



En búsqueda del modelo de turismo sostenible de costa: Un enfoque de colaboración

In search of a sustainable coastal tourism model: A Partnership Approach

Esther Poveda-Pareja

Doctora en Economía. Profesora colaboradora de la Organización de Empresas en la Universidad de Alicante, España.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0414-6763>.

Bartolomé Marco-Lajara

Doctor en Economía. Catedrático de la Organización de Empresas en la Universidad de Alicante, España.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8811-9118>.

Mercedes Úbeda-García

Doctora en Economía. Catedrática de la Organización de Empresas en la Universidad de Alicante, España.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4044-2455>.

Información del artículo

Recibido:
27/01/2023

Aceptado:
10/04/2023

Publicado:
09/02/2024

*Autor de correspondencia

esther.poveda@ua.es

Páginas:

118 - 141

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i46.20703>

Resumen

Las empresas del sector turístico han dejado evidenciada su capacidad de resiliencia ante retos como la pandemia derivada del COVID-19. Frente a estas fortalezas, todavía existen necesidades imperantes en el sector de alcanzar los niveles de sostenibilidad para atender a las demandas legales y sociales actuales. Ante esta situación, se requiere conocer qué factores permiten impulsar estrategias responsables que permitan alcanzar dichas metas, para ello la investigación académica ha centrado la atención en los factores internos a la organización, quedando los factores externos, capaces de potenciar las carencias individuales de cada empresa, relegados a un segundo plano. Con el ánimo de poder atender este gap, en la presente investigación se analiza la influencia de la localización y, concretamente, el efecto que el capital social o la ambidestreza interorganizativa (tradicionalmente desarrolladas en entornos de aglomeración especializados) pueden ejercer sobre el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por parte de los hoteles. A nivel metodológico, por un lado, se calcula el grado de aglomeración de los Sistemas Locales de Trabajo (SLTs) conformados por municipios de la costa española para, posteriormente, contrastar empíricamente el modelo teórico mediante la técnica Partial Least Squares (PLS), aplicándola sobre una muestra de 202 hoteles, lo que permite obtener resultados válidos para la investigación y los managers de los hoteles. Así, se demuestra la existencia de un efecto mediador ejercido por la ambidestreza interorganizativa que denota la relevancia de dicha capacidad para el desarrollo óptimo de estrategias de RSC, además del impacto directo que ejerce el capital social sobre estas estrategias, lo que indica la importancia de atender a variables externas a la organización, cuya caracterización implique la colaboración entre distintos agentes en territorios especializados, lo que permitirá obtener sinergias de los conocimientos y recursos existentes en dichas áreas.

Palabras clave:

RSC, capital social, localización, ambidestreza interorganizativa, turismo.

Abstract

Tourism companies have demonstrated their resilience in the face of challenges such as the pandemic resulting from COVID-19. In spite of these strengths, there are still prevailing needs in the sector to reach levels of sustainability in order to meet current legal and social demands. Given this situation, it is necessary to know what factors enable responsible strategies to be promoted that allow these goals to be achieved, for which academic research has focused attention on internal factors within the organisation, leaving external factors, capable of enhancing the individual shortcomings of each company, relegated to a secondary role. In order to address this gap, this research analyses the influence of location and, specifically, the effect that social capital or inter-organisational interambidexterity (traditionally developed in specialised agglomeration environments) can have on the development of Corporate Social Responsibility (CSR) strategies by hotels. At the methodological level, on the one hand, the degree of agglomeration of Local Labour Systems (LLSc) made up of municipalities on the Spanish coast is calculated and, subsequently, the theoretical model is empirically tested using the PLS technique, applying it to a sample of 202 hotels, which allows valid results to be obtained for the research and the hotel managers. Thus, the existence of a mediating effect exerted by organisational ambidexterity is demonstrated, which denotes the relevance of this capacity for the optimal development of CSR strategies, in addition to the direct impact exerted by social capital on these strategies, which indicates the importance of paying attention to external variables to the organisation whose characterisation implies collaboration between different agents in specialised areas, which will allow synergies to be obtained from the existing knowledge and resources in these areas.

Keywords:

CSR, social capital, localisation, inter-organisational ambidexterity, tourism.

Introducción

La pandemia derivada del COVID-19 ha provocado una crisis sin precedentes en el sector turístico que requiere de respuestas estratégicas óptimas para favorecer la supervivencia de las empresas. Prueba de ello han sido las consecuencias nocivas que han padecido los destinos a nivel internacional durante la pandemia (Garay *et al.*, 2022). Las empresas del sector turístico han demostrado un alto nivel de vulnerabilidad frente a este tipo de períodos de inestabilidad, quedando expuestas ante las disminuciones de demanda y ante los cambios de tendencia actuales que reclaman unos modelos turísticos más respetuosos con la sociedad y con el medio que los rodea. Estas características sumadas a su fuerte dependencia de las condiciones del destino provocan que la adopción de enfoques sostenibles se convierta en un objetivo obligatorio para la consecución el éxito empresarial. En este sentido, las empresas del sector deben dirigir sus esfuerzos no sólo hacia la obtención de rendimientos económicos, sino también hacia el incremento de sus contribuciones en términos sociales y medioambientales, ya que, la adopción de un enfoque sostenible, además de permitirles alcanzar mejores resultados en la triple cuenta les hará que preserven los respectivos niveles de atractivo turístico necesarios para poder desarrollar su actividad de forma estable a lo largo del tiempo. Para ello, la RSC se postula como una de las estrategias más relevantes, debido a que ayuda a adoptar las decisiones estratégicas adecuadas desde una dimensión social, económica y medioambiental, que permitan emprender el camino adecuado hacia la sostenibilidad. Investigaciones recientes señalan los beneficios en términos de costes e imagen que derivan de la adopción de prácticas de eficiencia ecológica en los hoteles (Huamán, 2022), lo que representa una muestra más de la necesidad de potenciar la búsqueda de las tres dimensiones en las empresas del sector. Además, son diversas las posturas que han señalado el papel clave que han jugado los alojamientos durante las etapas más severas de la pandemia (Chen *et al.*, 2021). En esta línea, hay quienes señalan que la disposición de una orientación estratégica en torno a la RSC ha favorecido la supervivencia de los hoteles durante dicho período (Marco-Lajara *et al.*, 2022a). Esto provoca la necesidad de buscar los factores clave que permitan impulsar este tipo de estrategias responsables. Sin embargo, la consecución de una estrategia óptima de RSC requiere de un enfoque concreto con base en su contexto de aplicación debido a que se trata de una estrategia que suele estar ligada a las condiciones propias de los sectores (Beschoner *et al.*, 2017), lo que explica la necesidad de escoger un contexto específico dentro del sector turístico. Concretamente, el turismo de costa se encuentra en el punto de mira durante las últimas décadas debido a su vinculación con problemas específicos como la contaminación paisajística, habitualmente ligados a la construcción de grandes complejos en las zonas de litoral (Gelbman, 2022). Además, los hoteles de costa contribuyen especialmente a la consecución de impactos medioambientales (Puig *et al.*, 2017), entre otros, lo que requiere la profundización en el análisis de los factores que permitan fomentar la concienciación sostenible de los agentes más relevantes dentro de esta tipología de turismo.

Consecuentemente, el objetivo principal de la presente investigación se centra en plantear el efecto que la localización puede llegar a ejercer sobre el desarrollo de estrategias de RSC a nivel individual por parte de los hoteles de la costa española. La complejidad y el dinamismo que caracterizan al sector turístico justifican la necesidad de analizar sus características específicas para desarrollar estrategias de RSC eficientes (Hatipoglu *et al.*, 2019). Concretamente, se pretende analizar si

variables como el capital social y la ambidestreza interorganizativa, tradicionalmente generadas en entornos especializados, fomentan en mayor medida el desarrollo de estrategias sostenibles por parte de los hoteles. Para poder conseguirlo, se procede a aplicar una doble metodología. Por un lado, se calcula el grado de aglomeración de los distritos turísticos de la costa española. Por otro lado, se contrasta empíricamente el modelo teórico planteado mediante la técnica PLS, aplicándola sobre una muestra de 202 hoteles de la costa española, cuya información se ha obtenido mediante un cuestionario de elaboración propia a partir de escalas validadas. Los resultados obtenidos aportan conclusiones de gran utilidad, tanto para la academia como para los directivos del sector sobre aquellas variables antecedentes externas que han de tener en consideración para poder desarrollar sus estrategias de RSC de forma exitosa.

Marco Teórico

Entornos de aglomeración turística y RSC

La teoría de distrito ha sido adoptada desde diferentes enfoques, constituyendo la perspectiva preponderante aquella enfocada en los sectores de tipo industrial o manufacturero (Jackson *et al.*, 2002; Petrić *et al.*, 2003). Pese a la predilección sobre este tipo de actividades, se encuentran ciertas posturas que han optado por analizar los efectos de estas áreas en el sector servicios a lo largo del tiempo. 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. Sin embargo, todavía son escasas las aportaciones enfocadas en los entornos de aglomeración en el sector servicios y, concretamente, para el caso del turismo (Capone, 2004; Ferreira *et al.*, 2009; Marco-Lajara *et al.*, 2011; Rodríguez-Victoria *et al.*, 2017).

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. Una de las posturas destacables dentro de este ámbito sería la de Hjalager (2000), pionera en la aplicación de la teoría del distrito industrial al caso del turismo. Frente a esta postura, Chung *et al.* (2001) 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). Al mismo tiempo, hay quienes se refieren al concepto de clúster turístico considerándolo “una concentración geográfica en una región de empresas e instituciones interrelacionadas” (Ferreira *et al.*, 2009: 41).

Siguiendo esta línea, se destaca a autores pioneros en el desarrollo y la aplicación del concepto de Distrito Turístico (DT) en la nación española (Marco-Lajara *et al.*, 2011; 2014b; 2016a; 2017a; 2019b; 2022). 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 SLTs. Esta metodología es recomendada por Becattini (2002) como un ejemplo para la identificación de los distritos con base en los SLTs y ha sido empleada por autores como Boix *et al.* (2005), entre otros. Gracias a su ampliación de enfoque territorial, los autores son capaces de identificar 176 DTs (Marco-Lajara *et al.*, 2017a).

Ahora bien, tal y como se ha señalado, el enfoque principal adoptado por los estudios destacados ha sido la búsqueda de rentabilidad o creación de valor en términos económicos o competitivos. Avanzando en la línea de investigación, existe literatura reciente que trata la forma en la que un DT puede permitir de manera exitosa el desarrollo y la consecución de objetivos sostenibles 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs) como la puesta en práctica de asociaciones sea un pilar esencial para el sector (Liburd *et al.*, 2018).

Partiendo de la predominante perspectiva económica en la que tradicionalmente se ha basado el enfoque de distrito, 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. 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 *et al.*, 2005; Dodds *et al.*, 2010) y, al mismo tiempo, presenta un gran potencial para reducir dichos daños, es decir, generar externalidades positivas para el desarrollo sostenible (Dodds *et al.*, 2010). En este sentido, 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 *et al.*, 2005), constituyendo el clúster turístico un modelo idóneo para la consecución del turismo sostenible (Kim *et al.*, 2010). Las diferentes formas de turismo sostenible dependen, por tanto, del contexto social y medioambiental donde se desarrollan (Bello *et al.*, 2020).

Bajo este enfoque, hay quienes apuntan hacia la relevancia de factores normalmente desarrollados en entornos de distrito, como las redes de relaciones, considerándolas un elemento clave para promover la RSC en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMEs) turísticas (Murillo *et al.*, 2009) o el turismo sostenible (Stoddart *et al.*, 2020). La creación de asociaciones en los destinos será determinante para fomentar una concienciación sostenible sobre los turistas y las empresas del sector (Dodds *et al.*, 2010), así como para la construcción de destinos turísticos resilientes y seguros, donde se favorezca la gestión de los *stakeholders* y la competitividad gracias al continuo intercambio de conocimiento que hará que se conviertan en áreas sostenibles (Ferrer-Roca *et al.*, 2020). Además, la innovación generada en este tipo de clústeres se traducirá en generación de conocimiento que será muy favorable para la búsqueda de la sostenibilidad (Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011). De hecho, Kabanova *et al.* (2017) consideran que los DTs pueden provocar, entre otros efectos, un incremento en la calidad de vida de los ciudadanos gracias a la generación de mayores niveles de empleo o el desarrollo de estructuras empresariales más avanzadas, entre otros factores.

La adopción del enfoque local permite atender a las demandas de autores como DeBoer *et al.* (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, en su estudio demuestran que cuanto mayor sea el número de empresas competidoras que adoptan prácticas medioambientales, mayor será la predisposición para adoptar este tipo de prácticas. Siguiendo esta misma línea surgen investigaciones como la de Maté-Sánchez-Val et al. (2022), quienes 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 estos gracias a que dichos hoteles disponen de ejemplos cercanos que pueden servir como referencia de práctica de éxito.

La teoría analizada permite plantear una relación entre la ubicación en un DT y el desarrollo de prácticas de RSC lo que, en última instancia, puede contribuir al desarrollo de un turismo sostenible en estas áreas. No obstante, 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 establecimiento de la hipótesis 1, se considera que el grado de aglomeración de los DTs.

Hipótesis 1 (H1): *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.*

Capacidades desarrolladas en los DTs como impulsoras de la RSC

Los distritos o clústeres turísticos son entornos favorecedores de las relaciones de cooperación entre empresas, lo que supone una fuente importante de innovación. Esto explica la idoneidad de las empresas ubicadas en estas áreas para desarrollar capacidades como el capital social o la ambidestreza interorganizativa, las cuales, al mismo tiempo, pueden llegar a potenciar la orientación sostenible de las empresas.

En el sector turístico es habitual encontrar argumentos que justifican la existencia de redes de relaciones, tanto internas como externas, para poder incrementar los beneficios derivados de la explotación de los conocimientos (Petrou et al., 2013). Así, Costa et al. (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. Hwang et al. (2017), por su parte, señalan que 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. 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 et al., 2018), así como de turismo de costa (Marco-Lajara et al., 2022).

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, 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.

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. 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 de turismo (Ooi *et al.*, 2015).

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, ya que el capital social permite potenciar las redes de relaciones entre las partes el aprendizaje colectivo, el intercambio de información, la acción o innovación conjunta (Svendsen *et al.*, 2006; Testa *et al.*, 2012), así como las relaciones con los grupos de interés a largo plazo (Sacconi *et al.*, 2009).

Pese a las consideraciones previas, hay quienes apuntan que no debe existir una presunción de existencia de capital social en entornos clúster, sino que ésta dependerá de la consecución y el desarrollo de redes entre los miembros, para lo que la RSC puede suponer una vía potenciadora de dichas relaciones que, al mismo tiempo, provocará que las pymes ubicadas en dichos entornos comiencen a realizar este tipo de prácticas (Testa *et al.*, 2012). 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 pequeñas 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).

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 *et al.*, 2010; Sen *et al.*, 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 fueran ignoradas, tanto en el caso de las PYMEs como en el de las empresas grandes.

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 *et al.*, 2004; Okazaki, 2008; Ooi *et al.*, 2015; Dickinson *et al.*, 2017; Nunkoo, 2017; Zhang *et al.*, 2021) frente a los escasos análisis que establecen el foco sobre la RSC (Supanti *et al.*, 2015; Leung *et al.*, 2021).

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.

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 la relación inversa.

Teniendo en cuenta que los entornos regionales de distrito turístico o clúster potencian la disposición de capital social y que esta 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.

Hipótesis 2a (H2a): *Existe una relación directa y positiva entre el grado de aglomeración de un DT y el desarrollo de capital social que en él se localizan.*

Hipótesis 2b (H2b): *La disposición de capital social influye directa y positivamente en el desarrollo de prácticas de RSC de los hoteles de la costa española.*

Hipótesis 2: *El capital social media la relación entre el grado de aglomeración de un DT y la RSC de los hoteles allí localizados.*

Las relaciones de colaboración que se generan en los DTs no sólo sirven para impulsar el intercambio de conocimiento entre las empresas del sector o mejorar los niveles de confianza entre éstas, sino también para potenciar su capacidad innovadora. Además, el entorno cambiante y turbulento en el que se desenvuelven las empresas turísticas requiere que éstas no sólo sean capaces de explotar sus conocimientos actuales para desarrollar innovaciones, sino también de explorar nuevos conocimientos. Para ello, la ambidestez organizativa se postula como una capacidad necesaria para sobrevivir en los mercados. La ambidestez organizativa es 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 (Cheng et al., 2016; Mihalache et al., 2016; Claver-Cortés et al., 2017; Wang et al., 2018). Investigaciones recientes establecen el foco en la necesidad de analizar cómo conseguir que las empresas sean ambidiestras (Turner et al., 2013; Turner et al., 2015), para lo que el factor localización, concretamente la ubicación en distritos o clústeres ha sido resaltada (Ferrary, 2011; Bocquet et al., 2015; Lee, 2017; Wolf et al., 2019; Song et al., 2021; Han, 2019). De hecho, hay visiones 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).

Teniendo en cuenta la perspectiva de aglomeración en relación con la creación de ambidestreza, cabe integrar el factor relacional a la ecuación, es decir, la forma en la que las empresas cooperan para co-explotar y co-explorar sus conocimientos y así, poder crear innovaciones de forma conjunta, lo que deriva en el análisis del concepto de ambidestreza interorganizativa. De hecho, la ambidestreza interorganizativa permite mejorar la capacidad de exploración en innovación de las empresas a largo plazo de forma más efectiva, ya que permite que éstas puedan concentrar su ambidestreza individual en la explotación de sus conocimientos actuales y adquirir nuevos conocimientos mediante la ambidestreza interorganizativa existente en el clúster (Ferrary, 2011). Esta variable, por tanto, 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.*, 2022b). El análisis de los distritos industriales o clústeres como entornos favorecedores del desarrollo de la ambidestreza interorganizativa ha sido escaso en el caso del turismo, con la excepción de exigüos estudios como los de Úbeda-García *et al.* (2020) y Marco-Lajara *et al.* (2022b).

Dada la dificultad de las empresas para desarrollar de forma simultánea, tanto la capacidad de explotación como de exploración a nivel individual (Wolf *et al.*, 2019), la ambidestreza interorganizativa puede suponer una capacidad clave para la adecuada consecución de estrategias sostenibles. El análisis de la variable ambidestreza para la creación de modelos de responsabilidad social y sostenibilidad en las empresas ha suscitado interés académico durante los últimos años (Martínez, 2014). Así, recientemente se ha señalado la capacidad de la ambidestreza organizativa para fomentar la orientación emprendedora verde (Shafique *et al.*, 2021). De hecho, la disposición de niveles adecuados de ambidestreza permiten a las empresas atender satisfactoriamente las demandas de los grupos de interés, determinando las prácticas sostenibles que adopta la organización (Jakhar *et al.*, 2020), y estimulando de forma exitosa los rendimientos a largo plazo (Lee *et al.*, 2020). Esta perspectiva ha sido adoptada en el sector turístico, constituyendo la sostenibilidad uno de los tópicos más tratados en el ámbito de ambidestreza organizativa en el sector (Vo thanh *et al.*, 2020).

Si bien son conocidas las externalidades negativas que ha generado el turismo en diferentes destinos, la ambidestreza se postula como uno de los enfoques más adecuados para paliarlas y así, poder garantizar la sostenibilidad en las políticas y actividades desarrolladas (Seraphin *et al.*, 2018), así como potenciar las prácticas responsables de las empresas turísticas. En este sentido, la capacidad ambidestreza de los hoteles determina la forma en la que éstos potencian sus sistemas de gestión medioambiental y ponen en práctica alianzas tecnológicas o medioambientales (Boronat-Navarro *et al.*, 2019) y constituye una estrategia proactiva esencial para la consecución de objetivos sostenibles por parte de las empresas turísticas (Vo Thanh *et al.*, 2020). Hay quienes destacan la capacidad de la ambidestreza verde para actuar como mediadora entre las prácticas verdes de recursos humanos y los resultados medioambientales (Úbeda-García *et al.*, 2022).

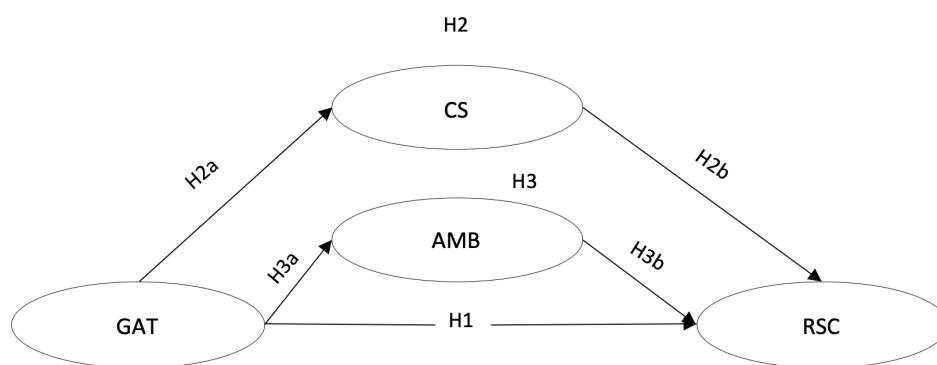
Por tanto, resulta pertinente proponer una hipótesis que relacione la capacidad ambidestreza de las empresas turísticas con el desarrollo de prácticas de RSC, no sólo considerando su capacidad de explotar y explorar conocimientos a nivel individual, sino añadiendo el factor cooperativo a la relación, por tanto, considerando la influencia de la ambidestreza interorganizativa sobre las prácticas de RSC. Con base en ello se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a (H3a): 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.

Hipótesis 3b (H3b): Existe una relación directa entre la ambidestreza interorganizativa y la RSC en los hoteles de la costa española.

Hipótesis 3 (H3): 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.

Figura 1. Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Método de análisis

Para analizar el modelo teórico planteado se aplica la modelización de ecuaciones estructurales mediante el paquete estadístico PLS-SEM en su versión 3.3.9. La técnica presenta diversas ventajas como el hecho de que 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. 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* se incrementarán, provocando que la significatividad de algunas relaciones se vea afectada (Hair et al., 2011a; Henseler et al., 2009).

Además de la técnica PLS, se ha procedido a aplicar otra técnica cuantitativa para poder analizar los DTs de la costa española basándonos en los pilares desarrollados por investigadores pioneros en la identificación de DTs en España (Marco-Lajara et al., 2016a; 2017a). Concretamente, en el presente estudio se parte de la metodología empleada en la primera identificación de distritos

manufactureros en España (Boix *et al.*, 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). La metodología ISTAT (1997) defiende el empleo de los Sistemas Locales de Trabajo (SLT) 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). 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. Se parte de los SLTs identificados por Marco-Lajara *et al.* (2017a), habiendo actualizado los datos según la información ofrecida por el ministerio de transición ecológica en el 2022. Una vez identificados los SLTs, se procede a calcular el grado de aglomeración (Z) de cada uno de ellos, para conocer cuáles conforman un distrito ($Z > 1$).

$$Z = (\text{Empleo turístico en el destino X} / \text{Total de empleo en el destino X}) / (\text{Empleo turístico en España} / \text{Total de empleo en España})$$

Los resultados obtenidos señalan 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.

Población, obtención de datos y muestra

La población objeto de estudio está conformada por hoteles ubicados en los municipios españoles de costa. Concretamente, 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 y las webs oficiales de turismo de las respectivas comunidades autónomas. La selección de los hoteles de costa como enfoque concreto para la población objeto de estudio se justifica en el hecho de que el sector turístico abarca numerosas actividades, lo que dificulta el análisis y la determinación de la estrategia de RSC adecuada para cumplir los objetivos sostenibles deseados. De hecho, 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 *et al.*, 2016). Además, la actividad de los hoteles está físicamente ligada al destino, dependiendo en mayor medida de su bienestar y sus características propias, lo que provoca que su interés para conocer las vías más exitosas de formular e implementar estrategias de RSC sea elevado y que los factores que caractericen las estrategias sostenibles de costa difieran en gran medida de los de los hoteles urbanos o rurales.

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. El periodo en el que se ha obtenido información ha sido desde el 16 de septiembre hasta el 27 de diciembre de 2021. Se han obtenido un total de 202 respuestas válidas, las cuales conforman la muestra. El tamaño muestral es adecuado siguiendo los criterios de Hair *et al.*, (2019) quienes realizan recomendaciones sobre los requisitos mínimos del tamaño de la muestra en PLS-SEM para detectar valores de R^2 mínimos de 0,10; 0,25; 0,50 y 0,75. Para el caso del presente modelo en el que el número de variables independientes es 3, se necesitarían unas 53 observaciones para alcanzar una potencia estadística del 80% para detectar valores de R^2 de al menos 0,25 (con un 1% de probabilidad de error) y unas 145 observaciones para detectar valores de R^2 de 0,10 para el mismo porcentaje de probabilidad de error. El tipo de muestreo que se ha llevado a cabo es probabilístico, ya que todos los individuos de la población objeto de estudio tienen la misma oportunidad de ser seleccionados y, dentro de este grupo, se ha elaborado un muestreo aleatorio simple.

Medida de las variables

- **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. 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. Para calcular la fórmula Z, únicamente se han tenido en cuenta los datos de empresas turísticas de menos de 250 trabajadores y 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.
- **Capital Social (CS):** Se trata de un constructo de primer orden reflectivo que se ha elaborado con base en las escalas de *bonding* y *bridging*, capital empleadas en la investigación de Martínez-Pérez *et al.* (2019).
- **Ambidestreza interorganizativa (AMB):** Para la conformación del constructo reflectivo AMB se ha adaptado 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).
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Se escoge la escala desarrollada por Tamajón *et al.* (2013), creando un constructo de segundo orden conformado por tres constructos de primer orden (la RSC social, económica y medioambiental). 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.

Resultados

El análisis de resultados se divide en dos etapas, siguiendo las recomendaciones teóricas, ya que se trata de un modelo de orden superior (Lohmöller, 1989). En una primera etapa, se analizan los resultados de primer orden, para lo que se verifica que el modelo de medida en primer orden cumple con todos los requisitos teóricos requeridos en torno a la fiabilidad y validez de los constructos. Además, se ha realizado 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). Con ello se prueba que el modelo global de primer orden presenta un ajuste global adecuado.

Una vez comprobados los criterios en la etapa de primer orden y, con el ánimo de evitar la repetición de tablas para la evaluación del modelo de medida de primer y segundo orden, se procede a detallar en la presente investigación los resultados obtenidos en el modelo de segundo orden, es decir, el modelo avanzado que incluye las hipótesis teóricas objeto de estudio.

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. Se observa que, en términos generales, las valoraciones del modelo de medida mejoran al haber creado el modelo de segundo orden.

Para evaluar la fiabilidad de consistencia interna de los constructos se ha considerado el alfa de cromnbach (α), la fiabilidad compuesta y el ρ_A (tabla 1). Se ha comprobado que todos los valores estuvieran 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 (I) 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 (I) 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 *et al.* (1979). En este sentido, cabe indicar que todos los ítems que conforman constructos reflectivos superan el criterio más flexible ($I > 0,4$) y en su gran mayoría superan el criterio más exigente ($I > 0,707$). 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 1. Análisis de fiabilidad y validez convergente

	Alfa de Cronbach	ρ_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
AMB	0,902	0,915	0,921	0,567
CS	0,902	0,906	0,915	0,510
GAT	1,000	1,000	1,000	1,000
RSC	0,887	0,900	0,930	0,815

Fuente: Elaboración propia.

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 *et al.* (1981) se cumple, ya que la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente (tabla 2) es mayor que las correlaciones que tiene cada una con el resto de las variables latentes del modelo.

Tabla 2. Validez discriminante (Fornell y Larcker)

	AMB	CS	GAT	RSC
AMB	0,753			
CS	0,514	0,596		
GAT	0,148	0,096	1,000	
RSC	0,634	0,523	0,119	0,903

Fuente: Elaboración propia.

Dada la existencia de limitaciones por parte del criterio de Fornell *et al.* (1981), Henseler *et al.* (2015) recomiendan la evaluación de la ratio heterotrait-monotrait (HTMT) para medir la validez discriminante (tabla 3). Siguiendo las recomendaciones teóricas se comprueba que la ratio HTMT se encuentre por debajo de 0,90 (Gold *et al.*, 2001) y, en cualquier caso, por debajo de 0,85 (Kline, 2011).

Tabla 3. Validez discriminante (HTMT)

	AMB	CS	GAT	RSC
AMB				
CS	0,568			
GAT	0,153	0,131		
RSC	0,694	0,570	0,129	

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se expone que el modelo cumple con los requisitos exigidos para demostrar que las variables se han medido de forma adecuada.

En cuanto a la evaluación del modelo estructural, se procede a valorar inicialmente la existencia de colinealidad. De acuerdo con Hair *et al.* (2014a: 170) existen problemas de multicolinealidad cuando $FIV > 5$ y los niveles de tolerancia $< 0,20$. Otros autores como Hair *et al.* (2019a) recomiendan usar el umbral de 3 para valorar el FIV. Se comprueba cómo se cumplen todos los criterios establecidos (tabla 4).

Tabla 4. Valoración de multicolinealidad

	AMB	CS	GAT	RSC
AMB				1,378
CS				1,360
GAT	1,000	1,000		1,023
RSC				

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se procede a evaluar el signo algebraico, la magnitud y la significación de los coeficientes *path*. Para ello, se ha procedido a aplicar el procedimiento *bootstrapping* con una distribución t de *student* de 1 cola para 5 000 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 5 se pueden comprobar todos los valores necesarios para aceptar o rechazar las hipótesis en función de su nivel de significación.

Tabla 5. Signo, magnitud y significación de las relaciones

Coefficientes path	β estimada	Estadístico t	IC percentil 95%	Conclusión
AMB > RSC	0,493***	7,610	[0,382; 0,595]	Aceptada
CS > RSC	0,268***	4,512	[0,179; 0,375]	Aceptada
GAT > Ambi inter	0,148**	2,290	[0,040; 0,254]	Aceptada
GAT > CS	0,096*	1,282	[-0,025; 0,219]	Rechazada
GAT > RSC	0,020	0,364	[-0,070; 0,110]	Rechazada

*P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01.

Fuente: Elaboración propia.

La relación GAT > CS es significativa a un nivel muy bajo (p=0,100), lo que entendemos como un incumplimiento de la hipótesis.

Además de los efectos directos, se analiza la existencia de dos efectos de mediación ejercidos por las variables capital social y ambidestreza interorganizativa, respectivamente. En este sentido, se comprueba en la tabla 6 que la variable capital social no media la relación entre el GAT y la RSC, mientras que la ambidestreza interorganizativa ejerce un efecto de mediación completo entre el grado de aglomeración y la RSC, ya que la relación directa entre estas dos últimas variables no es significativa, pero sí está mediada por la ambidestreza interorganizativa. De hecho, las dos relaciones establecidas para la relación son positivas y significativas.

Tabla 6. Efectos de 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
0,119**	1,879	H1=a	0,020	0,364	H2=H2a*H2b H3=H3a*H3b	0,026 0,073**	[-0,007; 0,064] [0,019; 0,130]	Rechazada Aceptada

*P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01

Fuente: Elaboración propia.

Una vez detallados los resultados en torno a las hipótesis planteadas, se comprueba el poder explicativo del modelo a través de la R²(tabla 7). Así, se refleja la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo en el modelo. Se comprueba cómo la variable RSC (variable dependiente final del modelo) presenta un poder explicativo sustancial.

Tabla 7. Poder explicativo del modelo

Variables endógenas	R ²
Ambidestreza interorganizativa	0,022
Capital Social	0,009
RSC	0,455***

*P<0,1, **P<0,05, ***P< 0,01

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar con el análisis de resultados, cabe indicar que 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.

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

El objetivo principal del presente estudio se ha centrado en analizar la capacidad de variables externas a la empresa vinculadas con la localización, como son el capital social y la ambidestreza interorganizativa, como variables impulsoras de las estrategias de RSC. Se ha conseguido demostrar la existencia de un efecto mediador ejercido por la ambidestreza interorganizativa, aunque tal efecto no se produce por parte de la variable capital social, lo que deriva en diversas conclusiones. Por un lado, la inexistencia de un efecto directo del grado de aglomeración sobre la RSC se justifica en el hecho de que la mera existencia de un alto grado de especialización en la actividad principal (en este caso turística), no provoca necesariamente avances en términos sostenibles, sino que se requiere el desarrollo de capacidades vinculadas a dicha localización. En este sentido, no basta con la existencia de lazos de relaciones entre los agentes que conforman el sector, sino que es necesario que dichas relaciones alcancen un mayor nivel de sofisticación, fomentando la explotación simultánea de los conocimientos sostenibles existentes en el entorno. De esta forma, las carencias de conocimiento en RSC que presenten determinados hoteles se pueden compensar con las aportaciones de otros miembros de la red que dispongan una mayor experiencia o conocimiento que poder explotar de forma conjunta gracias a su ambidestreza interorganizativa. Esto aporta un nuevo abanico de opciones a los directivos de los hoteles, quienes tradicionalmente se habían centrado en cómo mejorar sus estrategias de RSC basándose en recursos internos, presentando, consecuentemente, diversas barreras para avanzar en el camino hacia la sostenibilidad.

El estudio no se encuentra exento de limitaciones, de entre las que destacamos la carencia de variables de control en el modelo, como podrían ser la experiencia del hotel o la disposición de certificados sostenibles. Ante dicha limitación, se plantea una futura línea de investigación en la que poder incluir dichas variables en el modelo y, además, poder considerar el grado de aglomeración sostenible del distrito, lo que permitirá conocer la proporción de empresas prescriptoras en estos términos y si esto influye en el desarrollo individual de la RSC por parte de los hoteles pertenecientes a dichas áreas, en comparación al grado de especialización de la actividad principal.

Referencias

- 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.
- Bello, F. G. & 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.
- Beschorner, T. & Hajduk, T. (2017). Responsible practices are culturally embedded: Theoretical considerations on industry-specific corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 635-642.
- Bocquet, R. & 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.
- Boix, R. & 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.
- Boronat-Navarro, M. & García-Joerger, A. (2019). Ambidexterity, alliances and environmental management system adoption in spanish hotels. *Sustainability*, 11(20), 5815.
- 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.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Chen, Z. & Hang, H. (2021). Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics. *Tourism Management*, (87), 104364.
- Cheng, J. S., Tang, T. W., Shih, H. Y. & Wang, T. C. (2016). Designing lifestyle hotels. *International Journal of Hospitality Management*, (58), 95-106.
- 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.
- Chung, W. & Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22(10), 969-988.

- Claver-Cortés, E., Úbeda García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza Sáez, P. D. C. & 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.
- Costa, T. & Galina, S. (2015). Networks and social capital: Multiple cases in rural tourism in Brazil. *E-Review of Tourism Research*, 12(5/6), 241-262.
- Cunha, S. K. D. & 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.
- DeBoer, J., Panwar, R. & 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.
- Dickinson, J. E., Filimonau, V., Hibbert, J. F., Cherrett, T., Davies, N., Norgate, S., Speed, C. & 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.
- Dodds, R. & Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244.
- Ferrary, M. (2011). Specialized organizations and ambidextrous clusters in the open innovation paradigm. *European management journal*, 29(3), 181-192.
- Ferreira, J. & Estevao, C. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Encontros científicos-Tourism & management studies*, (5), 37-51.
- Ferrer-Roca, N., Weston, R., Guia, J., Mihalic, T., Blasco, D., Prats, L., Lawler, M. & Jarratt, D. (2020). Back to the future: challenges of European tourism of tomorrow. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 184-191.
- Font, X., Garay, L. & Jones, S. (2016b). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner production*, (137), 1439-1448.
- 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.
- Garay, A. D., Díaz, I. S. y Darwin, M. K. S. (2022). Turismo y pandemia por COVID 19: impactos y aprendizaje académico. *El Periplo Sustentable*, (43), 379-395.

- Gelbman, A. (2022). Seaside hotel location and environmental impact: Land use dilemmas. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(4), 530-550.
- 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.
- Hair, F. J., Hult, G. T. M, Ringle, M. C., Sarstedt, M., Apraiz, C. J., Cepeda Carrión, G. & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM)*. Los Ángeles: SAGE publishing.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, M. C. & Sarstedt, M. (2014a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011a). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011a). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2019a). *Multivariate data analysis*. 8a edición. Hampshire, UK: Cengage Learning, EMEA.
- 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.
- Hatipoglu, B., Ertuna, B. & 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.
- Henseler, J. (2017). *Adanco 2.0.1. User Manual*. KG, Kleve, Alemania: Composite Modeling GmbH&Co.
- Henseler, J., Hubona, G. & 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. & 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.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, (20), 277-320.

- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and hospitality research*, 2(3), 199-213.
- Huamán, C. B. A. (2022). El impacto de las prácticas ecoeficientes en hoteles urbanos de 5 estrellas en el Perú. *El Periplo Sustentable*, (42), 463-493.
- Hwang, D. & Stewart, W. P. (2017). Social capital and collective action in rural tourism. *Journal of travel research*, 56(1), 81-93.
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (1997). *I sistemi locali del lavoro 1991*. Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- Jackson, J. & Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World. *Tourism and hospitality research*, 4(1), 36-52.
- Jakhar, S. K., Bhattacharya, A., Rathore, H. & 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.
- Kabanova, E. E. E. & Vetrova, E. A. (2017). Cluster approach as tourism development factor. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8.8(24), 1587-1594.
- 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.
- Kc, B., Morais, D. B., Seekamp, E., Smith, J. W. & 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.
- Kim, N. & 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. & Wicks, B. E. (2010). Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness. En *International CHRIE Conference-Refereed Track*.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Nueva York: Guilford.
- Lee, M. T. & 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.
- 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.

- Leung, X. Y., Sun, J., Zhang, H. & 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.
- Liburd, J. & Edwards, D. (eds.) (2018). *Collaboration for sustainable tourism development*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variables path modeling with partial least squares*. Heidelberg, Germany: Physica.
- Macbeth, J., Carson, D. & 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.
- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F. & 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. & 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. & 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., Úbeda-García, M., García-Lillo, F. & 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. & Sánchez-García, E. (2022a). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121-1135.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Zaragoza-Sáez, P. D. C. & García-Lillo, F. (2022b). Agglomeration, social capital and interorganizational ambidexterity in tourist districts. *Journal of Business Research*, (141), 126-136.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M. & García-Lillo, F. (2017a). Tourist districts and internationalization of hotel firms. *Tourism Management*, (61), 451-464.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M. & 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. & Elche, D. (2015). Eco-innovation antecedents in cultural tourism clusters: External relationships and explorative knowledge. *Innovation*, 17(1), 41-57.
- 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.
- Maté-Sánchez-Val, M. & Teruel-Gutierrez, R. (2022). Evaluating the effects of hotel location on the adoption of green management strategies and hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 2029-2052.
- Mihalache, M. & Mihalache, O. R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, (56), 142-144.
- Murillo, D. & 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.
- Njite, D., Hancer, M. & 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.
- 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.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 511-529.
- Ooi, N., Laing, J. & 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.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, (67), 305-316.
- Petrić, L. & 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. & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Puig, R., Kiliç, E., Navarro, A., Albertí, J., Chacón, L. & 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.

- Ramón-Rodríguez, A. B., Pedreño Muñoz, A. & 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.
- Rodríguez-Victoria, O. E., González-Loureiro, M. & 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.
- Russo, A. & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, (91), 207-221.
- Sacconi, L. & Degli Antoni, G. (2009). A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions. En S. Sacchiatti y R. Sugden (eds.), *Knowledge in the Development of Economies: Institutional Choices Under Globalisation* (pp. 134-158). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable tourism*, 7(3-4), 260-273.
- Sen, S. & 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.
- Seraphin, H., Sheeran, P. & Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, (9), 374-376.
- 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.
- Shafique, I., Kalyar, M. N. & 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.
- Shevchenko, A., Lévesque, M. & Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911-935.
- Song, B. & Zhao, Z. (2021). Institutional pressures and cluster firms' ambidextrous innovation: the mediating role of strategic cognition. *Chinese Management Studies*, 15(2), 245-262.
- Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business ethics*, (47), 17-29.

- Stoddart, M. C., Catano, G., Ramos, H., Vodden, K., Lowery, B. & Butters, L. (2020). Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 625-645.
- Supanti, D., Butcher, K. & Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1479-1498.
- Svendsen, A. & 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.
- Tamajón, L. G. & Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, (7), 38-46.
- Testa, F., Battaglia, M. & 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.
- Turner, N., Maylor, H. & Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177-188.
- Turner, N., Swart, J. & 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. & 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.
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F. & Koseoglu, M. A. (2020). Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152.
- Wang, T. C., Tang, T. W. & Cheng, J. S. (2018). Art-oriented model of hotel service innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 160-177.
- Wolf, T., Cantner, U., Graf, H., & Rothgang, M. (2019). Cluster ambidexterity towards exploration and exploitation: strategies and cluster management. *The Journal of Technology Transfer*, (44), 1840-1866.
- Zhang, Y., Xiong, Y., Lee, T. J., Ye, M. & Nunkoo, R. (2021). Sociocultural sustainability and the formation of social capital from community-based tourism. *Journal of Travel Research*, 60(3), 656-669.