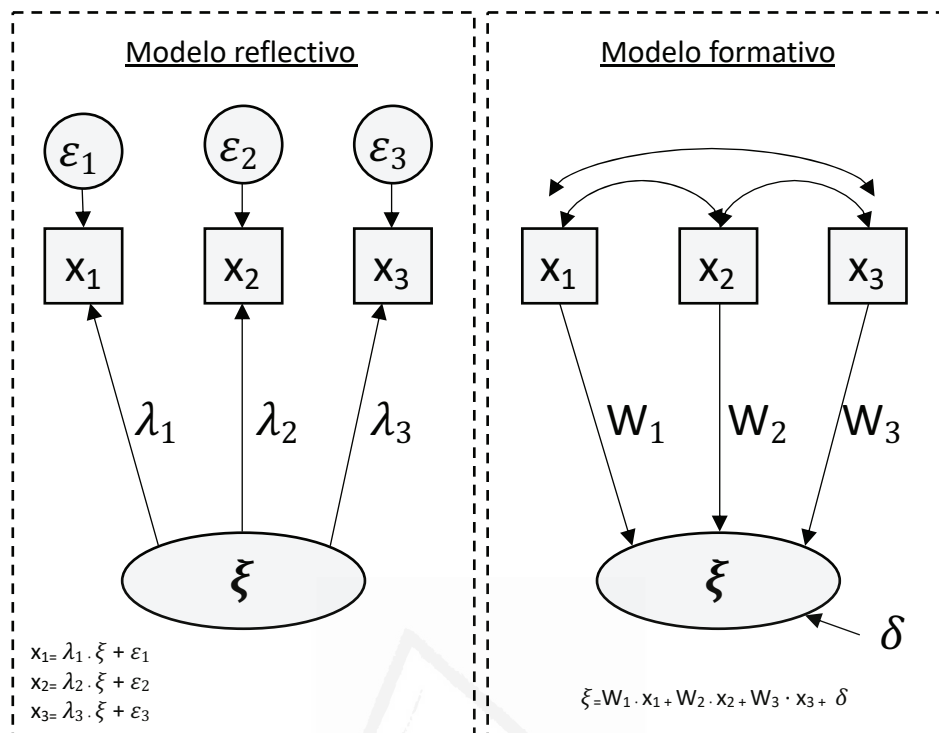
Continuando con las características a resaltar, se señala que PLS-SEM permite estimar modelos con medidas reflectivas y formativas sin presentar problemas de identificación (Chin, 2010). En este sentido, inicialmente se procede a explicar la forma en la que se plantea la modelización de ecuaciones estructurales y, seguidamente, se diferencia entre los constructos formativos y reflectivos. Para representar el modelo teórico, la técnica PLS-SEM permite el desarrollo de nomogramas o modelos path, los cuales representan diagramas en los que se reproducen de forma visual las hipótesis planteadas (Hair et al., 2011a; Hair, Celsi, Money, Samouel y Page, 2011).

Dicho nomograma está compuesto por el modelo estructural y por el modelo de medida. El modelo estructural se compone por los constructos (variables latentes objeto de análisis) y por las relaciones entre dichos constructos. El modelo de medida representa las relaciones entre los constructos y sus respectivos indicadores (que actúan como variables proxy que definen o representan los datos que conforman dicho constructo).

Las relaciones se pueden plantear en modo reflectivo (modo A) o modo formativo (modo B). Roldán y Cepeda (2019) destacan algunas diferencias entre los constructos formativos y reflectivos relacionadas con la conceptualización, la dirección de la relación y los niveles de correlación entre los indicadores. En los constructos reflectivos (modo A) los investigadores señalan que “la varianza de un bloque de indicadores efectos (x_i) está completamente explicada por una variable no observada (el factor común) (ξ) y sus errores aleatorios (ε_i)” (p. 27) (véase Figura 14). Además, la dirección de causalidad (relación) se plantea desde el constructo hasta el indicador y se presupone la existencia de correlación entre los indicadores.

Por su parte, en el modo formativo (modo B) “se asume que la varianza de un constructo (ξ) está completamente explicada por un bloque de indicadores (x_i) y su término de error (δ) (véase Figura 14). En el caso del modelo formativo, no se presupone la existencia de correlación entre los indicadores y la dirección se establece desde el indicador hasta el constructo.

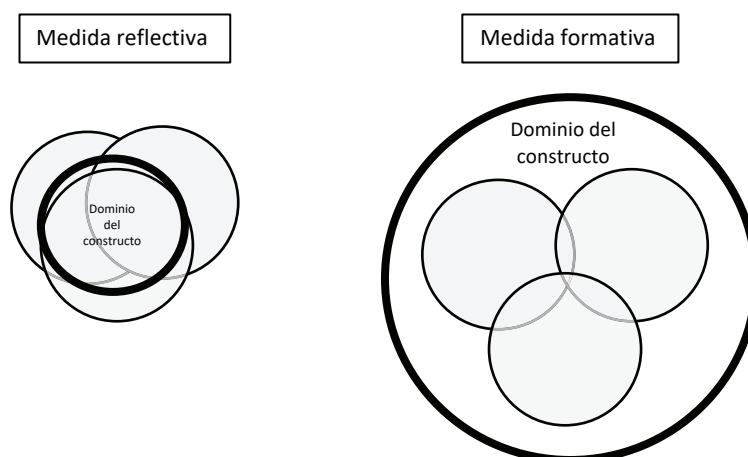
Figura 14. Modelos de medida



Fuente: Roldán y Cepeda (2019)

A nivel conceptual, los autores Hair et al. (2019) explican de forma clara e ilustrativa las diferencias entre los modelos. Partiendo del dominio del constructo, es decir, del contenido de éste, representan mediante círculos más pequeños sombreados la parte que es medida por cada indicador. En la Figura 15 se comprueba cómo en el constructo reflectivo los indicadores comparten un tema común, por tanto, la eliminación de alguno de ellos no alteraría el significado del constructo. En el caso de los formativos, la eliminación de un indicador puede suponer la pérdida de explicación de éste y puede derivar en incrementos de error a nivel de constructo.

Figura 15. Diferencia entre medida formativa y reflectiva



Fuente: Hair et al. (2019)

Otra de las ventajas que presenta la metodología es que puede emplearse para calcular grandes modelos en los que se incluye una variedad de constructos y se establecen muchas relaciones entre ellos, tal y como es el caso del modelo teórico planteado en la presente tesis doctoral. Así, hay autores que recomiendan su uso para el análisis de modelos complejos con muchos constructos e indicadores (Chin, 2010; Hair, Hollingsworth, Randolph y Chong, 2017). Además, se trata de una metodología conveniente porque permite trabajar con gran variedad de escalas sean nominales, ordinales, por intervalos o ratios (Wold, 1985), y no requiere que las escalas de medida empleadas sean uniformes (Sosik, Kahai y Piovosio, 2009).

Para finalizar con las características de la metodología PLS cabe destacar que conviene aplicarla cuando los constructos que conforman el modelo sean compuestos (Rigdon, Sarstedt y Ringle, 2017). Además, es útil para el análisis de datos secundarios (Gefen, Rigdon y Straub, 2011) y cuando se pretende analizar constructos de segundo orden (Chin, 2010). La metodología es útil desde un doble objetivo, tanto para poder detectar variables antecedentes o impulsores (Hair et al., 2017) como para predecir constructos relevantes (Shmueli, Ray, Estrada y Chatla, 2016).

Todos los factores mencionados hacen que se trate de la metodología idónea para poder analizar el modelo teórico desarrollado en la presente tesis doctoral. Para ello, se deben seguir unos pasos en función de las recomendaciones teóricas (véase la Tabla 21).

Tabla 21. Pasos para aplicar la metodología PLS

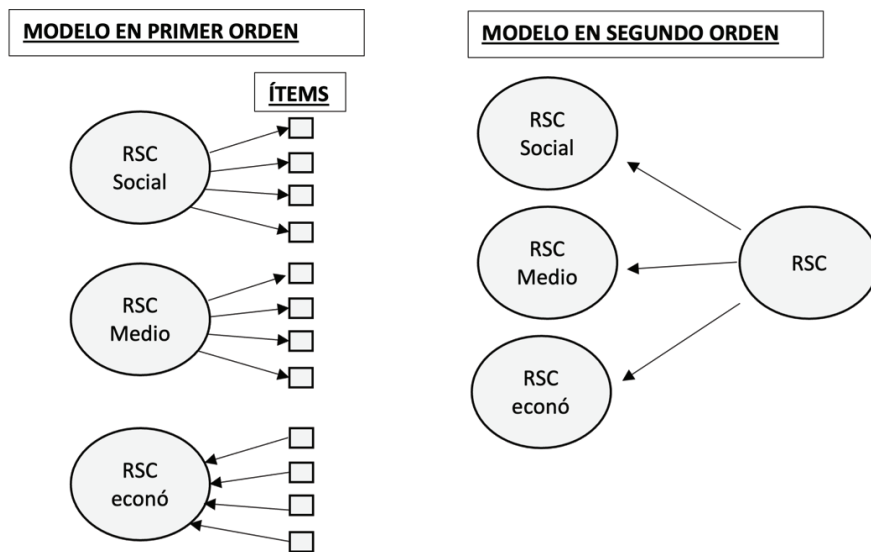
Fase 1: Análisis del modelo teórico en primer orden
Paso 1.1: Valoración del modelo global en primer orden.
Paso 1.2: Valoración del modelo de medida en primer orden.
Fase 2: Análisis del modelo teórico en segundo orden
Paso 2.1: Valoración del modelo global en segundo orden.
Paso 2.2: Valoración del modelo de medida en segundo orden.
Paso 2.3: Valoración del modelo estructural en segundo orden.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21 se observa la distinción entre modelos de primer y segundo orden, lo que hace referencia a los modelos de orden superior o de componentes jerárquicos (*hierarchical component model*: HCM). Este tipo de modelos se emplean cuando los constructos alcanzan un mayor nivel de complejidad, por tanto, se miden mediante dos niveles de componentes (Wetzels, Odekerken-Schroder y van Oppen, 2009; Ringle, Sarstedt y Straub, 2012). Mediante este tipo de modelos, se puede simplificar un modelo reduciendo el número de relaciones entre variables. Para poder estimar modelos de segundo orden, existen dos enfoques alternativos, el enfoque de componentes jerárquicos o indicadores repetidos (Lohmöller, 1989) y el enfoque en dos etapas —*two-stage approach*— (Chin, Marcolin y Newsted, 2003a).

En el enfoque de indicadores repetidos los indicadores de primer orden se añaden como indicadores del constructo de segundo orden también, además de incluir los constructos de primer orden conformados por los primeros indicadores. Por su parte, el método en dos etapas, el cual es escogido en la presente tesis doctoral, parte de la capacidad de PLS-SEM de poder estimar puntuaciones agregadas de las variables latentes (Sarstedt, Hair, Cheah, Becker y Ringle, 2019). En este sentido, en una primera etapa se estiman las puntuaciones agregadas de las dimensiones de primer orden (modelo completo en primer orden). Estas puntuaciones se graban para utilizarse en la segunda etapa, donde se modela el constructo de segundo orden. Concretamente en esta segunda etapa las puntuaciones son multiplicadas para poder crear un único ítem (término interacción) el cual será empleado para medir el constructo de segundo orden. En la Figura 16 se representa cómo pasar del primer al segundo orden con un ejemplo aplicado al modelo teórico desarrollado.

Figura 16. Enfoque en dos etapas



Fuente: Elaboración propia

Una vez expresada la diferencia entre la modelación en primer y segundo orden, se centra la atención en la evaluación sistemática de los resultados, siguiendo las recomendaciones teóricas de la metodología PLS-SEM. En este sentido, en la Tabla 22 se exponen los criterios que deben tenerse en consideración cuando se procede a evaluar el modelo de medida y el modelo estructural, en función de si el modelo es reflectivo o formativo. Estos criterios se aplican con independencia del nivel que se esté analizando (primer o segundo orden).

Tabla 22. Criterios a tener en consideración para aplicar la metodología PLS-SEM

Evaluación del modelo de medida	
Modelos de medida reflectivos	Modelos de medida formativos
1. Consistencia interna (α de cronbach, fiabilidad compuesta). 2. Validez convergente (fiabilidad del indicador, varianza extraída media-AVE). 3. Validez discriminante (HTMT, Fornell y Larcker).	1. Validez convergente. 2. Colinealidad entre los indicadores. 3. Magnitud y significación de los pesos de los indicadores.
Evaluación del modelo estructural	
1. Valoración de la colinealidad. 2. Magnitud y significación de los coeficientes path. 3. Coeficientes de determinación (R^2). 4. Tamaño de los efectos (f^2). 5. Relevancia predictiva (Q^2).	

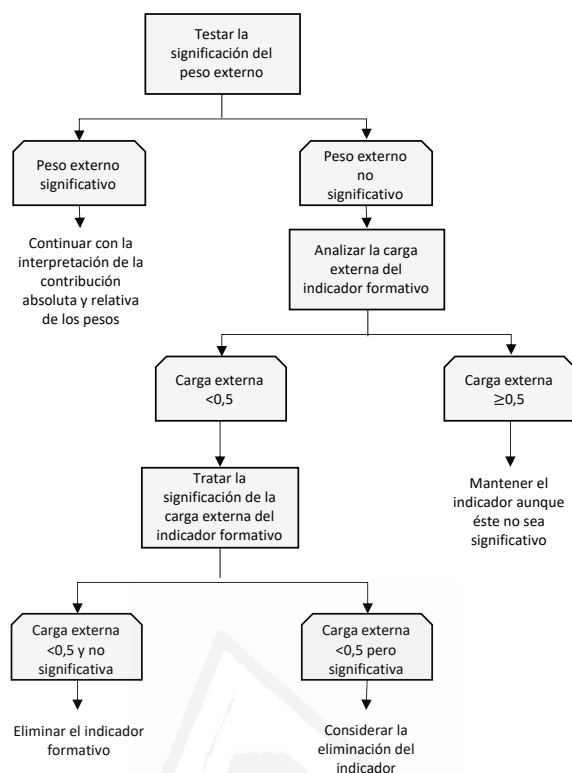
Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al. (2019).

En cuanto al análisis de medida formativo, se valora la validez convergente, es decir, el grado en que un constructo medido en modo B se correlaciona con una medida en modo A de ese mismo constructo. Además, es muy relevante la comprobación de la existencia de colinealidad entre los indicadores, así como el cálculo de la magnitud y la significación de los pesos de los indicadores empleados para medir el constructo. Tal y como se ha indicado con anterioridad, no se espera que los indicadores de los constructos formativos sean fáciles de eliminar o intercambiables, ya que ésto puede derivar en una pérdida importante de contenido o explicación del constructo. Por ello, se debe comprobar que no existen niveles elevados de correlación o colinealidad entre los indicadores de un constructo formativo, para lo que se atiende al factor de inflación de la varianza -FIV- (Diamantopoulos y Sigua, 2006; Hair et al., 2011a).

En cuanto a la magnitud y la significación de los pesos de los indicadores, cabe señalar de acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2010), que un peso externo se calcula considerando la variable latente como dependiente y los indicadores como independientes en una regresión, cuyo resultado indicará el valor del peso externo. Para comprobar en qué medida cada indicador (a través de su peso) contribuye a explicar un constructo, se aplica un procedimiento *bootstrapping*, el cual es explicado con más detalle a continuación en los pasos del modelo estructural.

En esta línea, la significación de los pesos de los indicadores también puede suponer un criterio para considerar el mantenimiento o la eliminación de ítems en un constructo formativo. Ahora bien, se resalta el apunte previamente realizado sobre la posible pérdida de capacidad explicativa del constructo cuando se elimina un ítem de un constructo formativo. Hair et al. (2019) exponen los pasos que deben seguirse para tomar una decisión en torno a la eliminación de un ítem formativo en función de su nivel de significatividad (véase Figura 17).

Figura 17. Criterios a considerar para la eliminación de un ítem formativo



Fuente: Hair et al. (2019)

Así, se considerará que un ítem puede ser sujeto a eliminación si su peso externo resulta no ser significativo, en cuyo caso se procederá a valorar su contribución absoluta al constructo mediante el análisis de la carga externa. En términos generales, se mantendrán aquellos ítems formativos cuyas cargas externas superen el valor de 0,5, pese a que sus pesos no sean significativos. Sin embargo, ni siquiera los que presentan cargas externas inferiores a 0,5 son de eliminación obligatoria, ya que la teoría establece que su eliminación está sujeta a la discrecionalidad del investigador, quien tendrá en cuenta la conveniencia de mantenerlo en función de la conceptualización teórica del constructo.

En relación con el análisis de medida reflectivo, se realizan tres comprobaciones principales, relacionadas con la fiabilidad interna del constructo, la validez convergente y la validez discriminante. La fiabilidad o consistencia interna analiza si los ítems escogidos para medir un constructo se asemejan en sus puntuaciones. Para ello, habitualmente se analiza el α de Crombach, el cual se basa en las intercorrelaciones de los indicadores, así como en la fiabilidad compuesta, debido a que ésta última se suele considerar como más adecuada ya que no asume que los indicadores escogidos reciben

la misma ponderación (Chin, 1998). Se recomienda en términos generales aportar los valores de ambas medidas ya que el α de Crombach aporta una medida más tradicional de la fiabilidad mientras que la fiabilidad compuesta puede llegar a sobreestimar los resultados (Hair et al., 2019).

En cuanto a la validez convergente, se trata de una medida con la que se determina si un indicador de un constructo se correlaciona de forma positiva con otros indicadores empleados para ese mismo constructo. De forma alternativa, se entiende que la validez convergente indica que un conjunto de indicadores representa a un único conjunto subyacente (Henseler et al., 2009). Para poder comprobarlo, se calcula la varianza extraída media —*average variance extracted* (AVE)— la cual permite conocer la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). Además, también se debe determinar en qué medida los indicadores empleados son fiables, lo que se conoce a través de su carga externa (λ), la cual debe ser lo suficientemente elevada y significativa.

Para finalizar con el modelo de medida reflectivo, se determina la validez discriminante, la cual indica la existencia de diferencias entre constructos, es decir, si un constructo es distinto al resto de constructos planteados en el modelo. Tradicionalmente han sido dos los criterios mediante los que se ha medido la validez discriminante, las cargas cruzadas y el criterio de Fornell y Larcker. En la actualidad, debido a las críticas que han surgido en torno a dichos criterios clásicos (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015), se recomienda el cálculo de la ratio *heterotrait-monotrait* (HTMT). Mediante el criterio de las cargas cruzadas, se determina si la carga externa de un indicador sobre su constructo es superior a sus cargas cruzadas, por tanto, parte de la consideración de que las cargas externas de un ítem son las más elevadas que podría alcanzar en el constructo que está midiendo, en relación con la carga que dicho ítem tendría en otro constructo (Barclay et al., 1995). Mediante el criterio Fornell y Larcker (1981) se valora la medida en que la raíz cuadrada de los AVE de cada constructo (en la diagonal principal) es mayor que las correlaciones más altas con cualquiera del resto de los constructos, o expresado de forma alternativa, explica la cantidad de varianza que un constructo asume de sus

indicadores y ésta debe ser superior a la varianza que dicho constructo comparte con otras variables del modelo.

La ratio HTMT aporta la media de las correlaciones entre indicadores de constructos (*heterotrait-monotrait*) con relación al promedio de la media de las correlaciones entre los indicadores que miden un mismo constructo (*monotrait-heteromethod*) (Henseler et al., 2015).

Una vez testado el modelo de medida, tanto en su variante formativa como reflectiva, los investigadores que apliquen la técnica PLS deben estimar el modelo estructural. Para ello se valora la multicolinealidad (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014a) del modelo estructural. Seguidamente, se comprobará la magnitud y la significatividad de los coeficientes path, es decir, de las relaciones establecidas entre las variables latentes, lo que condicionará el cumplimiento de las hipótesis teóricas desarrolladas. Para conocer el nivel de significación se realiza el procedimiento *bootstrapping*, con el que se puede analizar si las relaciones son significativamente distintas a cero. Mediante este proceso, se obtienen los p-valores, el estadístico t y los intervalos de confianza para cada una de las relaciones establecidas. Los intervalos de confianza que no contengan el valor 0 serán los que permitan rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa a un nivel de confianza dado, normalmente del 95%.

También se debe comprobar el tamaño del efecto (f^2) porque puede ocurrir que una relación sea significativa y el tamaño del efecto sea bajo, por tanto, el interés en la relación decrece. Justo con dichas consideraciones, en la estimación del modelo estructural se calcula el valor R^2 , el cual determina la cantidad de varianza de un constructo o variable dependiente que es explicada por las variables antecedentes a dicho constructo en el modelo. La R^2 constituye una medida del poder predictivo del modelo, aunque otros valores como el de Q^2 también son calculados para conocer el poder predictivo fuera de la muestra (Geisser, 1974; Stone, 1974). Este último valor se calcula en PLS mediante un proceso de *blindfolding* y permite a los investigadores conocer si el modelo planteado predice con precisión los datos no empleados en el análisis del modelo.

Merece la pena resaltar que mediante la metodología PLS-SEM no sólo se puede comprobar las relaciones directas, sino también las relaciones indirectas derivadas del

efecto de una variable mediadora como las que se han planteado en la presente tesis doctoral. Teniendo en cuenta el efecto directo más el indirecto sobre una variable se podrá conocer el efecto total que una variable ejerce sobre otra.

Finalmente, cabe indicar que, tanto en la fase de primer orden como de segundo orden, es necesario relizar una estimación del modelo global, comprobando que existe una bondad de ajuste global del modelo. Para ello, investigadores como Henseler, Hubona y Ray (2016) recomiendan realizar dicha comprobación como paso inicial en el análisis del modelo, con el ánimo de comprobar si los datos disponibles disponen de la cantidad de información adecuada para las exigencias del modelo. Un modelo global que resulte no estar ajustado no proporciona conclusiones válidas (Roldán y Cepeda, 2019). Para ello existen test de ajuste aproximado como el *Standardized root mean square residual* (SRMR) (Hu y Bentler, 1998), el cual determina la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la matriz de correlaciones implicada por el modelo y test de ajuste exacto (Dijkstra y Henseler, 2015) los cuales se basan en el *bootstrap* para comprobar la existencia de discrepancias entre ambos tipos de matriz (la empírica y la implicada por el modelo).

6.3. Población, descripción de la muestra y obtención de datos.

La población objeto de estudio está conformada por hoteles ubicados en los municipios españoles de costa. La elección de los hoteles de costa se motiva en los argumentos que determinan que la existencia de presiones superiores por parte de los grupos de interés a nivel industria provocan que las empresas del sector sean más proclives a incorporar estrategias sostenibles (Shevchenko, Lévesque y Pagell, 2016). Por ello, los factores que caracterizan las estrategias de sostenibilidad de los hoteles de costa (en sus diferentes variantes) pueden diferir de aquellas elaboradas por los hoteles urbanos o rurales de zonas de interior, ya sea debido a la existencia de diferentes niveles de presión por parte de los grupos de interés característicos de cada tipo de turismo o por el enfoque hacia la estrategia de sostenibilidad propio de cada variante turística.

Cosecuentemente, se ha considerado que, además de la elección de un sector específico, el turístico, es necesario establecer el foco en una tipología concreta de

turismo, el de costa. Concretamente, dentro de esta tipología se consideran varios tipos de establecimientos, los hoteles, como grupo principal, y sus distintas variantes como los hostales, apartoteles y complejos de vacaciones. En este sentido, la población total que cumple con las características descritas asciende a 5.709 hoteles. Para la obtención de los datos de la población se utiliza la base de datos de Alimarket donde, inicialmente, se realiza una búsqueda por tipología de hotel (excluyendo del análisis los hoteles rurales, los apartamentos y los campings) y, una vez obtenidos todos los datos censados de los alojamientos descritos en las comunidades autónomas ubicadas en la costa, se procede a realizar una selección pormenorizada de aquellos hoteles que se ubican exclusivamente en municipios de costa.

Adicionalmente a la obtención de la información en Alimarket, se procede a complementar la base de datos con información ofrecida en las webs oficiales de turismo de las respectivas comunidades autónomas, donde se ofrece información oficial sobre los alojamientos censados en activo. Así, la población descrita la componen hoteles y sus variantes (hostales, apartoteles, complejos vacacionales) ubicados en los municipios de costa de las siguientes comunidades: 1) Cataluña; 2) Comunidad Valenciana; 3) Murcia; 4) Andalucía; 5) Islas Baleares; 6) Islas Canarias; 7) Galicia; 8) Asturias; 9) Cantabria; 10) País Vasco, los cuales abarcan las provincias expuestas en la Ilustración 3. Se contrasta el posible solapamiento de información, eliminando los hoteles duplicados entre ambas bases de datos, obteniendo la cifra total indicada de 5.709 hoteles como población total.

Ilustración 3. Provincias donde se ubica la población objeto de estudio



Fuente: Web oficial del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2022)

La muestra está compuesta por 202 hoteles cuyas características son descritas a lo largo del presente apartado. Se trata de un tamaño muestral adecuado, siguiendo los criterios determinados en apartados previos. Concretamente, bajo la regla heurística de Barclay et al. (1995), es decir, multiplicando por diez el número total de relaciones que llegan a la variable dependiente del modelo, se requeriría una muestra de 120 hoteles. Atendiendo al criterio de las tablas establecidas por Hair et al. (2019) y, considerando un nivel de significación del 95% y las 8 variables independientes, se requeriría una muestra de 144 hoteles. Según el programa G*Power, teniendo en cuenta el número de predictores (8) existentes en el modelo y un nivel de significación del 95%, se calcula la prueba F, que indica la necesidad de un tamaño muestral de 160, por lo que la muestra de 202 hoteles es válida siguiendo todos los criterios expuestos.

El método mediante el que se ha obtenido información ha sido la elaboración propia de una encuesta, a partir de escalas validadas (las cuales son descritas en el apartado de

medida de las variables). El cuestionario ha sido validado mediante un pre-test realizado sobre un grupo de expertos en la materia para verificar que las preguntas se entendieran de forma adecuada. La recopilación de información primaria se ha realizado mediante un cuestionario online utilizando el software informático QualtricsXM, dirigido a los directivos de los hoteles, ya sea el director general o el director del área de sostenibilidad o de RSC, ya que ambos perfiles disponen de información veraz y holística sobre los datos requeridos para el análisis.

El período en el que se ha obtenido información ha sido desde el 16 de septiembre hasta el 27 de diciembre de 2021. Además del envío directo de encuestas a las empresas objeto de estudio, se procedió a contactar con las asociaciones de hoteles más relevantes de cada una de las comunidades autónomas sujetas a análisis para solicitar su colaboración en el proceso de obtención de información y así poder incrementar la tasa de participación de los hoteles. Concretamente, se contacta con el listado de asociaciones descrito en la Tabla 23.

Tabla 23. Asociaciones de hoteles contactadas distribuidas en las Comunidades Autónomas nacionales

Comunidad Autónoma	Asociación
Cataluña	<ul style="list-style-type: none"> • FEDERACIÓN DE HOSTELERÍA DE LAS COMARCAS DE GERONA • GREMIO DE HOSTELERÍA DEL MARESME • GREMI D' HOTELS DE BARCELONA • FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA Y TURISMO DE TARRAGONA
Comunidad Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> • HOSBEC
Murcia	<ul style="list-style-type: none"> • FEDERACIÓN REGIONAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA Y TURISMO DE MURCIA
Andalucía	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERIA DE ALMERÍA (ASHAL) • CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA PROVINCIA DE ALMERÍA Y SUS ORGANIZACIONES SECTORIALES Y TERRITORIALES (ASEMPAL) • FEDERACIÓN EMPRESAS DE HOSTELERÍA Y TURISMO DE GRANADA • ASOCIACIÓN EMPRESARIOS HOTELEROS DE LA COSTA DEL SOL • TURISMO Y PLANIFICACIÓN COSTA DEL SOL, S.L.U. • HORECA CÁDIZ • ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE HOTELES DE HUELVA
Islas Baleares	<ul style="list-style-type: none"> • FEDERACIÓN EMPRESARIAL HOTELERA DE IBIZA Y FORMENTERA • ASOCIACIÓN HOTELERA DE MENORCA (ASHOME) • AGRUPACIÓN DE CADENAS HOTELERAS DE BALEARES
Islas Canarias	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN EMPRESARIAL HOTELERA Y EXTRAHOTELERA DE TENERIFE, LA PALMA, LA GOMERA Y EL HIERRO (ASHOTEL) • ASOCIACIÓN INSULAR EMPRESARIOS HOTELES Y APARTAMENTOS DE LANZAROTE (ASOLAN) • FEDERACIÓN EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA-TURISMO DE LAS PALMAS • ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS DE FUERTEVENTURA (ASOFUER)
Galicia	<ul style="list-style-type: none"> • FEDERACIÓN EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA PONTEVEDRA

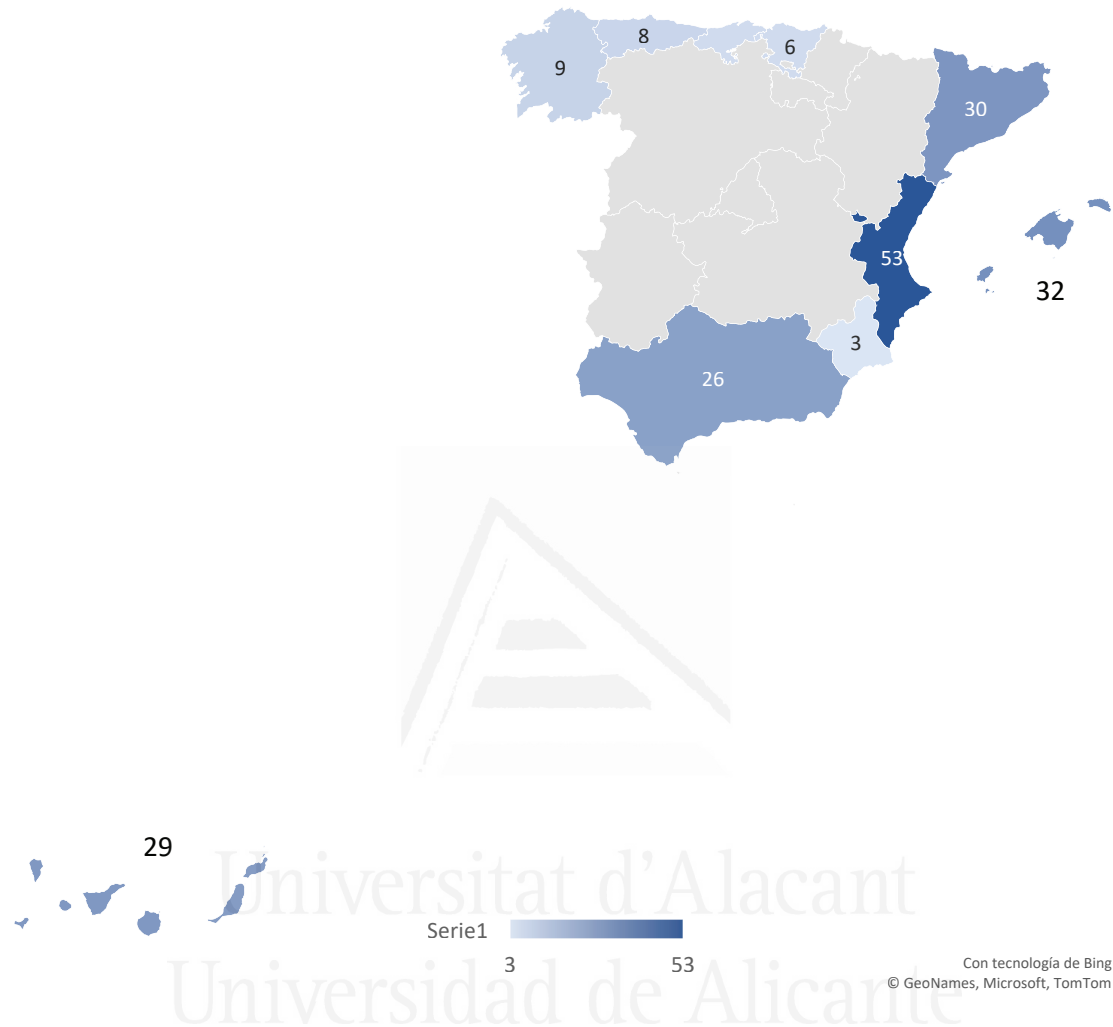
	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE HOSPEDAJE DE A CORUÑA (HOSPECO) • ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA DE A CORUÑA • ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERÍA DE LUGO
Asturias	<ul style="list-style-type: none"> • HOSTELERÍA Y TURISMO EN ASTURIAS
Cantabria	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA DE CANTABRIA
País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIÓN DE HOSTELERIA BIZKAIA • ASOCIACIÓN EMPRESAS HOTELERAS DE GUIPÚZCOA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos [CEHAT] (2022)

Durante el período indicado se obtuvieron un total de 250 respuestas, las cuales fueron sometidas a un filtrado para comprobar que estuvieran completas. Tras un proceso de depuración se ha decidido eliminar aquellas respuestas que no fueran de utilidad por ser incompletas, por lo que la muestra final queda conformada por 202 respuestas válidas. Seguidamente, se procede a codificar la base de datos para poder analizarse mediante el software PLS, siguiendo los pasos descritos en la metodología.

En cuanto a las características de la muestra, cabe indicar que es representativa de la población objeto de estudio ya que presenta información de todos los destinos seleccionados para la investigación. Así, en la Ilustración 4 se detalla la distribución de la muestra en función de la comunidad autónoma a la que pertenece.

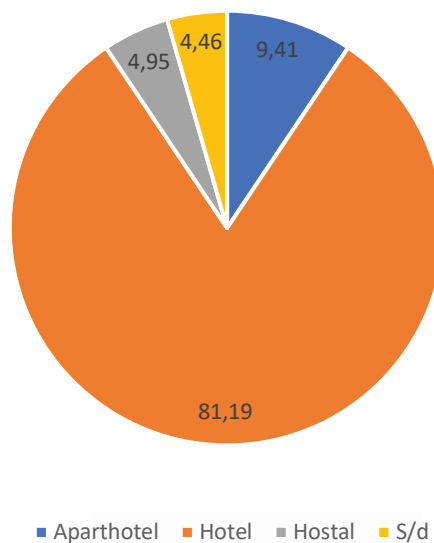
Ilustración 4. Distribución geográfica de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tipología de los establecimientos encuestados (Gráfico 37), existe un claro predominio de los hoteles frente al resto de variantes. Los hoteles representan un 81,19% de la muestra, los hostales un 4,95% y los apartoteles un 9,41%. El 4,46% restante lo conforman la parte de muestra que no indicó la tipología de establecimiento.

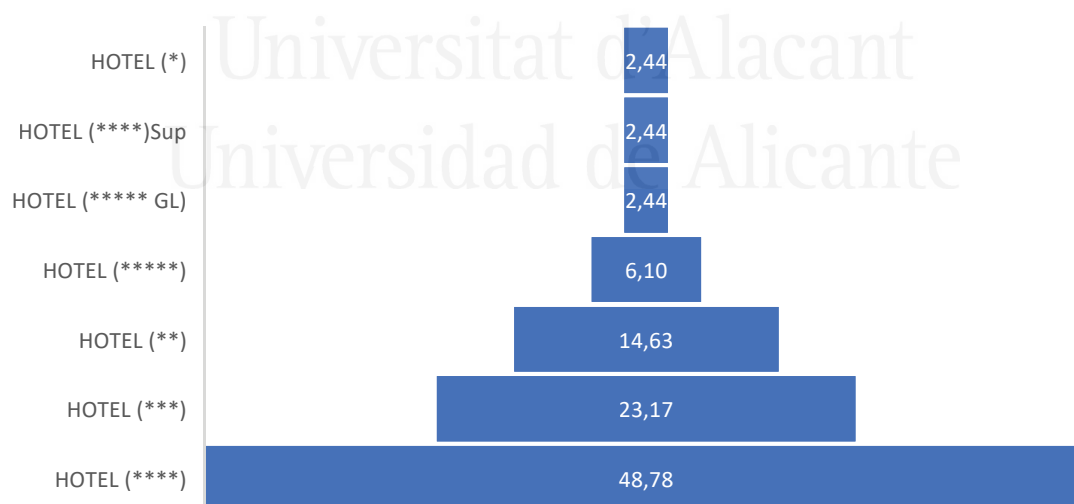
Gráfico 37. Tipología de establecimientos que conforman la muestra (%)



Fuente: Elaboración propia

De la tipología predominante (los hoteles) existe una representatividad de todas las categorías desde los hoteles de 1 estrella (2,44%) hasta los hoteles de 5 estrellas gran lujo (2,44%), cuyos datos se pueden comprobar en el Gráfico 38.

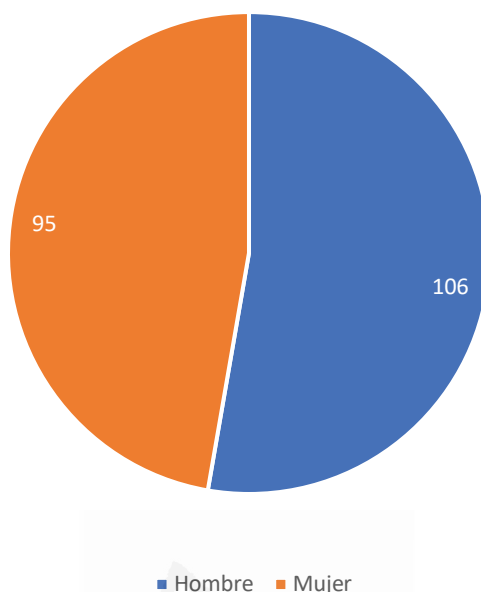
Gráfico 38. Categoría de los hoteles que conforman la muestra (%)



Fuente: Elaboración propia

Estos hoteles se caracterizan por tener un mayor número de directivos masculinos que femeninos, aunque se comprueba cómo el género femenino casi alcanza la cifra del masculino, lo que representa un avance de igualdad en puestos de dirección en el sector (véase Gráfico 39).

Gráfico 39. Género de los directivos que conforman la muestra



Fuente: Elaboración propia

El tamaño de la muestra se representa mediante el número de habitaciones (Gráfico 40), así como el número total de empleados del hotel (Gráfico 41). En cuanto al número de habitaciones, la determinación del tamaño del hotel se basa en la clasificación establecida por CEUPE (2021), en la que se considera que los hoteles de gran tamaño se conforman por más de 300 habitaciones, los de tamaño intermedio entre 100 y 300 habitaciones y los de tamaño pequeño por menos de 100 habitaciones. Con relación al número de empleados, la clasificación tradicional establecida por la Comisión Europea (2020) distingue entre microempresas (de 0 a 9 empleados), empresas pequeñas (entre 10 y 49 empleados), empresas medianas (entre 50 y 249 empleados) y empresas grandes (más de 250 empleados). Se comprueba una distribución ligeramente diferente de la muestra en función del criterio escogido, aunque bajo ambos criterios predominan los hoteles de pequeño y mediano tamaño.

Gráfico 40. Tamaño de la muestra en función del número de habitaciones

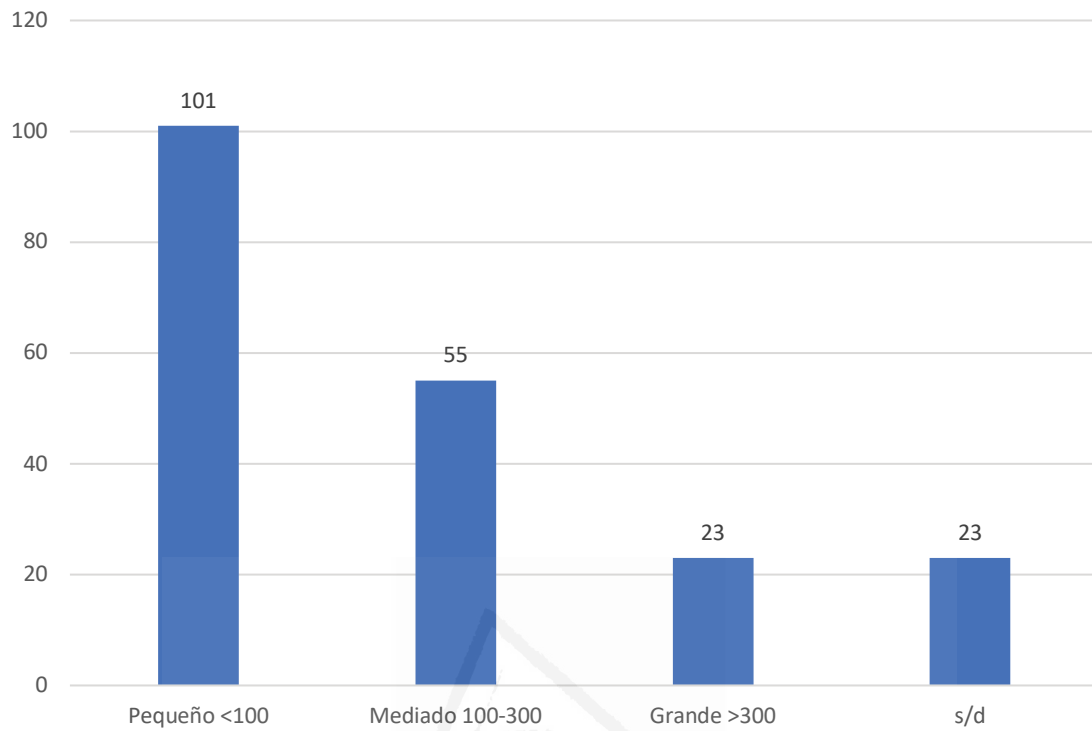
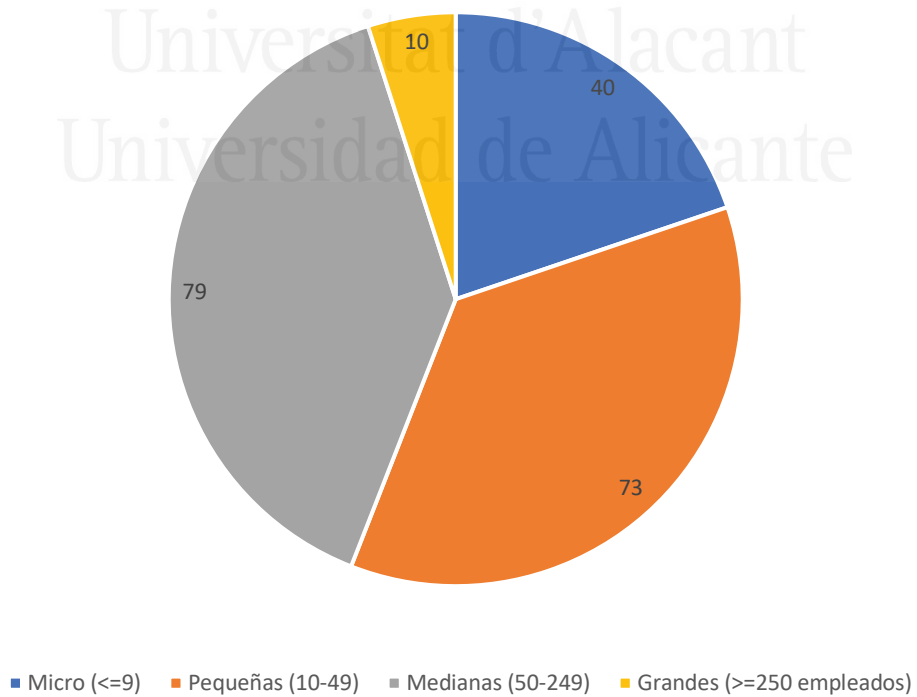


Gráfico: Elaboración propia

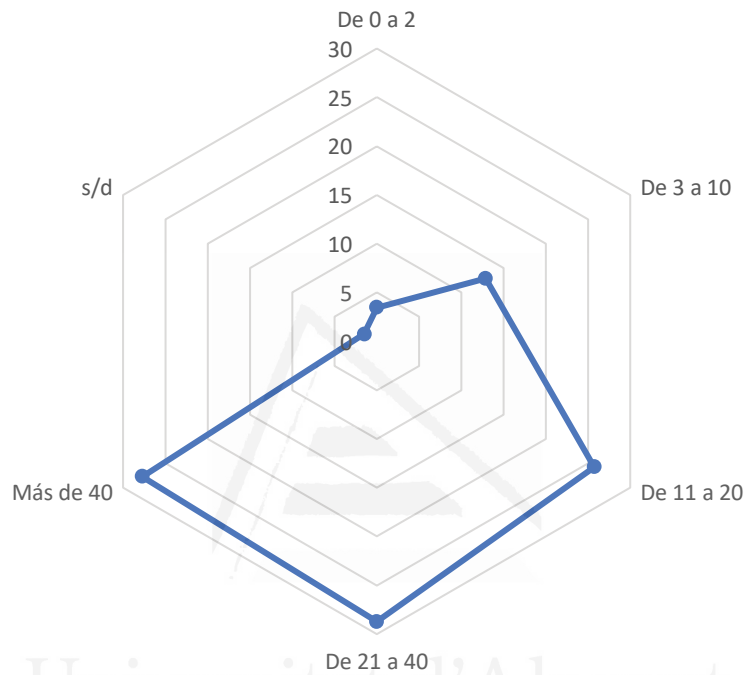
Gráfico 41. Tamaño de la muestra en función del número de empleados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad (Gráfico 42), predominan los hoteles maduros de entre 20 y 40 años (28,71%) seguidos por los hoteles más antiguos de más de 40 años (27,72%). Además, también existe representatividad de hoteles de una edad media entre 11 y 20 años (25,74%) y de hoteles de reciente creación de 3 a 10 años (12,87%) y de menos de 2 años (3,46%).

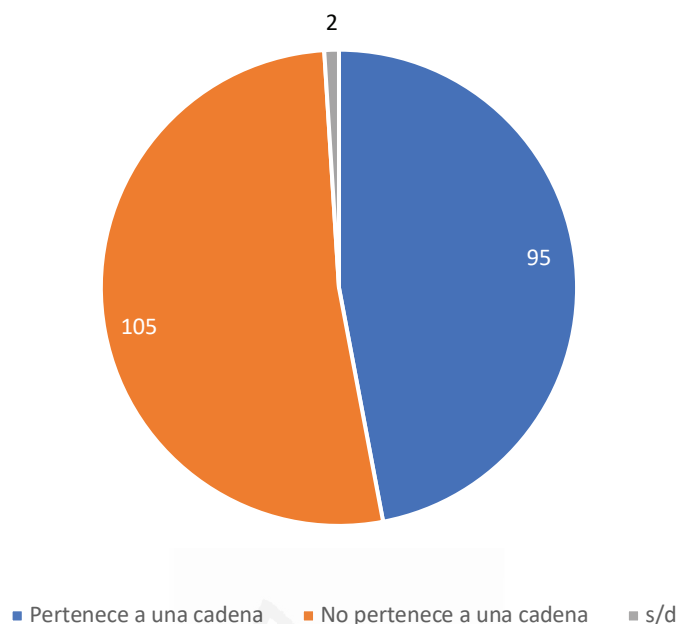
Gráfico 42. Edad de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Otro dato característico de la muestra es la pertenencia a una cadena por parte de los hoteles. Se comprueba en el Gráfico 43 que un 47,03% pertenece a cadenas frente a 51,98% que son hoteles independientes.

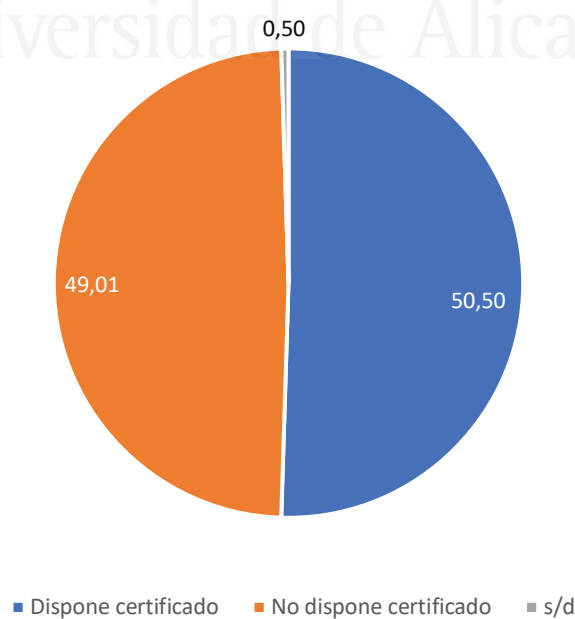
Gráfico 43. Pertenencia a una cadena de los hoteles que conforman la muestra



Fuente: Elaboración propia

Además, resulta de gran interés determinar qué cantidad de los hoteles que conforman la muestra disponen de certificados sostenibles oficiales acreditados. En este sentido, se destaca que un 50,50% dispone de algún certificado relacionado con la sostenibilidad frente a un 49% que no dispone de tales certificados (Gráfico 44).

Gráfico 44. Disposición de certificados sostenibles por parte de la muestra



Fuente: Elaboración propia

6.4. Medida de las variables

A continuación, se procede a describir la forma en la que se han medido las 13 variables que conforman el modelo teórico desarrollado a lo largo de la presente tesis doctoral. La descripción se divide en 5 bloques, los cuales se asientan en función del rol de las variables dentro del modelo teórico (variables independientes principales, variables mediadoras, variables moderadoras, variables de control y variable dependiente). Antes de comenzar con la descripción, cabe resaltar que, a excepción de las variables de control y de la variable grado de aglomeración turística (GAT), todas las demás se han medido mediante una escala LÍkert de 0 a 7.

- *Variables independientes principales*

Grado de Aglomeración Turística (GAT)

La variable GAT conforma un constructo de primer orden reflectivo en el que se mide el grado de aglomeración turística que se ha calculado mediante la fórmula Z, descrita en el apartado 6.1.1. de la metodología. Se trata de la única variable del modelo que se ha calculado a través de datos secundarios, concretamente los datos obtenidos a través de un informe solicitado a Camerdata en diciembre de 2021. Dado que los datos proporcionados por la base de datos se refieren al número total de trabajadores por tramos de tamaño de empresas, se procede a calcular una ponderación del punto intermedio de cada tramo, siguiendo el criterio establecido por Marco-Lajara et al. (2017a). Para calcular la fórmula Z, únicamente se han tenido en cuenta los datos de empresas turísticas de menos de 250 trabajadores, ya que se reitera que una de las condiciones teóricas de la pertenencia a un distrito es que la mayoría de las empresas sean pymes. Además, se han considerado los datos de empresas pertenecientes a los códigos CNAE 2009 5510, 5520, 5530, 5590, 5610 y 5630, representando todos ellos los grupos de empresas que realizan las actividades principales del sector turístico (ver detalle en Tabla 17).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

A diferencia de los estudios previos existentes en la literatura en los que ha predominado el análisis de la RSC o la sostenibilidad mediante escalas de medida enfocadas a la dimensión medioambiental o a los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, principalmente basados en la teoría de stakeholders, en la presente tesis doctoral se ha procedido a escoger una escala validada con una perspectiva holística, que incluyera consideraciones en torno a las tres dimensiones de la RSC (la social, la medioambiental y la económica). Además, se ha tenido en cuenta en la elección que dentro de cada dimensión se hiciera alusión a más de un grupo de interés, cubriendo así dos perspectivas, la teoría de stakeholders y el *triple bottom line*. Adicionalmente a lo anterior, se ha considerado la elección de una escala que haya sido validada en el sector turístico y, concretamente, en el sector hotelero debido a la idiosincrasia que pueden presentar las prácticas de RSC de este tipo de empresas frente a las de otros sectores como por ejemplo el manufacturero. Así, se escoge la escala desarrollada por Tamajón y Font (2013), creando un constructo de segundo orden conformado por tres constructos de primer orden (la RSC social, económica y medioambiental). Estos tres constructos están constituidos por 12, 8 y 12 ítems respectivamente. El constructo de segundo orden se mide de forma reflectiva mientras que los constructos de primer orden que lo conforman se miden dos de ellos de forma reflectiva (RSC social y medioambiental) y uno de ellos en modo formativo (RSC económica) dadas las correlaciones existentes entre los ítems y el significado teórico del constructo.

Todas las escalas originales extraídas de los trabajos citados pueden encontrarse en el anexo 7, mientras que sus adaptaciones empleadas en el cuestionario utilizado para recopilar datos pueden ser observadas en el anexo 6.

- *Variables mediadoras*

Capital Social (CS)

Se trata de un constructo de primer orden reflectivo que se ha elaborado en base a las escalas de *bonding* y *bridging capital* empleadas en la investigación de Martínez-Pérez et al. (2019). Para la elaboración de la escala de *bonding capital* los autores se basan en recomendaciones previas incluyendo dimensiones de capital social estructural, relacional y y cognitiva (Nahapiet y Ghosal, 1998; Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2010). Para representar el capital estructural tienen en cuenta la existencia de lazos entre los miembros de la red (Maula, Autio y Murray, 2003) y el nivel de densidad de la red (Molina-Morales y Ares-Vázquez, 2007). En el caso del capital relacional consideran el nivel de confianza existente en la red (Kale, Singh y Pelmutter, 2000) mientras que para el capital cognitivo consideran la existencia de objetivos comunes, así como de cultura compartida (Simonin, 1999; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001).

En relación con el *bridging capital* los autores tienen en cuenta las relaciones históricas existentes entre agentes, las capacidades, así como la diversidad de conocimiento, empleando la escala previamente desarrollada por Tiwana (2008).

En base a las recomendaciones teóricas resaltadas en capítulos previos, que abogan por la medición del capital social mediante ambas dimensiones, se considera la escala de Martínez-Pérez et al. (2019) como idónea para elaborar el constructo ya que une ambas perspectivas en el contexto del turismo y, concretamente, las vincula a la ubicación en clústeres turísticos culturales.

Ambidestreza Interorganizativa (AMB)

Para la conformación del constructo reflectivo AMB se ha empleado la escala de 8 ítems de Úbeda-García et al. (2020) quienes la utilizan para analizar la ambidestreza interorganizativa de los hoteles en España, adaptando las escalas previamente elaboradas por Kauppila (2015). Concretamente, para la presente investigación, se ha adaptado la escala introduciendo un nuevo ítem que cumplimenta el abanico de stakeholders con los que las empresas pueden desarrollar su capacidad de co-explorar

nuevo conocimiento, considerando la colaboración con las instituciones públicas, utilizando, por tanto, una escala de 9 ítems (5 de ellos vinculados con la co-exploración y 4 con la co-explotación).

Innovación (INN)

Para la creación de la variable innovación se ha mantenido la visión holística aplicada al concepto de RSC, ya que, del mismo modo que la RSC puede realizarse desde diferentes perspectivas, los hoteles pueden innovar en términos medioambientales, económicos y/o sociales. En este sentido, se ha creado un constructo de segundo orden reflectivo conformado por la innovación tradicional o económica, la social y la medioambiental.

Para abarcar la dimensión económica (constructo de primer orden reflectivo) se ha seleccionado y adaptado una escala del estudio de Martínez-Pérez et al. (2016) que mide la innovación mediante una perspectiva tradicional, es decir, aquella que distingue entre el desarrollo de innovaciones incrementales y radicales. Estos autores se basan a su vez en el análisis Doloreux y Shearmur (2010), del que extraen 14 ítems para medir la innovación radical (7 ítems) e incremental (7 ítems). Dentro de ambas dimensiones, se considera la clasificación Shumpeteriana tradicional que distingue entre innovaciones de producto/servicio, proceso, gestión y distribución, entre otras. Ésta última perspectiva ha sido ampliamente aplicada y aceptada en el contexto de estudios turísticos (Hjalager, 2010).

En cuanto a la innovación social (constructo de primer orden reflectivo), se ha empleado parte de la escala desarrollada y validada por Kraus, Niemand, Halberstadt, Shaw y Syrjä (2017) en el contexto de emprendimiento empresarial y se ha adaptado al contexto del turismo. Los autores desarrollaron diversas dimensiones que serían útiles para medir la orientación hacia el emprendimiento social, entre las que se encuentra la de innovación social seleccionada para el presente estudio, conformada por 3 ítems.

En relación con la dimensión de innovación mediambiental (constructo de primer orden reflectivo), se ha seleccionado la escala aplicada por Xie y Zhu (2020) en el sector manufacturero y se ha adaptado al contexto de estudio del turismo. Se trata de una escala compuesta por 3 ítems, para los cuales los autores se han basado en el estudio de Long et al. (2017).

Resiliencia (RES)

Para poder medir la resiliencia, se ha escogido una escala de 13 ítems utilizada recientemente por los autores Pathak y Joshi (2021), en el contexto del turismo. Concretamente, los autores se basan en las escalas de resiliencia adaptativa y planificada de Orchiston y Higham (2016b) para adaptarlas y aplicarlas al turismo durante la pandemia de la COVID-19. En el presente estudio se aplica una versión adaptada de la escala, incorporando al cuestionario 11 ítems considerados útiles para captar el nivel de resiliencia de los hoteles ante situaciones de crisis de diversa índole, construyendo, por tanto, la variable de primer orden reflectiva.

- *Variables moderadoras*

Cultura Organizativa (CUL)

La cultura organizativa es un constructo de primer orden reflectivo que se mide a través de la escala empleada por Oriade, Osinaike, Aduhene y Wang (2021) para evaluar el papel de la cultura en el desarrollo de prácticas sostenibles por parte de los hoteles. La escala original fue desarrollada por O'Reilly III, Chatman y Caldwell (1991) y está compuesta por la orientación hacia el equipo, la innovación, el nivel de valoración que se le dedica a los clientes, el dedicado a los empleados, así como la orientación hacia los resultados. Por ello, es considerada una escala válida para el objetivo de investigación ya que abarca el nivel de relevancia o de orientación que se destina a distintos grupos de interés dentro de los hoteles, entre otros aspectos relacionados con la cultura empresarial.

Orientación Estratégica de RSC (OE)

En la presente tesis se ha formado el constructo de primer orden reflectivo referido a la orientación estratégica de la RSC a través de dos escalas de dos estudios independientes, con el ánimo de incorporar información amplia y completa en torno a la OE de los hoteles encuestados. Por un lado, se ha implementado la escala aplicada en el estudio de Bocquet et al. (2013) quienes a su vez se basaron en el análisis de Burke y Logsdon (1996) y Husted y Allen (2007). A modo de síntesis, se destaca que en esta escala se

contemplan aspectos relacionados con la existencia de informes formales que describan las prácticas de RSC, la planificación de la estrategia, los sistemas de comunicación de la RSC hacia los grupos de interés, así como los impactos organizativos de aplicar la estrategia. Por otro lado, se han seleccionado algunos ítems de la escala utilizada por Ruiz-Ortega, Parra-Requena y García-Villaverde (2021) para el sector turístico, basada en los análisis de Kraus et al. (2017) y Claudy, Peterson y Pagell (2016), en la que se incorporan aspectos relacionados con los valores, los objetivos y la misión de los hoteles en relación con la RSC, aspecto relevante que no se contemplaba en la otra escala considerada.

- *Variable dependiente*

Performance (PER)

Con el ánimo de mantener una congruencia entre los constructos que conforman el modelo, aquellas variables que pudieran definirse desde la triple dimensión de la RSC (social, medioambiental y económica) han incluido ítems referidos a cada una de ellas, como es el caso de la RSC y la innovación. El mismo criterio se ha adoptado para la performance, es decir, los resultados de los hoteles, los cuales se han medido en términos de resultados económicos, sociales y medioambientales, conformando un constructo de segundo orden reflectivo. Para medir los resultados económicos (constructo de primer orden reflectivo) se ha escogido una escala tradicional aplicada al sector hotelero, extraída del trabajo de Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara y Zaragoza-Sáez (2021) de donde también se ha seleccionado la dimensión de performance medioambiental. La escala de performance económica se ha escogido debido a que considera medidas generales de desempeño, así como medidas de desempeño características del sector hotelero —ingresos por habitación, tasa de ocupación o tarifa media, entre otros, conformando una escala muy completa.

En cuanto a la performance medioambiental (constructo de primer orden reflectivo), Úbeda-García et al. (2021) se basan en análisis previos que utilizan parámetros

medioambientales estipulados en la base de datos de KLD (Guerci, Longoni y Luzzini, 2016; Walls, Berrone y Phan, 2012; Longoni, Luzzini y Guerci, 2018).

En relación con la performance social (constructo de primer orden reflectivo), se ha seleccionado la escala desarrollada por Shi y Tsai (2020) en base a estudios previos (Maletič, Maletič y Gomišček, 2018; Miles, Verreynne, y Luke, 2014). La escala ha sido aplicada al contexto turístico, por lo que se consideró adecuada para incluirla en el cuestionario de la presente tesis.

- *Variables de control*

Las 4 variables de control consideradas en el modelo se han incluido con el ánimo de controlar si determinadas características de la muestra objeto de estudio como su disposición de certificados oficiales relacionados con la sostenibilidad, la antigüedad, el tamaño o la pertenencia a una cadena, les hace comportarse de forma heterogénea.

Certificados Sostenibles (CER)

Mediante la variable certificados sostenibles se pretende dirimir si el otorgamiento de certificados expedidos por organismos oficiales impulsa el desarrollo de las prácticas de RSC. Dado que a lo largo del modelo se ha considerado la triple dimensión de la RSC, no se ha establecido el foco en un tipo de certificado exclusivo, debido a que esto limitaría la capacidad explicativa de la variable. En la actualidad, son numerosos y variados los certificados a los que pueden optar los hoteles para demostrar su valía en términos de calidad, respeto al medioambiente o a la sociedad (Q de calidad turística, ISO, ECO-LABEL, HES, Green Key, Rainforest Alliance Certified, entre otros). Por tanto, esta variable es útil desde el punto de vista de comprender el efecto que un reconocimiento institucional puede provocar en el mayor o menor desarrollo de las prácticas de la RSC. Para ello se mide como una variable dummy en la que el 0 significa la ausencia de disposición de certificado y el 1 la disposición de 1 o más certificados, siguiendo a otros autores como Aznar, Sayeras, Galiana y Rocafort (2016) y Marco-Lajara et al. (2021).

Tamaño (TAM)

El tamaño de los hoteles se mide mediante una variable continua en la que se les pregunta acerca del número total de habitaciones. Una vez obtenido el dato total, se ha procedido a dividir las empresas en función de la clasificación establecida por CEUPE (2021), en la que se considera que los hoteles de gran tamaño se conforman por más de 300 habitaciones, los de tamaño intermedio entre 100 y 300 habitaciones y los de tamaño pequeño por menos de 100 habitaciones. El tamaño es una variable de control que ha sido tenida en consideración por diversas investigaciones en el sector turístico, dada la influencia que puede llegar a ejercer en las características de desarrollo de la estrategia de RSC (Jenkins, 2009; Garay et al., 2017; Melubo et al., 2019; Ibarria et al., 2020).

Edad (ED)

La edad es una variable a tener en consideración porque suele ser determinante en la creación de capacidad de supervivencia de una empresa o de otras capacidades como la innovación (Cefis y Marsili, 2006). Para poder calcular la edad o, lo que es lo mismo, la antigüedad, se ha preguntado a los hoteles encuestados el año de constitución, con lo que se ha procedido a codificar la muestra dividiéndola en hoteles con mayor grado de antigüedad (mayor a 40 años), maduros (de entre 20 y 40 años), hoteles de una edad media (entre 11 y 20 años), hoteles de reciente creación (de 3 a 10 años) o de menos de 2 años, queriendo diferenciarlos en función de su grado de madurez.

Pertenencia a una cadena (CAD)

La pertenencia a una cadena se controla mediante una variable dummy en la que el 0 significa que el hotel es independiente mientras que el 1 indica la pertenencia a una cadena hotelera. Se trata de una variable recomendable de observar ya que algunos estudios turísticos la han tenido en consideración para asegurar los niveles de innovación verde de sus muestras (Úbeda-García et al., 2021).



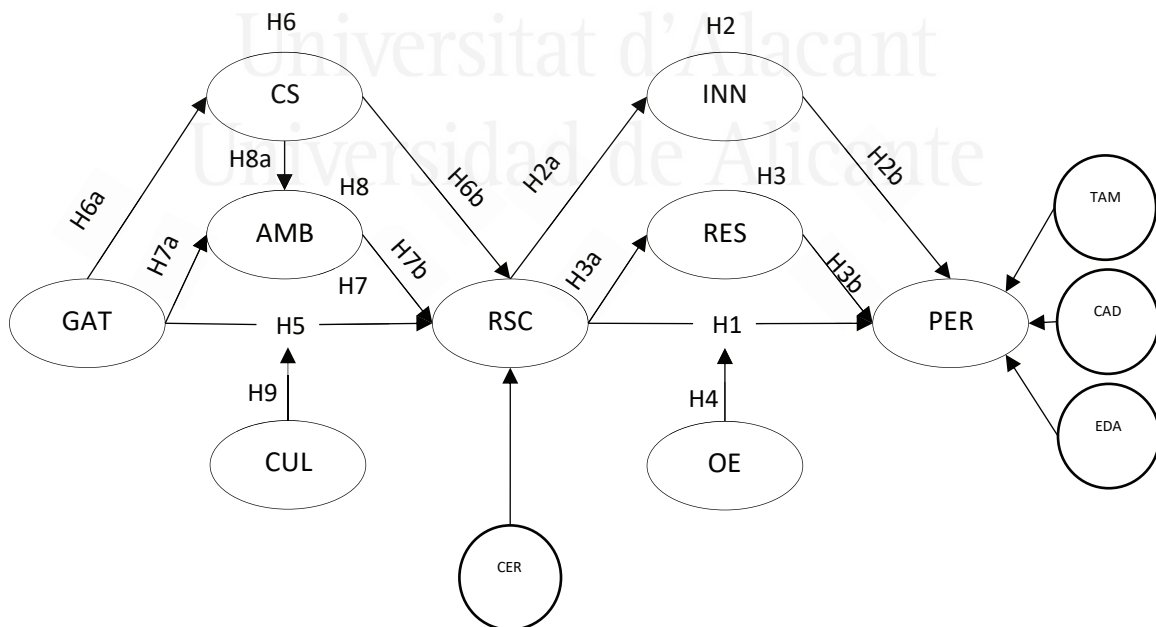
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS, RESULTADOS y DISCUSIÓN

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Para el análisis y la valoración de los datos, así como para poder contrastar las hipótesis teóricas planteadas en el Modelo teórico 10 —donde se muestran, además de las hipótesis explicadas con anterioridad, las variables de control, conformando el modelo completo— se emplea la técnica de modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza a través del paquete PLS en su versión 3.3.6., tal y como se ha planteado anteriormente en la metodología.

Siguiendo los criterios teóricos y, habiendo expresado la existencia de constructos de segundo orden en el modelo teórico completo, se procede a realizar el análisis mediante el enfoque en dos pasos (*two-stage approach*), dado que se trata de un modelo de orden superior. Este enfoque de componentes jerárquicos —*hierarchical component model*: HCM— (Lohmöller, 1989) se emplea cuando el objetivo es testar constructos a varios niveles, como es el caso de la presente tesis, tal y como se ha indicado en el apartado de metodología, donde se han detallado los motivos que justifican la adopción del enfoque.

Modelo teórico 10



Por tanto, la forma en la que se estructuran los resultados es a través de dos bloques, en base a las dos etapas derivadas del enfoque escogido para los componentes jerárquicos. En este sentido, la justificación teórica aportada en el apartado de

metodología expone que PLS no te permite estimar de forma directa el modelo de segundo orden, sino que es necesario calcular en una primera etapa las puntuaciones de las variables latentes (sobre el modelo de primer orden) y, en una segunda etapa se emplearán dichas puntuaciones como variables manifiestas — sobre el modelo de orden superior— (Hair et al., 2019).

El primer bloque se dedica al estudio de los resultados de primer orden, dentro del cual se realiza un análisis del modelo de medida de todas las variables y una estimación del modelo global en primer orden. En el segundo bloque, se procede a analizar el modelo de segundo orden en el que se llevan a cabo tres análisis: 1) Análisis de modelo de medida de segundo orden; 2) análisis de modelo estructural; 3) análisis del modelo global, siguiendo los pasos recomendados por la teoría (Hair et al., 2019) —pasos especificados en la Tabla 22, sección 6 metodología—.

Con el ánimo de evitar la repetición de tablas para la evaluación del modelo de medida en primer y segundo orden, los resultados del modelo de medida en primer orden se reportan en el anexo 3, mientras que en el presente capítulo se especifican los datos para todas las etapas del modelo de segundo orden.

A modo de síntesis y para poder comenzar con el análisis del modelo de medida, estructural y global en segundo orden, cabe señalar que el modelo de medida en primer orden cumple todos los requisitos teóricos requeridos en torno a fiabilidad y validez de los constructos. Además, se ha procedido a realizar una valoración del modelo global de primer orden en la que se han aplicado medidas de ajuste aproximado del modelo (Henseler et al., 2016; Henseler, 2017). Para ello, se comprueba que el modelo global de primer orden presenta un SRMR de $0,072 < 0,08$ (Hu y Bentler, 1998), por lo tanto, presenta un ajuste global adecuado.

7.1. Modelo de segundo orden: Evaluación del modelo de medida y del modelo global

La evaluación de los modelos PLS-SEM se centra en un primer momento en los modelos de medida de cada uno de los constructos. Con ello, se pretende valorar la fiabilidad y validez de los indicadores de cada constructo. Hair et al. (2019, p. 143) se refieren a la

“medición multivariante” como el proceso de emplear múltiples ítems para medir un mismo constructo, cuyo objetivo es que la medida de cada constructo sea lo más exacta posible. Además, pese a que el empleo de múltiples ítems parte de la premisa de que en su conjunto medirán mejor un constructo que cada uno de forma individual, siempre existe un cierto sesgo de error, ante lo que las medidas multivariantes son convenientes porque permiten detectar dichos errores.

Antes de comenzar con los resultados se ha comprobado que se cumple el criterio de parada, es decir, que el algoritmo converge correctamente y por tanto no se alcanza el número máximo de interacciones (Hair et al., 2019).

Se observa que, en términos generales, las valoraciones del modelo de medida mejoran al haber creado el modelo de segundo orden. En este caso, se ha considerado que todos los constructos se miden de forma reflectiva, por lo que la evaluación de medida de los constructos contempla las siguientes valoraciones:

- 1) Fiabilidad de consistencia interna o del constructo.
- 2) Validez convergente o fiabilidad del indicador.
- 3) Validez discriminante.

Para evaluar la fiabilidad de consistencia interna de los constructos se ha considerado el alfa de cronbach (α), la fiabilidad compuesta y el rho_A (véase los valores obtenidos en la Tabla 24). Se ha comprobado que todos los valores estuvieron por encima de 0,7 para los tres criterios. De hecho, Nunally y Berstein (1994) recomiendan que el nivel adecuado de fiabilidad compuesta para etapas más avanzadas de investigación es de 0,8 o 0,9, lo que se supera de manera adecuada. Siguiendo lo establecido por la teoría, la fiabilidad compuesta suele sobreestimar la fiabilidad de consistencia interna, por lo que siempre suele resultar en estimaciones de fiabilidad más elevadas que el alfa de cronbach, por tanto, se reportan ambas medidas porque, tal y como indican Hair et al. (2019), para analizar la fiabilidad de consistencia interna, el dato más real se encuentra entre el indicado por el alfa de cronbach (α) y la fiabilidad compuesta.

Además, hay quienes consideran que el rho_A o también conocido como Dijkstra-Henseler's (ρA), es la única medida de fiabilidad verdadera o consistente (Diamantopoulos, Sarstedt, Fuchs, Wilczynski y Kaiser, 2012), y este indicador se cumple

a la perfección por parte de todos los constructos como se puede observar en la Tabla 24.

En cuanto a la validez convergente se han tenido en consideración las cargas externas de los indicadores (λ) y la varianza extraída media (AVE). Dicha medida de validez convergente indica que un conjunto de indicadores representa a un único conjunto subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad (Henseler et al., 2009). En cuando a las cargas (λ) se ha evaluado que éstas hayan sido superiores a los dos criterios establecidos, es decir, 0,4 según Hair et al. (2011a) y 0,707 según Carmines y Zeller (1979). En este sentido, cabe indicar que todos los ítems que conforman constructos reflectivos superan el criterio más flexible ($\lambda > 0,4$) y en su gran mayoría superan el criterio más exigente ($\lambda > 0,707$). En relación con el AVE, se verifica que todos los constructos superan el umbral de 0,5 establecido en la teoría (Hair et al., 2019).

Tabla 24. Resultados de modelo de medida

<i>Constructo</i>	<i>Crobach's α</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>	<i>AVE</i>
<i>Grado de Aglomeración Turística</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Capital Social</i>	0,892	0,896	0,910	0,5
<i>Ambidestreza</i>	0,902	0,912	0,921	0,567
<i>Cultura de RSC</i>	0,922	0,930	0,933	0,504
<i>RSC</i>	0,887	0,893	0,930	0,816
<i>Innovación</i>	0,834	0,844	0,900	0,751
<i>Resiliencia</i>	0,918	0,923	0,931	0,552
<i>Orientación Estratégica de RSC</i>	0,976	0,977	0,979	0,794
<i>Performance</i>	0,836	0,860	0,901	0,753
<i>Pertenencia a una cadena</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Tamaño</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Certificados sostenibles</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Edad</i>	1,000	1,000	1,000	1,000

Seguidamente, se procede a medir la validez discriminante, la cual indica en qué medida cada constructo es diferente al resto de constructos planteados. Para ello, se han tenido en cuenta dos criterios, el de Fornell y Larcker y el HTMT. Se observa que el criterio de Fornell y Larcker (1981) se cumple ya que la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente (representada en la diagonal de la Tabla 25) es mayor que las correlaciones que tiene cada una con el resto de las variables latentes del modelo. Es por ello por lo que se demuestra que la raíz cuadrada del AVE es mayor en cada caso que la correlación que cada constructo tiene con el resto.

Tabla 25. Criterio Fornell y Larcker

	AMB	CS	CER	CUL	ED	EM1	EM2	GAT	INN	OE	PER	CAD	RSC	RES	TAM
AMB	0,753														
CS	0,513	0,679													
CER	0,243	0,154	1												
CUL	0,657	0,510	0,219	0,710											
ED	-0,045	-0,038	0,080	-0,086	1										
EM1	-0,092	-0,063	0,030	0,000	-0,030	0,682									
EM2	-0,032	-0,016	0,028	0,084	-0,054	0,041	0,301								
GAT	0,148	0,039	0,102	0,064	0,192	0,000	0,049	1							
INN	0,618	0,444	0,417	0,638	-0,022	0,067	-0,017	0,120	0,867						
OE	0,595	0,393	0,524	0,543	-0,013	0,065	0,000	0,048	0,790	0,891					
PER	0,467	0,415	0,340	0,554	-0,106	0,162	0,128	0,054	0,758	0,711	0,868				
CAD	0,178	0,134	0,336	0,244	-0,133	0,010	0,019	0,060	0,262	0,350	0,239	1			
RSC	0,630	0,486	0,437	0,634	-0,015	0,107	0,000	0,119	0,870	0,783	0,752	0,263	0,903		
RES	0,494	0,498	0,229	0,613	-0,076	0,104	-0,053	0,034	0,653	0,556	0,692	0,174	0,623	0,743	
TAM	0,241	0,212	0,264	0,219	-0,021	-0,004	-0,043	0,232	0,266	0,313	0,251	0,318	0,249	0,189	1

Dada la existencia de limitaciones por parte del criterio de Fornell y Larcker (1981), Henseler et al. (2015) recomiendan la evaluación de la ratio heterotrait-monotrait (HTMT) para medir la validez discriminante (véase Tabla 26). Siguiendo las recomendaciones teóricas se comprueba que la ratio HTMT se encuentre por debajo de 0,90 (Gold, Malhotra y Segars, 2001) y, en cualquier caso, por debajo de 0,85 (Kline, 2011).

Tabla 26. Criterio HTMT

	AMB	CS	CER	CUL	ED	EM1	EM2	GAT	INN	OE	PER	CAD	RSC	RES	TAM
AMB															
CS	0,562														
CER	0,255	0,158													
CUL	0,713	0,56	0,219												
ED	0,07	0,076	0,08	0,098											
EM1	0,126	0,131	0,062	0	0,054										
EM2	0,074	0,232	0,029	0,126	0,047	0,084									
GAT	0,153	0,073	0,102	0,075	0,192	0	0,032								
INN	0,709	0,504	0,451	0,723	0,028	0,061	0,097	0,129							
OE	0,622	0,409	0,531	0,563	0,061	0,087	0	0,062	0,868						
PER	0,517	0,471	0,365	0,619	0,114	0,158	0,059	0,06	0,898	0,764					
CAD	0,188	0,136	0,336	0,256	0,133	0,047	0,044	0,06	0,284	0,357	0,253				
RSC	0,694	0,536	0,467	0,689	0,026	0,099	0	0,129	0,9	0,834	0,859	0,279			
RES	0,525	0,546	0,235	0,658	0,081	0,136	0,097	0,043	0,74	0,571	0,779	0,178	0,673		
TAM	0,258	0,22	0,264	0,227	0,021	0,071	0,044	0,232	0,291	0,319	0,276	0,318	0,264	0,193	

Por tanto, se expone que el modelo cumple con los requisitos exigidos para demostrar que las variables se han medido de forma adecuada.

7.2. Modelo de segundo orden: Evaluación del modelo estructural

1) Valoración de la colinealidad

De acuerdo con Hair et al. (2014a, p. 170) existen problemas de multicolinealidad cuando $FIV > 5$ y los niveles de tolerancia $< 0,20$. Es decir, de forma similar a la valoración de medida de los modelos formativos los valores FIV deben cumplir el criterio $0,2 < FIV < 5$. Otros autores como Hair, Black, Babin y Anderson (2019a) recomiendan usar el umbral de 3 para valorar el FIV. Se comprueba como se cumplen todos los criterios establecidos (véase Tabla 27).

Tabla 27. FIV

	AMB	CS	CER	CUL	ED	EM1	EM2	GAT	INN	OE	PER	CAD	RSC	RES	TAM
AMB															
CS	1,002														
CER															
CUL															
ED											1,031				
EM1															
EM2											1,011				
GAT	1,002	1													
INN											5				
OE											3,183				
PER															
CAD															
RSC															
RES															
TAM															

2) Evaluación del signo algebraico, magnitud y significación de los coeficientes path

Para poder estimar las relaciones del modelo estructural, es decir, las hipótesis teóricas que han sido planteadas a lo largo de los capítulos dos, tres y cuatro, se tienen en consideración los valores que presentan los coeficientes path. Los valores de los coeficientes path suelen estandarizarse dentro de los límites $-1 < X < +1$ (Hair et al., 2019). Lo conveniente es que las relaciones tanto positivas como negativas se acerquen lo máximo posible a los valores $+1$ o -1 , respectivamente, ya que independientemente del signo de la relación, implicará que se trata de relaciones fuertes. Aquellos valores cercanos a 0 demuestran la debilidad de las relaciones.

Una vez se conoce la fortaleza o debilidad de la relación con el signo y la magnitud del coeficiente path, se debe prestar atención al nivel de significación, el cual depende del error estándar y se obtiene mediante el procedimiento *bootstrapping*. Concretamente, se trata de una técnica que permite conocer si las relaciones son significativamente diferentes a cero. Se trata de una técnica no paramétrica de remuestreo, específicamente, una técnica de muestreo repetido aleatorio con reposición de la muestra original para crear un número de muestras *bootstrap* (Hair et al., 2011a). A través de esta técnica se obtiene el error estándar, mediante el cual también se obtienen los valores del estadístico t y los p-valores para todos los coeficientes path, es decir, para todas las hipótesis. Además, también se analizan los intervalos de confianza, mediante los cuales también se estima el nivel de significación del coeficiente path al comprobar si incluye o no el valor cero. En este sentido, cabe indicar que para la presente tesis doctoral se ha procedido a aplicar una distribución t de student de 1 cola para 5000 submuestras, debido a que todas las hipótesis planteadas reflejan el signo de la relación. Concretamente, las relaciones se han testado a un nivel de significación del 5%. En la Tabla 28 se pueden comprobar todos los valores necesarios para aceptar o rechazar las hipótesis en función de su nivel significación.

Tabla 28. Coeficientes path

Coeficientes path	β estimada	Estadístico t	IC PERCENTIL 95%	Conclusión
RSC-Performance (H1+)	0,225***	2,533	[0,077; 0,372]	Aceptada
RSC-Innovación (H2a+)	0,870***	45,193	[0,837; 0,899]	Aceptada
Innovación-Performance (H2b+)	0,199**	2,100	[0,050; 0,360]	Aceptada
RSC-Resiliencia (H3a+)	0,623***	13,268	[0,547; 0,703]	Aceptada
Resiliencia-Performance (H3b+)	0,311***	4,393	[0,178; 0,411]	Aceptada
Orientación estratégica RSC- Efecto moderador (H4+)	0,143*	1,274	[-0,150; 0,184]	Aceptada
G. Aglomeración T- RSC (H5+)	0,023	0,525	[-0,047; 0,097]	Rechazada
G. Aglomeración T-Capital Social (H6a+)	0,039	0,542	[-0,079; 0,160]	Rechazada
Capital Social-RSC (H6b+)	0,143***	2,817	[0,055; 0,222]	Aceptada
G. Aglomeración T-Ambidestreza (H7a+)	0,128**	2,227	[0,030; 0,218]	Aceptada
Ambidestreza-RSC (H7b+)	0,301***	4,123	[0,175; 0,413]	Aceptada
Capital Social-Ambidestreza (H8a+)	0,508***	9,106	[0,426; 0,607]	Aceptada
Cultura de RSC- Efecto moderación (H9+)	0,164**	1,874	[0,059; 0,271]	Aceptada
Certificados Sostenibles-RSC (Control+)	0,269***	6,133	[0,193; 0,338]	sig

Edad-Performance (Control+)	-0,065*	1,472	[-0,143; 0,004]	sig
Pertenencia a Cadena-Performance (Control+)	-0,017	0,402	[-0,085; 0,055]	ns
Tamaño-Performance (Control +)	0,031	0,829	[-0,036; 0,087]	ns

***P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01, sig=significativa, ns=no significativa**

En la Tabla 28 se han expuesto las 13 relaciones directas desarrolladas mediante de las distintas hipótesis planteadas y, a su vez, los 5 efectos de influencia planteados a través de las variables de control.

Estableciendo el enfoque en las relaciones principales, se destaca que 11 de las 13 relaciones se cumplen en cuanto a signo y nivel de significación, frente a dos que se rechazan dado que no son significativas, permitiendo corroborar 11 de las hipótesis planteadas.

Se prueba la existencia de una relación directa entre la RSC y los resultados empresariales (H1. $\beta=0,225$; $p<0,01$). Por tanto, las prácticas de RSC de los alojamientos turísticos se relacionan de forma directa y positiva con los resultados económicos, sociales y medioambientales. Estas conclusiones se encuentran en línea con otros autores que han demostrado un impacto positivo de la RSC en los resultados de los hoteles (Lee y Park, 2009; Zhu, 2013; Benavides-Velasco et al., 2014; Úbeda-García et al., 2022), así como mejoras en la rentabilidad a corto y largo plazo (Inooue y Lee, 2011) e impactos positivos en variables de desempeño más concretas como la ambiental y la social (Anser et al., 2020). Sin embargo, se reiteran las posturas de quienes todavía consideran que no se ha alcanzado un consenso en torno a la relación (Font y Lynes, 2018) debido a la diversidad de alternativas con las que se mide la RSC o a su dependencia de factores contextuales o internos de la organización. Por este motivo, el cumplimiento de la relación para los alojamientos turísticos es de especial relevancia ya que se demuestra empíricamente que el sector se puede beneficiar de dichas prácticas de RSC.

Seguidamente, teniendo en cuenta las recomendaciones de investigadores previos que destacaron la necesidad de conocer la naturaleza de la relación directa RSC-resultados (Garay y Font, 2012), se procede a comprobar el cumplimiento de las hipótesis mediadoras y moderadoras de la relación. En este sentido, a continuación, se exponen

los resultados de las relaciones directas y más adelante se analiza la existencia de un efecto mediador.

Por un lado, se evidencia el cumplimiento de las hipótesis 2a (H2a. $\beta = 0,870$; $p < 0,01$) y 2b (H.2b. $\beta = 0,199$; $p < 0,05$). A través de la hipótesis 2a se manifiesta que, ante mayores niveles de RSC, las empresas desarrollarán más innovaciones, resultado que coincide con las aportaciones de McWilliams y Siegel (2001), Wu et al. (2018), Shahzad et al. (2020), Hong et al. (2020), Flammer y Kacperczyk (2016) y Luo y Du (2015). Los impactos de la RSC —considerando sus tres dimensiones— generarán efectos positivos sobre la innovación conformada por su vertiente tecnológica —en base a su división entre incremental y radical— así como la social y la medioambiental. Los efectos de la RSC sobre la innovación social también fueron demostrados por Rexhepi et al. (2013) y Crets y Celer (2013). Además, otros autores habrían manifestado que la integración estratégica de la RSC en los objetivos empresariales ayudaría a potenciar la innovación de las empresas (Crets y Celer, 2013; Bocquet et al., 2013; 2017; 2019). Así, los resultados obtenidos amplían las aportaciones de quienes han considerado que las eco-innovaciones se podrían desarrollar para áreas de turismo cultural, frente al turismo de masas de sol y playa (Martínez-Pérez et al., 2015), quedando reflejada la capacidad del turismo de costa de desarrollar actividades innovadoras tecnológicas, sociales y medioambientales a través de sus acciones de RSC.

Al mismo tiempo, la hipótesis 2b declara una relación tratada de forma tradicional por la literatura, la cual contempla la relación entre la innovación y los resultados en la empresa. El impacto de la innovación sobre los resultados ya ha sido demostrado por algunas figuras en el ámbito de la dirección estratégica (Karabulut, 2015). Además, de forma más concreta, los resultados de la presente tesis coinciden con las visiones que ya han comenzado a demostrar la influencia de la innovación verde sobre los resultados en las empresas (Liao, 2018; Xie et al., 2019; Zhang et al., 2019a). Resulta relevante destacar que otros académicos del sector evidencian la existencia de una relación entre la innovación —considerando sus diferentes tipologías— sobre diversas variables de desempeño en los alojamientos (Jacob et al., 2003; Tseng et al., 2008; Mattsson y Orfila-Sintes, 2014; Asadi et al., 2020; Wang et al., 2020; Tugores y García, 2015), por lo que los resultados de esta investigación se encuentran en línea con dichas posturas.

Las hipótesis relacionadas con la resiliencia de los alojamientos turísticos también resultaron ser significativas. Concretamente, se ha podido demostrar la existencia de una relación directa y positiva entre la RSC y la resiliencia (H.3a $\beta=0,623$; $p<0,01$), lo que implica que los hoteles que tengan más desarrolladas sus prácticas de RSC tendrán más capacidad para poder hacer frente a los cambios del entorno, provocando que tengan mayores niveles de supervivencia a largo plazo (Chousa y Castro, 2011; Zahller et al., 2015; Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016; Lamprinakis, 2019; Lv et al., 2019). La existencia de dicha relación se justifica en base a que la mayor preocupación por los grupos de interés en la organización permitirá crear valor a largo plazo y disminuir riesgos a los que éstas se enfrentan ante cambios en el entorno (Chousa y Castro, 2011; Lamprinakis, 2019), entre otros factores.

Los resultados ya han sido probados en otras tipologías de turismo como el de observación de cetáceos (Lambert et al. 2010) así como para demostrar la resiliencia de las comunidades locales de diferentes destinos (Holladay y Powell, 2013; Calgaro et al., 2014; Lew et al., 2016). Directamente relacionados se encontrarían los análisis que señalan que la RSC de las empresas influyen en sus niveles de resiliencia en turismo (Kaz, 2019; Peña-Miranda et al., 2021) aunque hasta el momento, prevalece la consideración de la relación en contextos de crisis o desastres (DesJardine et al., 2019), especialmente en el período de pandemia de la COVID-19 (Huang et al., 2020; Marco-Lajara et al., 2021).

Además, también se ha demostrado el cumplimiento de la hipótesis 3b (H3b. $\beta=0,311$; $p<0,01$), que refleja el impacto que la resiliencia ejerce sobre los resultados empresariales en línea con investigaciones previas (Mathe et al., 2017; Hallak et al., 2018; Prayag et al., 2018; Chowdhury et al., 2019; Saad y Elsaheer, 2020). Durante la pandemia se han intensificado los trabajos que atienden a dicha relación, todos ellos postulándose a favor del incremento de la resiliencia como propulsora de mayores niveles de resultados (Melián-Alzola et al., 2020; Setthachotsombut y Sua-iam, 2020; Sobaih et al., 2021).

En cuanto a la hipótesis 4, también se ha podido demostrar la existencia de una influencia positiva que modera la relación entre la RSC y los resultados empresariales (H4. $\beta= 0,143$; $p<0,1$). La interpretación de la moderación se expone más adelante al

final del presente apartado mediante un gráfico en el que se puede observar el impulso de la relación gracias a la inclusión de la variable moderadora OE.

Una vez demostrados los impactos positivos de la RSC sobre las variables de innovación, resiliencia y desempeño económico, social y medioambiental, queda evidenciada la relevancia de que los alojamientos turísticos establezcan el foco de atención sobre sus prácticas responsables. Por ello, se analiza si los antecedentes de la RSC planteados en el modelo teórico influyen de forma significativa en la variable.

En cuanto a la relación entre el grado de aglomeración turística y la RSC (hipótesis 5), se ha pretendido aportar soluciones a los reclamos de figuras como DeBoer et al. (2017), quienes alegan la carencia de estudios que hayan tratado a la localización como un factor impulsor de las prácticas sostenibles en turismo. Se destaca que mayores niveles de aglomeración de un DT no impulsan de forma directa las prácticas de RSC de las empresas, produciéndose el rechazo de la hipótesis 5 (H_5 . $\beta = 0,023$; ns).

Dichos resultados resultan lógicos teniendo en cuenta que las investigaciones existentes hasta el momento en las que se ha relacionado la localización en entornos de distrito — por ende, entornos con altos niveles de aglomeración, entre otra serie de características— con las prácticas de sostenibilidad, basan el cumplimiento de dicha relación en la premisa de que las empresas se relacionan entre ellas o con otros agentes relevantes del entorno (Murillo y Lozano, 2009; Dodds y Kuehnel, 2010; Hjalager, 2018; Stoddart et al., 2020; Yachin, 2021) o que disponen de determinados niveles de innovación (Ramón-Rodríguez et al., 2011). De hecho, Petrić y Mrnjavac (2003) alegan que el establecimiento de una relación directa entre un sistema local con resultados competitivos y al mismo tiempo sostenibles sería muy exigente e incluso ambiciosa debido a que algunos ejemplos de turismo local no estarían respetando los principios de sostenibilidad. Por ello, se han planteado posibles soluciones como el poder atender al contexto institucional (Grimstad, 2011) o asegurar una gestión adecuada de dichas áreas (Petrić y Mrnjavac, 2003) que permitan lograr los objetivos de sostenibilidad deseados.

A pesar de lo anterior, la ubicación en entornos de distrito o clúster continúa postulándose como un factor clave en la determinación de las prácticas sostenibles del sector turístico dada su capacidad para estimular la ayuda mutua entre empresarios locales (Jackson y Murphy, 2002), para promover la competitividad y la sostenibilidad a

distintos niveles (Cunha y Cunha, 2005), para potenciar las externalidades positivas del turismo (Kim y Wicks, 2010), así como para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales (Kabanova y Vetrova, 2017). Ahora bien, mediante la hipótesis 5, no se ha relacionado la pertenencia a un distrito sobre el desarrollo de prácticas de RSC, ya que todas las empresas analizadas en el presente estudio pertenecen a un distrito turístico (véase análisis en Tabla 18). Por tanto, lo que se ha pretendido medir es si precisamente el grado de aglomeración del DT influiría de forma directa en el desarrollo de prácticas RSC, aspecto que no resulta significativo.

Por tanto, ante el incumplimiento de la relación directa entre el grado de aglomeración y la RSC (H5), se intensifican las razones para considerar otra serie de variables mediadoras o moderadoras en la relación, que puedan desarrollarse en ese tipo de entornos, o bien a nivel individual en las empresas.

Consecuentemente, se analiza la existencia de una relación directa entre el grado de aglomeración turística y el capital social (H6a) así como entre el capital social y la RSC (H6b). En cuanto a la hipótesis 6a (H6a. $\beta = 0,039$; ns) se han obtenido resultados sorprendentes e inesperados ya que la relación ha resultado no ser significativa. Merece la pena resaltar que muchos de los estudios existentes centran su atención en el desarrollo de capital social en entornos de distrito o clúster (Farrell y Knight, 2003; Staber, 2007; Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009; Parra-Requena et al., 2013; Aragón et al., 2014; Mollona y Presutti, 2016). Lo mismo ocurre en el sector turístico donde se ha analizado para el caso de clústeres o distritos rurales (Kc et al., 2018), culturales (Martínez-Pérez et al., 2015; Martínez-Pérez et al., 2019), de turismo en ciudades (Kim y Shim, 2018) o de turismo de costa (Marco-Lajara et al., 2022). Se reitera que, a través de la hipótesis 6a no se analiza si la presencia en un distrito influye en los niveles de capital social, sino el hecho de si un alojamiento turístico pertenece a un distrito con mayor nivel de aglomeración influye en que se desarrollen mayores niveles de capital social, frente a aquellos ubicados en distritos con menores niveles de aglomeración turística.

Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no se han realizado estudios que relacionen concretamente el grado de aglomeración de un DT con el capital social en el sector turístico, sino que se ha estudiado la forma en que un distrito afecta en la creación del

capital social. Esto puede explicar el rechazo de la hipótesis dado que, el hecho de que una zona geográfica esté más especializada (tenga mayor grado de aglomeración) en actividades turísticas no implica que las empresas ubicadas en dichas zonas dispongan de mayores niveles de capital social que aquellas empresas ubicadas en zonas menos aglomeradas, ya que en todas las zonas de costa contempladas se desarrolla la actividad turística, en mayor o menor intensidad. De hecho, la colaboración entre agentes del sector turístico dependerá de una serie de factores geográficos, organizativos y políticos (Selin, 1999), por ello no se debe presuponer la existencia de capital social en los clústeres ya que su consecución dependerá de los incentivos y de la capacidad de que persista el desarrollo de redes entre los miembros, conformando la RSC un factor clave para fomentar dichas relaciones (Testa et al., 2012).

En cuanto a la hipótesis 6b, se acepta, demostrando la influencia de un efecto directo y positivo del capital social sobre la RSC (H6b. $\beta = 0,143$; $p < 0,01$). En este sentido, el establecimiento de relaciones entre las empresas potencia sus prácticas de RSC. Estudios previos ya habían sido capaces de señalar la influencia de las redes de relaciones sobre la RSC de las pymes turísticas (Murillo y Lozano, 2009) o sobre el bienestar de las comunidades (Hanifan, 1916). De esta manera, las distintas formas de capital social permiten impulsar acciones de RSC (Sacconi y Degli Antoni, 2009) y pasar de posturas más individualistas a más colectivas en estas prácticas (Svendsen y Laberge, 2006). Esta relación es especialmente relevante para el caso de las pymes (Perrini, 2006; Russo y Perrini, 2010; Sen y Cowley, 2013; Font et al., 2016b) las cuales aprovechan las relaciones con los contactos para incrementar sus conocimientos y superar barreras para desarrollar su RSC, a diferencia de las empresas grandes que suelen basar sus prácticas responsables en la teoría de stakeholders. Los resultados se encuentran en línea con los investigadores del sector turístico que han relacionado el capital social con la sostenibilidad (Macbeth et al., 2004; Okazaki, 2008; Ooi et al., 2015; Dickinson et al., 2017; Nunkoo, 2017; Johari y Kunasekaran, 2019; Zmysłony et al., 2020; Zhang et al., 2021) o concretamente con la RSC (Njite et al., 2011; Supanti et al., 2015; Leung et al., 2021).

Avanzando en el análisis, se aceptan las hipótesis 7a (H7a. $\beta = 0,128$; $p < 0,05$) y 7b (H7b. $\beta = 0,301$; $p < 0,01$). Mediante la aceptación de la hipótesis 7a se demuestra que, ante

mayores grados de aglomeración o especialización turística de un DT se potencia la capacidad ambidiestra interorganizativa de las empresas, es decir, de co-explotar o co-explorar conocimientos. En este sentido, se realizan nuevas aportaciones a la línea de investigación existente que defiende que los clústeres o distritos son entornos favorables para el desarrollo de ambidestreza (Ferrary, 2011; Lee, 2017), añadiendo un mayor nivel de especificación mediante la conclusión de que cuanto mayor sea el grado de aglomeración turística del distrito, mayores serán las posibilidades de que las empresas desarrollen su ambidestreza interorganizativa, frente a otros distritos que presenten menores grados de aglomeración. De hecho, se demuestra que, ante mayores niveles de especialización de la actividad turística, los alojamientos tenderán a explotar más sus conocimientos actuales o explorar nuevos conocimientos, en línea con Úbeda-García et al. (2020) y Marco-Lajara et al. (2022).

Del mismo modo, la aceptación de la hipótesis 7b permite avanzar en el conocimiento de los antecedentes de la RSC en turismo ya que aquellos alojamientos que presentan mayores niveles de ambidestreza interorganizativa, es decir, que desarrollan su co-exploración y co-explotación con empresas del entorno, mejoran sus prácticas de RSC. El papel de la ambidestreza en el desarrollo de innovaciones verdes ha sido recientemente analizado (Xie y Zhu, 2020). Del mismo modo, la literatura turística existente ha buscado soluciones ambidiestras para potenciar la sostenibilidad en destinos (Seraphin et al., 2018) o para el desarrollo de prácticas responsables en empresas turísticas (Boronat-Navarro y García-Joerger, 2019; Vo Thanh et al., 2020; Úbeda-García et al., 2022), por lo que los resultados refuerzan estas últimas conclusiones para el caso del turismo de costa.

En relación con la hipótesis 8a se acepta la existencia de una relación directa y positiva entre el capital social y la ambidestreza (H8a. $\beta=0,508$; $p<0,01$). Por tanto, cuanto mayores sean las relaciones con los contactos, más se potenciarán las capacidades de explotar y explorar de forma colectiva para obtener innovaciones. Esta relación ha sido demostrada teniendo en cuenta el capital social de los equipos directivos (Cao et al., 2010; Li, 2013) o bien de los empleados (Lazzarotti et al., 2017). En turismo, se ha testado la relación entre determinadas dimensiones del capital social —como el *bridging capital*— sobre la capacidad de exploración de conocimiento en las empresas de

clústeres turísticos culturales (Martínez-Pérez et al., 2015) o bien de ambas dimensiones del capital social sobre la estrategia de conocimiento ambidiestro (Martínez-Pérez et al., 2016) o la ambidestreza interorganizativa (Marco-Lajara et al., 2022). Los resultados obtenidos se suman al campo de investigación desde esta última perspectiva, es decir, la que contempla la relación entre el capital social y la ambidestreza interorganizativa en los alojamientos turísticos de la costa española.

Una vez detallados los resultados en torno a las hipótesis planteadas, se comprueba el poder predictivo del modelo a través de la R^2 (Tabla 29). Así, se refleja la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo en el modelo. Para que alcance un mínimo poder explicativo la $R^2 > 0,10$ (Falk y Miller, 1992). Ahora bien, hay quien considera que existe un poder explicativo débil con valores de 0,19 (Chin, 1998) mientras que otros consideran que un poder explicativo débil se establecería en el valor 0,25 (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014b). Siguiendo la clasificación de Chin (1998), tanto la RSC, la resiliencia, la innovación como la performance presentan un poder explicativo sustancial. La ambidestreza presentaría un poder explicativo moderado.

Tabla 29. R^2 y Q^2

VARIABLES ENDÓGENAS	R^2	Q^2
Ambidestreza	0,280 ***	0,154
Capital Social	0,002	-0,000
RSC	0,586***	0,462
Resiliencia	0,388***	0,203
Innovación	0,756***	0,559
Performance	0,706***	0,496

* $P < 0,1$, ** $P < 0,05$, *** $P < 0,01$

Los investigadores no solo determinan la capacidad predictiva del modelo a través de la R^2 sino también mediante el valor de Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974). Así la Q^2 indica la capacidad predictiva del modelo cuando no se usan los datos estimados. Hair, Risher, Sarstedt y Ringle (2019b) consideran que si $Q^2 > 0$ el poder predictivo es pequeño, si $Q^2 > 0,25$ es moderado y si $Q^2 > 0,50$ es grande. Puede observarse que, a excepción de la variable capital social, todas las demás variables endógenas se encuentran por encima de 0, lo que aporta un claro soporte a la relevancia predictiva del modelo. Concretamente, Los valores más elevados los presenta la innovación ($Q^2 = 0,559$) y la

performance ($Q^2= 0,559$) teniendo ambas grandes capacidades predictivas y la RSC ($Q^2=0,462$), con una capacidad predictiva moderada.

Para finalizar con el análisis del modelo estructural, se muestra en la Tabla 30 el tamaño de los efectos analizados.

Tabla 30. Tamaño del efecto de las relaciones

Coefficientes path	f²	Tamaño
RSC-Performance (H1+)	0,037	Pequeño
RSC-Innovación (H2a+)	3,105***	Grande
Innovación-Performance (H2b+)	0,027	Pequeño
RSC-Resiliencia (H3a+)	0,633***	Grande
Resiliencia-Performance (H3b+)	0,182**	Moderado
Orientación estratégica RSC- Efecto moderador (H4+)	0,071**	Pequeño
G. Aglomeración T- RSC (H5+)	0,001	-
G. Aglomeración T-Capital Social (H6a+)	0,002	-
Capital Social-RSC (H6b+)	0,034*	Pequeño
Capital Social-Ambidestreza (H8a+)	0,358***	Grande
G. Aglomeración T-Ambidestreza (H7a+)	0,023	Pequeño
Ambidestreza-RSC (H7b+)	0,110**	Pequeño
Certificados Sostenibles-RSC (Control+)	0,163***	Moderado
Edad-Performance (Control+)	0,014	-
Pertenencia a Cadena-Performance (Control+)	0,001	-
Tamaño-Performance (Control +)	0,003	-

* $P < 0,1$, ** $P < 0,05$, *** $P < 0,01$

Evaluación del modelo global de segundo orden

Se ha procedido a realizar una valoración del modelo global de segundo orden en la que se han aplicado medidas de índice de ajuste del modelo (Henseler et al., 2016; Henseler, 2017). Para ello, se ha comprobado que el modelo global de segundo orden presenta un SRMR de $0,075 < 0,08$ (Hu y Bentler, 1998), por lo que tiene un ajuste global adecuado.

Análisis de mediación

A continuación, se muestran los resultados relacionados con las 5 mediaciones planteadas en el modelo a través de las hipótesis 2, 3, 6, 7 y 8. En cuanto a las mediaciones que afectan a la relación principal entre RSC y resultados (hipótesis 1), se comprueban los datos en la Tabla 31.

Tabla 31. Efecto mediación en la relación entre RSC y resultados

Efecto total de RSC sobre performance		Efecto directo RSC sobre performance			Efecto indirecto de RSC sobre performance			Conclusión
Coef (β)	T valor		Coef (β)	T valor		Punto estimado	IC percentil 95%	
0,591***	8,503	H1=a	0,225***	2,533	H2=H2a*H2b H3=H3a*H3b	0,173** 0,194***	[0,044; 0,314] [0,112; 0,259]	Acceptada Acceptada

***P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01**

Existe un efecto de mediación parcial de la variable innovación sobre la relación RSC-resultados dado que las tres relaciones principales establecidas son significativas (hipótesis 2). Concretamente, la mediación parcial sería complementaria ya que las tres relaciones son positivas. Los resultados de mediación se encuentran alineados con aquellos estudios previos que han considerado el papel mediador de la innovación entre la RSC y variables de rendimiento empresarial (Luo y Bhattacharya, 2006; Surroca et al., 2010; Bocquet et al., 2017; Marin et al., 2017; Ratnawati et al., 2018).

Para el caso de la resiliencia (hipótesis 3) sería la misma conclusión, dado que las tres relaciones son positivas y la mediación parcial es complementaria. Por tanto, se demuestra el rol mediador que ejerce la resiliencia en la relación entre la RSC y los resultados, añadiendo evidencia a la tendencia actual de investigaciones que analizan los efectos conjuntos de la resiliencia, la RSC y los resultados en el sector turístico (Magno y Cassia, 2021; Marco-Lajara et al., 2021).

En cuanto a los resultados de las mediaciones establecidas entre el grado de aglomeración de un DT y la RSC se muestran los datos en la Tabla 32.

Tabla 32. Efecto mediación en la relación entre grado de aglomeración y RSC

Efecto total de G. Aglomeración T sobre RSC		Efecto directo de G. Aglomeración T sobre RSC			Efecto indirecto de G. Aglomeración T sobre RSC			Conclusión
Coef (β)	T valor		Coef (β)	T valor		Punto estimado	IC percentil 95%	
0,073*	1,568	H5=a	0,023	0,525	H6= H6a*H6b H7=H7a*H7b	0,006 0,039**	[-0,011; 0,024] [0,008; 0,072]	Rechazada Acceptada

***P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01**

Existirá un efecto mediación completo de la ambidestreza en la relación entre el grado de aglomeración turístico y la RSC, dado que la relación directa G. Aglomeración T-RSC no es significativa pero las relaciones intermedias sí que son significativas. Por tanto, aceptamos la hipótesis 7.

En cuanto al capital social, no ejerce efecto mediación en la relación G. Aglomeración T-RSC, por tanto, se rechaza la hipótesis 6.

Al mismo tiempo, se rechaza la hipótesis de mediación doble del capital social y la ambidestreza sobre la relación entre el grado de aglomeración turística y la RSC (Tabla 33).

Tabla 33. Doble mediación

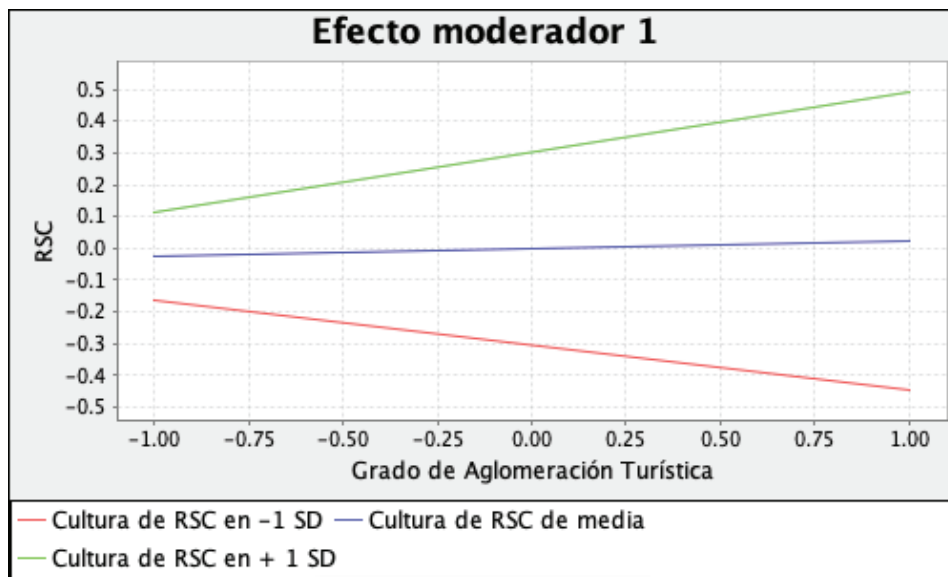
Efecto total de G. Aglomeración T sobre RSC		Efecto directo de G. Aglomeración T sobre RSC			Efecto indirecto de G. Aglomeración T sobre RSC			
Coef (β)	T valor		Coef (β)	T valor		Punto estimado	IC percentil 95%	Conclusión
0,073*	1,568	H5=a	0,023	0,525	H8= H6a*H8a*H7b	0,006	[-0,011; 0,028]	Rechazada

Análisis de moderación

Tal y como se puede comprobar en la Tabla 28, ambas moderaciones planteadas en el modelo son significativas. En el Gráfico 45 y el Gráfico 46 se pueden comprobar ambos efectos de moderación. Para poder interpretar el efecto moderador de ambas hipótesis se centra la atención en la significación del efecto interacción sobre cada una de las relaciones principales que moderan. Al demostrar que ambas son significativas, conviene comprobar la fuerza del efecto moderación.

En el caso de la cultura de RSC (hipótesis 9), se demuestra la existencia de un efecto moderador de la cultura organizativa entre el grado de aglomeración de un DT y la RSC a (H9. $\beta=0,164$; $p<0,05$).

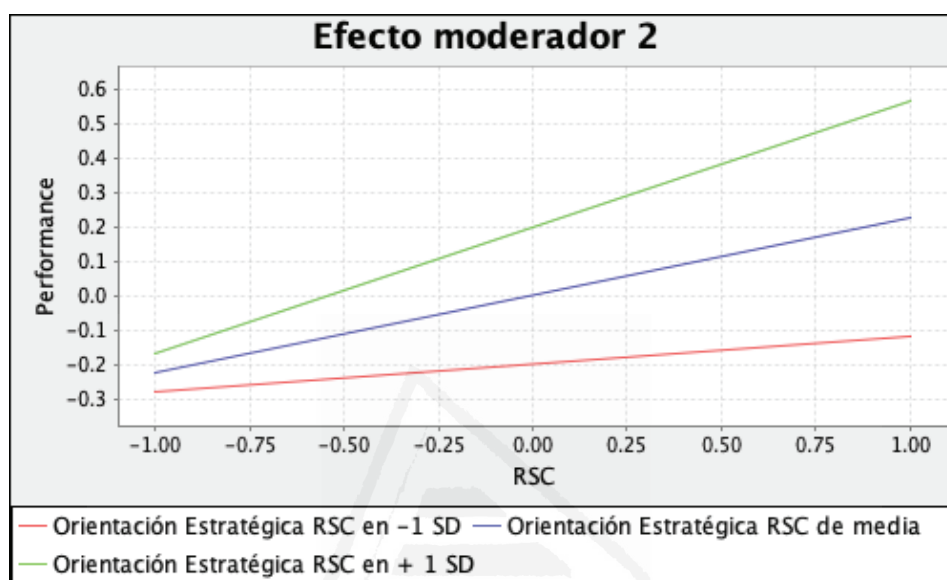
Gráfico 45. Efecto moderación cultura organizativa



Se observa en el Gráfico 45 que ante niveles bajos de cultura organizativa de RSC (línea en color rojo) la relación entre la RSC y el grado de aglomeración turística se vuelve inversa, es decir, ante culturas organizativas débiles, el grado de aglomeración del DT impactará de forma negativa en la RSC, de forma que cuanto mayor es el grado de aglomeración turística, se dan niveles de RSC más reducidos. Por el contrario, ante altos niveles de cultura organizativa, la relación entre el grado de aglomeración turística y la RSC es positiva, existiendo mayores niveles de RSC cuanto mayor es el grado de aglomeración turística. La defensa de la cultura organizativa como pilar fundamental para el desarrollo adecuado de la RSC ha proliferado en el ámbito de Dirección Estratégica. Los resultados se alinean con las declaraciones de quienes consideran a la cultura organizativa como uno de los elementos esenciales para la formación de empresas responsables o de las prácticas de RSC (Moreno et al., 2010; Nelling y Webb, 2009; Ooi et al., 2020), así como para la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (Bueno Campos y Morcillo Ortega, 2019). Su papel en la consecución de la sostenibilidad turística es determinante (Oriade et al., 2021), de ahí que abunden los estudios que analizan la relación entre cultura y RSC en el sector (Jaakson et al., 2009; Holcomb y Smith, 2017; González-Rodríguez et al., 2019).

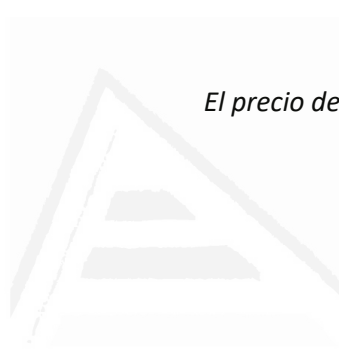
En cuanto a la hipótesis 4, también se ha podido demostrar la existencia de una influencia positiva que modera la relación entre la RSC y los resultados empresariales (H4. $\beta = 0,143$; $p < 0,1$) por parte de la variable “orientación estratégica de RSC”.

Gráfico 46. Efecto moderación orientación estratégica de RSC



Así, se observa en el Gráfico 46 cómo mayores niveles de orientación estratégica de RSC provocarán que incrementos en las prácticas de RSC tengan efectos superiores sobre los resultados (línea verde). Por el contrario, si se parte de niveles reducidos de orientación estratégica de RSC, la relación es menos intensa, aunque continúe siendo positiva, provocando menores incrementos de performance ante aumentos de prácticas de RSC (línea roja). En este sentido, la aceptación de la hipótesis permite reforzar los argumentos que durante los últimos años han defendido la inclusión de la estrategia de RSC en el *core business* de la empresa para mejorar los rendimientos obtenidos a través de las prácticas responsables (Cantele y Zardini, 2018; Baden et al., 2009; Bocquet et al., 2013), aspecto que también ha sido amparado en el sector turístico (Camilleri, 2014). Además, la utilidad del resultado se extiende al debate de quienes pretenden aportar respuestas válidas que atiendan a las exigencias de alejar las prácticas de RSC del *greenwashing* empresarial (Punitha y Rasdi, 2013; Rahman et al., 2015; Gupta et al., 2019; Chen et al., 2019).

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN



El precio de la grandeza es la responsabilidad

(Winston Churchill, 1943)

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

8.1. Conclusiones

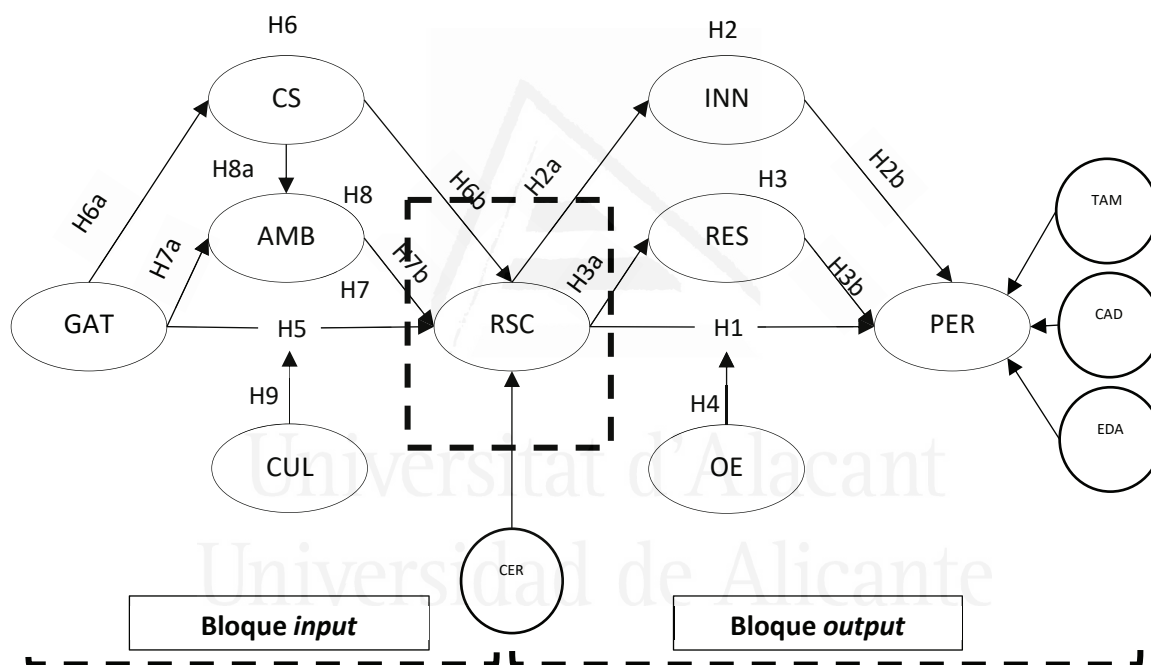
En la presente tesis doctoral se han derivado una gran variedad de conclusiones que son de utilidad tanto para la investigación en Dirección Estratégica como para el sector turístico. Estableciendo el foco sobre la RSC, como eje angular de la tesis y del modelo desarrollado, se ha conseguido demostrar empíricamente la relevancia de esta estrategia para los alojamientos turísticos de costa, cubriendo de esta forma el OG de la tesis. Además, también se han podido abordar los OE1 y OE2, ya que, por un lado, se han aportado evidencias para demostrar que el turismo de costa puede alejarse de su vinculación tradicional al turismo de masas gracias a su capacidad de aportar soluciones válidas desde el punto de vista social, económico y medioambiental. También se ha conseguido profundizar en las diferencias entre la RSC y la sostenibilidad en el sector, indicando que los directivos deben centrarse en sus estrategias de RSC para conseguir una serie de impactos que beneficiarán a los hoteles de forma individual y permitirán que cada uno de ellos se una al cumplimiento de los objetivos sostenibles a nivel global.

A partir de la variable RSC como pilar central de análisis, se derivan una serie de relaciones, las cuales se catalogan en dos bloques diferenciados, el bloque *output* y el bloque *input*, atendiendo al resto de objetivos específicos diseñados para la presente investigación (ver Tabla 1 y Modelo teórico 11). En cuanto al bloque *output*, se analiza la relación principal entre la RSC y los resultados en la empresa con el ánimo de poder arrojar luz sobre el debate tradicional en el que todavía no se ha alcanzado una conclusión generalizada sobre los efectos positivos o adversos que genera la RSC sobre el desempeño empresarial en turismo. Al mismo tiempo, se considera el efecto de otras variables estratégicas relevantes como la innovación, la resiliencia, así como la orientación estratégica de la RSC para conocer su efecto mediador o moderador sobre la relación principal.

Gracias al bloque *output*, se consigue poner en valor la estrategia de RSC, junto con las estrategias mediadoras y moderadoras, como propulsoras de la creación de valor en las organizaciones, cumpliendo así el objetivo clásico de las empresas. Una vez demostrado su rol en la generación de beneficios, merece la pena profundizar en los factores que

permiten a los alojamientos turísticos desarrollar de forma adecuada su RSC, superando las barreras tradicionales a las que se han tenido que enfrentar para poder invertir en una estrategia que, tradicionalmente, había quedado relegada a realizarse únicamente bajo la obtención previa de excedentes económicos a través de estrategias más tradicionales. En esta línea, se analiza el bloque *input*, en el que se contempla el papel de la localización sobre el desarrollo de la RSC, así como de variables como el capital social, la ambidestreza interorganizativa y la cultura organizativa.

Modelo teórico 11



A continuación, se da respuesta a los objetivos de investigación planteados al comienzo de la tesis doctoral, siguiendo la secuencia lógica planteada a lo largo de los capítulos y reflejada finalmente en el Modelo teórico 11.

En relación con el bloque *output*, el primero de los objetivos se centra en dirimir si las prácticas de RSC pueden derivar en desempeños positivos en el sector de turismo de costa, comúnmente ligado a la tipología de “sol y playa” que tradicionalmente se ha percibido como uno de los generadores de externalidades negativas a nivel internacional. La lógica de comenzar con dicha conclusión reside en que se ha demostrado una tendencia generalizada a analizar los efectos de la RSC sobre los

resultados en las empresas en el ámbito de la Dirección Estratégica. En este sentido, se demuestra que el desarrollo de prácticas de RSC ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de los alojamientos turísticos de costa. Se trata de una conclusión relevante tanto desde el punto de vista académico como para las empresas del sector. Por un lado, permite elucidar el debate existente en torno a la efectividad de dichas prácticas, especialmente en variantes de turismo masivo como el de costa. Por otro lado, permite impulsar las motivaciones de los directivos a invertir en este tipo de estrategias, alejándolos de las percepciones tradicionales en las que se consideraba a la RSC como una estrategia de incremento de costes que influiría de forma negativa en el desempeño económico de la empresa.

Al mismo tiempo, se prueba que la RSC permite que las empresas del sector sean más innovadoras. Pese a que la relación puede ser de influencia mutua, en la presente tesis se establece el foco en la capacidad de las prácticas responsables para impulsar un mayor número de innovaciones (tecnológicas, sociales y medioambientales) lo que, a la par, provocará un incremento en los resultados. Por tanto, la RSC influye de forma positiva en la innovación de los alojamientos y dicha innovación potencia la obtención de resultados favorables en términos económicos, sociales y medioambientales. Además de la existencia de las relaciones directas entre estas variables, se ha demostrado el efecto de mediación parcial complementaria ejercido por la innovación entre la RSC y los resultados. De esta forma, aquellas empresas que, además de poner en práctica la RSC, desarrollen innovaciones, verán incrementados en mayor medida sus resultados. Esto permite que los directivos no sólo se enfoquen en innovar en las tres dimensiones (social, medioambiental y económica o tecnológica en este ámbito) sino que se esfuercen en hacer que dichas innovaciones puedan estar en congruencia con las prácticas de RSC que pongan en práctica las empresas para así provocar incrementos todavía mayores en sus resultados.

Teniendo en consideración el entorno de gran incertidumbre en el que se han visto envueltos todos los alojamientos turísticos, en especial los de costa durante el período de la pandemia, puede que la consecución de prácticas de RSC y el esfuerzo por alcanzar niveles de innovación más avanzados requieran de otro tipo de capacidades relacionadas con la supervivencia de las empresas, que refuercen los efectos de las

variables mencionadas. Bajo dicha perspectiva cobra protagonismo la resiliencia y, concretamente su relación con la RSC y los resultados. Así, se ha podido verificar que las prácticas de RSC incrementan la capacidad de hacer frente a situaciones adversas o crisis a los alojamientos turísticos, potenciando de esta manera su resiliencia. Prueba de ello son los numerosos casos en los que los hoteles u otro tipo de alojamientos con un enfoque más social y medioambiental han podido sobrevivir durante la época de la pandemia haciendo frente a la crisis gracias a sus estrategias diferenciadoras que les ha permitido mantener su posición en el mercado a largo plazo. Además, una orientación más inclinada hacia los grupos de interés en términos económicos, sociales y medioambientales les dota de una mayor capacidad y experiencia para afrontar sus necesidades en períodos de crisis o desastres o bien, en situaciones menos extremas, ante cualquier cambio del entorno. Esta capacidad resiliente también ha resultado ser beneficiosa en términos de resultados. Consecuentemente, también se ha podido demostrar la existencia de un efecto mediador parcial complementario de la resiliencia entre la RSC y los resultados, dejando evidencia de que los hoteles deben prestar atención a sus actuaciones frente a las adversidades para que sus prácticas de RSC todavía impacten de forma más profunda en sus resultados.

Para finalizar con las conclusiones del bloque *output*, se ha podido determinar que la orientación estratégica de la RSC es más conveniente que la realización de prácticas responsables aisladas, es decir, no integradas en la estrategia corporativa y en los valores de la empresa. Así, aquellos hoteles que presentan una orientación estratégica de RSC han experimentado incrementos superiores de resultados derivados de sus prácticas de RSC a aquellos que realizan acciones sin una coherencia estratégica. Es decir, la ausencia de una estrategia sólida de RSC deliberada e integrada en los objetivos estratégicos o en el *core business* de la organización provoca que los impactos de las prácticas de RSC sobre los resultados tengan menos intensidad. Esto puede suponer una solución muy relevante para los profesionales del sector que hayan podido buscar la forma adecuada de desarrollar sus prácticas de RSC. Una acción responsable carece de sentido si ésta no se encuentra en sintonía con las creencias y la forma de entender la filosofía de la empresa. Este planteamiento puede explicar las pérdidas experimentadas por algunas empresas al realizar acciones de RSC con objetivos exclusivos de mejora de

imagen (*greenwashing*) los cuales han sido percibidos por los stakeholders como un engaño y, por tanto, penalizados en términos de resultados. Del mismo modo, se ha contemplado cómo aquellos alojamientos que evitan las prácticas de *greenwashing*, cuya estrategia nace con valores y objetivos sostenibles, fidelizan a los stakeholders, quedando las necesidades de éstos últimos suficientemente satisfechas, lo que genera un ambiente en el que ven reflejados e identificados sus valores con los del alojamiento, incrementando su confianza hacia la empresa y, consecuentemente, haciendo que los resultados sean mejores y más consolidados.

Seguidamente, se describen las conclusiones extraídas en el bloque *input*. Por un lado, destaca el planteamiento de una relación novedosa en el ámbito de investigación, con la que se ha contemplado el impacto de las estrategias de localización sobre la RSC. Concretamente, se ha pretendido conocer si la presencia de determinadas características vinculadas a los DTs potenciaría el desarrollo de la RSC de los alojamientos turísticos ubicados en dichas áreas, específicamente la relacionada con el grado de aglomeración. Frente a las investigaciones ya existentes sobre identificación de distritos en España que se realizaron para el diseño de estrategias de política industrial o para conocer los impactos que dichas políticas territoriales producen sobre variables estratégicas o de desempeño como la innovación, los resultados, la competitividad o la productividad, entre otros, en la presente tesis se amplía el foco de análisis, considerando el potencial de las áreas aglomeradas para la consecución de prácticas responsables. Por tanto, la aportación no sólo se reduce a conocer las virtudes estratégicas de dichas zonas, sino a dirimir si el grado en que están aglomeradas o especializadas las empresas determina en cierta medida su capacidad o predisposición para aplicar prácticas responsables, lo que resulta útil como punto de partida para que las empresas y/o instituciones dispongan de ejemplos sobre cómo emprender el camino hacia la sostenibilidad.

En cuanto a la relación directa entre el grado de aglomeración y la RSC, no se ha podido demostrar que la ubicación en entornos de distrito más aglomerados, es decir, con un mayor nivel de especialización en actividades turísticas, impacte de forma directa y positiva en las prácticas de RSC. Se trata de una conclusión en cierta medida esperada ya que simplemente por ubicarse en áreas con un mayor nivel de especialización en la

actividad turística no tiene por qué provocar que los alojamientos desarrollen en mayor medida sus prácticas responsables. De hecho, se destaca en este punto las conclusiones extraídas en torno a la identificación de los DTs para indicar que todas las empresas que componen la muestra del presente estudio pertenecen a DTs, siendo la única diferencia en este caso el grado de aglomeración de cada uno de ellos.

Por este motivo, se requiere de características adicionales generadas en entornos de DT como el establecimiento de relaciones estrechas de colaboración entre las empresas del sector, así como con otro tipo de agentes. De hecho, las escasas investigaciones que hasta el momento han vinculado la ubicación en DTs con las prácticas sostenibles han basado dicha conexión en la existencia de relaciones entre los agentes que ha potenciado el intercambio de conocimiento entre las partes interesadas o en la disposición de capacidad de innovación. Resulta complejo que únicamente teniendo en cuenta la especialización en el sector se potencie la orientación sostenible, a falta de otras características internas o externas a la organización que potencien dicha relación ya que, tal y como se ha demostrado, la orientación estratégica de RSC de las empresas es clave. Por tanto, en un entorno aglomerado de empresas turísticas conviven empresas que son sostenibles por convicción, otras que únicamente realizan acciones de forma aislada y otras que todavía no han desarrollado actividades responsables estando encajonadas en sistemas de dirección más obsoletos. Esto dificulta en cierta medida tanto el intercambio de información como las prácticas de mimetismo características en otras áreas estratégicas (los procesos productivos, de diseño o de innovación), dificultando que se den para las prácticas sostenibles —ya que los valores de los alojamientos de dichas áreas son muy heterogéneos. En este sentido, determinadas instituciones oficiales como los institutos de investigación o los propios gobiernos podrían favorecer el desarrollo de entornos aglomerados en los que la concentración de la actividad principal y, por tanto, la especialización en la propia práctica turística, no sea el único criterio relevante a considerar, sino también la orientación sostenible que presenten las empresas de dichas áreas, lo que les permitirá alcanzar prácticas conjuntas de RSC que favorecerán también sus estrategias individuales.

En virtud de ello, además de la relación directa entre el grado de aglomeración y la RSC, se establece como objetivo de la presente tesis el análisis de algunas variables

estratégicas que tradicionalmente han estado ligadas a los entornos de distrito como el capital social o la ambidestreza, así como la disposición de una cultura organizativa bien establecida.

En cuanto a la relación entre el grado de aglomeración de un DT y el capital social, se han obtenido conclusiones inesperadas si se parte de las premisas establecidas en la literatura existente sobre distritos en la que se asume la existencia de relaciones entre agentes. Ahora bien, se reitera que el objetivo de la presente tesis no es dirimir si la presencia en un DT impacta en los niveles de capital social ya que ésta es una relación que ha sido exhaustivamente justificada por los académicos. Resulta pertinente que, hasta la fecha, los estudios existentes hayan relacionado la pertenencia a un distrito con el desarrollo del capital social dadas las ventajas de proximidad, apoyo institucional, de investigación y tecnológico, así como la dinámica de competitividad-colaboración que se suele desarrollar de forma habitual en estas áreas. Ahora bien, en el sector turístico, son inexistentes los estudios que hayan relacionado de forma específica el grado de aglomeración turística con el capital social o, expresado de forma alternativa, el nivel de especialización turística con el desarrollo del capital social.

Teniendo en cuenta que todas las empresas analizadas pertenecen a un DT, se presupone la existencia de ciertos niveles de capital social. En su lugar, se pretende conocer si la ubicación en DTs más aglomerados hace que los alojamientos turísticos se comporten de forma distinta a aquellos ubicados en DTs menos aglomerados en términos de establecimiento de vínculos entre los miembros dentro de cada una de estas áreas. Esta relación ha resultado no ser significativa, demostrando que el hecho de que un alojamiento turístico esté en zonas más aglomeradas no hará que se relacione más con otras empresas o agentes del sector que si se ubica en zonas menos aglomeradas, siempre teniendo en cuenta que en ambos casos se ubican en DTs, por lo que se compara el grado de aglomeración partiendo de niveles de especialización en turismo ya existentes. Así, puede que sea más efectiva la acción por parte de instituciones o gobiernos para fomentar la existencia de relaciones que el propio grado en el que se aglomeran. A modo de ejemplo, un alojamiento que esté ubicado en el DT de Peñíscola, el cual presenta un grado de aglomeración elevado, no tiene por qué relacionarse más con las empresas de su SLT que lo que se relaciona un hotel que esté

ubicado en Benidorm con las empresas de su SLT (con un grado de aglomeración elevado pero menor al de Peñíscola), ya que precisamente en este último SLT se ubican asociaciones muy relevantes como HOSBEC que generan muchas actividades en las que potencian las relaciones y la creación de vínculos estrechos entre los profesionales del sector. Por tanto, una de las conclusiones clave extraídas es que, en cierta medida, la implicación activa por parte de instituciones oficiales como asociaciones, gobiernos regionales o institutos de investigación, entre otros, podría actuar como un factor impulsor de las relaciones entre los miembros del distrito.

Además, cabe señalar que el presente estudio se ha realizado en un período de pandemia mundial derivada de la COVID-19, cuyos impactos han sido especialmente acusados en el sector turístico, aspecto que puede haber afectado a la forma en la que las empresas ubicadas en entornos de aglomeración turística en la costa desarrollen sus relaciones con los contactos. Este aspecto junto con la globalización, que cada vez está más consolidada, más todavía gracias a las ventajas de comunicación que ha proporcionado internet y las redes sociales, puede hacer que las relaciones no estén delimitadas a los entornos más cercanos y que sean más aglomerados, sino que pueden venir determinadas por la predisposición a avanzar en el camino hacia la sostenibilidad de los hoteles, lo que permitirá que éstos establezcan más relaciones con hoteles de otros DTs menos aglomerados, en términos de especialización de la actividad, pero donde la presencia de empresas con orientación responsable sea más elevada.

El fomento de estas relaciones será determinante en la creación de estrategias de RSC, tal y como se ha podido exponer en este trabajo. Esta conclusión es de gran utilidad para los hoteles de costa ya que, conociendo que la creación de redes puede beneficiar su desarrollo de prácticas sociales, medioambientales y económicas, se preocuparán por establecer estos vínculos con otros hoteles, independientemente del grado de aglomeración que presente cada DT, para así alcanzar estrategias de RSC más avanzadas. Por ello, en cierta medida, el foco se debe establecer en cómo potenciar dichas relaciones y puede que una solución válida sea la implicación de las instituciones previamente comentadas. Otra vía podría ser la actuación de una empresa líder como prescriptora en el DT y precursora de las acciones sostenibles.

Al mismo tiempo, y en la comentada búsqueda de características desarrolladas en los entornos de DT que puedan ser útiles para el impulso de praxis sostenibles, se ha demostrado que la ambidestreza interorganizativa resulta una capacidad clave a desarrollar para el objetivo establecido. Así, se vislumbra el efecto directo positivo que un mayor grado de aglomeración ejerce sobre la ambidestreza interorganizativa de las empresas del DT, provocando que los entornos más aglomerados potencien la creación de nuevos conocimientos de forma coordinada, así como la explotación simultánea de los conocimientos que se encontraban en disposición de las empresas relacionadas. Al tratarse de una tipología de ambidestreza que se genera gracias a la interacción de las empresas, las carencias en explotación o exploración que se puedan dar a nivel individual se compensan con las aportaciones de otros miembros de la red. En este caso, se generan sinergias para conseguir soluciones útiles para el progreso de sus respectivas estrategias de RSC.

Estas conclusiones expuestas explican el porqué no se da un efecto de mediación por parte del capital social pero sí por parte de la ambidestreza interorganizativa. La consecución de mayor grado de aglomeración no determina el establecimiento de vínculos más estrechos entre empresas de un DT, pero sí la capacidad de las empresas a explotar o explorar de forma conjunta los conocimientos necesarios para desarrollar acciones de RSC. Por ello, los hoteles pertenecientes a un mismo DT no deben limitarse a relacionarse entre ellos sino a explotar de forma eficiente dichas relaciones con una orientación innovadora que les permita co-explorar y co-explotar sus conocimientos para adoptar el enfoque sostenible deseado. De ahí que la ambidestreza interorganizativa ejerza un efecto de mediación completo en la relación entre el grado de aglomeración turística y la RSC.

La propia definición de ambidestreza interorganizativa, la cual se basa en la cooperación voluntaria de empresas para conseguir avances tanto en la explotación como en la exploración de conocimientos, es decir, en el máximo aprovechamiento de los conocimientos actuales o en la creación de nuevos conocimientos gracias a la colaboración entre agentes, explica el efecto directo positivo del capital social sobre la ambidestreza. El capital social *per se*, o lo que es lo mismo, la existencia de relaciones

entre los miembros de un distrito es la premisa básica de la que parte el concepto de ambidestreza interorganizativa, lo que explica el cumplimiento de la hipótesis 8a.

Cabe señalar que el establecimiento de esta última relación ha sido planteado con una intención indirecta, buscando encontrar un efecto de doble mediación del capital social y la ambidestreza sobre la relación entre el grado de aglomeración y la RSC, hipótesis que no ha resultado ser significativa. En este sentido, se podría considerar que el hecho de haber tratado ambas variables como mediadoras de la misma relación principal puede haber provocado que una absorba en cierta medida el efecto de la otra. Con dicha idea se pretende expresar en este caso que la ambidestreza interorganizativa ya presume la existencia de capital social, pero adoptando una perspectiva más avanzada, introduciendo la innovación en la ecuación. Por ello, se considera que el efecto de la ambidestreza abarca los beneficios de las relaciones con la connotación innovadora que se necesita para desarrollar los niveles de RSC adecuados.

Adicionalmente a los efectos que se pueden derivar del entorno en el que se ubica la empresa, se ha determinado que un factor interno como la cultura organizativa puede ser clave como moderadora en la relación entre el grado de aglomeración y la RSC. La cultura es un elemento esencial para la formación de estrategias sólidas de RSC. La ausencia de una cultura organizativa bien determinada hace que los alojamientos turísticos carezcan de valores, normas y creencias que les permita tener una orientación clara hacia los grupos de interés y a la innovación, necesarios para desarrollar sus estrategias de RSC. Por el contrario, la existencia de una cultura organizativa en los hoteles que conforman el DT nutre las relaciones en las que se intercambia conocimiento porque pueden compartir y mimetizar las culturas del resto de miembros y ayudar a que sean más avanzadas en términos de valores sostenibles. Si carecen de dichas culturas, el grado de aglomeración puede llegar a impactar de forma negativa en el desarrollo de la RSC porque no existe una orientación cultural clara que pueda ser mimetizada por el resto de los agentes o porque la ausencia de dichas normas y valores en las empresas hacen que los valores que se transmiten en el entorno no sean los adecuados para realizar acciones de RSC.

8.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente tesis doctoral no se encuentra exenta de limitaciones; por tanto, se ha pretendido identificar las más relevantes y destacarlas en el actual apartado para poder aportar soluciones que permitan mejorarlas en futuras líneas de investigación.

En primer lugar, cabe destacar que se trata de un estudio que ha pretendido vincular, entre otros aspectos, el nivel de especialización de la actividad turística principal, con las prácticas de RSC. Pese a que se han obtenido conclusiones de alta validez, como la existencia de una relación indirecta entre el grado de aglomeración y la RSC mediada por la ambidestreza, se trata de una conclusión sujeta a mejoras, las cuales se han percibido una vez realizado el análisis. En este caso, se considera que una posible limitación podría ser que para la determinación del grado de aglomeración se ha seguido el análisis tradicional recomendado por la literatura existente, limitado a aspectos de especialización en la actividad principal y no se han considerado aspectos específicamente relacionados con el grado de aglomeración en actividades sostenibles, con el que poder determinar diferencias dentro de un sector en torno a la concentración de un mayor o menor número de empresas sostenibles en función de la localización de éstas.

Otra de las limitaciones podría estar relacionada con las dificultades a la hora de generalizar las conclusiones para los hoteles de costa que estén ubicados en otras naciones, es decir, si se amplía el espectro considerado en la población. El propósito de enfocar el análisis en una tipología concreta de turismo y en una nación específica ha quedado suficientemente justificado debido a la idiosincrasia de la propia estrategia de RSC. Se trata de una estrategia que presenta ciertas limitaciones si se pretenden establecer comparaciones intersectoriales o internacionales, dado que las prácticas de RSC de un sector de servicios difieren en gran medida de las desarrolladas para un sector industrial o manufacturero. Lo mismo ocurre con las diferencias entre países, cuyas características culturales, legales e incluso éticas hacen que existan diferencias en torno a lo que se considera imprescindible en la elaboración de una estrategia de RSC.

Para poder superar las limitaciones comentadas, se proponen una serie de futuras líneas de investigación. Por un lado, se plantea la elaboración de un estudio comparativo entre el comportamiento en torno a la RSC que ha sido analizado en los hoteles de costa española con el seguido por hoteles de costa de otras naciones, e incluso con otras tipologías de turismo, como el urbano o el cultural. Esta línea podrá ser aplicada teniendo en cuenta la limitación previamente resaltada, por lo que para su análisis la estrategia de RSC deberá ser adaptada a las condiciones contextuales del estudio.

Por otro lado, para paliar la limitación en la delimitación del grado de especialización, se propone la consideración del grado de aglomeración turístico sostenible, con el que se pueda determinar si en entornos turísticos con mayor grado de aglomeración sostenible las prácticas individuales de RSC de las empresas son más desarrolladas que en entornos con menor grado de aglomeración. Teniendo en cuenta dicho argumento, un mayor nivel de especificación en la determinación del grado de aglomeración —que no solo considere el nivel de especialización del sector sino también de prácticas sostenibles— permitirá entender de forma más precisa si entornos con mayores niveles de aglomeración de alojamientos sostenibles potencian más dichas prácticas que zonas con menor especialización en dichos propósitos. Para ello, ya se ha comenzado a realizar el proceso de obtención de información para poder calcular el grado de aglomeración sostenible de cada uno de los SLT analizados en la presente tesis doctoral, lo que está presentando limitaciones relacionadas con la confidencialidad de datos por parte de organismos oficiales.

Además de lo anterior, se plantean futuras líneas de investigación en términos metodológicos que permitan analizar con un mayor nivel de precisión los efectos en varios niveles (básicamente DT y empresarial), aplicando un análisis multinivel. Esto permitirá analizar empíricamente el modelo teórico preliminar planteado en el capítulo 3.

Se considerará el análisis del efecto del grado de aglomeración sobre el capital social aisándolo de variables como la ambidestreza interorganizativa, que permita dirimir los efectos diferenciados entre ambas variables.

Finalmente, también se considera importante extender el análisis a conocer el nivel de implicación de las asociaciones o los gobiernos en el distrito (no tanto a la determinación

de valores sobre la existencia de más o menos aglomeración de instituciones) sino su nivel de implicación activa mediante el que ayudan a las empresas del sector a relacionarse con los stakeholders más adecuados, así como a desarrollar sus capacidades y posibilidades innovadoras y, consecuentemente, sus prácticas de RSC.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CHAPTER 8. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH



The price of greatness is responsibility

(Winston Churchill, 1943)

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

8.1. Conclusions

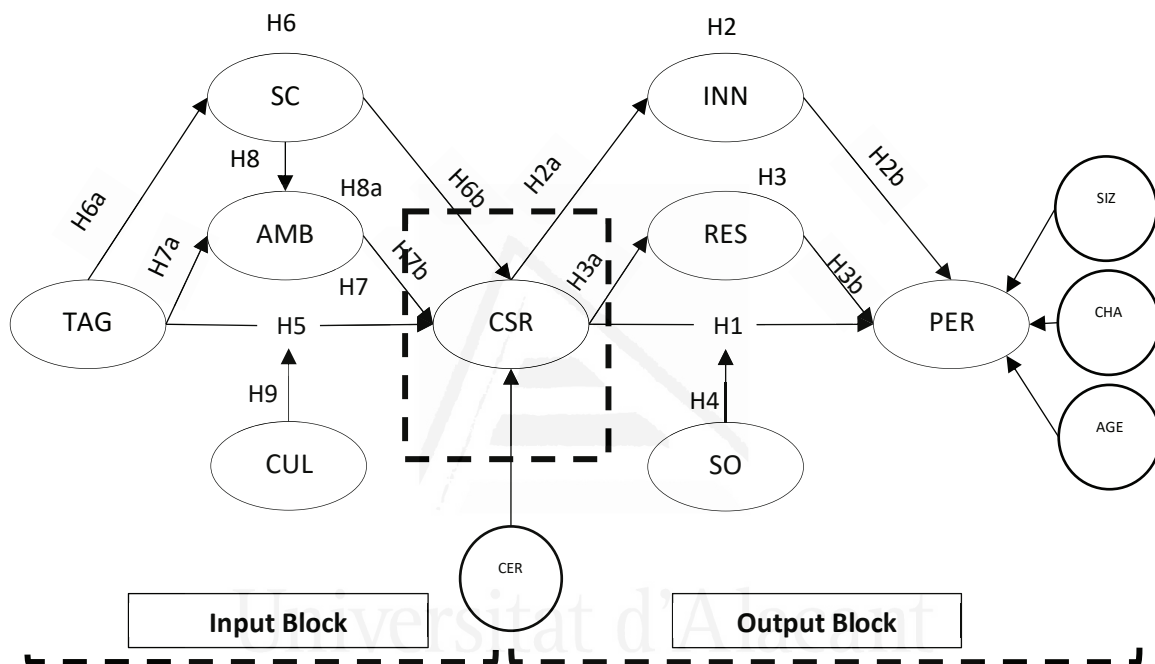
In the current doctoral thesis, a wide variety of conclusions have been derived that are useful both for researchers in Strategic Management and for the tourism sector. Establishing the focus on CSR, as the cornerstone of the thesis and of the developed model, it has been possible to empirically demonstrate the relevance of this strategy for coastal tourist accommodation, thus covering the GO of the thesis. In addition, SO1 and SO2 have also been addressed, since, on the one hand, evidence has been provided to show that coastal tourism can move away from its traditional link to mass tourism thanks to its ability to provide valid solutions from the social, economic, and environmental point of view. Furthermore, it has been possible to delve into the differences between CSR and sustainability in the sector, indicating that managers must focus on their CSR strategies to achieve a series of impacts that will benefit hotels individually and will allow each one joining the fulfillment of sustainable objectives at a global level.

From the CSR variable as the central pillar of analysis, a series of relationships are derived, which are cataloged in two differentiated blocks, the output block, and the input block, attending to the rest of the specific objectives designed for the current research (see Table 1 and theoretical model 11). Regarding the output block, the main relationship between CSR and the performance in the company is analyzed with the aim of shedding light on the traditional debate in which a generalized conclusion has not yet been reached on the positive or adverse effects generated by CSR on business performance in tourism. At the same time, the effect of other relevant strategic variables such as innovation, resilience, as well as the strategic orientation of CSR is considered to determine its mediating or moderating effects on the main relationship.

Through the output block, the CSR strategy is appreciated, together with the mediating and moderating strategies, as drivers of the creation of value in organizations, thus fulfilling the traditional objective of companies. Having demonstrated their role in the generation of profits, it is worthwhile to delve deeper into the factors that allow tourist accommodation to adequately develop their CSR, overcoming the traditional barriers

that they have had to face to invest in a strategy that, generally speaking, had been limited to the prior obtaining of economic surpluses through other more conventional strategies. Along these lines, we analyze the input block, which considers the role of location on the development of CSR, as well as variables such as social capital, inter-organizational ambidexterity, and organizational culture.

Theoretical Model 11



This section offers a response to the research objectives set out at the beginning of the doctoral thesis, following the logical sequence established throughout the chapters and finally reflected in the Theoretical Model 11.

Regarding the output block, the first of the objectives focuses on finding out whether CSR practices can lead to positive performance in the coastal tourism sector, commonly linked to the "sun and beach" typology, which has traditionally been perceived as one of the generators of negative externalities at an international level. The logic of starting with such a conclusion lies in the fact that there is a generalized tendency to analyze the effects of CSR on company results in the field of Strategic Management. In this sense, it has been shown that the development of CSR practices has a direct and positive effect on the results of coastal tourist accommodation. This is a relevant conclusion both from an academic point of view and for companies in the sector. On the one hand, it allows

to elucidate the existing debate on the effectiveness of such practices, especially in mass tourism variants such as coastal tourism. On the other hand, it helps to boost managers' motivations to invest in this type of strategy, moving them away from traditional perceptions in which CSR was seen as a cost-increasing strategy that would negatively influence the company's economic performance.

At the same time, it is shown that CSR enables companies in the sector to be more innovative. Although the relationship may be one of mutual influence, the focus in this thesis is on the ability of responsible practices to drive more innovation (technological, social, and environmental) which, at the same time, will lead to an increase in performance. Therefore, CSR positively influences innovation in accommodation and such innovation enhances the achievement of favourable economic, social, and environmental outcomes. In addition to the existence of direct relationships between these variables, the complementary partial mediation effect exerted by innovation between CSR and performance has been demonstrated. Therefore, those companies that, in addition to implementing CSR, develop innovations, will see their performance increased to a greater extent. This allows managers not only to focus on innovating in all three dimensions (social, environmental, and economic or technological in this area) but also to strive to ensure that these innovations can be congruent with the CSR practices implemented by the companies to provoke even greater increases in their results.

Considering the highly uncertain environment in which all tourist accommodations, especially those on the coast, have been involved during the pandemic period, it may be that the pursuit of CSR practices and the effort to achieve more advanced levels of innovation require other types of capacities related to the survival of the companies, which reinforce the effects of the variables mentioned above. From this perspective, resilience, and specifically its relationship with CSR and results, takes centre stage. Thus, it has been possible to verify that CSR practices increase the capacity of tourist accommodations to face adverse situations or crises, thus enhancing their resilience. Proof of this are the numerous cases in which hotels or other types of accommodation with a more social and environmental focus have been able to survive during the pandemic period by coping with the crisis thanks to their differentiating strategies that

have allowed them to maintain their position in the market in the long term. In addition, a more economic, social, and environmental stakeholder orientation gives them greater capacity and experience to address their needs in times of crisis or disasters or, under less extreme situations, in the face of a changing environment. This resilience has also proven to be beneficial in terms of outcomes. Consequently, a complementary partial mediating effect of resilience between CSR and performance has also been demonstrated, providing evidence that hotels need to pay attention to their actions in the face of adversity for their CSR practices to have a more profound impact on their performance.

To finish the conclusions of the output block, it has been determined that the strategic orientation of CSR is more convenient than the implementation of isolated responsible practices, that is to say, practices that are not integrated into the corporate strategy and values of the company. Thus, those hotels that demonstrate a strategic CSR orientation have experienced higher increases in the results derived from their CSR practices than those that carry out actions without strategic coherence. In other words, the absence of a solid CSR strategy that is deliberated and integrated into the strategic objectives or the core business of the organisation means that the impacts of CSR practices on results are less intense. This can be a very relevant solution for industry professionals who have been looking for the right way to develop their CSR practices. A responsible action is meaningless if it is not in line with the beliefs and philosophy of the company. This approach can explain the losses experienced by some companies when carrying out CSR actions with exclusive image-enhancing objectives (greenwashing), which have been perceived by stakeholders as a fraud and, therefore, penalised in terms of results. In the same way, it has been observed how those accommodations that avoid greenwashing practices, whose strategy is born with sustainable values and objectives, build stakeholder loyalty, with the latter's needs being sufficiently satisfied, which generates an environment in which they see their values reflected and identified with those of the accommodation, increasing their trust in the company and, consequently, making the results stronger and more consolidated.

The conclusions drawn in the input block are described below. On the one hand, it is worth highlighting the approach of a novel relationship in the field of research, with

which the impact of location strategies on CSR has been contemplated. Specifically, the aim was to find out whether the presence of certain characteristics linked to the TDs would enhance the development of the CSR of tourist accommodation located in these areas, specifically that related to the degree of agglomeration. In contrast to the existing research on the identification of districts in Spain, which was carried out for the design of industrial policy strategies or to determine the impacts that such territorial policies produce on strategic or performance variables such as innovation, results, competitiveness, or productivity, among others, this thesis broadens the focus of analysis, considering the potential of agglomerated areas for the achievement of responsible practices. Therefore, the contribution is not only limited to knowing the strategic virtues of these areas, but also to determining whether the degree to which companies are agglomerated or specialised determines to a certain extent their capacity or predisposition to apply responsible practices, which is useful as a starting point for companies and/or institutions to have examples of how to embark on the path towards sustainability.

Regarding the direct relationship between the degree of agglomeration and CSR, it has not been possible to demonstrate that location in more agglomerated district environments, that is, with a higher level of specialisation in tourism activities, has a direct and positive impact on CSR practices. This is to some extent an expected conclusion, as the mere fact of being located in areas with a higher level of specialisation in tourism activity does not necessarily cause accommodations to develop their responsible practices to a greater extent. In fact, it is worth highlighting at this point the conclusions drawn from the identification of the TDs to indicate that all the companies that make up the sample of this study belong to TDs, being the only difference in this case the degree of agglomeration of each one.

For this reason, additional characteristics generated in TD environments are required, such as the establishment of close collaborative relationships between companies in the sector, as well as with other types of actors. In fact, the limited research that has so far linked the location in TDs with sustainable practices has based this connection on the existence of relationships between actors that have enhanced the exchange of knowledge between stakeholders or on the provision of innovation capacity. It is

complex that only considering the specialisation in the sector enhances sustainable orientation, in the absence of other internal or external characteristics of the organisation that foster this relationship, since, as has been shown, the strategic CSR orientation of companies is essential. Therefore, in an agglomerated environment of tourism companies, there are companies that are sustainable by conviction, others that only carry out isolated actions and others that have not yet developed responsible activities, being locked into more obsolete management systems. This hinders to a certain extent both the exchange of information and the characteristic mimicry practices in other strategic areas (production, design, or innovation processes), making it difficult for sustainable practices to take place —since the values of accommodations in these areas are very heterogeneous. In this sense, certain official institutions such as research institutes or governments could favour the development of agglomerate environments in which the concentration of the main activity and, therefore, specialisation in the tourism practice itself is not the only relevant criterion to consider, but also the sustainable orientation of the companies in these areas, which will allow them to achieve joint CSR practices that will also favour their individual strategies.

Therefore, in addition to the direct relationship between the degree of agglomeration and CSR, the objective of this thesis is to analyse some strategic variables that have traditionally been linked to district environments such as social capital or ambidexterity, as well as the provision of a well-established organisational culture.

Regarding the relationship between the degree of tourist agglomeration and social capital, unexpected conclusions have been obtained if one starts from the premises established in the existing literature on districts in which the assumption of the existence of relationships between agents is taken as a starting point. However, it is reiterated that the aim of this thesis is not to determine whether presence in a TD impact on levels of social capital, as this is a relationship that has been thoroughly justified by scholars. It is appropriate that, to date, existing studies have related the membership of a district to the development of social capital given the advantages of proximity, institutional, research and technological support, as well as the competitive-collaborative dynamics that are commonly developed in these areas. However, in the tourism sector, there are no studies that have specifically related the degree of tourism agglomeration with social

capital or, alternatively, the level of tourism specialisation with the development of social capital.

Taking into consideration that all the analysed companies belong to a TD, the existence of certain levels of social capital is assumed. Instead, we seek to find out whether location in more agglomerated TDs makes tourist accommodation behave differently from those located in less agglomerated TDs in terms of the establishment of links between members within each of these areas. This relationship is not significant, demonstrating that the fact that a tourist accommodation is located in more agglomerated areas does not make it more related to other companies or agents in the sector than if it is located in less agglomerated areas, always bearing in mind that in both cases they are located in TDs, and therefore the degree of agglomeration is compared on the basis of already existing levels of specialisation in tourism. Thus, it may be more effective the actions of institutions or governments to foster the existence of relationships than the degree to which they are agglomerated. By way of example, an accommodation located in the Peñíscola TD, which has a high degree of agglomeration, does not have to establish relations with the companies in its LLS more than a hotel located in Benidorm does with the companies in its LLS (with a high degree of agglomeration but less than that of Peñíscola), since it is precisely in the latter LLS that very relevant associations such as HOSBEC are located, which generate many activities that promote relations and the creation of close links between professionals in the sector. Therefore, one of the key conclusions drawn is that, to a certain extent, the active involvement of official institutions such as associations, regional governments, or research institutes, among others, could act as a driving factor for relations between the members of the district.

Furthermore, it should be noted that this study has been carried out in a period of global pandemic derived from COVID-19, the impacts of which have been particularly marked in the tourism sector, an aspect that may have affected the way in which companies located in tourist agglomeration environments on the coast develop their relationships with contacts. This aspect, together with globalisation, which has become increasingly consolidated, even more so thanks to the communication advantages provided by the internet and social networks, may mean that relations are not limited to the closest and

most agglomerate environments, but may be determined by the predisposition of hotels to move towards sustainability, which will allow them to establish more relations with hotels in other less agglomerated TDs, in terms of specialisation of the activity, but where the presence of companies with a responsible orientation is higher.

The fostering of these relationships will be decisive in the creation of CSR strategies, as has been determined through this work. This conclusion is very useful for coastal hotels since, being aware that the creation of networks can benefit their development of social, environmental, and economic practices, they will be concerned with establishing these links with other hotels, regardless of the degree of agglomeration in each area, to achieve more advanced CSR strategies. Therefore, to some extent, the focus should be on how to strengthen these relationships, and the involvement of the institutions mentioned above may be a valid solution. Another possible way could be for a leading company to act as a role model in the TD and as a precursor of sustainable actions.

At the same time, and in the aforementioned search for characteristics developed in TD environments that can be useful for the promotion of sustainable practices, it has been shown that inter-organisational ambidexterity is a key capacity to develop for the established objective. Thus, it is shown the direct positive effect that a higher degree of agglomeration has on the inter-organisational ambidexterity of the TD companies, causing more agglomerated environments to promote the creation of new knowledge in a coordinated way, as well as the simultaneous exploitation of the knowledge that was available to the related companies. As this is a typology of ambidexterity that is generated by the interaction of firms, gaps in exploitation or exploration that may occur at the individual level are compensated by the contributions of other members of the network. In this case, synergies are generated to achieve useful solutions for the progress of their respective CSR strategies.

These findings explain why there is no mediating effect from social capital but there is a mediating effect from inter-organisational ambidexterity. The achievement of a higher degree of agglomeration does not determine the establishment of closer links between companies within a TD, but it does determine the ability of companies to jointly exploit or explore the knowledge necessary to develop CSR actions. Therefore, hotels belonging to the same TD should not only relate to each other but efficiently exploit these

relationships with an innovative orientation that allows them to co-explore and co-exploit their knowledge to adopt the desired sustainable approach. Hence, inter-organisational ambidexterity exerts a full mediation effect on the relationship between the degree of tourism agglomeration and CSR.

The very definition of inter-organisational ambidexterity, which is based on the voluntary cooperation of firms to achieve advances in both the exploitation and exploration of knowledge, in other words, the maximisation of existing knowledge or the creation of new knowledge through collaboration between agents, explains the direct positive effect of social capital on ambidexterity. Social capital itself, namely the existence of relationships between the members of a district, is the basic assumption underlying the concept of inter-organisational ambidexterity, which explains the fulfilment of hypothesis 8a.

It should be noted that the establishment of the latter relationship has been approached with an indirect intention, seeking to find a double-mediated effect of social capital and ambidexterity on the relationship between the degree of agglomeration and CSR, a hypothesis that has not proved to be significant. In this sense, it could be considered that the fact of having treated both variables as mediators of the same main relationship may have caused one to absorb the effect of the other to some extent. The idea here is that inter-organisational ambidexterity already presumes the existence of social capital but taking a more advanced perspective by introducing innovation into the equation. The ambidexterity effect is therefore seen as encompassing the benefits of relationships with the innovative connotation needed to develop appropriate levels of CSR.

In addition to the effects that can be derived from the environment in which the company is located, it has been determined that an internal factor such as organisational culture can be a key moderator in the relationship between the degree of agglomeration and CSR. Culture is a key element in the creation of solid CSR strategies. The absence of a well-defined organisational culture means that tourist accommodations lack values, norms and beliefs that allow them to have a clear orientation towards stakeholders and innovation, which are necessary to develop their CSR strategies. On the contrary, the existence of an organisational culture in TD hotels nurtures knowledge-sharing relationships because they can share and mimic each other's cultures and help them

become more advanced in terms of sustainable values. If they lack such cultures, the degree of agglomeration can have a negative impact on the development of CSR because there is no clear cultural orientation that can be mimicked by the rest of the actors or because the absence of such norms and values in the companies means that the values that are transmitted in the environment are not appropriate for CSR actions.

8.2. Limitations and future lines of research

This doctoral thesis is not free of limitations; therefore, we have tried to identify the most relevant ones and highlight them in the current section in order to provide solutions to improve them in future lines of research.

On the one hand, it should be noted that this is a study that has sought to link, among other aspects, the level of specialisation of the main tourism activity with CSR practices. Although highly valid conclusions have been obtained, such as the existence of an indirect relationship between the degree of agglomeration and CSR mediated by ambidexterity, this is a conclusion subject to improvement, which has been perceived once the analysis has been carried out. In this case, it is considered that a possible limitation could be that in order to determine the degree of specialisation, the traditional analysis recommended by the existing literature has been followed, limited to aspects of specialisation in the main activity, rather than considering aspects specifically related to the degree of agglomeration in sustainable activities, with which to determine differences within a sector in terms of the concentration of a greater or lesser number of sustainable companies depending on their location.

Another limitation could be related to the difficulties to generalise the findings to coastal hotels located in other nations, that is, if the spectrum considered in the population was broadened. The purpose of focusing the analysis on a specific typology of tourism and on a specific nation has been sufficiently justified due to the idiosyncrasies of the CSR strategy itself. This is a strategy that has certain limitations if cross-sectoral or international comparisons are to be made, since CSR practices in a service sector differ greatly from those developed for an industrial or manufacturing sector. The same applies to differences between countries, whose cultural, legal, and even ethical

characteristics mean that there are differences in what is considered essential in the development of a CSR strategy.

In order to overcome the aforementioned limitations, a series of future lines of research are proposed. On the one hand, a comparative study of CSR behaviour in Spanish coastal hotels with coastal hotels in other countries, and even with other types of tourism, such as urban or cultural ones, is proposed. This line can be applied considering the limitation previously highlighted, so the CSR strategy will have to be adapted to the contextual conditions of the study for its analysis.

On the other hand, to alleviate the limitation in the delimitation of the degree of specialisation, it is proposed to consider the degree of sustainable tourism agglomeration, with which it is possible to determine whether in tourism environments with a higher degree of sustainable agglomeration the individual CSR practices of companies are more developed than in environments performing lesser degrees of agglomeration. Taking this argument into account, a higher level of specification in the determination of the degree of agglomeration —which not only considers the level of specialisation of the sector but also of sustainable practices— will allow a more precise understanding of whether environments with higher levels of agglomeration of sustainable accommodation are more conducive to such practices than areas with less specialisation in such purposes. To this end, the information gathering process has already begun to calculate the degree of sustainable agglomeration of each of the LLSs analysed in this doctoral thesis, which is presenting limitations related to the confidentiality of data on the part of official agencies.

In addition, future lines of research are proposed in methodological terms that will allow a more accurate analysis of the effects at various levels (basically TD and corporate), applying a multilevel analysis. This will enable empirical analysis of the preliminary theoretical model proposed in chapter 3.

The analysis of the effect of the degree of agglomeration on social capital in isolation from variables such as inter-organisational ambidexterity will be considered to identify the differential effects between the two variables.

Finally, it is also considered important to extend the analysis to the level of involvement of associations or governments in the district (not so much to the assessment of values on the existence of more or less degree of agglomeration of institutions) but their level of active involvement in helping companies in the sector to relate to the most appropriate stakeholders, as well as to develop their capacities and innovative possibilities and, consequently, their CSR practices.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

LISTA DE REFERENCIAS

- Abaeian, V., Khong, K. W., Yeoh, K. K., y McCabe, S. (2019). Motivations of undertaking CSR initiatives by independent hotels: a holistic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2468-2487.
- Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., y Elbanna, S. (2016). Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 95-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.006>.
- Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 184, 537-549. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.192>.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.
- Akgün, A. E., y Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Akman, H., Plewa, C., y Conduit, J. (2019). Co-creating value in online innovation communities. *European Journal of Marketing*, 53(6), 1205-1233.
- Alafi, K., y Hasonah, A. B. (2012). Corporate social responsibility associated with customer satisfaction and financial performance a case study with Housing Banks in Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 102-115.
- Alarcón, D. M., y Cole, S. (2019). No sustainability for tourism without gender equality. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 903-919.

Albrecht, J. N. (2013). Networking for sustainable tourism - towards a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 639-657.

Alcalde-González, V., Mozo, A. G., y Bustos, A. V. (2021). No clean rooms, no hotel business: Subversion tactics in Las Kellys' struggle for dignity in hotel housekeeping. *Annals of Tourism Research*, 91, 103315. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103315>.

Alshbili, I., Elamer, A. A., y Beddewela, E. (2019). Ownership types, corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Empirical evidence from a developing country. *Accounting Research Journal*, 33(1), 148-166.

Ambrosini, V., y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

Amit, R., y Zott, C. (2015). Creating value through business model innovation. En *Top 10 Lessons on Strategy, MIT Sloan Management Review: Sloan select collection* (pp. 36-44).

Andrews, K. (1971). *The concept of strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Annarelli, A., y Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

Anser, M. K., Yousaf, Z., Majid, A., y Yasir, M. (2020). Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2578-2587.

Apospori, E. (2018). Regional CSR policies and SMEs' CSR actions: Mind the gap—The case of the tourism SMEs in crete. *Sustainability*, 10(7), 2197.

Apospori, E., Zografos, K. G., y Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review. *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 10-31.

- Aragón, C., Aranguren, M. J., Iturrioz, C., y Wilson, J. R. (2014). A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies*, 21(2), 128-145.
- Archer, B., Cooper, C., Ruhanen, L. (2005). The Positive and Negative Impacts of Tourism. En W. F. Theobald (Ed.), *Global Tourism* (pp. 79-102). Burlington: Elsevier Inc.
- Argiolas, G., Cabras, S., Dessi, C. y Floris, M. (2009). Building innovative models of territorial governance. *Journal of Place Management and Development*, 2(3), 178-210.
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., y Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of cleaner production*, 258, 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., y Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(8), 672-682.
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., y Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Atkinson, L., y Galaskiewicz, J. (1988). Stock Ownership and Company Contributors to Charity. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 82-100.
- Attig, N., y Brockman, P. (2017). The local roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 479-496.
- Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International journal of industrial organization*, 13(4), 441-457.
- August, H-J. (2018). CSR and innovation: a holistic approach from a business perspective. En R. Altenburger (Ed.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility* (pp. 29-73). Cham: Springer.

Azcárate, T., Benayas, J., Nerili, G. y Justel, A. (2019). *Guía para un turismo sostenible: Retos y criterios para la evaluación del sector turístico ante la agenda 2030*. Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS) y Instituto de Turismo Responsable (RTI). <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2019/10/Gui%CC%81a-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>.

Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Galiana, J., y Rocafort, A. (2016). Sustainability commitment, new competitors' presence, and hotel performance: The hotel industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(8), 755.

Baden, D. A., Harwood, I. A., y Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429-441.

Banbury, C. M., y Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, 16(S1), 161-182.

Bandera Azul (2021). *Playas con bandera azul 2021 en España*: <http://www.banderaazul.org/criterios-playas>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.

Bansal, P., y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Bansal, P., y Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Barclay, D. W., Higgins, C. A. y Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.

Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bartkus, B. R., Morris, S. A., y Seifert, B. (2002). Governance and Corporate Philanthropy: Restraining Robin Hood? *Business & Society*, 41(3), 319-344.

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., y Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 133-141.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., y Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.

Becattini, G. (1962). *Il concetto di industria e la teoria del valore*. Turín: Bollati Boringheri.

Becattini, G. (1979). Dal settore industrial al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine in economia industriale. *Revista di Economía e Política Industriale*, 1, 7-14.

Becattini, G. (1987). Introducción. El distretto industriale marshalliano: cronaca di un ritrovamento. En G. Becattini, *a cura di, Mercato e forze locali: il distretto industriale* (pp. 7-34). Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-económico. *Stato e mercato*, 25, 111-128. Existe una versión en inglés: Becattini, G. (2004). *Industrial Districts. A new Approach to Industrial Change*. Cheltenham: Edward Elgar.

Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, 2. Existe una versión más reciente:

Becattini, G. (2017). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *Revue d'économie industrielle*, 157, 13-32. <https://doi.org/10.4000/rei.6507>.

Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales-Journal of regional research*, 1, 9-32.

Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., y Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.

Beck, D. E., y Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values. Leadership and Change*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Becken, S. (2007). Tourists' perception of international air travel's impact on the global climate and potential climate change policies. *Journal of sustainable tourism*, 15(4), 351-368.

Belderbos, R., Faems, D., Leten, B., y Looy, B. V. (2010). Technological activities and their impact on the financial performance of the firm: Exploitation and exploration within and between firms. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 869-882.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic.

Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287-295.

Bello, F. G., y Kamanga, G. (2020). Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi. *Development Southern Africa*, 37(2), 181-196.

Belussi, F. (2015). The international resilience of Italian industrial districts/clusters (ID/C) between knowledge re-shoring and manufacturing off(near)-shoring. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 32, 89-113.

Ben Brik, A., Rettab, B., y Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., y Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003>.

Beni, M. (2003). *Globalização do Turismo: Megatendências do Sector e a Realidade Brasileira*. São Paulo: Editora Aleph.

Benner, M. (2013). Towards a policy to promote tourism clusters. *Munich Personal RePEc Archive*, 43924: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/43924/>.

- Berhold, M. (1971). A theory of linear profit-sharing incentives. *Quarterly Journal of Economics*, 85(3), 460-482.
- Berle, A., y Means, G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Nuevo Brunswick (U.S.A.): Transaction Publishers.
- Bernard, S., y Nicolau, J. L. (2022). Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103129>.
- Beschorner, T., y Hajduk, T. (2017). Responsible practices are culturally embedded: Theoretical considerations on industry-specific corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 635-642.
- Bettioli, M., Capestro, M., De Marchi, V., Di Maria, E., y Sedita, S. R. (2021). Industrial districts and the fourth industrial revolution. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 12-26.
- Bhamra, R., Dani, S., y Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bianchi, E., Bruno, J. M., y Sarabia-Sánchez, F. J. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 206–221.
- Bianchi, P., y Bellini, N. (1991). Public policies for local networks of innovators. *Research policy*, 20(5), 487-497.
- Biosphere Responsible Tourism (2021). *Comunidad de Destinos turísticos Biosphere*. <https://www.biospheretourism.com/es/comunidad-de-destinos-turisticos-biosphere/92>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.
- bitubi comunicación. (2020). *Se restringen las visitas a San Juan de Gaztelugatxe*. bitubi comunicación: <https://www.bitubicomunicacion.com/se-restringen-las-visitas-a-san-juan-de-gaztelugatxe/>. Extraído el 7 de diciembre de 2021.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., y Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., y Poussing, N. (2017). CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., y Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6), 101913.

Bocquet, R., y Mothe, C. (2015). Can a governance structure foster cluster ambidexterity through knowledge management? An empirical study of two French SME clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 13, 329-343. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.53>.

Boeprasert, A. (2012). Does geographical proximity affect corporate social responsibility? Evidence from US market. *International Business Research*, 5(9), 138.

Boğan, E., y Sarıışık, M. (2020). Organization-related determinants of employees' CSR motive attributions and affective commitment in hospitality companies. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 58-66. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.004>.

Bohdanowicz, P. (2005). European Hotelier's Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.

Bohdanowicz, P., Zientara, P., y Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816.

Boix, R., y Galletto, V. (2005). *Sistemas locales de trabajo y distritos industriales marshallianos en España*. Working Paper No. 05.14. Departament d'Economia Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona.

Boix, R., y Trullén, J. (2010a). Industrial districts, innovation and I-district effect: territory or industrial specialization? *European Planning Studies*, 18(10), 1707-1729.

Boix, R., y Trullén, J. (2011). La relevancia empírica de los distritos industriales marshallianos y los sistemas productivos locales manufactureros de gran empresa en España. *Investigaciones regionales-Journal of regional research*, 19, 75-96.

- Boronat-Navarro, M., y García-Joerger, A. (2019). Ambidexterity, alliances and environmental management system adoption in spanish hotels. *Sustainability*, 11(20), 5815.
- Bouchon, F., y Rauscher, M. (2019). Cities and tourism, a love and hate story; towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 598-619.
- Bowen, Howard R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper and Row.
- Brammer, S., y Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6-18.
- Bramwell, A. (1989). *Ecology in the 20th century: A history*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Bramwell, B., y Alletorp, L. (2001). Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 91-103.
- Branco, M. C., y Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69, 111-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>.
- Brosnan, S., Doyle, E., y O'Connor, S. (2016). From Marshall's Triad to Porter's Diamond: added value? *Competitiveness Review*, 26(5), 500-516.
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., y Johnston, D. (2019). Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 108-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.09.014>.
- Brulhart, F., Gherra, S., y Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental proactivity impact on firm profitability? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25-46.

Buckley, R., y Pegas, F. D. V. (2012). Tourism and CSR. En A. Holden y D. Fennell (Eds.) *The Routledge Handbook of Tourism and the Environment* (pp. 521-530). Londres: Routledge.

Bueno Campos, E., y Morcillo Ortega, P. (2019). Un proceso estratégico para la empresa sostenible: Cultura, Ventaja Adaptativa y Estrategia. En *XX Congreso Internacional AECA, 2019 Comunicación, del 25 al 27 de septiembre de 2019*. Málaga.

Bugdol, M., Puciato, D., y Borys, T. (2019). Development of tourism—barriers to shaping and recommendations for further research. *Problemy Ekorozwoju*, 14(2), 157-170.

Burke, L., y Logsdon, M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.

Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.

Calgaro, E., Dominey-Howes, D., y Lloyd, K. (2014). Application of the Destination Sustainability Framework to explore the drivers of vulnerability and resilience in Thailand following the 2004 Indian Ocean Tsunami. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(3), 361-383.

Camilleri, M. (2014). Advancing the sustainable tourism agenda through strategic CSR perspectives. *Tourism Planning & Development*, 11(1), 42-56.

Camisón, C., Fóres, B., Boronat-Navarro, M., y Puig-Denia, A. (2020). The effect of hotel chain affiliation on economic performance: The moderating role of tourist districts. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102493. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102493>.

Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management*, 32(3), 946-967.

Campi, S. (2008). *A Cluster Approach for the Promotion of CSR Among SMEs*. Scuola Superiore Sant'Anna, Italy.

- Campo, S., Diaz, A. M., y Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Canergie Medal of Philanthropy. (2019). *The Cadbury Family: A Sweet Tradition of Giving*: <https://www.medalofphilanthropy.org/the-cadbury-family-a-sweet-tradition-of-giving/>. Extraído el 30 de noviembre de 2019.
- Canergie, A. (1889). *The gospel of wealth*. New York: Canergie Corporation of New York.
- Cantele, S., y Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of cleaner production*, 182, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>.
- Cao, Q., Simsek, Z., y Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
- Capone, F. (2004). Regional competitiveness in tourist local systems. En *44th Congress of the European Regional Science Association: "Regions and Fiscal Federalism"*, 25th - 29th August 2004. Porto, Portugal, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-la-Neuve.
- Carmine, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Carroll, A. B. (1974). Corporate social responsibility: Its managerial impact and implications. *Journal of Business Research*, 2(1), 75-88.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carvalho, H., Azevedo, S. G., y Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. *Logistics research*, 4(1), 49-62.

Casado-Díaz, A. B., Nicolau-Gonzálbez, J. L., Ruiz-Moreno, F., y Sellers-Rubio, R. (2014). The differentiated effects of CSR actions in the service industry. *Journal of Services Marketing*, 28(7), 558-565.

Castillo Clavero, A. M. (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Málaga, Málaga, España.

Cefis, E., y Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research policy*, 35(5), 626-641.

CEOE-CEPYME Cantabria (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*: http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf. Extraído el 25 de abril de 2021.

Çera, G., Belas, J., Marousek, J., y Çera, E. (2020). Do size and age of small and medium-sized enterprises matter in corporate social responsibility? *Economics and Sociology*, 13(2), 86-99.

CEUPE (2021). *Clasificación de las empresas hoteleras*: <https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-de-las-empresas-hoteleras.html>. Extraído el 19 de marzo de 2022.

Chan, E. S., y Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.

Chan, M. C. C., Watson, J., y Woodliff, D. (2014). Corporate Governance Quality and CSR Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59-73.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V., y Aggelidis, V. (2017). Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 189-206.

- Chen, H., Bernard, S., y Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of cleaner production*, 206, 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., y Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.
- Chen, Z., y Hang, H. (2021). Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics. *Tourism Management*, 87, 104364. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104364>.
- Cheng, J. S., Tang, T. W., Shih, H. Y., y Wang, T. C. (2016). Designing lifestyle hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.010>.
- Cherian, J., Safdar Sial, M. S., Tran, D. K., Hwang, J., Khanh, T. H. T., y Ahmed, M. (2020). The strength of CEOs' influence on CSR in Chinese listed companies. New insights from an agency theory perspective. *Sustainability*, 12(6), 2190.
- Chesnais, F. (1981). *The notion of international competitiveness*. París: Mimeo. OCDE.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R. (2003a). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655-690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. En R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.

Chousa, J. P., y Castro, N. R. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.

Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., y Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.

Chrisman, J. J., y Carroll, A. B. (1984). SMR forum: corporate responsibility—reconciling economic and social goals. *Sloan Management Review*, 25(2), 59-65.

Chung, W., y Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22(10), 969-988.

Ciappei, C. y Mazzetti, G. (1996). *Lo sviluppo produttivo a rete nel distretto tessile pratese*. Firenze, Regione Toscana.

Claasen, C., y Roloff, J. (2012). The Link Between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379-398.

Clarke, J. (1997). A framework of approaches to sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, 5(3), 224-233.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Claudy, M. C., Peterson, M., y Pagell, M. (2016). The roles of sustainability orientation and market knowledge competence in new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 33(S1), 72–85.

Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., Ruiz-Fernández, L., y Sánchez-García, E. (2019a). Analysis of the Relationship between Support Institutions and Industrial Districts in Spain: A Regional Approach. *Social Sciences*, 8(2), 34.

Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., y Ruiz-Fernández, L. (2019b). Competitive advantage and industrial district: A review of the empirical evidence about the district effect. *Competitiveness Review*, 29(3), 211-235.

Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Poveda-Pareja, E. (2021). CSR in the Spotlight: Location and Gender as Drivers of Its Development. En G. Martín-de Castro y J. J.

González-Masip (Eds.), *Knowledge management for Corporate Social Responsibility* (pp. 185-206). Hershey: IGI Global.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., y López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663–679.

Claver-Cortés, E., Úbeda García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza Sáez, P. D. C., y García-Lillo, F. (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: el papel del capital humano y la cultura organizativa. *Información Comercial Española (ICE). Revista de Economía*, 894, 11-26.

Claver-Cortés, E., y Gomez-Gras, J. M. (1987). El balance social de la empresa. *Actualidad Financiera*, 19, 953-971.

Claver-Cortés, E., y Gomez-Gras, J. M. (1988). Balance Social: Su adopción por las instituciones financieras. *Actualidad Financiera*, 8, 401-414.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

Coles, T., Fenclova, E., y Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>.

Colli, A. (2009). Industrial districts and large firms: The stubborn persistence of a “weak” productive model, En G. Becattini, M. Bellandi y L. De Propris (Eds.), *A Handbook of Industrial Districts* (pp. 58-68). Cheltenham: Edward Elgar.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (COM [2001] 366 final). [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf).

Comisión Europea (2020). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Oficina de publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo. <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Documents/Guia-usuario-Definicion-PYME.pdf>.

Comisión Europea. (2011). *Towards a greater understanding of the changing role of business in society* (KI-NA-24651-EN-C). Directorate-General for Research and Innovation. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a0893c6d-8526-4a9b-87ff-7392cdea2667/language-en>.

Confederación Española de hoteles y alojamientos turísticos [CEHAT] (2022). *Mapa interactivo de asociaciones por provincia*: <https://cehat.com/quienes-somos/asociaciones/#mapa>. Extraído el 12 de noviembre de 2021.

Contantino, E., Marchello, M.P. y Mezzano, C. (2010). Social responsibility as a driver for local sustainable development. Working Papers, 498, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milano.

Conz, E., Denicolai, S., y Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.

Cook, K. A., Romi, A. M., Sánchez, D., y Sánchez, J. M. (2019). The influence of corporate social responsibility on investment efficiency and innovation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(3-4), 494-537.

Corey, C. M., y Deitch, E. A. (2011). Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and crisis management*, 19(3), 169-181.

Costa, C., Lages, L. F., y Hortinha, P. (2015). The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance. *International Business Review*, 24(5), 749-757.

Costa, R. (2005). *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo* (Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento). Universidade de Aveiro.

Costa, T., y Galina, S. (2015). Networks and social capital: Multiple cases in rural tourism in Brazil. *E-Review of Tourism Research*, 12(5/6), 241-262.

Cowper-Smith, A., y de Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77.

- Crets, S., y Celer, J. (2013). The interdependence of CSR and social innovation. En T. Osburg y R. Schmidpeter (Eds.), *Social Innovation* (pp. 77-87). Berlín: Springer.
- Crotts, J. C., y Turner, G. B. (1999). Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International journal of contemporary hospitality management*, 11(2/3), 116-123.
- Crouch, G. I., y Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Cubilla-Montilla, M. I., Galindo-Villardón, P., Nieto-Librero, A. B., Vicente-Galindo, M. P., y García-Sánchez, I. M. (2020). What companies do not disclose about their environmental policy and what institutional pressures may do to respect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1181-1197.
- Cunha, S. K. D., y Cunha, J. C. D. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2(2), 47-62.
- da Rosa, F.S., Lunkes, R. J., y Brizzola, M. M. B. (2019). Exploring the relationship between internal pressures, greenhouse gas management and performance of Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*, 212, 567-575. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.042>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Darnhofer, I., Fairweather, J., y Moller, H. (2010). Assessing a farm's sustainability: insights from resilience thinking. *International journal of agricultural sustainability*, 8(3), 186-198.
- Davenport, J., y Davenport, J. L. (2006). The impact of tourism and personal leisure transport on coastal environments: a review. *Estuarine, coastal and shelf science*, 67(1-2), 280-292.
- Davidson, T. L. (2005). What are travel and tourism: are they really an industry? En W. F. Theobald (Ed.) *Global Tourism* (pp. 25-31). Burlington: Elsevier Inc.

- Davis, I. (2005). The biggest contract. *The Economist*, 26, 87.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- de Oliveira Teixeira, E., y Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- De Schutter, O. (2008). Corporate Social Responsibility Style. *European Law Journal*, 14(2), 203-236.
- DeBoer, J., Panwar, R., y Rivera, J. (2017). Toward a place-based understanding of business sustainability: The role of green competitors and green locales in firms' voluntary environmental engagement. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 940-955.
- Degli Antoni, G., y Sacconi, L. (2011). Does virtuous circle between social capital and CSR exist? A "network of games" model and some empirical evidence. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 3, 1-42.
- Dei Ottati, G. (2006). El efecto distrito: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas. *Economía industrial*, 359, 73-79.
- Del Baldo, M. (2009). *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: The Experience of some Spirited Business*. Springer Science Business Media, LLC.
- Den Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating value for people, Organizations and Society*. Londres: Springer.
- Derissen, S., Quaas, M. F., y Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70(6), 1121-1128.
- DesJardine, M., Bansal, P., y Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460.
- Dey, P. K., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D., y Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and

medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 195, 687-702.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>

Di Giuli, A., y Kostovetsky, L. (2014). Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 158-180.

Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2006). Formative vs. Reflective indicators in measure development: Does the choice of indicators matter? *British Journal of Management*, 13, 263-282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., y Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.

Dickinson, J. E., Filimonau, V., Hibbert, J. F., Cherrett, T., Davies, N., Norgate, S., Speed, C., y Winstanley, C. (2017). Tourism communities and social ties: The role of online and offline tourist social networks in building social capital and sustainable practice. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(2), 163-180.

Dijkstra, T. K., y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>.

Dine, J. (2005). *Companies, International Trade and Human Rights*. Reino Unido: Cambridge University Press.

Ding, D. K., Ferreira, C., y Wongchoti, U. (2019). The geography of CSR. *International Review of Economics & Finance*, 59, 265-288.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.09.003>.

Dixit, A., Clouse, C., y Turken, N. (2019). Strategic Business Location Decisions: Importance of Economic Factors and Place Image. *Rutgers Business Review*, 4(1), 73-91.

Doane, D. (2005). The myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3(3), 22-29.

Dobbs, S., y van Staden, C. (2016). Motivations for corporate social and environmental reporting: New Zealand evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 449-472.

Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., y Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures*, 3(4), 46.

Dodds, R., y Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244.

Doloreux, D. y Shearmur, R. (2010). Exploring and comparing innovation patterns across different knowledge intensive business services. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 605-625.

Donnelly, T., y Wickham, M. (2021). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 17(7), 985-1006.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 26(3), 1120-1171.

Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53.

Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.

Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.

Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Elche, D., García-Villaverde, P. M., y Martínez-Pérez, Á. (2018). Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters: Divergent

effects on innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2438-2457.

eLibrary UNWTO. (2021). *Declaraciones de la OMT*. <https://www.e-unwto.org/loi/unwtodeclarations?expanded=d1980.v1&expanded=d1980.v2&expanded=d1990.v9&expanded=d2000.v19.v28>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Ellen, P. S., Mohr, L. A., y Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393–406.

Ellen, P. S., Webb, D. J., y Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

Elshaer, I. A., y Saad, S. K. (2021). Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: the role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, Ahead-of-Print. 10.1108/TR-04-2021-0171.

Exceltur (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Exceltur (2019). *Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles* (nº 31). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/02/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-y-el-Empleo-Enero-Balance-2019.pdf>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Exceltur (2021a). *Informe sobre la contribución social del sector turístico español*. Deloitte. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/11/Exceltur-Informe-completo-Contribuci%C3%B3n-Social-del-Sector-Tur%C3%ADstico-171120.pdf>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Exceltur (2021b). *Perspectivas turísticas. Valoración turística empresarial del IIIT (verano) y perspectivas para el IVT y cierre de 2021* (nº 78). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/10/Informe-Perspectivas-N78-Balance-empresarial-del-IIIT-y-perspectivas-para-el-IVT-de-2021.pdf>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: The University of Akron.

Famiyeh, S., Asante-Darko, D., Kwarteng, A., Gameti, D. K., y Asah, S. A. (2020). Corporate social responsibility initiatives and its impact on social license: some empirical perspectives. *Social Responsibility Journal*, 16(3), 431-447.

Farid, H., Hakimian, F., Nair, V., Nair, P.K. y Ismail, N. (2016). Trend of research on sustainable tourism and climate change in 21st century. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(5), 516-533.

Farrell, H., y Knight, J. (2003). Trust, institutions, and institutional change: Industrial districts and the social capital hypothesis. *Politics & Society*, 31(4), 537-566.

Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., y Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: Reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30–47.

Félix, A., Reinoso, N. G., y Vera, R. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, Talca*, 16(1), 66-78.

Ferguson, L. (2011). Promoting gender equality and empowering women? Tourism and the third Millennium Development Goal. *Current Issues in Tourism*, 14(3), 235-249.

Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). *Biografía de Familia Rockefeller*: https://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/rockefeller_familia.htm. Extraído el 20 de octubre de 2019.

Fernando, I. N., y Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism? *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75-84.

Ferova, I. S., Lobkova, E. V., Tanenkova, E. N., y Kozlova, S. A. (2019). Tools for assessing sustainable development of territories taking into account cluster effects. *Journal of Siberian Federal University*, 12, 600-626.

Ferrary, M. (2011). Specialized organizations and ambidextrous clusters in the open innovation paradigm. *European management journal*, 29(3), 181-192.

- Ferreira, J., y Estevao, C. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Encontros científicos–Tourism & management studies*, 5, 37-51.
- Ferreira, M., (2003). Estratégias e Planeamento Regional do Turismo. *Investigação em Turismo – Livro de Actas*, 1(1), 67-82.
- Ferrer-Roca, N., Weston, R., Guia, J., Mihalic, T., Blasco, D., Prats, L., Lawler, M., y Jarratt, D. (2020). Back to the future: challenges of European tourism of tomorrow. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 184-191.
- Feser, E. J., y Bergman, E. M. (2000). National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. *Regional studies*, 34(1), 1-19.
- Figuroa-Domecq, C., Kimbu, A., de Jong, A., y Williams, A. M. (2020). Sustainability through the tourism entrepreneurship journey: a gender perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, Ahead-of-print, 1-24.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831001>.
- Fischer, K., y Schot, J. (1993). *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*. Washington, DC: Island Press.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Flammer, C., y Kacperczyk, A. (2016). The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, 62(7), 1982-2001.
- Florencio, B. P., Díaz, I. M. R., y Verdugo, M. C. (2016). Las principales razones de la adopción de la responsabilidad social corporativa en los establecimientos hoteleros. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2, 17-31.
10.17561/ree.v0i2.2997.
- Flores-Ruiz, D., Bino-Raya, R. E., y de la O Barroso-González, M. (2016). Responsabilidad social en el sector hotelero. Análisis de caso en Córdoba (Argentina). *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 10(3), 116-135.

Flowers, J. y Easterling, K. (2006). Growing South Carolina's Tourism Cluster. *Business and Economic Review*, 52(3), 15-20.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.

Font, X., Garay, L., y Jones, S. (2016a). A social cognitive theory of sustainability empathy. *Annals of Tourism Research*, 58, 65-80. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.02.004>.

Font, X., Garay, L., y Jones, S. (2016b). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner production*, 137, 1439-1448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.071>.

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., y Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544-1553.

Font, X., y Harris, C. (2004). Rethinking standards from green to sustainable. *Annals of tourism Research*, 31(4), 986-1007.

Font, X., y Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1027-1042.

Fornell, C. G. (1982). A second generation of multivariate analysis: An overview. En C. Fornell (Ed.), *A second generation of multivariate analysis* (pp. 1-21). Nueva York: Praeger.

Fornell, C. G. (1987) A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research. En M. J. Houston (Ed.), *Review of marketing* (pp. 407-4502). Chicago: American Marketing Association.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *JMR, Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

- Freeman, E. R. (2008). Managing for Stakeholders. En T. L. Beauchamp, N. E. Bowie, D. G. Arnold (Eds.), *Ethical Theory and Business* (pp. 56-68). Pearson Prentice Hall.
- Freeman, E. R., Dmytriiev, S., y Strand, R. G. (2017). Managing for Stakeholders in the Digital Age. En A. Rasche, M. Morsing, J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 110-135). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Martin, K., y Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- Frey, N., y George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. *Tourism management*, 31(5), 621-628.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business in to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Frynas, J. G., y Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- Fundeanu, D. D., y Badele, C. S. (2014). The impact of regional innovative clusters on competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.502>.
- fundéuRAE (2021). *Las Kellys*: <https://www.fundeu.es/consulta/las-kellys-las-kellys-las-kellys-las-kellys/>. Extraído el 18 de diciembre de 2021.
- Gabbay, S. M., y Leenders, R. T. A. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. En R. T. A. J. Leenders, y S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability* (pp. 1-14). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Galbreath, J. (2008). The benefits of corporate social responsibility: An empirical study. En *ANZAM Conference Proceedings (22nd Annual Conference. Auckland)*.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Gantt, H. L. (1919). *Organizing for work*. New York: Harcourt, Brace and Howe.

Gao, Y. L., y Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International journal of hospitality management*, 42, 20-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.003>.

Gao, Y., Gu, J., y Liu, H. (2019). Interactive effects of various institutional pressures on corporate environmental responsibility: Institutional theory and multilevel analysis. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 724-736.

Garay, L., Gomis, J. M., y González, F. (2017). Management, altruism, and customer focus as drivers of corporate social responsibility in tourism intermediation. *Tourism Analysis*, 22(2), 255-260.

Garay, L., Gomis, J. M., y González, F. (2018). El valor de la sostenibilidad como factor de diferenciación en los procesos de intermediación turística: Un análisis para el caso de las PYMES catalanas. *Cuadernos de Turismo*, 41, 219-248. <https://doi.org/10.6018/turismo.41.327011>.

Garay, L., y Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.

García-Lillo, F., Úbeda-García, M., y Marco-Lajara, B. (2016). Organizational ambidexterity: exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107, 1021-1040. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2>.

García-Villaverde, P. M., Parra-Requena, G., y Molina-Morales, F. X. (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5-6), 530-561.

García, A. A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista futuros*, 5(17), 1-9.

García, F. N. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC editorial.

Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.

Gefen, D., Rigdon, E. E., y Straub, D. (2011). An updated and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), 3-14.

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101-107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>.

Gelbman, A. (2021). Seaside hotel location and environmental impact: land use dilemmas. *Journal of Tourism and Cultural Change*, Ahead-of-print, 1-21. <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.1961797>.

Geroski, P. (1995). Markets for technology: Knowledge, Innovation and Appropriability. En P. Stoneman, *Handbook of the Economies of Innovation and Technological Change* (pp. 90–131). Oxford: Basil Blackwell.

Gil, M. A., Jiménez, J. B., y Lorente, J. C. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.

Godos-Díez, J. L., Cabeza-García, L., Alonso-Martínez, D., y Fernández-Gago, R. (2018). Factors influencing board of directors' decision-making process as determinants of CSR engagement. *Review of Managerial Science*, 12(1), 229-253.

Gök, O., y Peker, S. (2017). Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance. *Review of Managerial Science*, 11(3), 605-631.

Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Gómez-Bezares, F., Przychodzen, W., y Przychodzen, J. (2017). Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance. *Business Ethics: A European Review*, 26(1), 1-17.

Gon, M., Grassetti, L., Marangon, F., Rizzi, L. y Troiano, S. (2019). Between seasonality and overtourism in seaside destinations: Multi-stakeholder perceptions of hosting music events during summer season. En H. Pechlaner, E. Innerhofer y G. Erschbamer

(Eds.), *Overtourism: Tourism Management and Solutions* (pp. 135-148). Nueva York: Routledge.

González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., y Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419.

Goodhue, D. L., Lewis, W. y Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*, 36, 891-1001. <https://doi.org/10.2307/41703490>.

Gordon, I. R. y McCann, P. (2000) Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban Studies*, 37(3), 513–532.

Grando, A., y Belvedere, V. (2006). District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 85-99.

Grimstad, S. (2011). Developing a framework for examining business-driven sustainability initiatives with relevance to wine tourism clusters. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 62-82.

Grissemann, U., Plank, A., y Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>.

Guerci, M., Longoni, A., y Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.

Guisado-González, M., Guisado-Tato, M., y Sandoval-Pérez, Á. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.

Gunasekaran, A., Rai, B. K., y Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., y Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Gunderson, H. L. y Holling, C. S. (2001). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington: Island Press.
- Guo, J., Guo, B., Zhou, J., y Wu, X. (2020). How does the ambidexterity of technological learning routine affect firm innovation performance within industrial clusters? The moderating effects of knowledge attributes. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119990. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119990>.
- Guoyou, Q., Saixing, Z., Chiming, T., Haitao, Y., y Hailiang, Z. (2013). Stakeholders' influences on corporate green innovation strategy: a case study of manufacturing firms in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 1-14.
- Gupta, A., Dash, S., y Mishra, A. (2019). All that glitters is not green: Creating trustworthy ecofriendly services at green hotels. *Tourism Management*, 70, 155-169. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.015>.
- Guttentag, D. A., y Smith, S. L. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>.
- Güzeller, C. O., y Çeliker, N. (2018). Bibliometric analysis of tourism research for the period 2007-2016. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 6(1), 1-22.
- Habisch, A., y Moon, J. (2006). Social capital and corporate social responsibility. En J. Jonker y M. D. Witte (Eds.), *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility* (pp. 63-77). Londres: Palgrave Macmillan.
- Haffar, M., y Searcy, C. (2018). Target-setting for ecological resilience: Are companies setting environmental sustainability targets in line with planetary thresholds? *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1079-1092.
- Haigh, M., y Jones, M. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business review*, 5(2), 245-251.

- Haigh, M.M. y Brubaker, P. (2010). Examining how image restoration strategy impacts perceptions of corporate social responsibility, organization-public relationships, and source credibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 453-468.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, M. C., y Sarstedt, M. (2014a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, F. J., Hult, G. T. M, Ringle, M. C., Sarstedt, M., Apraiz, C. J., Cepeda Carrión, G. y Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Ángeles: SAGE publishing.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V.G. (2014b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106 – 121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P. y Page, M. J. (2011). *Essentials of business research methods*. Armonk, NY: Sharpe.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011a). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, M. C. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2019a). *Multivariate data analysis*. 8ª edición. Hampshire, UK: Cengage Learning, EMEA.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., y Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Hall, C. M., Prayag, G., y Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol: Channel View Publications.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., y Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and

industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>.

Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J. S., Lankoski, L., y Kuisma, M. (2018). When is there a sustainability case for CSR? Pathways to environmental and social performance improvements. *Business & Society*, 59(6), 1181-1227.

Han, Y. (2019). The relationship between ambidextrous knowledge sharing and innovation within industrial clusters: Evidence from China. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 145-163. 10.28945/4299.

Handmer, J. W., y Dovers, S. R. (1996). A typology of resilience: rethinking institutions for sustainable development. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(4), 482-511.

Hanifan, L. J. (1916). The rural school community center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.

Hao, F., Xiao, Q., y Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>.

Harjoto, M. A., y Rossi, F. (2019). Religiosity, female directors, and corporate social responsibility for Italian listed companies. *Journal of Business Research*, 95, 338-346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.013>.

Harrison, B. (1992). Industrial districts: old wine in new bottles? *Regional Studies*, 26(5), 469-483.

Harrison, B. (1994). *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. Nueva York: Basic Books.

Harrison, B., Kelley, M. R., y Gant, J. (1996). Innovative firm behavior and local milieu: exploring the intersection of agglomeration, firm effects, and technological change. *Economic geography*, 72(3), 233-258.

Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Harwood, I., Humby, S., y Harwood, A. (2011). On the resilience of corporate social responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283-290.

Hasche, N., Höglund, L., y Linton, G. (2020). Quadruple helix as a network of relationships: creating value within a Swedish regional innovation system. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 523-544.

Hatami, A., y Firoozi, N. (2019). A dynamic stakeholder model: An Other-oriented ethical approach. *Business Ethics*, 28(3), 349-360.

Hatipoglu, B., Ertuna, B., y Salman, D. (2019). Corporate social responsibility in tourism as a tool for sustainable development: An evaluation from a community perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2358-2375.

Hawke, A. (2022). "Back to normal" is Not enough: the 2022 SDG Gender Index. Equal Measures 2030. https://www.equalmeasures2030.org/wp-content/uploads/2022/03/SDG-index_report_FINAL_EN.pdf.

Heizer, J., y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de las operaciones: Decisiones estratégicas*. Madrid: Prentice Hall.

Hejjas, K., Miller, G., y Scarles, C. (2019). "It's like hating puppies!" Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337.

Helmets, C., y Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK. *Review of Industrial Organization*, 36(3), 227-248.

Hemingway, C. A., y Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.

Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228-239.

Henseler, J. (2017). *Adanco 2.0.1. User Manual*. KG, Kleve, Alemania: Composite Modeling GmbH&Co.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, T. M. y Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö y Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.

- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Herrera, G. F. G. (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. *Ciencia y mar*, 13(38), 51-60.
- Hervás, J. L. (2015). How do multinational enterprises co-locate in industrial districts? An introduction to the integration of alternative explanations from international business and economic geography literatures. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 32, 115-132.
- Heslin, P. A., y Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37, 125-144.
- Hjalager, A. (2018). Suppliers as Key Collaborators for Sustainable Tourism Development. En Liburd, D. J. y Edwards, D. D. (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (pp. 187-189). Oxford: Goodfellow Publishers.
- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and hospitality research*, 2(3), 199-213.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hoang, T. G., Truong, N. T., y Nguyen, T. M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15(2), 209-229.

- Hoi, C. K., Wu, Q., y Zhang, H. (2018). Community social capital and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 152, 647-665. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3335-z>.
- Holcomb, J. L., y Smith, S. (2017). Hotel general managers' perceptions of CSR culture: A research note. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 434-449.
- Holladay, P. J., y Powell, R. B. (2013). Resident perceptions of social–ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(8), 1188-1211.
- Holling, C. (1961). Principles of insect predation. *Annual Review of Entomology*, 6(1), 163- 182.
- Holling, C. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Hong, E. (1985). *See the third world while it lasts: The social and environmental impact of tourism with special reference to Malaysia*. Penang: Consumers Association of Penang.
- Hong, M., Drakeford, B., y Zhang, K. (2020). The impact of mandatory CSR disclosure on green innovation: evidence from China. *Green Finance*, 2(3), 302-322.
- Hopkins, M. (2012). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. Londres: Routledge.
- Horzela, A. (2019). The cluster as a socially responsible entity. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 140, 99–108. 10.29119/1641-3466.2019.140.9.
- Hotelling, H. (1990). Stability in Competition. En A. C. Darnell (Ed.), *The collected economics articles of Harold Hotelling* (pp. 50-63). Nueva York: Springer.
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3, 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., y Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.

- Huang, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234-244.
- Huang, W., Chen, S., y Nguyen, L. T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- Husted, B. W. (2015). Corporate social responsibility practice from 1800-1914: Past initiatives and current debts. *Business Ethics Quarterly*, 25 (1), 125-141.
- Husted, B. W., Jamali, D., y Saffar, W. (2016). Near and Dear? The role of location in CSR engagement. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2050-2070.
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594-610.
- Hwang, D., y Stewart, W. P. (2017). Social capital and collective action in rural tourism. *Journal of travel research*, 56(1), 81-93.
- Ibanescu, B. C., Eva, M., y Gheorghiu, A. (2020). Questioning the role of tourism as an engine for resilience: The role of accessibility and economic performance. *Sustainability*, 12(14), 5527.
- Ibarnia, E., Garay, L., y Guevara, A. (2020). Corporate Social Responsibility (CSR) in the Travel Supply Chain: A Literature Review. *Sustainability*, 12(23), 10125.
- Ilseven, E., y Puranam, P. (2021). Measuring organizational resilience as a performance outcome. *Journal of Organization Design*, 10, 127-137. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00107-1>.
- Ilundain Vilà, J. M., Sánchez García, J. C., y Yurrebaso Macho, A. (2007). *Emprendiendo con responsabilidad social corporativa*. Santiago de Compostela: Escuela de Negocios Caixanova- Tórculo Edicións, S.L.
- Inkpen, A. C., y Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

Inoue, Y., y Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.

Ioannou, I., y Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.

Iordache, C., Ciochină, I., y Asandei, M. (2010). Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical & Applied Economics*, 17(5), 99-112.

ISTAT (1997): *I sistemi locali del lavoro 1991*. Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.

Jaakson, K., Vadi, M., y Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5(1), 6-18.

Jackson, J., y Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World. *Tourism and hospitality research*, 4(1), 36-52.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A., y Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279-295.

Jakhar, S. K., Bhattacharya, A., Rathore, H., y Mangla, S. K. (2020). Stakeholder pressure for sustainability: Can 'innovative capabilities' explain the idiosyncratic response in the manufacturing firms? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2635-2653.

James, L. (2012). Sustainable corporate social responsibility- An analysis of 50 definitions for a period of 2000-2011. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 169-193.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Janssen, K. L., Blazevic, V., y Lauche, K. (2018). Integrating CSR in Innovation Value Networks. En R. Altenburger (Ed.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility* (pp. 75-97). Cham: Springer.

- Jell-Ojobor, M. (2019). Strategic CSR and the Competitive Advantage of Franchise Firms. En J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Srećković (Eds.), *Design and Management of Interfirm Networks* (pp. 91-111). Cham: Springer.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Jennings, P. D., y Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm; Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jha, A., y Cox, J. (2015). Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*, 60, 252-270. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.08.003>.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., y Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., y Stratling, R. (2014). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601-615.
- Johari, S. y Kunasekaran, P. (2019). Bidayuh community's Social Capital Development towards Sustainable Indigenous Tourism in Sarawak, Malaysia. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 7(5S), 351-353.
- Kabanova, E. E. E., y Vetrova, E. A. (2017). Cluster approach as tourism development factor. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8.8(24), 1587-1594.
- Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, 9(1), 33-56.
- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.

- Kalisch, A. (2002). *Corporate futures: Consultation on good practice. Social Responsibility in the tourism industry.* Tourism Concern. https://www.researchgate.net/publication/314078759_Corporate_Futures_-_Social_Responsibility_in_the_Tourism_Industry.
- Kalyar, M. N., Rafi, N., y Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495-505.
- Kang, E. Y., y Atkinson, L. (2016). Prosocial outcomes of hotel's CSR-perceived motives. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 307-324.
- Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94-109.
- Kang, K. H., Lee, S., y Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 72-82.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355-1364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.322>.
- Kasim, A. (2006). The need for business environmental and social responsibility in the tourism industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, 7(1), 1-22.
- Kasim, A., y Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
- Kauppila, O. P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167.
- Kaysen, C. (1957). The social significance of the modern corporation. *The American Economic Review*, 47(2), 311-319.

- Kaz, K. (2019). Building Resilience into the Organization. En R. Schmidpeter, N. Capaldi, S. O. Idowu y A. S. Herrera (Eds.), *International Dimensions of Sustainable Management* (pp. 69-85). Cham: Springer.
- Kc, B., Morais, D. B., Seekamp, E., Smith, J. W., y Peterson, M. N. (2018). Bonding and bridging forms of social capital in wildlife tourism microentrepreneurship: An application of social network analysis. *Sustainability*, 10(2), 315.
- Ketels, C. (2011) Clusters and competitiveness: Porter's contribution. En R. Huggins, y H. Izushi (Eds.), *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press.
- Khairat, G., y Maher, A. (2012). Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 7(1), 213-233.
- Khan, M., Lockhart, J., y Bathurst, R. (2020). A multi-level institutional perspective of corporate social responsibility reporting: A mixed-method study. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121739. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121739>.
- Kim, N., y Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417-2437.
- Kim, N., y Wicks, B. E. (2010). Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness. En *International CHRIE Conference-Refereed Track*.
- King, B., Pizam, A., Milman, A. (1993). Social Impacts of Tourism: Host perceptions. *Annals of Tourism Research*, 20(4), 650-665.
- Klassen, R. D., y McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Klein, J., Cruz, C., y Milanov, H. (2018). Is social responsibility really "corporate"? The impact of family foundations on CSR. En *78th Annual Meeting of the Academy of Management*, 1, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.126>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Nueva York: Guilford.

- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., y Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977–997.
- Kumpfer, K. L. (2002). Factors and processes Contributing to Resilience. En M. D. Glantz y J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and Development* (pp. 179-224). Boston: Springer.
- Kuokkanen, H., y Sun, W. (2020). Companies, Meet Ethical Consumers: Strategic CSR Management to Impact Consumer Choice. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 403-423.
- Kusyk, S.M., y Lozano, J.M. (2007). SME social performance: A four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance*, 7(4), 502-515.
- Lai, P. H., Hsu, Y. C., y Wearing, S. (2016). A social representation approach to facilitating adaptive co-management in mountain destinations managed for conservation and recreation. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 227-244.
- Lambert, E., Hunter, C., Pierce, G. J., y MacLeod, C. D. (2010). Sustainable whale-watching tourism and climate change: towards a framework of resilience. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(3), 409-427.
- Lamprinakos, L. (2019). Improving business resilience through organizational embeddedness in CSR. *Development and Learning in Organizations*, 33(1), 24-27.
- Lankoski, L. (2016). Alternative conceptions of sustainability in a business context. *Journal of Cleaner Production*, 139, 847-857. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.087>.
- las Kellys (2021). Asociación las Kellys: <https://laskellys.wordpress.com/quienes-somos/>. Extraído el 18 de diciembre de 2021.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., y Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43(3), 253-261.

- Launhardt, W. (1882). Die Bestimmung des Zweckmässigsten Standortes einer Gewerblichen Anlage. *Zeitschrift des Vereines Deutscher Ingenieure*, Berlin.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., y Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 105-118.
- Lazzeretti, L. y Storai, D. (1999). Il distretto come comunità di popolazioni organizzative. Il caso Prato. *Quaderni dell'IRIS*, 6.
- Lazzeretti, L., Capone, F., Caloffi, A., y Sedita, S. R. (2019). Rethinking clusters. Towards a new research agenda for cluster research. *European Planning Studies*, 27(10), 1879-1903.
- Lazzeretti, L., Sedita, S. R., y Caloffi, A. (2014). Founders and disseminators of cluster research. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 21-43.
- Lee, A. V., Vargo, J., y Seville, E. (2013a). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Lee, D., y Schniederjans, M. J. (2017). How corporate social responsibility commitment influences sustainable supply chain management performance within the social capital framework: A propositional framework. *International Journal of Corporate Strategy and Social Responsibility*, 1(3), 208-233.
- Lee, E. M., Park, S. Y., y Lee, H. J. (2013b). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Lee, M. T., y Raschke, R. L. (2020). Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose". *Journal of Business Research*, 108, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020>.

Lee, S., y Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635–637.

Lee, S., y Park, S. Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International journal of hospitality management*, 28(1), 105-112.

Lee, W-I. (2017). Ambidextrous strategy for innovation cluster focused on technological exploration and exploitation in Korea. *Far East Journal of Electronics and Communications*, 17(3), 605-609.

Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., y Herrmann, P. (2020). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1793-1812.

Leung, X. Y., Sun, J., Zhang, H., y Ding, Y. (2021). How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 262-269. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.021>.

Lew, A. A., Ng, P. T., Ni, C. C., y Wu, T. C. (2016). Community sustainability and resilience: Similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18(1), 18-27.

Lewontin, R. (1969). The meaning of stability. *Brookhaven Symposia in Biology*, 22, 13-24. [10.2307/j.ctt1wvwd9.84](https://doi.org/10.2307/j.ctt1wvwd9.84).

Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896.

Li, H., y Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management Journal*, 44(6), 1123-1134.

Li, L., Li, G., Tsai, F. S., Lee, H. Y., y Lee, C. H. (2019). The effects of corporate social responsibility on service innovation performance: The role of dynamic capability for sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2739.

Liang, H., y Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910.

- Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1368-1375.
- Liburd, J., y Edwards, D. (Eds.). (2018). *Collaboration for sustainable tourism development*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Lim, H. W., Zhang, F., Fang, D., Peña-Mora, F., y Liao, P. C. (2021). Corporate social responsibility on disaster resilience issues by international contractors. *Journal of Management in Engineering*, 37(1), 04020089.
- Lin, Y. C., Padliansyah, R., y Lin, T. C. (2019). The relationship and development trend of corporate social responsibility (CSR) literature: Utilizing bibliographic coupling analysis and social network analysis. *Management Decision*, 58(4), 601-624.
- Liu, Y., Chen, Y., Ren, Y., y Jin, B. (2021). Impact mechanism of corporate social responsibility on sustainable technological innovation performance from the perspective of corporate social capital. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127345. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127345>.
- Lockett, A., Moon, J., y Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variables path modeling with partial least squares*. Heidelberg, Germany: Physica.
- Londoño, M. D. P. L. (2017). *Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y tendencias*. *The Ostelea School of Tourism and Hospitality*: http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf.
Extraído el 10 de diciembre de 2021.
- Long, X., Chen, Y., Du, J., Oh, K., Han, I., y Yan, J. (2017). The effect of environmental innovation behavior on economic and environmental performance of 182 Chinese firms. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1274–1282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.070>.
- Longoni, A., Luzzini, D., y Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: The relationship between green human resource management and

green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151, 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>.

López-González, J. L., y Medina-Vicent, M. (2020). Las Kellys y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política. *Digithum*, 25, 1-13. <http://doi.org/10.7238/d.v0i25.3175>.

Lösh, A. (1967). *The economics of location*. John Wiley.

Lu, J., y Nepal, S. K. (2009). Sustainable tourism research: An analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism. *Journal of sustainable Tourism*, 17(1), 5-16.

Lu, R., Reve, T., Huang, J., Jian, Z., y Chen, M. (2018). A literature review of cluster theory: are relations among clusters important? *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 1201-1220.

Lund-Durlacher, D. (2015): Corporate Social Responsibility and Tourism. En G. Moscardo y P. Benckendorff (Eds.), *Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies* (pp. 59-73). Berlin: Springer.

Lund-Thomsen, P., Lindgreen, A., y Vanhamme, J. (2016). Industrial clusters and corporate social responsibility in developing countries: What we know, what we do not know, and what we need to know. *Journal of Business Ethics*, 133, 9-24. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2372-8>.

Lund-Thomsen, P., y Pillay, R. G. (2012). CSR in industrial clusters: An overview of the literature. *Corporate Governance*, 12(4), 568-578.

Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.

Luo, X., y Du, S. (2015). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*, 26(4), 703-714.

Lussak, A., Abdurachman, E., Gautama, I., y Setiowati, R. (2020). The influence of financial performance and innovation of services and products on the survival of small businesses in food and beverage in the Jakarta city with mediation of operational improvement. *Management Science Letters*, 10(2), 463-468.

Lv, W., Wei, Y., Li, X., y Lin, L. (2019). What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6), 1561.

- Lyon, T.P. y Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Macbeth, J., Carson, D., y Northcote, J. (2004). Social capital, tourism and regional development: SPCC as a basis for innovation and sustainability. *Current Issues in Tourism*, 7(6), 502-522.
- MacGregor, S. P., y Fontrodona, J. (2011). Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? *Universia Business Review*, 30, 80-95.
- Magno, F., y Cassia, F. (2021). Effects of agritourism businesses' strategies to cope with the COVID-19 crisis: the key role of corporate social responsibility (CSR) behaviours. *Journal of Cleaner Production*, 325, 129292. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129292>.
- Mahon, J.F. y Waddock, S.A. (1992). Strategic Issues Management: An Integration of Issue Life Cycle perspectives. *Business and Society*, 31(1), 19-32.
- Maignan, I., y Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Mair, J., y Jago, L. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable tourism*, 18(1), 77-94.
- Malecki, E. J. (2012). Regional social capital: Why it matters. *Regional Studies*, 46(8), 1023-1039.
- Maletič, M., Maletič, D., y Gomišček, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of cleaner production*, 171, 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.172>.
- Manente, M., Minghetti, V., y Mingotto, E. (2012). Ranking assessment systems for responsible tourism products and corporate social responsibility practices. *Anatolia*, 23(1), 75-89.
- Manente, M., Minghetti, V., y Mingotto, E. (2015). Corporate Social Responsibility in the Tourism Industry: How to improve CSR through Reporting Systems. En H. Pechlaner y E. Smeral (Eds.), *Tourism and Leisure* (pp. 307-322). Wiesbaden: Springer Gabler.

Maon, F., Lindgreen, A., y Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Nueva York: Free Press.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda García, M., y Zaragoza Sáez, P. D. C. (2016c). Do Hotels Benefit from Agglomeration? *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(1), 201.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. D. C. (2019a). Rentabilidad y competitividad en los distritos turísticos de la costa española. XX Premio TRIBUNA FITUR Jorge Vila Fradera. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y del Carmen Zaragoza-Sáez, P. (2019b). Emerging country multinationals in the Spanish hotel industry. En F. Puig y B. Urzelai (Eds.), *Economic Clusters and Globalization: Diversity and Resilience* (pp. 183-198). Londres: Routledge.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C. (2019c). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101, 767-776. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.045>.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., y del Carmen Zaragoza-Sáez, P. (2016e). A dynamic analysis of the agglomeration and performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1874-1879.

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., y Zaragoza-Sáez, P. D. C. (2016a). Hotel performance and agglomeration of tourist districts. *Regional Studies*, 50(6), 1016-1035.

- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., y Úbeda-García, M. (2014b). Business agglomeration in tourist districts and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1312-1340.
- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Zaragoza Sáez, P. D. C., y Úbeda García, M. (2015). Grado de aglomeración de los distritos turísticos españoles y procesos de internacionalización de empresas hoteleras. *Economía Industrial*, 397, 21-35.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., y Sabater-Sempere, V. (2011). Impacto del territorio en la rentabilidad de los hoteles vacacionales españoles. Un análisis comparativo de las principales comunidades autónomas y puntos turísticos de la costa mediterránea y los archipiélagos canario y balear. *Revista de análisis turístico*, 12, 70-78.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E., y Sánchez-García, E. (2021). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, Ahead-of-print, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Sabater-Sempere, V., y García-Lillo, F. (2014a). Territory impact on the performance of Spanish vacation hotels. *Tourism Economics*, 20(4), 779-796.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Zaragoza-Sáez, P. D. C, y García-Lillo, F. (2022). Agglomeration, social capital and interorganizational ambidexterity in tourist districts. *Journal of Business Research*, 141, 126-136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.016>.
- Marco-Lajara, B., y Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.006>.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., y García-Lillo, F. (2017a). Tourist districts and internationalization of hotel firms. *Tourism Management*, 61, 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.015>.

- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., y Úbeda-García, M. (2017b). Does institutional knowledge attract new firms in tourist districts? *Tourism Economics*, 23(4), 898-910.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. D. C., Claver-Cortés, E., y Úbeda-García, M. (2016d). Knowledge Sources, Agglomeration, and Tourist Districts. *Journal of Promotion Management*, 22(4), 526-542.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. D. C., Claver-Cortés, E., y Úbeda-García, M. (2018). Hotel performance and knowledge sources in Spanish tourism districts. *Current Issues in Tourism*, 21(17), 1988-2013.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P., Claver-Cortés, E., y Ubeda-Garcia, M. (2016b). Knowledge sources, agglomeration, and hotel performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 4856-4861.
- Marcoulides, G. A. y Chin, W. W. (2013). You write but others read: Common methodological misunderstandings in PLS and related methods. En H. Abdi, W. W. Chin, V. Esposito Vinzi, G. Russolillo y L. Trinchera (Eds.), *New perspectives in partial least squares and related methods* (pp. 31-64). New York: Springer.
- Marcoulides, G. A. y Saunders, C. (2006). PLS: A silver bullet? *Management Information Systems Quarterly*, 30(2), 3-9.
- Marcoulides, G. A., Chin, W. W., y Saunders, C. (2009). A critical look at partial least squares modeling. *Management information Systems Quarterly*, 33(1), 171-175.
- Margolis, J. D., y Walsh, J. R. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mariano, S., y Casey, A. (2015). Is organizational innovation always a good thing? *Management Learning*, 46(5), 530-545.
- Marin, L., Martín, P. J., y Rubio, A. (2017). Doing good and different! The mediation effect of innovation and investment on the influence of CSR on competitiveness. *Corporate social responsibility and environmental management*, 24(2), 159-171.
- Markusen, A. (1996). Interaction between regional and industrial policies: evidence from four countries. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 49-77.

- Marqués-Mendes, A., y Santos, M. J. (2016). Strategic CSR: An integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 363-381.
- Marquis, C., Glynn, M. A., y Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925-945.
- Marsden, C., y Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Londres: Mcmillan.
- Marshall, A. (1948). *Principios de Economía. Un tratado de introducción*. Madrid: Síntesis, S. A.
- Marshall, A., y Paley, M. (1920). *The Economics of Industry*. Londres: MacMillan and Company.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Martín, R. D. (2010). Tomando en serio al sector privado empresarial como actor de la ayuda: la responsabilidad social corporativa para el desarrollo. En A. Guerra, J. F. Tezanos, y S. Tezanos (Eds.), *La lucha contra el hambre y la pobreza* (pp. 265–297). Madrid: Fundación Sistema.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M., y Parra-Requena, G. (2019). Cultural tourism clusters: Social capital, relations with institutions, and radical innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793-807.
- Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M., y Elche, D. (2015). Eco-innovation antecedents in cultural tourism clusters: External relationships and explorative knowledge. *Innovation*, 17(1), 41-57.
- Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M., y Elche, D. (2016). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1484-1507.
- Martínez-Puche, A., Amat, M. X., Hortelano, M. L. A., Iranzo, G. E., Palací, S. Q., Prieto, C. A., Zúñiga, A. M. (2019). *Informe sobre el impacto del turismo y su incidencia en la*

sostenibilidad desde el punto de vista territorial. SGITTUR, turismo e innovación. https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2020/07/INFORME_TURISMO-SOSTENIBLE.pdf. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Martinez, F. (2014). Corporate strategy and the environment: towards a four-dimensional compatibility model for fostering green management decisions. *Corporate Governance*, 14(5), 607-636.

Marx, K. (1867). *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*. Erster Band, Hamburg.

Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity: Challenges and prospects. En M. Wang, y E. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner city America: Challenges and prospects* (pp. 3-25). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Maté-Sánchez-Val, M., y Teruel-Gutierrez, R. (2021). Evaluating the effects of hotel location on the adoption of green management strategies and hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, Ahead-of-print, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1995397>.

Matev, D., y Assenova, M. (2012). Application of corporate social responsibility approach in Bulgaria to support sustainable tourism development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 14(6), 1065-1073.

Mathe, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., y Krawczyk, M. (2017). Psychological capital in the quick service restaurant industry: A study of unit-level performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(7), 823-845.

Matten, D., y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.

Mattsson, J., y Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 388-398.

Maula, M., Autio, E., y Murray, G. (2003). Prerequisites for the creation of social capital and subsequent knowledge acquisition in corporate venture capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(2), 117-134.

- May, R. (1972). Will a large complex ecosystems be stable? *Nature*, 238, 413-414. <https://doi.org/10.1038/238413a0>.
- McNamara, K. E., y Gibson, C. (2008). Environmental sustainability in practice? A macro-scale profile of tourist accommodation facilities in Australia's coastal zone. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), 85-100.
- McNamara, M., Bohle, P., y Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, 42(2), 225-232.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., y Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520.
- Megía, C. (2016). *La isla de Tailandia y otros 10 lugares de ensueño que estamos destrozando*. Smoda: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/destinos-turisticos-ensueno-destrozados-turismo/>. Extraído el 7 de diciembre de 2021.
- Mele, C., Spena, T. R., y Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60-78.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., y Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>.
- Melubo, K., Lovelock, B., y Filep, S. (2019). Motivations and barriers for corporate social responsibility engagement: Evidence from the Tanzanian tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 19(3), 284-295.
- Merino, A. (2020) a partir de OCDE Tourism Trends and Policies (2020). *El turismo como motor de la economía: % del PIB y % de empleo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)*: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/peso-turismo-pib-empleo/>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Merwe, M. V. D., y Wöcke, A. (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 1-15.

Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Middleton, V. T., y Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: A marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Midttun, A., y Witoszek, N. (2020). The competitive advantage of collaboration—Throwing new light on the Nordic model. *New Political Economy*, 25(6), 880-896.

Mihalache, M., y Mihalache, O. R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 56, 142-144. 10.1016/j.annals.2015.10.011.

Miles, M. P., Verreyne, M-L., y Luke, B. (2014). Social enterprises and the performance advantages of a Vincentian marketing orientation. *Journal of Business Ethics*, 123, 549-556. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2009-3>.

Milman, A., y Pizam, A. (1988). Social impacts of tourism on central Florida. *Annals of tourism research*, 15(2), 191-204.

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2022): <https://www.educacion.gob.es/notasdecorte/busquedaSimple.action>. Extraído el 9 de enero de 2022.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021a). *Empleo en turismo. Afiliación a la Seguridad Social. Julio 2021*: <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/notaAfiliacionALaSS0721.pdf>. Extraído el 2 de abril de 2022.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021b). *Empleo en turismo. Encuesta de población activa (EPA). Cuarto trimestre 2021*: <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/PoblacionActiva/Nota%20de%20coyuntura%20de%20la%20EPA%20en%20el%20sector%20tur%3%ADstico.%20IV%20trimestre%202021.pdf>.

Extraído el 2 de abril de 2022.

- Mohtsham Saeed, M., y Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 219-232.
- Mokhtarzadeh, N. G., Mohammadi, M., Pourasgari, P., y Zarefard, M. (2018). Cluster analysis of ICT companies based on innovation ambidexterity dimensions: Evidence from the Iranian innovation survey. En *2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-6). IEEE. 10.23919/PICMET.2018.8481898.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., y Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner production*, 17(5), 516-524.
- Molina-Morales, F. X., y Ares-Vázquez, Á. (2007). Factores inhibidores de la relocalización de actividades en los Distritos Industriales. El caso de la cerámica de Castellón. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 9-30.
- Molina-Morales, F. X., y Camisón, Z. C. (1998). El distrito industrial cerámico valenciano: ¿mito o realidad competitiva? *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, 22, 83-102.
- Molina-Morales, F. X., y Martínez-Cháfer, L. (2016). Cluster firms: You'll never walk alone. *Regional Studies*, 50(5), 877-893.
- Molina-Morales, F. X., y Martínez-Fernández, M. T. (2009). Does homogeneity exist within industrial districts? A social capital-based approach. *Papers in Regional Science*, 88(1), 209-229.
- Molina-Morales, F. X., y Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- Mollona, E., y Presutti, M. (2016). Collaboration and competition inside an industrial district: A social capital approach. En F. Belussi y J. L. Hervás-Oliver (Eds.), *Unfolding Cluster Evolution* (pp. 117-141). Londres: Routledge.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization and Environment*, 21(3), 245-269.

Montiel, I., y Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113-139.

Moog, S., Spicer, A., y Böhm, S. (2015). The Politics of Multi-Stakeholder Initiatives: The Crisis of the Forest Stewardship Council. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 469-493.

Mooney, S. K. (2020). Gender research in hospitality and tourism management: time to change the guard. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1861-1879.

Moreno, A., Uriarte, L. M., y Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

Morsing, M., y Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.

Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172-201.

Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2017). Corporate social responsibility: the organizational view. *Journal of Management and Governance*, 21(1), 145-179.

Mowforth, M., y Munt, I. (1998). *Tourism and sustainability: Development and new tourism in the Third World*. Londres: Routledge.

Mulay, P., y Dange, P. (2019). Moral (Altruistic) Csr Is The strategic Csr: A Bibliometric Analysis Study. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 2745-2750.

Murillo, D., y Lozano, J. M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20.

Muthuri, J. N., y Gilbert, V. (2011). An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenia. *Journal of Business Ethics*, 98, 467-483. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0588-9>.

Naciones Unidas [NU] (1983). *Report of the World Commission on Environment and Development- Our Common Future*. Sustainable Development Goals Knowledge

Platform: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>. Extraído el 7 de abril de 2021.

Naciones Unidas [NU] (2022). *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/#:~:text=M%C3%A1s%20de%20700%20millones%20de,y%20saneamiento%2C%20por%20nombrar%20algunas>.
Extraído el 30 de marzo de 2022.

Nahapiet, J., y Ghoshal. S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nakano, M., y Tsuge, T. (2019). Assessing the heterogeneity of consumers' preferences for corporate social responsibility using the best-worst scaling approach. *Sustainability*, 11(10), 2995.

Nelling, E., y Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32, 197-209. <https://doi.org/10.1007/s11156-008-0090-y>.

Nelson, J. (2003). *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey On Global Corporate Citizenship* (20.500.12592/xhk1p9). World Economic Forum, Prince of Wales International Business Leaders Forum. <https://policycommons.net/artifacts/1848213/responding-to-the-leadership-challenge/2594398/>. Extraído el 15 de abril de 2020.

Nieto, M. A. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 33-64. <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i2008.787>.

Nilsson, J. H. (2020). Conceptualizing and contextualizing overtourism: the dynamics of accelerating urban tourism. *International Journal of Tourism Cities*, 6(4), 657-671.

Njite, D., Hancer, M., y Slevitch, L. (2011). Exploring corporate social responsibility: A managers' perspective on how and why small independent hotels engage with their communities. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(3), 177-201.

Novelli, M., Schmitz, B. y Spencer, T. (2006). Networks, Clusters, and Innovation in Tourism: a UK Experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.

Nunally, J. C. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Nunkoo, R. (2017). Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 277-285.

O'Reilly III, C.A., Chatman, J., y Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Oficina Internacional del Trabajo [OIT] (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable*. Departamento de Políticas Sectoriales, Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_546341.pdf.

Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 511-529.

Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.

Okumus, B. (2020). How do hotels manage food waste? evidence from hotels in Orlando, Florida. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(3), 291-309.

Olcese, A., Rodríguez, M. Á., y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.

Ooi, N., Laing, J., y Mair, J. (2015). Social capital as a heuristic device to explore sociocultural sustainability: A case study of mountain resort tourism in the community of Steamboat Springs, Colorado, USA. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(3), 417-436.

Ooi, S. K., Ooi, C. A., y Memon, K. R. (2020). The role of CSR oriented organisational culture in eco-innovation practices. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(5), 538-556.

Orams, M. B. (2002). Feeding wildlife as a tourism attraction: a review of issues and impacts. *Tourism management*, 23(3), 281-293.

Orchiston, C., Prayag, G., y Brown, C. (2016a). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148. 10.1016/j.annals.2015.11.002.

Orchiston, C., y Higham, J. E. S. (2016b). Knowledge management and tourism recovery (de)marketing: The Christchurch earthquakes 2010–2011. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 64–84.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). *La COVID-19 y el mundo del trabajo: Estimaciones actualizadas y análisis*. (Séptima edición). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf.

Organización Mundial del Turismo [OMT] (2019). *Panorama del turismo internacional, edición 2019*, OMT, Madrid. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421237>.

Organización Mundial del Turismo [OMT] (2020a). *Panorama del turismo internacional, Edición 2020*, Madrid. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422746>.

Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., y Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699>.

Ortega-Colomer, F. J., Molina-Morales, F. X., y Fernández de Lucio, I. (2016). Discussing the concepts of cluster and industrial district. *Journal of technology management & innovation*, 11(2), 139-147.

Ortiz-de-Mandojana, N., y Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.

Owen, R. (1825). *A new view of society: Or essays on the formation of the human character, preparatory to the development of a plan for gradually ameliorating the condition of mankind*. New York: E. Bliss and E. White.

Owen, S. H., y Daskin, M. S. (1998). Strategic facility location: A review. *European Journal of Operational Research*, 111(3), 423-447.

Pal, R., Torstensson, H. y Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>.

Palacios-Florencio, B., Rosa-Díaz, I. M., y Castellanos-Verdugo, M. (2016). Las principales razones de la adopción de la responsabilidad social corporativa en los establecimientos hoteleros. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 17-31. 10.17561/ree.v0i2.2997.

Paldam, M. (2000). Social capital: one or many? Definition and measurement. *Journal of economic surveys*, 14(5), 629-653.

Paniccia, I. (1998). One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. *Organization studies*, 19(4), 667-699.

Papadopoulos, T., Gunasekaran, A., Dubey, R., Altay, N., Childe, S. J., y Fosso-Wamba, S. (2017). The role of Big Data in explaining disaster resilience in supply chains for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1108-1118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.059>.

Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langa, C. A., y Szabó, T. (2012). Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 404-419.

Parasuraman, A. y Voss, G. (1998). The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges, *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.

Park, S., Song, S., y Lee, S. (2019). The influence of CEOs' equity-based compensation on restaurant firms' CSR initiatives: The moderating role of institutional ownership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3664-3682.

Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., y García-Villaverde, P. M. (2013). Social capital and effective innovation in industrial districts: Dual effect of absorptive capacity. *Industry and Innovation*, 20(2), 157-179.

Pascal, A. H., y McCall, J. J. (1980). Agglomeration economies, search costs, and industrial location. *Journal of Urban Economics*, 8(3), 383-388.

- Pathak, D., y Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415.
- Pearce, D. G. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153.
- Peeters, P., Eijgelaar, E., Dubois, G., Strasdas, W., Lootvoet, M., Zeppenfeld, R., y Weston, R. (2016). *Research for TRAN Committee – From responsible best practices to sustainable tourism development*. European Parliament, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Transport and Tourism. [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/573421/IPOL_STU\(2015\)573421_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/573421/IPOL_STU(2015)573421_EN.pdf).
- Peña-Miranda, D. D., Guevara-Plaza, A., Fraiz-Brea, J. A., y Camilleri, M. A. (2021). Corporate social responsibility model for a competitive and resilient hospitality industry. *Sustainable Development*, 1-14. <https://doi.org/10.1002/sd.2259>.
- Perdomo, J., y Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193-219.
- Perez, E. A., y Nadal, J. R. (2005). Host community perceptions a cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 925-941.
- Perrings, C. (2006). Resilience and sustainable development. *Environment and Development economics*, 11(4), 417-427.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67, 305-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., y Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Petrić, L., y Mrnjavac, Ž. (2003). Tourism destination as a locally embedded system: analogy between tourism destination and industrial district. *Tourism (Zagreb)*, 51(4), 403-415.

Petrou, A., y Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.

Pigram, J. J. y Wahab, S. (1997). *Tourism, Development and Growth: The challenge for sustainability*. Londres: Routledge.

Pizam, A. (1978). Tourism's impacts: The social costs to the destination community as perceived by its residents. *Journal of travel research*, 16(4), 8-12.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janes.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.

Porter, M. y Ketels, C. (2009) Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives. En G. Becattini, M. Bellandi, L. De Propis (Eds.), *A Handbook of Industrial Districts* (pp. 172–183). Cheltenham: Edward Elgar.

Porter, M., y Kramer, M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

- Pouder, R., y St. John, C. H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1192-1225.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., y Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(C), 193-196.
- Puig, R., Kiliç, E., Navarro, A., Albertí, J., Chacón, L., y Fullana-i-Palmer, P. (2017). Inventory analysis and carbon footprint of coastland-hotel services: A Spanish case study. *Science of the total environment*, 595, 244-254. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.03.245>.
- Punitha, S., y Rasdi, R. M. (2013). Corporate social responsibility: Adoption of green marketing by hotel industry. *Asian Social Science*, 9(17), 79.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Qian, J., Wei, J., y Law, R. (2018). Review of critical discourse analysis in tourism studies. *International Journal of Tourism Research*, 20(4), 526-537.
- Rahman, I., Park, J., y Chi, C. G. Q. (2015). Consequences of “greenwashing”: Consumers’ reactions to hotels’ green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054-1081.
- Ramón-Rodríguez, A. B., Pedreño Muñoz, A., y Moreno-Izquierdo, L. (2011). Cluster tecnológicos como fórmula para la renovación de los destinos: hacia un turismo sostenible. En J. F. V. Rebollo (Ed.) *Seminario Internacional Renovación y Reestructuración de Distritos Turísticos Consolidados del litoral*. Alicante: Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
- Rapallo, S. M. C. (2002). *La creación de valor: una aproximación* (Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 11). Universidad Complutense de Madrid.
- Rasche, A., Morsing, M., y Moon, J. (2017). The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond. En A. Rasche, M. Morsing, y J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 1-28). United Kingdom: Cambridge University Press.

Ratajczak, P. (2021). The mediating role of natural and social resources in the corporate social responsibility—corporate financial performance relationship. *Managerial and Decision Economics*, 42(1), 100-119.

Ratajczak, P., y Szutowski, D. (2016). Exploring the relationship between CSR and innovation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 295-318.

Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, F. D., y Wahyono, H. (2018). The role of SMEs' innovation and learning orientation in mediating the effect of CSR programme on SMEs' performance and competitive advantage. *Global Business Review*, 19(3S), 21S-38S.

Real Academia Española [RAE] (2020): <https://www.rae.es/>. Extraído el 20 de mayo de 2020.

Reinartz, W., Haenlein, M., y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>.

Rela, I. Z., Awang, A. H., Ramli, Z., Md Sum, S., y Meisanti, M. (2020). Effects of environmental corporate social responsibility on environmental well-being perception and the mediation role of community resilience. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2176-2187.

Rettab, B., Brik, A. B., y Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of business ethics*, 89(3), 371-390.

Rexhepi, G., Kurtishi, S., y Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation—the drivers of business growth? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>.

Richman, B. (1973). New paths to corporate social responsibility. *California Management Review*, 15(3), 20-36.

Richter, N. F., Cepeda-Carrión, G., Roldán Salgueiro, J. L., y Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34(6), 589-597.

- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36, 3-14. <https://doi.org/10.2307/41410402>.
- Rivera, M. A. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond. *International journal of hospitality management*, 87, 102528. 10.1016/j.ijhm.2020.102528.
- Rivoli, P. y Waddock, S. (2011). "First The Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87-104.
- Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D., y Baum, T. (2019). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025.
- Rodríguez-Victoria, O. E., González-Loureiro, M., y Puig, F. B. (2017). Economic competitiveness: effects of clustering, innovation strategy and the moderating role of location in the colombian hotel industry. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 39, 81-97.
- Rodríguez, F. J. G., y Cruz, Y. D. M. A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824-839.
- Rodriguez, I., Williams, A. M., y Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.08.004>.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press.
- Roldán, S. J. L. y Cepeda, C. G. (2019). *Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS)*. Centro de Formación Permanente (Universidad de Sevilla). Edición 28-29 de enero de 2019.
- Rosca, M., Stancu, A., y Sarau, A. C. (2013). Internal factors influence on the CSR activities of the companies. *Transformations in Business & Economics*, 12(1), 365-380.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., y Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.

Rosenzweig, M. (1971). Paradox of enrichment: destabilization of exploitation ecosystems in cological time, *Science*, 171(3969), 385-387.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American economic review*, 63(2), 134-139.

Roszkowska-Menkes, M. T. (2018). Integrating strategic CSR and open innovation. Towards a conceptual framework. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 950-966.

Rothenhoefer, L. M. (2019). The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public—A configurational multi-time, multi-source perspective. *Business Ethics (Oxford, England)*, 28(2), 141–155.

Rowley, T., y Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397–418.

Ruggiero, P., y Cupertino, S. (2018). CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability*, 10(10), 3611.

Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., y García-Villaverde, P. M. (2021). From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations. *Tourism Management*, 84, 104265. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104265>.

Ruschmann, D. V. M. (2001). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus.

Russo, A. P., y Segre, G. (2009). Destination models and property regimes: an exploration. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 587-606.

Russo, A., y Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, 91, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>.

- Saad, S. K., y Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>.
- Sacco, P. L., Blessi, G. T., y Nuccio, M. (2009). Cultural policies and local planning strategies: What is the role of culture in local sustainable development? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 45-64.
- Sacconi, L. (2000). The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organization. *Economía Política*, 2, 333-338. <https://doi.org/10.1428/2030>.
- Sacconi, L., y Degli Antoni, G. (2009). A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions. En S. Sacchetti y R. Sugden (Eds.), *Knowledge in the Development of Economies: Institutional Choices Under Globalisation* (pp. 134-158). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sahut, J. M., Mili, M., Tekayac, S. B., y Teulon, F. (2016). Financial Impacts and antecedents of CSR: a PLS Path Modelling Approach. *Economics Bulletin*, 36(2), 736-751.
- Sainaghi, R., y Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>.
- Sajko, M., Boone, C., y Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992.
- Sampaio, A. R., Thomas, R., y Font, X. (2012). Why are some engaged and not others? Explaining environmental engagement among small firms in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 14(3), 235-249.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.
- Santos, M. J. (2014). Theoretical contributions towards rethinking corporate social responsibility. *Management Research*, 12(3), 288-307.
- Sarkar, S., y Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>.

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., y Ringle, M. C. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- Schlusberg, M. D. (1969). Corporate legitimacy and social responsibility: The role of law. *California Management Review*, 12(1), 65-76.
- Schumpeter, J. (1936). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. EE.UU: Harvard University Press.
- Schwaiger, K., Zehrer, A., y Braun, B. (2021). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a qualitative approach. *Tourism Review*, 77(1), 163-176.
- Scott, A. J. (1992). The role of large producers in industrial districts: a case study of high technology systems houses in Southern California. *Regional Studies*, 26(3), 265-275.
- Scott, D., Hall, C. M., y Stefan, G. (2012). *Tourism and climate change: Impacts, adaptation and mitigation*. Londres: Routledge.
- Segittur (2022). *Pernoctaciones*: <https://www.dataestur.es/>. Extraído el 30 de marzo de 2022.
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., y Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>.
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable tourism*, 7(3-4), 260-273.
- Sen, S., y Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of business ethics*, 118, 413-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1598-6>.

- Seraphin, H., Sheeran, P., y Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 374-376. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.011>.
- Serra-Cantallops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., y Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in research on CSR and the hotel industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Setthachotsombut, N., y Sua-iam, G. (2020). The resilience development for the entrepreneurs tourism sector (RDETS) from the 2019 Coronavirus crisis in Thailand. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-14.
- Sforzi, F. (2008a). Unas realidades ignoradas: de marshall a becattini. En V. Soler i Marco (Ed.), *Los Distritos Industriales* (pp. 43-54). Almería: CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.
- Sforzi, F. (2009). The empirical evidence of industrial districts in Italy. In G. Becattini, M. Bellandi y L. D. Propis (Eds.), *A handbook of industrial districts* (pp. 327-342). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sforzi, F. (2015). Rethinking the industrial district: 35 years later. *Investigaciones regionales-Journal of Regional Research*, 32, 11-29.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., y Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.
- Shahzad, M., Qu, Y., Javed, S. A., Zafar, A. U., y Rehman, S. U. (2020). Relation of environment sustainability to CSR and green innovation: A case of Pakistani manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119938. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119938>.

Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.

Sheldon, P. J., y Park, S.-Y. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.

Shevchenko, A., Lévesque, M., y Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911-935.

Shi, F., Shi, D., Weaver, D., y Chavez, C. E. S. (2021). Adapt to not just survive but thrive: resilience strategies of five-star hotels at difficult times. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2886-2906.

Shi, Y., y Tsai, K. H. (2020). Linking stakeholder integration to sustainability performance in the hotel context. *International Journal of Tourism Research*, 22(5), 677-691.

Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., y Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.

Signorini, L. F. (1994). The price of Prato, or measuring the industrial district effect. *Papers in Regional Science*, 73(4), 369-392.

Simmie, J. y Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27-43.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Londres.

Smith, D. M. (1981). *Industrial Location: An economic geographical analysis*. John Wiley & Sons.

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California management review*, 45(4), 52-76.

Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., y Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality

enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>.

Song, B., y Zhao, Z. (2021). Institutional pressures and cluster firms' ambidextrous innovation: the mediating role of strategic cognition. *Chinese Management Studies*, 15(2), 245-262.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., y Piovoso, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics?: A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group and Organization Management*, 34(1), 5-36.

Spence, L. J., Schmidpeter, R., y Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business ethics*, 47, 17-29. <https://doi.org/10.1023/A:1026284727037>.

Spenceley, A., Relly, P., Keyser, H., Warneant, P., McKenzie, M., Mataboge, A., Norton, P, Mahlangu, S., y Seif, J. (2002). *Responsible Tourism Manual for South Africa* (July 2002). Department for Environmental Affairs and Tourism. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.8279&rep=rep1&type=pdf>.

Staber, U. (2007). Contextualizing research on social capital in regional clusters. *International Journal of Urban and Regional Research*, 31(3), 505-521.

Staber, U., y Sautter, B. (2011). Who are we, and do we need to change? Cluster identity and life cycle. *Regional Studies*, 45(10), 1349-1361.

Staber, U., y Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of management inquiry*, 11(4), 408-424.

Statista (2021a). *Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2020 (en billones de dólares)*: <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Statista (2021b). *Evolución de la aportación del sector turístico al empleo en el mundo de 2013 a 2020 (en millones de trabajadores)*:

<https://es.statista.com/estadisticas/640174/aportacion-del-sector-del-turismo-al-empleo-en-el-mundo/>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Statista (2021c). *Evolución de la aportación total del turismo al producto interior bruto en España de 2012 a 2021 (en millones de euros)*: <https://es.statista.com/estadisticas/539720/evolucion-anual-del-pib-turistico-en-espana/>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Statista (2021d). *Evolución anual del número de visitantes internacionales n España de 2006 a 2021, por tipo (en millones)*: <https://es.statista.com/estadisticas/474658/visitantes-extranjeros-en-espana-por-tipo/>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 3-10.

Stoddart, M. C., Catano, G., Ramos, H., Vodden, K., Lowery, B., y Butters, L. (2020). Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 625-645.

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111-147. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>.

Supanti, D., Butcher, K., y Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1479-1498.

Surroca, J., Tribó, J. A., y Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., y Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.

Svendsen, A., y Laberge, M. (2006). A new direction for CSR: Engaging networks for whole system change. En J. Jonker y M. D. Witte (Eds.), *The challenge of organizing and*

implementing corporate social responsibility (pp. 131-147). Londres: Palgrave Macmillan.

Swift, T. (2016). The perilous leap between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1688-1698.

Szuster, B., Needham, M. D., Lesar, L., y Chen, Q. (2021): From a drone's eye view: indicators of overtourism in a sea, sun, and sand destination. *Journal of Sustainable Tourism*, Ahead-of-print, 1-18. 10.1080/09669582.2020.1866586.

Szutowski, D., y Ratajczak, P. (2016). The relation between CSR and innovation. Model approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 77-94.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., y Pinch, S. (2004) Knowledge, clusters, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 29, 258–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736089>.

Tamajón, L. G., y Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.03.002>.

Tan, J. (2006). Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park. *Journal of business venturing*, 21(6), 827-850.

Tata (2019). *Jamsetji Tata*: <https://www.tata.com/about-us/tata-group-our-heritage/tata-titans/jamsetji-tata>. Extraído el 25 de octubre de 2019.

Tate, W. L., Ellram, L. M., y Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of supply chain management*, 46(1), 19-44.

Taylor, P. J. (2005). Leading world cities: empirical evaluations of urban nodes in multiple networks. *Urban studies*, 42(9), 1593-1608.

Testa, F., Battaglia, M., y Bianchi, L. (2012). The diffusion of CSR initiatives among SMEs in industrial clusters: Some findings from Italian experiences. *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 152-170.

Tigu, G., Popescu, D., y Hornoiu, R. I. (2016). Corporate Social Responsibility- an European Approach through the Tourism SME's Perspectives. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(10), 742-756.

Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic management journal*, 29(3), 251-272.

Tolmie, C. R., Lehnert, K., y Zhao, H. (2020). Formal and informal institutional pressures on corporate social responsibility: A cross-country analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 786-802.

Torugsa, N. A., y O'Donohue, W. (2013). Strategic Capabilities for Successful Engagement in Proactive CSR in Small and Medium Enterprises: A Resource-Based View Approach. En C. Machado, J. P. Davim (Eds.), *Management and Engineering Innovation* (pp. 37-68). Londres: Wiley ISTE.

Tripl, M., Grillitsch, M., Isaksen, A., y Sinozic, T. (2015). Perspectives on cluster evolution: critical review and future research issues. *European Planning Studies*, 23(10), 2028-2044.

Tseng, C. Y., Kuo, H. Y., y Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.

Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135, 145-159. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1>.

Tugores, M., y García, D. (2015). The impact of innovation on firms' performance: an analysis of the hotel sector in Majorca. *Tourism Economics*, 21(1), 121-140.

Turner, N., Maylor, H., y Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177-188.

Turner, N., Swart, J., y Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C. (2018a). Continuous innovation in the hotel industry: The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609-3631.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., y García-Lillo, F. (2018b). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., y Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45.

United Nations [UN] (1992). *United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992*. <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>. Extraído el 20 de abril de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2021). *LA OMT Y EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS*. UNWTO: <https://www.unwto.org/es/omt-sistema-naciones-unidas>. Extraído el 8 de abril de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2020a). *A compilation of data on tourism employment statistics, powered by Telefonica*: <https://www.unwto.org/tourism-employment>. Extraído el 10 de abril de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2021a). *Global and regional tourism performance: A compilation of data on outbound tourism by country, including data on international tourism expenditure and outbound trips*: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2021b). *A compilation of data on tourism seasonality across destinations, powered by Telefonica*: <https://www.unwto.org/seasonality>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2021c). *Spain*: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-10/spain.pdf>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2021d). *La OMT anuncia la lista de los "best tourism villages" de 2021*: <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-anuncia-la-lista-de-los-best-tourism-villages-de-2021>. Extraído el 10 de diciembre de 2021.

United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2022). *El turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres*: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>. Extraído el 30 de marzo de 2022.

- Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I., y Uruburu, Á. (2018). What is going on with stakeholder theory in project management literature? A symbiotic relationship for sustainability. *Sustainability*, 10(4), 1300.
- Valente, M. (2017). Corporate Responsibility Strategies for Sustainability. En A. Rasche, M. Morsing y J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 86-109). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Vallentin, S., y Spence, J. L. (2017). Strategic CSR: Ambitions and Critiques. En A. Rasche, M. Morsing y J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 63-85). United Kingdom: Cambridge University Press.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_32.
- Van Marrewijk, M., y Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.
- Vargas, E. E., Zizumbo, L., Viesca, F. C., y Serrano, R. D. C. (2011). Environmental management in the Mexican tourism sector: Effects of regulation on hotel performance. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 183-204.
- Vashchenko, M. (2017). An external perspective on CSR: What matters and what does not? *Business Ethics*, 26(4), 396-412.
- Vishwanathan, P., Van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., Van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350.
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. London, UK: Springer.
- Vives, A. (2004). The role of multilateral development institutions in fostering corporate social responsibility. *Development*, 47(3), 45-52.
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F., y Koseoglu, M. A. (2020). Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152.

Von Thunen, J. (1826). *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Teil 1. Friedrich Perthes, Hamburg; Trans. Wartenburg, C. (1966) *Von Thunen's Isolated State*, Pergamon, Oxford.

von Weltzien Høivik, H., y Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101, 175-195. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0708-6>.

Vveinhardt, J., Andriukaitiene, R., y Cunha, L. M. (2014). Social capital as a cause and consequence of corporate social responsibility. *Transformations in Business & Economics*, 13(2A), 483-505.

Walker, B., Holling, C., Carpenter, S. y Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems, *Economic and Society*, 9(2), 5-13.

Walls, J. L., Berrone, P., y Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? *Strategic Management Journal*, 33(8), 885–913.

Walsh, J., Weber, K., y Margolis, J. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859–881.

Wang, C., Li, G., y Xu, H. (2019). Impact of lifestyle-oriented motivation on small tourism enterprises' social responsibility and performance. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1146-1160.

Wang, T. C., Tang, T. W., y Cheng, J. S. (2018). Art-oriented model of hotel service innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 160-177.

Wang, Y., Font, X., y Liu, J. (2020). Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102345. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102345>.

Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Weaver, D. B. (2001). Ecotourism in the context of other tourism types. En D. B. Weaver (Ed.), *The Encyclopedia of Ecotourism* (pp. 73-83). United Kingdom: CABI Publishing.

Weber, A. (1909), *Über den Standort der Industrien*, Mohr, Tübingen. Existe una versión en inglés: Weber, A. (1982). On the location of industries. *Progress in Human Geography*, 6(1), 120-128.

Weber, A. y Friedrich, C. J. (1929). *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*. Chicago: University of Chicago Press.

Weeden, C. (2002). Ethical tourism: An opportunity for competitive advantage? *Journal of vacation marketing*, 8(2), 141-153.

Wells, V. K., Smith, D. G., Taheri, B., Manika, D., y McCowlen, C. (2016). An exploration of CSR development in heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 58, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.01.007>.

Werbel, J. D., y Carter, S. M. (2002). The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*, 40(1), 47-60.

Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. y van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>.

Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279-296.

Wilson, A. (2008). *Deepening financial crisis should not derail corporate social responsibility*. Kyiv Post: http://www.kyivpost.com/business/bus_focus/30379.
Extraído el 25 de marzo de 2021.

Wold, H. (1985). Systems analysis by partial least squares. En Nijkamp, P., Leitner, H., y Wrigley, N. (Eds.), *Measuring the unmeasurable* (pp. 221-251). Dordrecht, The Netherlands: Martinus Nijhoff.

Wolf, A., Heim, M., y Wyss, L. (2018). CSR as a Driver of Innovation at Swiss Post. En R. Altenburger (Ed.), *Innovation Management and Corporate Social Responsibility* (pp. 231-243). Cham: Springer.

Wolf, T., Cantner, U., Graf, H., y Rothgang, M. (2019). Cluster ambidexterity towards exploration and exploitation: strategies and cluster management. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1840-1866. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9617-5>.

Women Leading Tourism [WLT] (2021): <https://womenlt.org/es/mision>. Extraído el 18 de diciembre de 2021.

Wong, A. K. F., Kim, S., y Lee, S. (2022). The evolution, progress, and the future of corporate social responsibility: Comprehensive review of hospitality and tourism articles. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 1-33.

Wong, I. A., y Gao, J. H. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: The mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2002). The business case for Sustainable Development: Making a difference towards the Earth Summit 2002 and beyond. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 226-235.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (A/42/427)*. United Nations. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E.

World Travel and Tourism Council [WTTC] (2002). *Corporate Social Leadership in Travel & Tourism*. World Travel & Tourism Council, London. <https://www.yumpu.com/en/document/view/43757544/corporate-social-leadership-in-travel-tourism>.

Wu, W., Liu, Y., Chin, T., y Zhu, W. (2018). Will green CSR enhance innovation? A perspective of public visibility and firm transparency. *International journal of environmental research and public health*, 15(2), 268.

Xie, X., Huo, J., y Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of business research*, 101, 697-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>.

- Xie, X., y Zhu, Q. (2020). Exploring an innovative pivot: How green training can spur corporate sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2432-2449.
- Yachin, J. M. (2021). Alters & functions: exploring the ego-networks of tourism micro-firms. *Tourism Recreation Research*, 46(3), 319-332.
- Yang, X., y Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.
- Yli-Renko, H., Autio, E., y Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
- Zadek, S. (2004). Paths to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- Zahller, K. A., Arnold, V., y Roberts, R. W. (2015). Using CSR disclosure quality to develop social resilience to exogenous shocks: A test of investor perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 155-177.
- Zamir, F., y Saeed, A. (2020). Location matters: Impact of geographical proximity to financial centers on corporate social responsibility (CSR) disclosure in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 263-295.
- Zanfardini, M., Aguirre, P., y Tamagni, L. (2016). The evolution of CSR's research in tourism context: A review from 1992 to 2012. *Anatolia*, 27(1), 38-46.
- Zerk, J. A. (2006). *Multinationals and Corporate Social Responsibility. Limitations and Opportunities in International Law*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Zhang, D., Rong, Z., y Ji, Q. (2019a). Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48-55. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.023>.
- Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., y Li, X. (2019b). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business Ethics (Oxford, England)*, 29(1), 20-34.

Zhang, Y., Peng, Q., Wei, H. (2018). Creating competitive advantage through strategic CSR—moderating effect of shared-value activities. *IPPTA: Quarterly Journal of Indian Pulp and Paper Technical Association*, 30(4), 468-477.

Zhang, Y., Xiong, Y., Lee, T. J., Ye, M., y Nunkoo, R. (2021). Sociocultural sustainability and the formation of social capital from community-based tourism. *Journal of Travel Research*, 60(3), 656-669.

Zhu, Q., y Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International journal of production research*, 45(18-19), 4333-4355.

Zhu, Y. (2013). The impact of top management team process on corporate social responsibility and firm performance. *Frontiers of Business Research in China*, 7(2), 268-288.

Zmyślony, P., Leszczyński, G., Waligóra, A., y Alejziak, W. (2020). The sharing economy and sustainability of urban destinations in the (over) tourism context: The social capital theory perspective. *Sustainability*, 12(6), 2310.

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.

ANEXOS

ANEXO 1. SLT DE COSTA IDENTIFICADOS POR MARCO-LAJARA ET AL. (2017) A PARTIR DE BOIX Y GALLETTO (2005)

Sistemas Locales De Trabajo

CATALUÑA

1. Castell-Platja d'Aro, Sant Feliu De Guíxols, Santa Cristina D'Aro
 2. Figueres, Portbou, Castelló D'Empúries, Colera, Llançà, El Port De La Selva
 3. L'Escala, Sant Pere Pescador
 4. Lloret de Mar, Blanes
 5. Palamós, Begur, Calonge, Mont-ras, Palafrugell
 6. Roses, Cadaqués
 7. Torroella de Montgrí, Pals
 8. Tossa De Mar
 9. Barcelona, Badalona, Castelldefells, Gavà, El Masnou, Montgat, El Prat de Llobregat, Sant Adrià de Besòs, Sitges, Viladecans
 10. Calella, Canet de Mar, Malgrat de Mar, Pineda de Mar, Sant Pol de Mar, Santa Susanna
 11. Mataró, Arenys de Mar, Cabrera de Mar, Caldes d'Estrac, Premià de Mar, Sant Andreu de Llavaneres, Vilassar de Mar, Sant Vicenç de Montalt
 12. Vilafranca del Penedés, Vilanova i la Geltrú.
 13. Alcanar, Sant Carles de la Ràpita
 14. Amposta, Deltebre, Sant Jaume d'Envetja
 15. Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, Mont-roig del Camp
 16. L'Ametlla de Mar, El Perelló
 17. L'Aldea, L'Ampolla
 18. Tarragona, Altafulla, Torredembarra
 19. El Vendrell, Cubelles, Calafell, Creixell, Cunit, Roda de Barà
 20. Reus, Salou, Cambrils, Vila-seca
-
-

Universitat d'Alicante
Universidad de Alicante

COMUNIDAD VALENCIANA

21. Alcalà de Xivert, Torreblanca
22. Vinaròs
23. Benicarló
24. Vila-Real, Burriana
25. Cabanes
26. Castellón de la Plana, Almazora, Benicasim
27. Chilches, Almenara, la Llosa
28. Nules, Moncofa
29. Peñíscola
30. Oropesa del Mar
31. Gandía, Bellreguard, Daimús, Guardamar de la Safor, Xeraco, Miramar, Tavernes de la Valldigna
32. Valencia, Alboraya, Massalfassar, Massamagrell, Meliana, la Pobla de Farnals, el Puig de Santa María
33. Sagunto, Canet d'En Berenguer, Puçol
34. Alzira, Cullera, Sueca
35. Oliva, Piles
36. Alicante, el Campello
37. Benidorm, Alfaz del Pí, Altea, Finestrat, Villajoyosa
38. Calpe, Benissa
39. Denia, Jávea, els Poblets
40. Elche
41. Guardamar del Segura
42. Orihuela
43. Pilar de la Horadada
44. Santa Pola
45. Teulada, Benitachell
46. Torrevieja

MURCIA

47. Águilas
 48. Cartagena, La Unión
 49. Lorca
 50. Torre Pacheco, los Alcázares
 51. Mazarrón
 52. San Javier, San Pedro del Pinatar
-
-

ANDALUCÍA

53. Adra
54. Almería, Enix
55. Carboneras
56. Cuevas del Almanzora
57. Berja, El Ejido, Belanegra
58. Mojácar, Garrucha
59. Níjar
60. Pulpí
61. Roquetas de Mar
62. Vera
63. Albuñol, Polopos, Sorvilán
64. Almuñécar
65. Motril, Gualchos, Lújar, Rubite, Salobreña, Torrenueva Costa
66. Benalmádena
67. Estepona
68. Fuengirola, Mijas
69. Málaga, Rincón de la Victoria, Torremolinos
70. Manilva, Casares
71. Marbella
72. Nerja, Torrox
73. Vélez-Málaga, Algarrobo
74. Cádiz, Puerto Real, San Fernando
75. Chiclana de la Frontera
76. Chipiona
77. Conil de la Frontera
78. El Puerto de Santa María
79. Rota
80. San Roque, Algeciras, los Barrios, la Línea de la Concepción, Tarifa
81. Sanlúcar de Barrameda
82. Vejer de la Frontera, Barbate
83. Almonte
84. Ayamonte
85. Cartaya
86. Huelva, Moguer, Palos de la Frontera
87. Isla Cristina
88. Lepe
89. Punta Umbría

ISLAS BALEARES

90. Alaior
91. Alcudia
92. Andratx
93. Artà
94. Calvià
95. Campos
96. Capdepera
97. Ciutadella de Menorca
98. Es Mercadal, Es Migjorn Gran
99. Felanitx
100. Ferreries
101. Ibiza, Formentera, Sant Antoni de Portmany, Sant Josep de sa Talaia, Santa Eulalia del Río
102. Mahón, Sant Lluís, Es Castell
103. Manacor
104. Muro
105. Palma de Mallorca, Lluçmajor, Banyalbufar, Estellencs, Valldemossa
106. Pollença
107. Sant Joan de Labritja
108. Sant Llorenç des Cardassar
109. Santa Margalida
110. Santanyí
111. Ses Salines
112. Sóller, Dey , Escorca
113. Son Servera

ISLAS CANARIAS

114. Antigua
115. La Oliva
116. Las Palmas de Gran Canaria, Agaete, Artenara, Arucas, Gáldar, Moya, Santa María de Guía de Gran Canaria, Telde
117. Pájara, Tuineje
118. Puerto Del Rosario
119. San Bartolomé de Tirajana, Mogán, Ingenio, Santa Lucía de Tirajana
120. La Aldea de San Nicolás
121. Teguise, Haría
122. Tías, Arrecife, San Bartolomé
123. Yaiza, Tinajo
124. Adeje, Arona, San Miguel De Abona
125. Frontera
126. Garafía, Puntagorda, Tifarufe
127. Granadilla De Abona, Arico, Fasnia
128. Guía De Isora, Buenavista Del Norte, Garachico, Icod De Los Vinos, Los Silos, Santiago Del Teide
129. Santa Cruz De La Palma, Barlovento, Breña Alta, Breña Baja, Punta Llana, San Andrés Y Sauces, Villa De Mazo
130. Los Llanos De Aridane, Fuencaliente De La Palma, Tazacorte
131. San Sebastián De La Gomera, Alajer , Hermigua
132. Santa Cruz De Tenerife, Candelaria, La Guancha, Güimar, La Matanza De Acentejo, Puerto De La Cruz, La Orotva, San Cristóbal De La Laguna, El Rosario, Los Realejos, San Juan De La Rambla, El Sauzal, Tacoronte
133. Valle Gran Rey
134. Vallehermoso, Agulo
135. Valverde

GALICIA

- 136. Vigo, Baiona, Nigrán, Redondela, Tui
- 137. Pontevedra, Bueu, Cangas, Marín, Moaña, Poio, Soutomaior, Vilaboa
- 138. Ribadumia, Cambados, Meaño
- 139. Vilagarcía De Arousa, Catoira, Valga, Vilanova De Arousa
- 140. Sanxenxo, O Grove
- 141. Guarda A, Rosal O, Tomiño
- 142. Illa De Arousa
- 143. Ferrol, Ares, Cabanas, Fene, Mugarodos, Narón, Pontedeume, Valdoviño
- 144. Coruña A, Arteixo, Bergondo, Cabana De Bergantiños, Carballo, Laracha A, Malpica De Bergantiños, Oleiros, Ponteceso, Sada
- 145. Boiro, Rianxo
- 146. Camariñas
- 147. Muros, Carnota, Outes
- 148. Cedeira, Cariño
- 149. Cee, Corcubión, Dumbría, Fisterra, Muxía
- 150. Vimianzo, Laxe
- 151. Ortigueira, Mañón
- 152. Betanzos, Miño, Paderne
- 153. Noia
- 154. Ribeira, Pobra Do Caramiñal A, Porto De Son
- 155. Ribadeo, Barreiros
- 156. Burela, Cervo, Foz
- 157. Xove
- 158. Viveiro, Vicedo O

ASTURIAS

- 159. Colunga, Caravia
- 160. Gijón, Carreño
- 161. Avilés, Castrillón, Cudillero, Gozón, Muros De Nalón, Soto Del Barco
- 162. Vegadeo, Castropol
- 163. Navia, Coaña, Franco El, Tapia De Casariego, Valdés
- 164. Llanes
- 165. Ribadesella
- 166. Villaviciosa

CANTABRIA

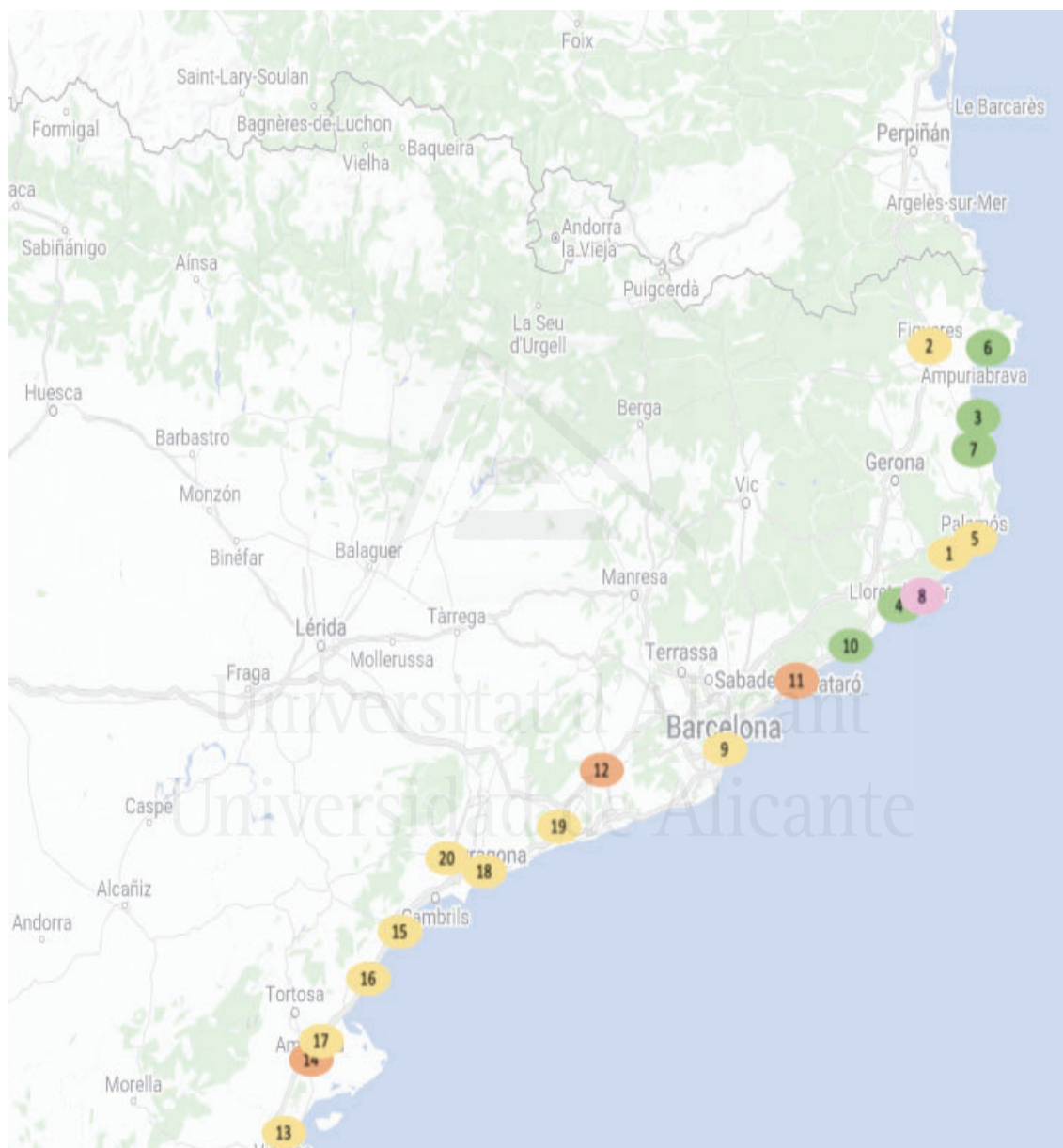
- 167. Torrelavega, Alfoz De Loredó, Miengo, Santillana Del Mar, Suances
 - 168. Santoña, Arnúero, Bareyo, Noja
 - 169. San Vicente De La Barquera, Comillas, Valdáliga
 - 170. Laredo, Liendo
 - 171. Santander, Marina De Cudeyo, Piélagos, Ribamontán Al Mar, Santa Cruz De Bezana
 - 172. Val De San Vicente, Ribadeveva (Asturias)
-

PAÍS VASCO

- 173. Bilbao, Castro-Urdiales (Cantabria), Bakio, Barrika, Getxo, Gorniz, Lemoiz, Plentzia, Sopelana, Zierbena
 - 174. Gernika-Lumo, Bermeo, Ea, Gautegiz Arteaga, Ibarangelu, Ispaster, Lekeitio, Mendexa, Mundaka, Sukarrieta, Busturia
 - 175. Eibar, Deba, Mutriku, Berriatua
 - 176. Irún, Hondarrubia
 - 177. Zarautz, Getaria, Zumaia
 - 178. Donostia-San Sebastián, Orío, Pasaia
-

ANEXO 2. GRÁFICOS DE LOS DISTRITOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES EN FUNCIÓN DEL GRADO DE AGLOMERACIÓN DESGLOSADOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Ilustración 5. DTs ubicados en Cataluña (SLT 1-20)



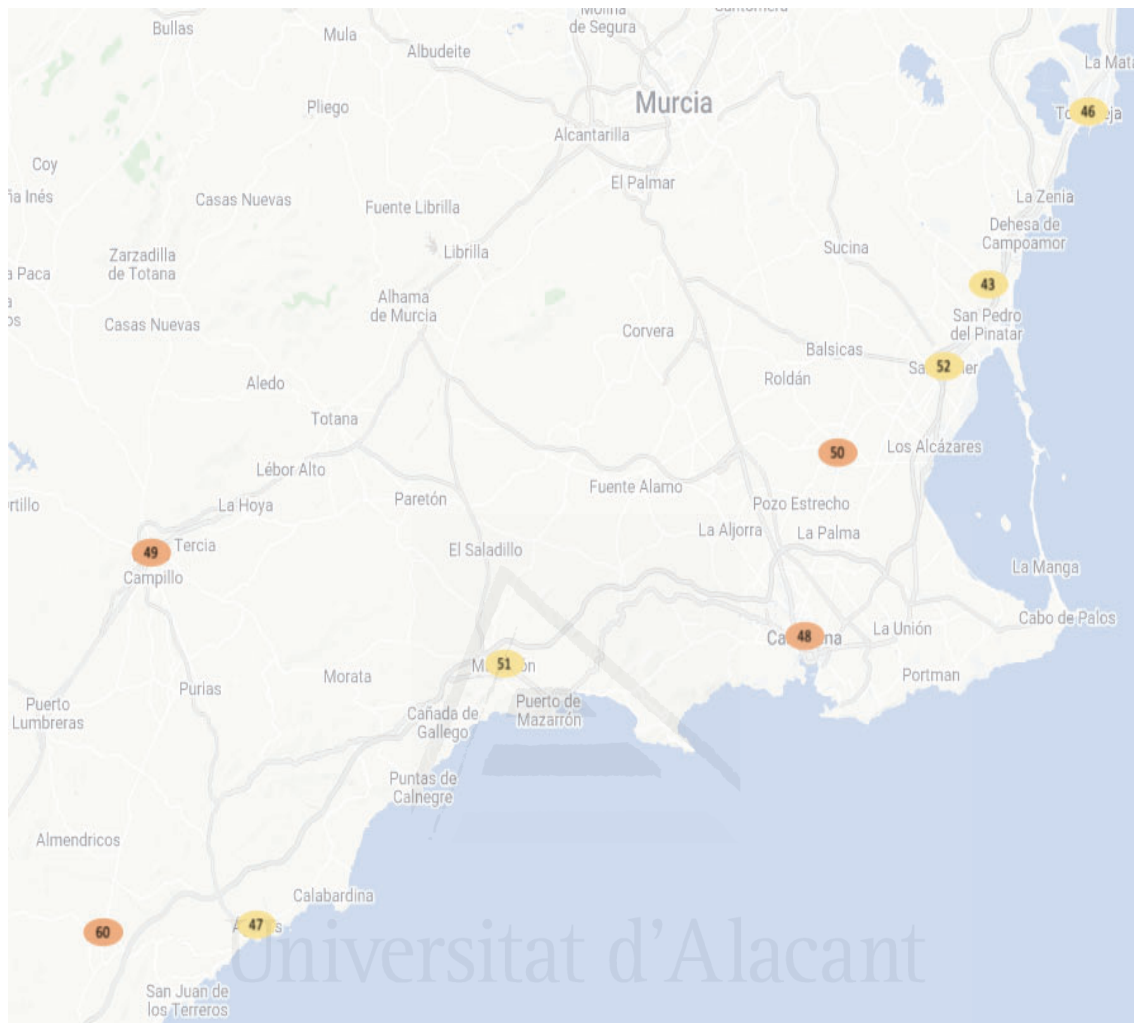
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 6. DTs ubicados en la Comunidad Valenciana (SLT 21-46)



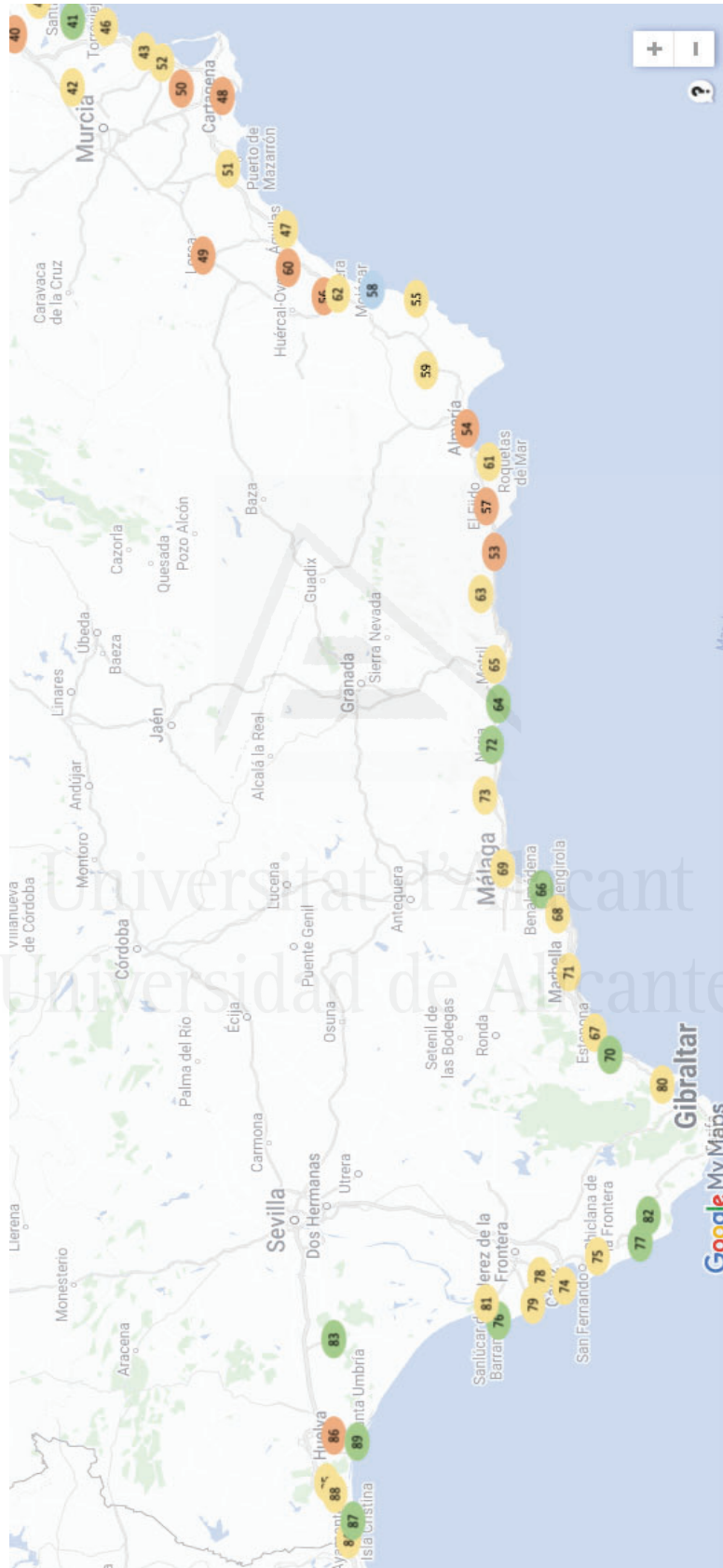
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 7. DTs ubicados en Murcia (SLT 47-52)



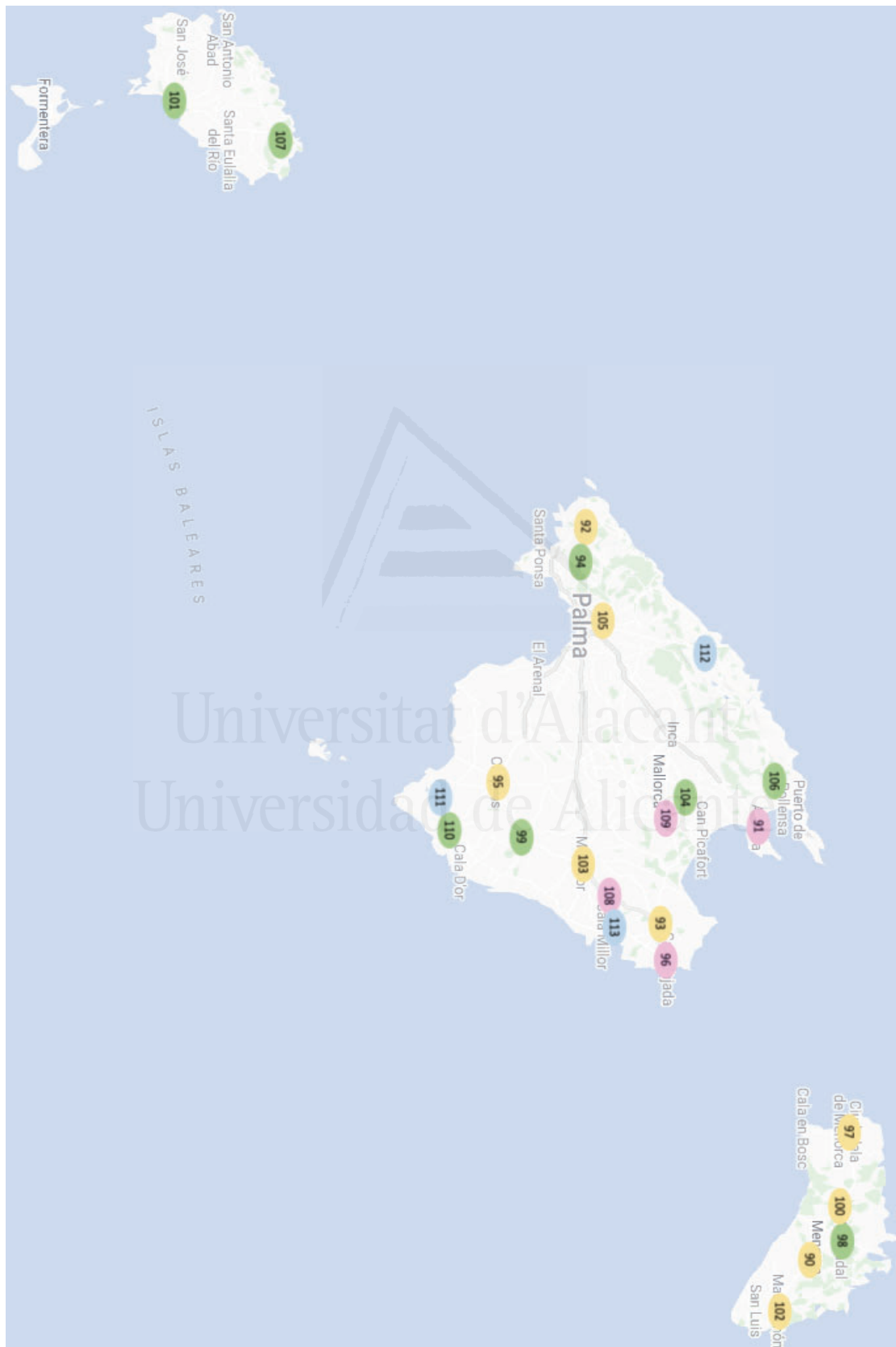
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 8. DTs ubicados en Andalucía (SLT 53-89)



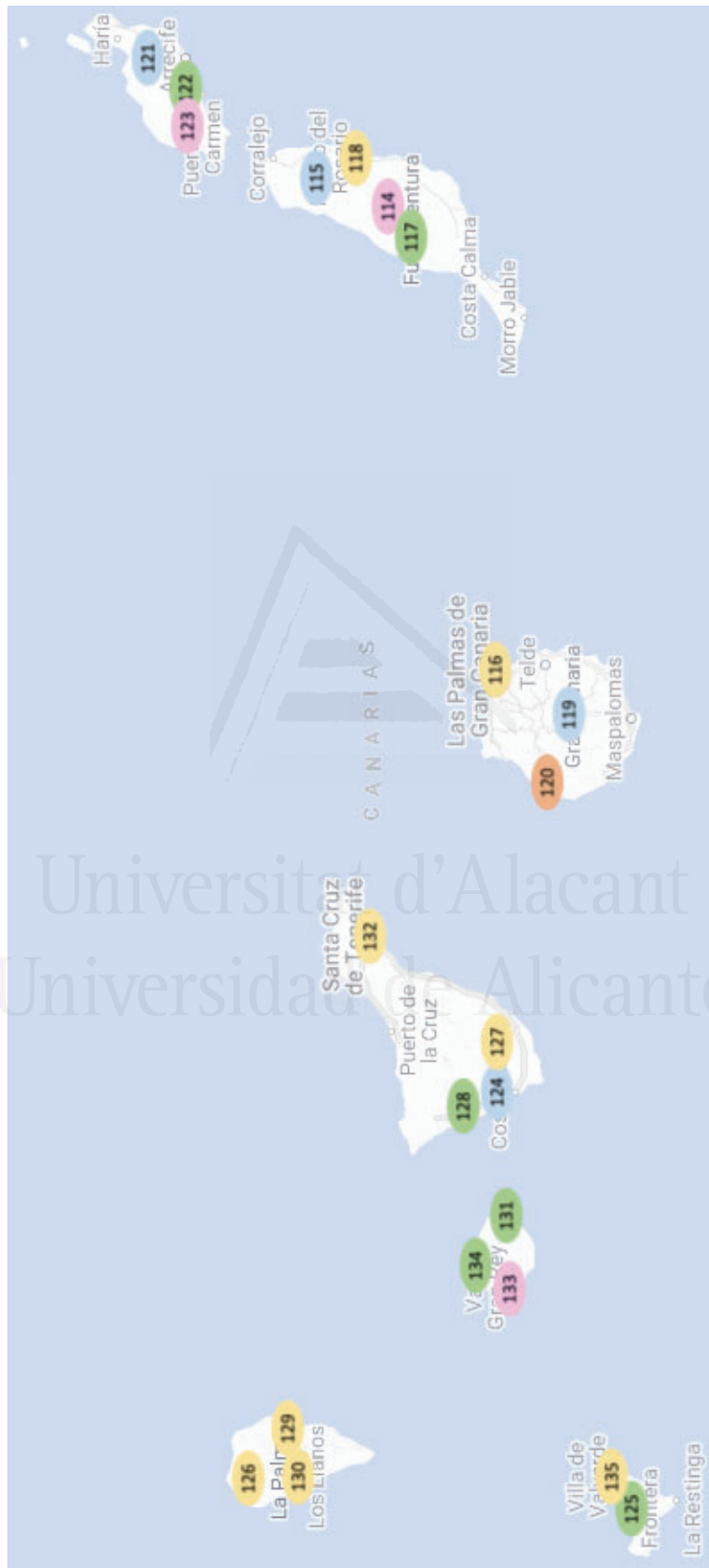
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 9. DTs ubicados en Islas Baleares (SLT 90-113)



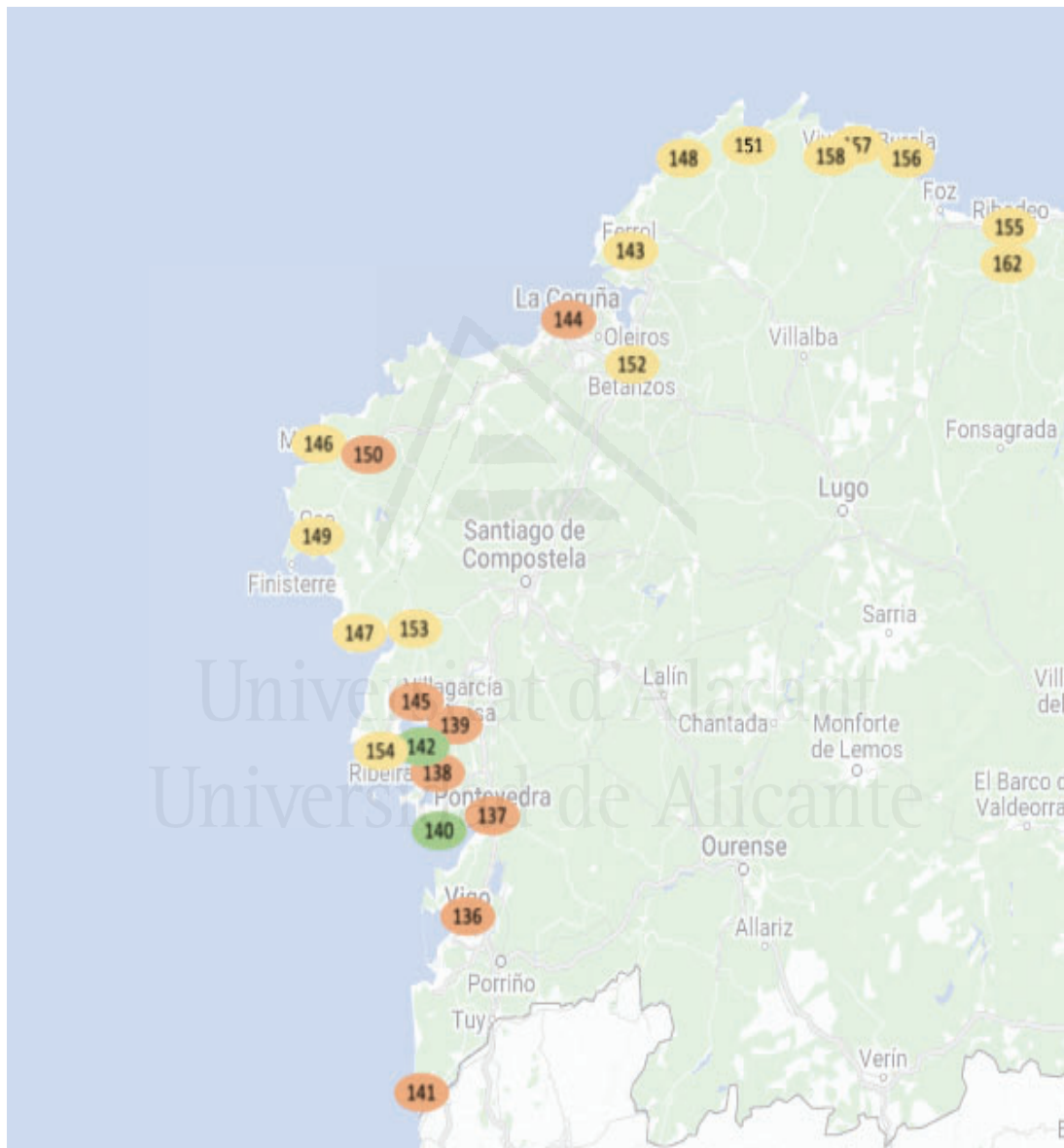
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 10. DTs ubicados en Islas Canarias (SLT 114-135)



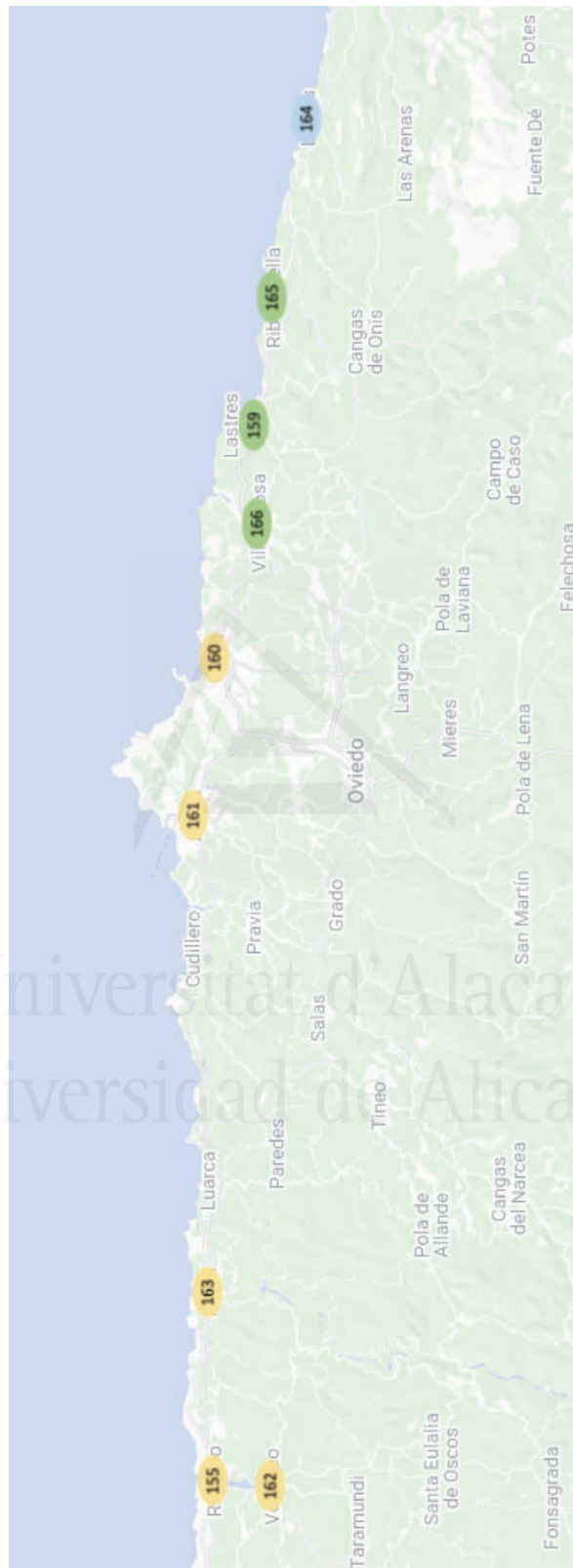
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 11. DTs ubicados en Galicia (SLT 136-158)



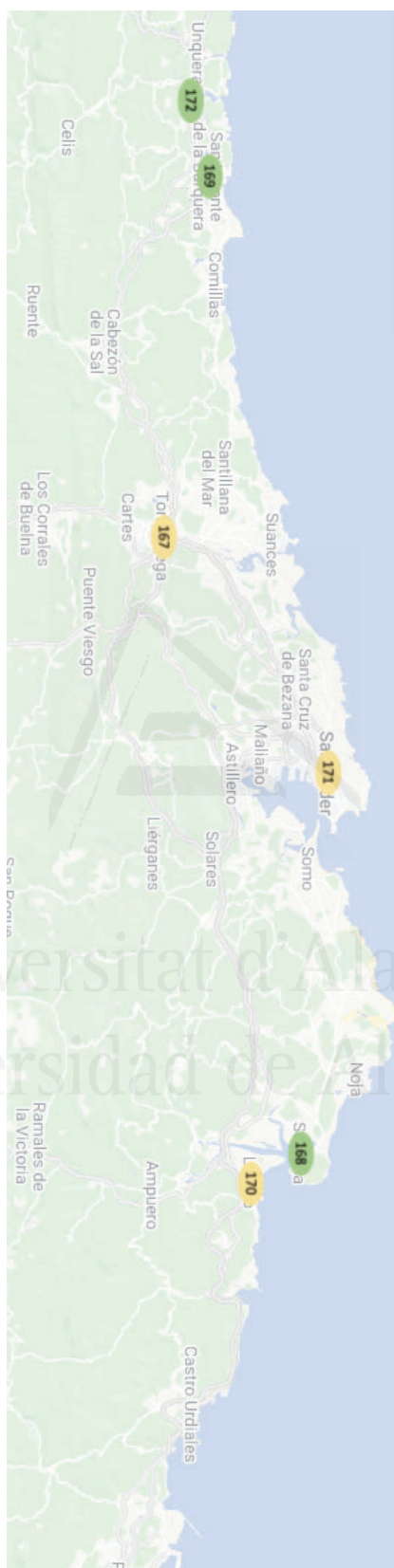
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 12. DTs ubicados en Asturias (SLT 159-166)



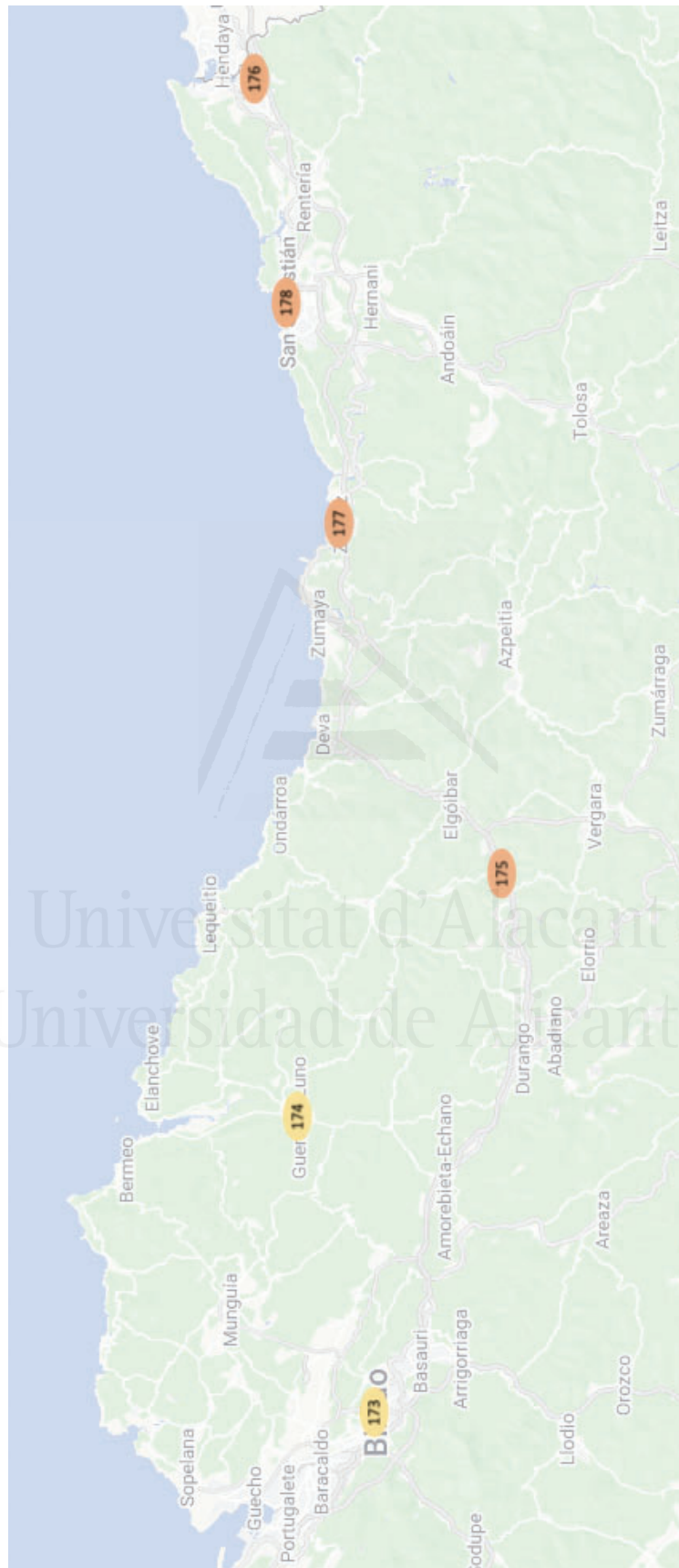
Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 13. DTs ubicados en Cantabria (SLT 169-172)



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

Ilustración 14. DTs ubicados en País Vasco (SLT 173-178)



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Google Mymaps

ANEXO 3. RESULTADOS DEL MODELO DE MEDIDA DE PRIMER ORDEN

Tal y como se ha expuesto en la metodología, a la hora de evaluar el modelo de medida, se realizan análisis diferenciados para los constructos formativos y reflectivos (véase Tabla 22). Por ello, comenzaremos con el análisis de los constructos reflectivos y, posteriormente, analizaremos el constructo formativo.

La evaluación de medida de los constructos reflectivos contempla las siguientes valoraciones:

- 1) Fiabilidad de consistencia interna o del constructo.
- 2) Validez convergente o fiabilidad del indicador.
- 3) Validez discriminante.

Para evaluar la fiabilidad de consistencia interna de los constructos se ha considerado el alfa de cronbach (α), la fiabilidad compuesta y el rho_A (véase los valores obtenidos en la Tabla 34). Se ha comprobado que todos los valores estuvieron por encima de 0,7 para los tres criterios.

En cuanto a la validez convergente se han tenido en consideración las cargas externas de los indicadores (λ) y la varianza extraída media (AVE). En cuando a las cargas (λ) se ha evaluado que éstas hayan sido superiores a los dos criterios establecidos, el establecido por Hair et al. (2011a) de 0,4 y el determinado por Carmines y Zeller (1979) de 0,707. En este sentido, cabe indicar que todos los ítems que conforman constructos reflectivos superan el criterio más flexible ($\lambda > 0,4$) y en su gran mayoría superan el criterio más exigente ($\lambda > 0,707$). Se procede a eliminar determinados ítems de la escala de Capital Social y de la de Cultura de RSC porque, pese a que cumplen el criterio de $\lambda > 0,4$ perjudican la medida del constructo, lo que ha permitido mejorar el AVE. En relación con éste último criterio nombrado (AVE), se verifica que todos los constructos superan el umbral de 0,5 establecido en la teoría (Hair et al., 2019).

Tabla 34. Fiabilidad del constructo

<i>Constructo</i>	<i>Crobach's α</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>	<i>AVE</i>
<i>Grado de Aglomeración Turística</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Capital Social</i>	0,892	0,895	0,910	0,56
<i>Ambidestreza</i>	0,902	0,913	0,921	0,567
<i>Cultura Organizativa</i>	0,922	0,930	0,933	0,504
<i>RSC económica</i>		1,000		
<i>RSC social</i>	0,906	0,920	0,922	0,502
<i>RSC medioambiental</i>	0,936	0,945	0,945	0,591
<i>Innovación económica</i>	0,968	0,969	0,971	0,705
<i>Innovación social</i>	0,890	0,893	0,932	0,820
<i>Innovación medioambiental</i>	0,893	0,895	0,934	0,824
<i>Resiliencia</i>	0,918	0,922	0,931	0,552
<i>Orientación Estratégica de RSC</i>	0,976	0,977	0,979	0,794
<i>Performance económica</i>	0,937	0,942	0,949	0,700
<i>Performance social</i>	0,935	0,940	0,949	0,757
<i>Performance medioambiental</i>	0,899	0,903	0,925	0,713
<i>Certificados sostenibles</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Tamaño</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Pertenencia a cadena</i>	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Edad</i>	1,000	1,000	1,000	1,000

Para medir la validez discriminante se han tenido en cuenta dos criterios, el de Fornell y Larcker y el HTMT. Vemos que el criterio de Fornell y Larcker (1981) se cumple ya que la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente (representada en la diagonal de la Tabla 35) es mayor que las correlaciones que tiene cada una con el resto de las variables latentes del modelo.

Tabla 35. Criterio Fornell-Larcker

	AMB	CS	CER	CUL	ED	GAT	INN Med	INN Soc	INN Eco	OE	PER Eco	PER Med	PER Soc	CAD	RSC Eco	RSC Med	RSC Soc	RES	TAM
AMB	0,753																		
CS	0,511	0,679																	
CER	0,244	0,157	1,000																
CUL	0,657	0,512	0,219	0,710															
ED	-0,045	-0,039	0,080	-0,086	1,000														
GAT	0,147	0,038	0,102	0,064	0,192	1,000													
INN Med	0,507	0,361	0,411	0,478	0,001	0,136	0,908												
INN Soc	0,571	0,433	0,435	0,637	-0,001	0,100	0,722	0,906											
INN Eco	0,540	0,374	0,224	0,557	-0,064	0,070	0,561	0,594	0,840										
OE	0,596	0,396	0,524	0,542	-0,013	0,048	0,709	0,760	0,577	0,891									
PER Eco	0,291	0,336	0,194	0,443	-0,059	0,021	0,481	0,401	0,522	0,432	0,836								
PER Med	0,361	0,329	0,340	0,407	-0,119	0,102	0,705	0,531	0,525	0,629	0,544	0,844							
PER Soc	0,536	0,419	0,335	0,579	-0,093	0,020	0,673	0,646	0,586	0,749	0,591	0,751	0,870						
CAD	0,178	0,135	0,336	0,243	-0,133	0,060	0,259	0,252	0,162	0,350	0,100	0,242	0,260	1,000					
RSC Eco	0,611	0,446	0,358	0,616	0,012	0,108	0,676	0,676	0,673	0,722	0,498	0,625	0,719	0,254					
RSC Med	0,474	0,406	0,420	0,453	-0,022	0,137	0,754	0,624	0,452	0,631	0,335	0,692	0,581	0,227	0,624	0,769			
RSC Soc	0,614	0,470	0,411	0,634	-0,033	0,083	0,744	0,799	0,609	0,761	0,430	0,637	0,694	0,230	0,794	0,750	0,709		
RES	0,495	0,502	0,228	0,613	-0,075	0,034	0,508	0,583	0,618	0,555	0,574	0,528	0,692	0,175	0,643	0,445	0,582	0,743	
TAM	0,242	0,213	0,264	0,219	-0,021	0,232	0,227	0,250	0,213	0,313	0,200	0,255	0,201	0,318	0,215	0,205	0,253	0,188	1,000

Al mismo tiempo, se ha comprobado la ratio HTMT (Henseler et al., 2016), confirmando que se encuentre por debajo de 0,90 (Gold et al., 2001) y, en cualquier caso, por debajo de 0,85 (Kline, 2011).

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 36. Criterio HTMT

	AMB	CS	CER	CUL	ED	GAT	INN Med	INN Soc	INN Eco	OE	PER Eco	PER Med	PER Soc	CAD	RSC Med	RSC Soc	RES	TAM
AMB																		
CS	0,562																	
CER	0,255	0,158																
CUL	0,713	0,560	0,219															
ED	0,070	0,076	0,080	0,098														
GAT	0,153	0,073	0,102	0,075	0,192													
INN Med	0,556	0,393	0,436	0,517	0,013	0,143												
INN Soc	0,626	0,471	0,460	0,694	0,035	0,105	0,807											
INN Tec	0,574	0,386	0,227	0,583	0,066	0,072	0,604	0,640										
OE	0,622	0,409	0,531	0,563	0,061	0,062	0,756	0,810	0,589									
PER Eco	0,311	0,366	0,198	0,476	0,062	0,067	0,526	0,439	0,542	0,447								
PER Med	0,392	0,360	0,358	0,440	0,126	0,109	0,784	0,592	0,563	0,664	0,593							
PER Soc	0,575	0,444	0,341	0,616	0,098	0,043	0,736	0,704	0,615	0,775	0,638	0,817						
CAD	0,188	0,136	0,336	0,256	0,133	0,060	0,275	0,267	0,164	0,357	0,102	0,253	0,268					
RSC Med	0,501	0,435	0,425	0,466	0,058	0,140	0,897	0,668	0,464	0,642	0,351	0,748	0,601	0,228				
RSC Soc	0,662	0,525	0,428	0,684	0,078	0,086	0,814	0,882	0,646	0,786	0,469	0,697	0,735	0,255	0,796			
RES	0,525	0,546	0,235	0,658	0,081	0,043	0,549	0,636	0,648	0,571	0,616	0,578	0,737	0,178	0,457	0,631		
TAM	0,258	0,220	0,264	0,227	0,021	0,232	0,241	0,265	0,217	0,319	0,205	0,268	0,205	0,318	0,204	0,273	0,193	

Para evaluar el modelo de medida del **constructo formativo** “RSC Económica” por un lado, realizamos un análisis de multicolinealidad potencial entre indicadores y, por otro, valoramos los pesos (weights) de los indicadores y su significación. Para medir la multicolinealidad potencial atendemos al factor de inflación de la varianza [FIV] (Diamantopoulos y Siguaw, 2006). Los valores FIV deben alcanzar determinados criterios que son diferentes para cada investigador. Hair et al. (2011a) establecieron que $0,20 < FIV < 5$, dado que en caso de superar dichos límites (por debajo o por encima) se presentarían problemas de colinealidad. Por otra parte, Diamantopoulos y Siguaw (2006) determinan que $FIV < 3,3$ mientras que Hair et al. (2019a) recomiendan que $FIV < 3$. En la Tabla 37 se demuestra cómo todos los valores FIV superan los umbrales establecidos por los distintos criterios teóricos.

Tabla 37. Valores FIV

ÍTEM	FIV
Q14_1	1,395
Q14_2	1,223
Q14_3	1,487
Q14_4	1,722
Q14_5	1,777
Q14_6	1,967
Q14_7	2,269
Q14_8	1,399

Una vez comprobada la posible multicolinealidad, procedemos a determinar la valoración de los pesos y su significación (véase Tabla 38). Los pesos de los indicadores formativos son relevantes en la medida en que explican cómo contribuye cada indicador a su respectivo constructo.

Tabla 38. Peso de los indicadores

Q14_1	0,451
Q14_2	-0,028
Q14_3	0,024
Q14_4	0,245
Q14_5	0,042
Q14_6	0,255
Q14_7	0,232
Q14_8	0,111

En cuanto a la significación de los pesos, recurrimos al procedimiento bootstrapping y comprobamos que la mayoría de los pesos son significativos. En los pesos que no son significativos, seguimos los pasos recomendados para decidir si mantener dichos ítems o eliminarlos. Por tanto, hemos procedido a comprobar si sus cargas externas son superiores a 0,5. Únicamente son dos los ítems que no cumplen dicho criterio. La teoría establece que en este caso es discrecionalidad del investigador dejar o no el ítem en función de lo que éste aporte al constructo (sentido teórico), y se decide mantenerlos, tanto por su razonamiento teórico como por su aportación al modelo (mejora tras su inclusión).

ANEXO 4. CUESTIONARIO ENVIADO A LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO MEDIANTE LA PLATAFORMA QUALTRICSXL.

1. Indique el género del responsable de gestión de su hotel:
-Masculino. -Femenino.

2. Indique de manera aproximada, el número medio total de empleados en su hotel durante los últimos 5 años:

3. Indique el año de constitución de su hotel:

4. ¿Dispone su hotel de algún certificado oficial relacionado con sus prácticas sociales o medioambientales?
-SI -NO

5. Indique, de manera aproximada, el número de hombres y mujeres que componen la plantilla de trabajadores de su hotel:
-Mujeres: -Hombres:

6. Indique, de manera aproximada, el número de nacionalidades distintas de las que se compone su plantilla de trabajadores:

7. Indique el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a sus **relaciones con sus contactos**. **Considere como contactos a los clientes, proveedores, competidores o instituciones con los que se relaciona. (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo):*

	1	2	3	4	5	6	7
Nos relacionamos frecuentemente con nuestros contactos.							
Conocemos a nuestros contactos personalmente.							
Tenemos relaciones sociales estrechas con nuestros contactos.							
Los recursos e información que intercambiamos con nuestros contactos suelen tener un contenido similar.							
Los contactos con los que nos relacionamos frecuentemente suelen conocerse entre sí.							
Los contactos de los que recibimos consejos e información útil para tomar decisiones importantes se conocen entre sí.							
Las relaciones con nuestros contactos son estrechas y personales.							
Las relaciones con nuestros contactos se basan en el respeto mutuo.							
Las relaciones con nuestros contactos se establecen en un régimen de confianza mutua.							
Las relaciones con nuestros contactos se basan en la amistad.							
Las relaciones con nuestros contactos mantienen una alta reciprocidad.							
Compartimos metas y objetivos con nuestros contactos.							
Comprendemos las estrategias y necesidades de nuestros contactos.							
Nuestros empleados y los de mis contactos muestran una actitud positiva hacia la cooperación.							
Estamos de acuerdo con nuestros contactos sobre los criterios en los que se basa la relación mutua entre las partes.							

Las prácticas empresariales y las técnicas de trabajo de nuestro hotel son similares a las de mis contactos.							
Nuestra cultura empresarial es muy similar a la de nuestros contactos.							
Muchos de nuestros contactos se especializan en actividades muy variadas.							
Muchos de nuestros contactos tienen experiencias muy diferentes y variadas.							
Muchos de nuestros contactos tienen destrezas y habilidades que se complementan entre sí.							

8. Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la relevancia de las colaboraciones con las empresas de su entorno cercano a la hora de **explotar y explorar el conocimiento** (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo):

	1	2	3	4	5	6	7
En nuestras actividades relacionadas con la innovación, perseguimos la colaboración con universidades y centros de investigación.							
En nuestras actividades relacionadas con la innovación, perseguimos la colaboración con instituciones públicas (ayuntamientos, diputaciones, ministerio de turismo, etc.).							
La intención de nuestra colaboración interorganizativa es crear innovaciones revolucionarias.							
Nuestra colaboración interorganizativa permite crear innovaciones que nuestra empresa no podría crear por sí sola.							
La búsqueda de nuevas oportunidades es una motivación clave para la colaboración interorganizativa de nuestra empresa.							
Utilizamos la subcontratación para racionalizar nuestras operaciones comerciales.							
Los proveedores tienen un papel importante en el desarrollo de nuestros nuevos productos/servicios.							
Nuestra colaboración interorganizativa permite aumentar la eficiencia.							
Los recursos complementarios son un importante motor de nuestra colaboración interorganizativa.							

9. Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la **cultura organizativa** de su hotel. (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo):

	1	2	3	4	5	6	7
Mi hotel fomenta el ambiente de equipo.							
Mi hotel adopta la orientación de equipo.							
Mi hotel fomenta el trabajo en colaboración con los demás.							
Mi hotel se preocupa por los empleados.							
Mi hotel respeta los derechos de las personas.							
Mi hotel valora a los clientes.							
Mi hotel mantiene su relación con los clientes.							
Mi hotel se establece como objetivo principal proporcionar a los clientes lo que esperan.							
Mi hotel proporciona oportunidades de progreso para sus empleados.							
Mi hotel proporciona oportunidades de promoción interna.							
Mi hotel es un lugar muy formal y estructurado.							
Mi hotel dispone como pilar de unión normas y políticas formales.							

Mi hotel suele ser identificado por su carácter propio basado en los resultados.							
Mi hotel mantiene una marcada orientación a la consecución de resultados.							
Mi hotel tiene voluntad de experimentar.							
Mi hotel es un lugar muy dinámico y emprendedor.							
Mi hotel apuesta por la innovación.							
Mi hotel no es reticente a asumir riesgos.							
Mi hotel fomenta la creatividad.							

10. Indique el nivel en el que su hotel implementa las siguientes **prácticas de responsabilidad social corporativa** relacionadas con el **área medioambiental**. (1= No las implementa; 7= Las implementa en gran medida):

	1	2	3	4	5	6	7
Evaluamos el impacto medioambiental de la empresa.							
Llevamos a cabo actividades de ahorro de energía y agua.							
Hacemos uso de fuentes de energía renovables (solar, eólica, biomasa...).							
Reciclamos los residuos.							
Utilizamos productos respetuosos con el medio ambiente.							
Elegimos proveedores respetuosos con el medio ambiente.							
Animamos a los clientes a ahorrar agua y/o energía.							
Fomentamos el consumo de productos ecológicos.							
Animamos a los clientes a participar en iniciativas de protección.							
Animamos a los clientes a ser respetuosos con el medio ambiente en la propiedad.							
Fomentamos que los clientes sean respetuosos con el medio ambiente en la naturaleza.							
Realizamos acciones que contribuyen a la conservación del medio ambiente.							
Adoptamos ideas medioambientales innovadoras en el diseño de nuestros productos/servicios.							
Buscamos a menudo nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos en los procesos de producción/desarrollo de servicios limpios.							
Reciclamos la energía que utilizamos y disminuimos las emisiones contaminantes (por ejemplo, aguas residuales, gases de desecho y contaminación sólida) en los procesos.							

11. Indique el nivel en el que su hotel implementa las siguientes **prácticas de responsabilidad social corporativa** relacionadas con el **área social**. (1= No las implementa; 7= Las implementa en gran medida):

	1	2	3	4	5	6	7
Evaluamos el impacto social de la empresa.							
Colaboramos con proyectos sociales y benéficos.							
Promovemos la conservación del patrimonio.							
Promovemos el desarrollo de la comunidad local.							
Promovemos la igualdad de género en las prácticas de empleo.							
Animamos a personas de todas las capacidades a solicitar puestos de trabajo.							
Buscamos la conciliación de la vida laboral y familiar de nuestro personal.							

Elegimos proveedores que demuestran su responsabilidad social.							
Animamos a los clientes a contribuir a iniciativas sociales y benéficas.							
Fomentamos activamente el respeto por la cultura y la lengua de la zona.							
Las instalaciones están adaptadas para las personas con discapacidad.							
Promovemos actitudes cívicas entre los clientes.							
La innovación social es importante para nuestro hotel.							
Invertimos mucho en el desarrollo de nuevas formas de aumentar nuestro impacto social o de servir a nuestros beneficiarios.							
En nuestra empresa, surgen con mucha frecuencia nuevas ideas para resolver problemas sociales.							

12. Indique el nivel en el que su hotel implementa las siguientes **prácticas de responsabilidad social corporativa** relacionadas con el **área económica**. (1= No las implementa; 7= Las implementa en gran medida):

	1	2	3	4	5	6	7
Evaluamos el impacto económico de la empresa.							
Elegimos personal local siempre que sea posible.							
Los salarios del personal están por encima de la media del sector.							
Disponemos de beneficios adicionales para nuestros empleados.							
Animamos a los clientes a consumir/utilizar productos locales.							
Animamos a los clientes a contribuir en actividades benéficas.							
Elegimos proveedores que contribuyen al desarrollo local.							
Ponemos en disposición programas de formación para el personal.							

13. Evalúe la **cantidad de innovaciones** desarrolladas por su empresa durante los últimos 5 años. (1= Ninguna; 7= Muchas):

	1	2	3	4	5	6	7
Productos o servicios completamente nuevos ofrecidos a los clientes.							
Proceso productivo/prestación del servicio completamente nuevo.							
Distribución y reparto del producto/servicio completamente nuevos.							
Comercialización y venta del producto/servicio completamente nuevas.							
Estrategia de negocio completamente nueva.							
Técnicas de gestión completamente nuevas.							
Técnicas de marketing (publicidad y promoción) completamente nuevas.							
Productos o servicios significativamente mejorados ofrecidos a los clientes.							
Proceso productivo/prestación del servicio significativamente mejorado.							
Distribución y reparto del producto/servicio significativamente mejorados.							
Comercialización y venta del producto/servicio significativamente mejoradas.							
Estrategia de negocio significativamente mejorada.							
Técnicas de gestión significativamente mejoradas.							
Técnicas de marketing (publicidad y promoción) significativamente mejoradas.							

14. Indique a continuación el grado en el que su hotel adopta las siguientes acciones de **RSC estratégica**. (1= No lo adopta; 7= Lo adopta en gran medida):

	1	2	3	4	5	6	7
El objetivo de cumplir nuestra misión social, cultural y medioambiental es importante para la empresa.							
Nuestra empresa se asocia a menudo con otras organizaciones para reforzar su misión social.							
Nos fijamos objetivos importantes en materia de sostenibilidad social y medioambiental y los incorporamos a las decisiones estratégicas.							
Desarrollamos documentos que describen los valores y las motivaciones en términos de cuestiones sociales.							
Describimos las prácticas de RSC en nuestro informe anual, en un informe específico o en nuestra página web.							
Disponemos de una planificación para la adopción de la RSC.							
Disponemos de una agenda para el desarrollo de la RSC.							
Hemos identificado los grupos de interés para nuestras acciones de RSC.							
Disponemos de un plan de comunicación externo o interno de RSC.							
Nuestra RSC nos permite atraer nuevos clientes.							
Nuestra RSC nos permite mejorar la imagen del hotel.							
Nuestra RSC nos permite diferenciarnos de la competencia.							

15. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las acciones de **gestión de su hotel ante períodos de inestabilidad** o crisis de diferente índole. (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo):

	1	2	3	4	5	6	7
Nuestro hotel vigila de forma proactiva su entorno competitivo para estar alerta ante cualquier crisis/desastre.							
Nuestro hotel tiene prioridades claramente definidas sobre lo que es importante durante y después de un período de crisis.							
Nuestro hotel establece relaciones con organizaciones con las que podría trabajar durante y después de un período de crisis.							
Nuestro hotel dispone de reservas de recursos suficientes para enfrentar cambios inesperados del entorno como una crisis.							
Los responsables de nuestro hotel ejercen un buen liderazgo ante situaciones de crisis.							
Nuestro hotel se planifica de forma apropiada para lo inesperado.							
Los empleados de nuestro hotel están comprometidos y aportan soluciones ante estas situaciones.							
Nuestros empleados están preparados para cumplir cualquier función en caso que sea necesario.							
Como hotel somos conocidos por nuestra capacidad para utilizar el conocimiento de forma novedosa.							
Nuestro hotel puede tomar decisiones difíciles rápidamente.							
Consideramos que el desarrollo y la puesta en práctica de planes de emergencia es efectivo ante estas situaciones.							

16. Indique el nivel en el que las acciones desarrolladas en nuestro hotel para **cuidar el medio ambiente y la sociedad han repercutido** en los siguientes indicadores durante los últimos 5 años. (**1= Poco impacto; 7= Mucho impacto**):

	1	2	3	4	5	6	7
Reducción de las emisiones tóxicas totales, directas e indirectas.							
Mayor volumen de materiales reciclados.							
Aumento de la tasa de consumo de energía renovable.							
Mayor número de productos/servicios ecológicos desarrollados.							
Reducción del consumo total de energía directa e indirecta.							
La reputación y elogio social hacia el hotel han mejorado.							
La calidad de las relaciones con la comunidad y con los grupos de interés (accionistas, clientes, etc.) ha aumentado.							
La salud y el bienestar de los empleados ha mejorado.							
Las oportunidades de empleo han aumentado.							
Hemos potenciado una mayor contribución a la comunidad local en materia social.							
La capacidad de beneficiar a las generaciones futuras ha mejorado.							

17. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo para las siguientes afirmaciones sobre el **rendimiento de su hotel** en relación con los últimos 5 años. (**1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo**):

	1	2	3	4	5	6	7
El crecimiento de nuestra cuota de mercado ha sido mayor que el promedio del sector.							
El reconocimiento de marca de nuestro hotel ha sido mayor que el promedio del sector.							
El crecimiento de nuestras ventas se encuentra por encima del promedio del sector.							
La satisfacción de nuestros empleados ha sido mayor que el promedio del sector.							
La satisfacción de nuestros clientes es mayor que el promedio del sector.							
Nuestros ingresos por habitación se encuentran por encima del promedio del sector.							
Nuestra tasa de ocupación se encuentra por encima del promedio del sector.							
Nuestra tarifa media se encuentra por encima del promedio del sector.							

ANEXO 5. ESCALAS ORIGINALES ESCOGIDAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Trabajo de investigación	Contexto en el que se ha validado previamente	Escala	Ítems
Tamajón y Font (2013)	Turismo	RSC	<p><i>Environmental practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluates the environmental impact of the business • Energy and water saving activities • Renewable energy sources (solar, wind, biomass...) • Waste recycling • Use environmentally friendly products • Choose environmentally friendly suppliers • Encourage customers to save water and/or energy • Encourage organic products consumption • Encourage customers to participate in protection initiatives • Encourage customers to be environmentally friendly in the property • Encourage customers be environmentally friendly in nature • Carries out actions that contribute to environmental conservation
			<p><i>Social practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluates the social impact of the business • Collaborate with social and charity projects • Promotes local community development and heritage conservation • Promotes local community development • Promote gender equality in the employment practices • Encourage people of all abilities to apply for jobs • Seek to balance work and family life for your staff • Choose suppliers that demonstrate their social responsibility • Encourage customers to contribute to social and charity initiatives • Actively encourage respect for the culture and language of the area • Facilities are adapted for disabled people • Promotes civic attitudes among clients
			<p><i>Economic practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluates the economic impact of the business • Choose local staff wherever possible • Staff salaries are above industry average • Has additional benefits for their employees • Encourage customers to consume/use local products • Encourage customers to contribute to charitable activities • Choose suppliers that contribute to local development • There are training programs for the staff

Martínez-Pérez et al. (2019)	Turismo	CS	<p>Bonding Capital:</p> <p>Network ties</p> <ul style="list-style-type: none"> You have frequent interaction with your contacts You are personally acquainted with your contacts You have close social interaction with your contacts <p>Network density</p> <ul style="list-style-type: none"> The resources and information exchanged with your contacts are similar Your contacts, keep close relations with each other Contacts, which provide useful information, are known each other <p>Relational trust</p> <ul style="list-style-type: none"> Relations with your contacts are close and personal Relations with your contacts keep mutual respect Relations with your contacts keep mutual trust Relations with your contacts are based on friendship Relations with your contacts keep high reciprocity <p>Shared goals</p> <ul style="list-style-type: none"> You share goals and objectives with your contacts You understand strategies and needs of your contacts Your employees and contacts' employees show positive attitudes about cooperation You agree with your contacts about labor relationships <p>Shared culture</p> <ul style="list-style-type: none"> Business practices and working techniques in your firm are similar to your contacts Business culture is very similar to your contacts
			<p>Bridging capital:</p> <ul style="list-style-type: none"> Many among your contacts are specialized in a great variety of activities Many among your contacts have very different and diverse experiences Many among your contacts own complementary abilities and skills
Úbeda-García et al. (2020)	Turismo	AMB	<p>Co-exploration</p> <ul style="list-style-type: none"> In our innovation-related activities, we pursue collaboration with universities and research centers The intent of our interorganizational collaboration is to create groundbreaking innovations Our interorganizational collaboration enables creating innovations that our firm would not be able to create on its own The search for new opportunities is a key motivation for our firm's interorganizational collaboration
			<p>Co-exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> We use subcontracting to rationalize our business operations Suppliers have an important role in the development of our new products/services Our interorganizational collaboration enables increased efficiency Complementary resources are an important driver of our inter-organizational collaboration

Martínez-Pérez et al. (2016)	Turismo	INN tradicional	<p>Incremental innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Products/services significantly improved • Production process significantly improved • Delivery process significantly improved • Market and sale process significantly improved • Business strategy significantly improved • Managerial techniques significantly improved • Marketing techniques significantly improved
			<p>Radical innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> • New products/services • New production process • New delivery process • New market and sale process • New business strategy • New managerial techniques • New marketing techniques
Kraus et al. (2017)	Emprendimiento	INN social	<p>Social innovativeness:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social innovation is important for our company • We invest heavily in developing new ways to increase our social impact or to serve our beneficiaries; and • In our company, new ideas to solve social problems come up very frequently.
Xie y Zhu (2020)	Manufacturas	INN medioamb	<ul style="list-style-type: none"> • My company often adopts innovative environmental ideas on product design. • My company often searches for new working methods, techniques, or instruments in clean production processes. • My company often recycles the energy it uses and decreases pollution emissions (e.g., wastewater, waste gas and solid pollution) in end-of-pipe processes.
Pathak y Joshi (2021)	Turismo	RES	<p>Organizational Resilience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Our hotel proactively monitor tourism industry to have an early warning of any disaster/crisis • Our hotel has clearly defined priorities for what is important during and after COVID-19 • Our hotel build relationships with organizations we might have to work with during and after COVID-19 • Our hotel maintains sufficient resources to absorb some unexpected change during disasters like COVID-19 • Our hotel has a focus on being able to respond to the unexpected disasters like COVID-19 • There would be good leadership from within our hotel if any disaster or crisis hits • The way our hotel plan for the unexpected is appropriate • People in our hotel are committed to working on a problem until it is resolved • In our hotel, if key people are unavailable, there are always others who could fill their role • As a hotel, we are known for our ability to use knowledge in novel ways • Our hotel can make tough decisions quickly • There are few barriers stopping us from working well with other organizations • Our hotel believe emergency plans must be practiced and tested to be effective
Oriade et al. (2021)	Turismo	CUL	<p>Team/people-orientation (TPO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • The hotel where you work promotes team atmosphere. • The hotel where you work embraces team-orientation. • The hotel where you work encourages working in collaboration with others. • The hotel where you work cares about employees.

			<ul style="list-style-type: none"> The hotel where you work has respect for individual's right.
			<p>Innovation (INN)</p> <ul style="list-style-type: none"> The hotel you work for has a willingness to experiment. The hotel where you work is a very dynamic and entrepreneurial place. The hotel you work for is committed to innovation. The hotel you work for is not averse to taking risk. The hotel where you work encourages creativity.
			<p>Valuing customers (CF)</p> <ul style="list-style-type: none"> The hotel you work for values customers. The hotel you work for maintains its relationship with customers. Giving customers what they expect is key focus of my hotel.
			<p>Employee development (EEP)</p> <ul style="list-style-type: none"> There are advancement opportunities for employees. There are opportunities for promotion from within.
			<p>Formality and results orientation (FRO)</p> <ul style="list-style-type: none"> The hotel where you work is a very formal and structured place. The glue that holds the hotel you work for together is formal rules and policies. The hotel where you work has ethos or results orientation. The hotel you work for maintains marked focus on getting the job done.
Bocquet et al. (2013)	Multisector	OE	<p>Centrality</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence of documents that describe values and motivations in terms of social issues (DOC). The firm describes its CSR practices in its annual report, in a dedicated report, or on its website (SUP). <p>Proactivity</p> <ul style="list-style-type: none"> The existence of CSR action planning (PLAN). The existence of an agenda (AGENDA) <p>Voluntarism</p> <ul style="list-style-type: none"> The firm has identified stakeholders for its CSR actions (STAKE). <p>Visibility</p> <ul style="list-style-type: none"> The firm has an external or we use another internal communication plan (COM). <p>Specificity</p> <ul style="list-style-type: none"> Attract new clients (CLIENT) Enhance the firm's image (IMAGE) Differentiation from competition (COMP).
Ruiz-Ortega et al. (2021)	Turismo	OE	<ul style="list-style-type: none"> The objective of fulfilling our social, cultural and environmental mission is important for the company. Our company often partners other organizations to strengthen its social mission. We control CO2 emissions and our generated waste and try to reduce them. We set ourselves important objectives with regard to social and environmental sustainability and incorporate them into our strategic decisions. We often hire socially disadvantaged employees (e.g. disabled people, immigrants, elderly people). We support and encourage our employees to volunteer in social responsibility activities outside the company.
Úbeda-García et al. (2021)	Turismo	PER Económica	<ul style="list-style-type: none"> The growth in our firm's market share relative to competitors during the last three years has been ... Our firm's brand recognition relative to competitors during the last three years has been ...

			<ul style="list-style-type: none"> • Our firm's image relative to competitors during the last three years has been... • The average growth in our firm's sales relative to competitors during the last three years has been ... • Our hotel's average occupancy rate relative to competitors during the last three years has been ... • Customers' satisfaction level relative to competitors during the last three years has been ... • Employees' satisfaction level relative to competitors during the last three years has been ... • Revenues per room in our hotel relative to competitors during the last three years has been ...
		PER Medioamb.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction of total direct and indirect toxic emissions • Increased volume of recycled materials • Increased renewable energy consumption rate • Increased number of eco-friendly products/services developed • Reduction of total direct and indirect energy consumption
Shi y Tsai (2020)	Turismo	PER Social	<ul style="list-style-type: none"> • Compared to the past few years, corporate social praise has enhanced. • Compared to the past few years, corporate social reputation has enhanced. • Compared to the past few years, shareholders' relationship quality has improved. • Compared to the past few years, the employees' satisfaction has increased. • Compared to the past few years, the employment opportunities have increased. • Compared to the past few years, the ability to benefit future generations has enhanced.