

INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN

Orientación emprendedora hacia la sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales en un contexto de alta intensidad de la adversidad (Covid-19) (OESDT)

Proyecto de I+D+i PID2020-117398GB-I00

MICIU/AEI/10.13039/501100011033/



RESUMEN

El origen de esta investigación surge del interés que se ha generado en diferentes ámbitos académicos, económicos, sociales y políticos por el desarrollo sostenible en el turismo ante contextos de alta adversidad. En este contexto, hemos abordado el estudio del **comportamiento estratégico dirigido hacia el desarrollo sostenible en las empresas turísticas de los destinos turísticos culturales**. Desde este enfoque, estudiamos, primero, qué factores internos y externos conducen a las empresas turísticas a desarrollar una estrategia emprendedora hacia la sostenibilidad basada en la búsqueda y explotación de oportunidades empresariales para generar riqueza, así como preservar y mejorar el entorno natural, la comunidad y la cultura; y, segundo, sus consecuencias en los resultados de sostenibilidad económicos, medioambientales y sociales.

El **turismo** es reconocido a nivel mundial como un motor del desarrollo económico y social por su aportación al PIB, a la generación de empleo y por su interacción con otras industrias. Tras el COVID-19, que supuso el colapso del turismo internacional, entre los años 2023 y 2024 la industria turística ha logrado una recuperación total al alcanzar niveles similares a los anteriores a la pandemia en llegadas de turistas internacionales, ingresos y en su aportación al PIB mundial según el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 2024. De forma similar, en 2023 la industria turística en España ha alcanzado máximos históricos en su aportación al PIB nacional con un 12,8% y en el empleo con un 17%, lo que ha supuesto un crecimiento respecto a los niveles prepandemia. De este modo, el turismo se ha erigido como la principal actividad económica nacional y, por ende, como una industria estratégica clave, según un informe de Exceltur.

La **sostenibilidad** es fundamental para todos los ámbitos económicos, productivos, naturales y sociales. Sin embargo, cobra una especial relevancia en la industria turística debido, por un lado, al impacto del turismo en los entornos naturales, sociales y culturales en los que tiene lugar y, por otro, a la dependencia que tiene de dichos entornos para configurar destinos turísticos atractivos. A la vez que el turismo genera riqueza y empleo, también genera efectos negativos en los entornos en los que tiene lugar a través de la contaminación, el consumo excesivo de recursos, el deterioro de los ecosistemas naturales, la masificación y la gentrificación, entre otros. Estos efectos negativos pueden reducir el atractivo y competitividad de los destinos turísticos. Por este motivo la OMT reconoce que el turismo no tendrá futuro a menos que se vuelva sostenible, reclamando la necesidad de avanzar hacia formas de turismo basadas en un mejor uso de los recursos naturales, el respeto a las comunidades locales y a sus rasgos socioculturales, la conservación del patrimonio y la generación de riqueza. En este sentido, la crisis de la COVID-19 se ha manifestado como una importante oportunidad de aprovechar el parón para reiniciar su crecimiento a través de un desarrollo sostenible de acuerdo con los objetivos de la Agenda 2030.

Si bien esta industria se ha visto gravemente afectada por la pandemia de la COVID-19, son muchos los **eventos adversos** que pueden incidir negativamente en su desarrollo: guerras, catástrofes naturales, cambio climático, crisis políticas y económicas, etc., configurándose como una industria que actúa en contextos de alta adversidad. Esta adversidad, entendida como una perturbación improbable que afecta a los destinos turísticos y a todos los actores que los integran -empresas, instituciones públicas y privadas, turistas, comunidades locales, etc.- puede dificultar el desarrollo sostenible al llevar a dichos actores a priorizar aspectos más vinculados con la supervivencia y el éxito económico frente a los de sostenibilidad. Por tanto, ante entornos de alta intensidad de la adversidad, aumenta el interés por comprender qué factores llevan a las empresas turísticas, como actores clave de todo destino turístico, a desarrollar comportamientos y estrategias vinculadas con la sostenibilidad corporativa y cómo estos inciden sobre los resultados de sostenibilidad (económicos, medioambientales y sociales) a nivel empresarial y de los destinos turísticos.

De las diferentes formas de turismo, el turismo cultural es uno de los más relevantes al representar casi un 40% del total, así como por experimentar un rápido crecimiento, lo que puede conducir a formas de crecimiento insostenibles en el tiempo. Por su parte, los **destinos turísticos culturales**, como el ámbito territorial en el que se realizan gran parte de las actividades de producción y consumo turístico y, por ende, dónde tienen lugar la mayor parte de los efectos económicos, medioambientales, sociales y culturales del turismo, deben proteger y no poner en riesgo su conservación para el disfrute de las generaciones futuras, así como para mantener su competitividad y atractivo. Por ello, la sostenibilidad en estos destinos turísticos despierta una gran preocupación académica, social y política. Los destinos turísticos han sido conceptualizados recientemente desde un enfoque de aglomeración territorial, como *clusters*, y desde un enfoque sistémico, como ecosistemas empresariales, al ser creados y reconfigurados por los múltiples actores que los forman a través

de una relación multinivel de cooperación y competencia gracias a rasgos de autoorganización, organización caótica, solidez y resiliencia. Así, los cambios individuales de los actores que los configuran generan estímulos causales que se propagan rápidamente a todo el sistema, determinando su comportamiento y funcionamiento, así como una oferta turística particular a nivel de destino. De este modo, este tipo de ámbito territorial y productivo en el que se desarrolla el turismo puede generar y difundir un desarrollo sostenible a partir de los comportamientos y acciones individuales de cada una de sus partes.

El **estudio empírico** se ha realizado sobre una muestra de 223 empresas turísticas en España, localizadas en los destinos turísticos de 15 Ciudades Patrimonio de la Humanidad y en 13 ciudades de pequeño y mediano tamaño con sitios o monumentos patrimoniales declarados por la UNESCO. Además, se han incorporado 302 empresas de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Perú (Arequipa, Cuzco y Lima-centro). La obtención de una muestra de dos países con diferente nivel de desarrollo nos permite comparar los resultados de investigación en contextos diferentes a nivel económico, medioambiental, social y cultural, así como de impacto de la adversidad de la COVID-19. De manera complementaria, se han realizado estudios cualitativos sobre diversos destinos turísticos, basados en entrevistas en profundidad. Finalmente, como estaba previsto en la propuesta, se ha celebrado una **Jornada de finalización del proyecto**, donde han intervenido empresas, instituciones e investigadores de España y Perú para debatir sobre los resultados del proyecto, plantear implicaciones prácticas del mismo y definir nuevas líneas de trabajo.

En consecuencia, con esta investigación se **profundiza en las características de los destinos turísticos culturales en España y Perú para comprender mejor los efectos, procesos y mecanismos que explican el desarrollo de una estrategia emprendedora de sostenibilidad y sus consecuencias en contextos de alta adversidad**, con la finalidad de elaborar un plan de difusión, asesoramiento, formación y motivación de las empresas turísticas e instituciones públicas que lleven a empresas y destinos turísticos más sostenibles.

PRINCIPALES RESULTADOS

La literatura previa ha destacado el papel positivo de la interacción de las colaboraciones externas e internas a la empresa para la configuración y desarrollo de sus estrategias, específicamente las emprendedoras y de sostenibilidad, especialmente en contextos como los *clusters* y los destinos turísticos. Sin embargo, también se han encontrado una serie de desventajas derivadas de las colaboraciones externas e internas que pueden dificultar su desarrollo, tales como: acceso a conocimiento e información redundante, efecto miopía que aísla a la empresa, sobrecarga de información, confusión, demasiado tiempo y recursos dirigidos a mantener las relaciones sociales. A partir de estas consideraciones, planteamos un modelo general dirigido a **examinar el efecto directo de las colaboraciones externas e internas, e indirecto a través de las capacidades dinámicas, sobre la estrategia emprendedora y de sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales**, así como el impacto de diversos factores contingentes. En el contexto de este

modelo general, hemos planteado y contrastado diversos modelos específicos que nos han permitido obtener resultados relevantes.

En primer lugar, encontramos que la colaboración externa con otros actores relacionales favorece la propensión de las empresas a detectar e incluso anticipar oportunidades para desarrollar e introducir nuevos productos/servicios, procesos o modelos de negocio, como los vinculados con la sostenibilidad. Ahora bien, cuando las colaboraciones se producen en redes en la que todos los actores están conectados mutuamente a través de relaciones frecuentes y repetidas, solo si las empresas desarrollan relaciones con actores con los que comparten objetivos y valores podrán desarrollar una mayor proactividad para anticipar las oportunidades, desarrollar e introducir nuevos productos/servicios, procesos o modelos de negocio, como los vinculados con la sostenibilidad.

En segundo lugar, los hallazgos obtenidos en otro trabajo muestran que la capacidad dinámica de absorción mejora el impacto positivo de la colaboración externa frecuente e intensa con actores con los que las empresas comparten valores y objetivos en su propensión a emprender e innovar. Así, esta capacidad dinámica empresarial, vinculada con la habilidad de la empresa para identificar, adquirir, asimilar y utilizar información y conocimiento externo relevante, puede reforzar los beneficios de las colaboraciones externas -capital social- sobre la tendencia innovadora de la empresa. En cambio, encontramos que el dinamismo tecnológico, entendido como contextos productivos caracterizados por cambios rápidos de carácter tecnológico que aportan grandes oportunidades y que hacen difícil predecir dónde estará la tecnología en el futuro, modera negativamente la relación entre la cooperación externa y la tendencia a innovar y emprender. Así, si bien el dinamismo tecnológico puede impulsar directamente la tendencia innovadora y emprendedora, también es capaz de disminuir el efecto positivo de la colaboración externa en dicha tendencia estratégica empresarial. Esto se debe a que cuando las empresas se enfrentan a entornos dinámicos, cambiantes y complejos basados en importantes cambios tecnológicos, sus relaciones sólidas y frecuentes con actores con los que comparten objetivos y valores pueden dificultar el acceso a conocimiento e información relevante, lo que implica problemas para que las empresas detecten y desarrollen innovaciones continuas.

En tercer lugar, encontramos un efecto directo de la colaboración externa sobre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad e indirecto a través de la capacidad dinámica de absorción. Así, las colaboraciones externas de carácter local caracterizadas por vínculos fuertes repetidos en el tiempo con actores de similares características -bonding capital- y las colaboraciones externas poco frecuentes y distantes entre actores no locales y de diferentes características -bridging capital- favorecen el desarrollo de estrategias emprendedoras hacia la sostenibilidad. Sin embargo, cuando estas relaciones se desarrollan en exceso pueden generar efectos nocivos que requieren de capacidades empresariales, como la capacidad dinámica de absorción, que ayude a las empresas a identificar, adquirir, asimilar y aplicar la información y conocimiento externo relevante sobre sostenibilidad para desarrollar un compromiso con la búsqueda y explotación de oportunidades empresariales de carácter sostenible. Si bien es

relevante para ambos tipos de colaboraciones, lo es más en las colaboraciones externas poco frecuentes y distantes.

Análogamente, los resultados de investigación obtenidos en otro trabajo muestran, tal y como se ha planteado en otros estudios previos, que la colaboración interna entre los diferentes actores que integran las empresas puede facilitar la adquisición, integración y utilización de diversos recursos, permitiendo también transferir información y conocimiento para su utilización en la organización. De este modo, el acceso, intercambio y exposición entre los miembros de la empresa a conocimientos diversos conduce a detectar oportunidades empresariales y a tratar de explotaras, lo que permite desarrollar un mayor espíritu emprendedor en aspectos tan importantes como la sostenibilidad en productos/servicios, procesos o toma de decisiones. Así, cuando se genera una estructura relacional que lleva a los miembros de las empresas a compartir recursos, información y conocimiento con otros de su misma área o de distinta, se mejora la detección de nuevas oportunidades de carácter sostenible para tratar de explotaras, configurando una mayor propensión emprendedora hacia la sostenibilidad.

Si nos centramos en examinar la interacción entre la colaboración interna y externa, los hallazgos muestran que cuando las empresas combinan una colaboración externa con la interna fortalecen el efecto generado de forma individual en el compromiso emprendedor hacia la sostenibilidad. Esto se debe a que acceden a recursos complementarios que limitan las potenciales desventajas de cada una de dichas colaboraciones por separado. Así, los procesos de colaboración externa e interna mejoran el acceso a información y conocimiento tácito y no redundante que se transfiere e integra entre todos los miembros de la empresa para detectar oportunidades empresariales de sostenibilidad y tratar de explotaras en el tiempo.

En suma, las investigaciones anteriores ponen de manifiesto que la colaboración interna y externa, así como su interacción, influyen en la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Además, arrojamos evidencias acerca del interés por estudiar las propiedades de los destinos turísticos culturales al configurarse como *clusters* y ecosistemas formados por relaciones sociales entre los diferentes actores que los integran, lo que determina la oferta turística y el comportamiento de estos ámbitos territoriales y productivos en los que tiene lugar el turismo. Este hecho pone el foco de atención en la importancia del territorio para que se produzcan relaciones de cooperación entre las distintas empresas que forman parte del destino para lograr comportamientos y toma de decisiones que lleven al destino turístico a ser más sostenible.

De manera complementaria, analizamos la posible **interrelación entre la orientación emprendedora y la orientación a la sostenibilidad** -constructos que forman la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad-. Con ello, se ha examinado la limitación previa sobre la relación entre orientaciones estratégicas individuales, permitiendo desentrañar la naturaleza compleja de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Este estudio se ha centrado principalmente en analizar el efecto de la orientación emprendedora sobre la orientación a la sostenibilidad. Los hallazgos encontrados muestran un efecto curvilíneo en forma de U. Así, solo cuando las empresas turísticas han

consolidado su propensión a largo plazo con sus preocupaciones e intereses económicos tienden a aumentar su compromiso estratégico con intereses de carácter medioambiental y social. De modo que las empresas inicialmente perciben las estrategias de sostenibilidad como un coste y/o una obligación. Con este modelo, se confirma en base a otros trabajos previos, la prioridad de las empresas por aspectos económicos, centrándose en los de sostenibilidad una vez que han garantizado los primeros. Sin embargo, cuando las empresas turísticas desarrollan colaboraciones con actores locales con los que comparten valores y objetivos pueden impulsar la conexión entre estas dos estrategias fortaleciendo su compromisos emprendedor y sostenible. De forma que, el capital social cognitivo modera la relación curvilínea en forma de U entre estas dos formas de estrategia empresarial. Así, ante niveles altos de colaboración con actores relacionales con los que comparten objetivos y valores, las empresas anticipan la exploración y explotación de oportunidades emprendedoras vinculadas con preocupaciones medioambientales y sociales. Por tanto, este tipo de colaboración relacional cuando se produce en niveles altos puede disminuir los posibles efectos negativos entre la orientación emprendedora y la orientación a la sostenibilidad.

Por otro lado, para profundizar en los antecedentes que conducen al desarrollo de una mayor orientación emprendedora hacia la sostenibilidad se ha analizado, desde un enfoque estratégico, el **papel de la resiliencia y la intensidad de la adversidad del entorno para conectar la orientación pionera y la orientación a la sostenibilidad en sus dimensiones económica, medioambiental, social y cultural**. Destacamos el efecto mediador total de la capacidad dinámica de resiliencia para conectar la orientación pionera con la orientación a la sostenibilidad en todas sus dimensiones, salvo en la cultural al darse un efecto de mediación parcial lo que se justifica por la relevancia de las preocupaciones de las empresas por proteger el patrimonio cultural en este tipo particular de destino turístico. Además, se observa una relación curvilínea en forma de U invertida entre orientación pionera, entendida como la propensión de las empresas a largo plazo a desarrollar e introducir nuevos productos y/o servicios en los mercados antes que sus competidores, y la resiliencia. De modo que, cuando las empresas incrementan en exceso su tendencia a entrar primeras en el mercado se produce un freno en el crecimiento de la resiliencia. Este freno solo se produce para niveles altos de orientación pionera. Complementariamente, desde un enfoque contingente, se detecta un efecto moderador negativo de la intensidad de la adversidad de la Guerra de Ucrania en la relación entre la resiliencia y las dimensiones económica, social y cultural de la orientación a la sostenibilidad. Sin embargo, no afecta a la dimensión medioambiental a causa de la cada vez mayor preocupación por intereses medioambientales de las empresas turísticas y al ser vista como un proceso de toma de decisiones que mejoran la eficiencia y reducen los costes. Como resultado, la resiliencia es una capacidad dinámica que permite a las empresas sobrevivir, adaptarse y mejorar ante eventos adversos a través de asumir riesgos a corto plazo en su toma de decisiones. Sin embargo, debido a su interés por sobrevivir, evitan orientaciones proactivas a largo plazo como la orientación a la sostenibilidad por su mayor riesgo. Además, el efecto positivo de la resiliencia sobre la orientación a la sostenibilidad se ve reducido cuando las empresas perciben altos niveles de adversidad debido a que esta adversidad del entorno

provoca que los recursos sean escasos y los márgenes de beneficios más reducidos, llevando a las empresas a conservar sus recursos y a buscar estrategias más competitivas económicamente que aquellas estrategias más novedosas de sostenibilidad. Por este motivo, el efecto moderador negativo afecta en mayor medida a la dimensión económica de la orientación a la sostenibilidad.

Una parte de este proyecto de investigación se ha centrado en examinar el **papel del liderazgo de los directores de las empresas en la colaboración interna y externa, en la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y en las capacidades dinámicas de las empresas de los destinos turísticos culturales**. El liderazgo, como un factor personal del empresario directivo, es clave para determinar la dirección estratégica de las empresas. De los diferentes tipos de liderazgo, el servidor ha cobrado una gran relevancia en el ámbito de los destinos turísticos culturales. Los numerosos escándalos en los negocios, gobiernos y un sinnúmero de ámbitos sociales e institucionales ocurridos durante las últimas décadas, han puesto en duda la calidad del liderazgo desarrollado en las organizaciones. En este contexto, los investigadores y las empresas están mostrando un especial interés en el desarrollo de líderes que demuestren altas dosis de responsabilidad y moralidad, priorizando asimismo las necesidades de los trabajadores y la sociedad, por encima incluso de los intereses organizacionales. Como respuesta a estas nuevas tendencias y expectativas, en los últimos años la investigación ha puesto el foco de atención en el liderazgo servidor. Éste es un estilo de liderazgo que tiene como primer objetivo el servicio a los demás, reconociendo que el papel de las organizaciones es el de crear personas que pueden construir un futuro más humano y más sostenible, capaz de ayudar a resolver los retos de las sociedades actuales. En este sentido, se ha contrastado en la literatura los beneficios de la práctica de este estilo de liderazgo dentro de la organización.

En un trabajo de investigación sobre el impacto del liderazgo servidor sobre la colaboración interna en la empresa se han obtenido resultados que muestran que el liderazgo servidor del supervisor permite incrementar la colaboración interna a través de un mayor número y calidad de las relaciones sociales dentro de la empresa. Así, esta forma de liderazgo antepone las necesidades de los empleados y de otros grupos de interés al tener tratar de generar beneficios para los empleados y de la sociedad en general. Además, los líderes servidores ayudan a los trabajadores a alcanzar estados personales, profesionales y morales más elevados que pueden revolucionar sus comportamientos y las relaciones interpersonales de dentro de la empresa, aumentando su colaboración. De este modo, esta forma de liderazgo puede fortalecer la relación positiva entre la colaboración interna y la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Para esta investigación se utilizó una muestra de 185 hoteles en España y una muestra de 247 unidades de servicio.

Complementariamente se ha examinado el impacto del liderazgo servidor del director de la empresa en la capacidad de adaptación a través de su efecto positivo anticipado sobre el capital social interno y externo. La muestra obtenida en 176 hoteles de España permite encontrar que el liderazgo servidor tiene un impacto positivo en la capacidad dinámica de adaptación de la empresa familiar

y no familiar hotelera, mediado por el capital social interno y externo de la empresa. Por tanto, las colaboraciones internas y externas de la empresa se configuran como mecanismos para que esta forma de liderazgo active el desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación de la empresa. Además, los vínculos positivos son, en general, más fuertes para las empresas familiares que para las no familiares. Específicamente, el efecto positivo directo del liderazgo servidor sobre las colaboraciones internas y externas y la capacidad de adaptación es más fuerte para las empresas familiares. De igual forma, el efecto directo de la colaboración interna y externa en la capacidad de adaptación es heterogéneo para estas dos formas de colaboración, siendo más fuerte para las colaboraciones externas y más débil para la colaboración interna. Por tanto, destacamos que la generación de un entorno socioemocional adecuado y la alta calidad de la colaboración interna y externa de las empresas familiares conducen a resultados positivos de productividad laboral, así como a una mayor colaboración interna que fortalece la orientación emprendedora de la empresa.

Por otro lado, se ha desarrollado un modelo de mediación moderada en el que se obtiene que el liderazgo servidor del director de la empresa es positivo para desarrollar una mayor diferenciación de servicios de la empresa. Utilizando una muestra de 34 hoteles españoles se comprueba la existencia de un efecto indirecto del liderazgo servidor, a través de sistemas de alto rendimiento en el sistema de trabajo, en la diferenciación del servicio. Además, este efecto indirecto es mayor en empresas proactivas con la innovación. En consecuencia, solo si los líderes servidores desarrollan un sistema de alto rendimiento en sus trabajadores basado en iniciativas innovadoras -por ejemplo, contratación selectiva, capacitación exhaustiva, promoción interna, recompensas condicionadas al desempeño y empoderamiento- mejorarán las habilidades y esfuerzos de los empleados para lograr las prioridades estratégicas de diferenciación. También es relevante el hecho de que la cultura innovadora fortalece la relación anterior al mejorar el desempeño de tareas de los empleados, la calidad del servicio del hotel y los ingresos por ventas. Así, un liderazgo servidor que crea un ambiente de apoyo basado en la toma de decisiones participativa es clave para el desarrollo, intercambio e implementación de ideas novedosas relacionada con los servicios.

Por último, en relación a los antecedentes de la orientación emprendedora a la sostenibilidad, encontramos que existen **diferencias significativas del género en el emprendimiento empresarial de corte social frente al meramente comercial**. De hecho, según los datos obtenidos, el porcentaje de mujeres que decide iniciar negocios de corte social conforme a las nuevas demandas de sostenibilidad es mayor que el de hombres. En cambio, los hombres muestran una mayor predisposición a iniciar negocios con objetivos más comerciales que las mujeres. De esta forma, las mujeres tienen una mayor predisposición a desarrollar negocios que impacten positivamente en la sociedad al percibir y entender sus vidas en términos de un mayor compromiso de servicio con la comunidad, frente a la obtención de beneficios y ganancias financieras que se priorizan por parte de los hombres. En este sentido, también se ha observado que la mujer tiene mayor predisposición a detectar qué es ético y qué no, así como mayor predisposición a comportarse de forma ética. Por todo ello, es de esperar que, para las mujeres, la idea de crear una empresa de marcado acento

social sea altamente atractiva. A pesar de estos resultados, en los diferentes modelos propuestos, no se han encontrado evidencias de que el género femenino fortalezca la relación entre las capacidades dinámicas de absorción y de resiliencia sobre la orientación emprendedora a la sostenibilidad. Lo que plantea la necesidad de explorar si el género impacta en un mayor compromiso estratégico emprendedor hacia la sostenibilidad y cómo puede hacerlo.

Finalmente, otra perspectiva adoptada en esta investigación ha sido examinar las **consecuencias de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad en los resultados de sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales**. La literatura previa, que ha examinado cómo las estrategias, prácticas y comportamientos empresariales inciden en los resultados de sostenibilidad, se ha centrado, principalmente, en examinar de forma individual y por separado sus efectos en los resultados económicos y medioambientales. En cambio, se han descuidado otros resultados como los sociales, los culturales y, en mayor medida, el estudio de todos estos en un mismo trabajo. Por ello, se ha demandado avanzar hacia una perspectiva integradora que aporte una mejor comprensión sobre cómo la estrategia empresarial influye en los resultados de sostenibilidad de las empresas. Además, las investigaciones previas han encontrado resultados divergentes por lo que se ha aumentado el interés en el estudio de la interrelación entre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y los resultados de sostenibilidad empresarial. Complementariamente, desde un enfoque contingente se demanda explicar cómo determinados factores del entorno influyen en la estrategia, los resultados y su conexión. Bajo este enfoque, se ha sugerido que la relación entre las estrategias empresariales puede estar fortalecida o debilitada por varios factores del entorno.

Planteamos una investigación en la que se ha analizado el efecto directo de la orientación emprendedora de sostenibilidad sobre los resultados de sostenibilidad económicos -financieros y no financieros-, medioambientales y sociales de las empresas de los destinos turísticos culturales. Además, para profundizar en el enfoque contingente demandado por la literatura, se examina el efecto moderador negativo de la hostilidad del entorno en las relaciones anteriores. Los resultados muestran que las estrategias de sostenibilidad tienen un impacto positivo en los resultados de sostenibilidad, especialmente en los medioambientales y sociales, y que la hostilidad del entorno, entendida como una intensa competencia por recursos y oportunidades escasos entre las empresas del sector, modera negativamente estas relaciones, acentuándose todavía más en el caso de los resultados sociales y económicos. Así, frente a otros trabajos previos que la consideran un riesgo y un coste, los resultados obtenidos muestran que desarrollar estrategias emprendedoras hacia la sostenibilidad por parte de las empresas turísticas mejora sus resultados económicos -financieros y no financieros-, así como sus resultados medioambientales y sociales. De este modo, las empresas turísticas generan riqueza, reducen y mejoran su impacto en los entornos naturales y sociales de los destinos turísticos culturales en los que operan. Ahora bien, los entornos hostiles empeoran la relación entre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y los resultados de sostenibilidad económicos, medioambientales y sociales. Sin embargo, es más relevante en los sociales y económicos

financieros. Así, la fuerte competencia por recursos escasos y oportunidades en entornos hostiles hace particularmente difícil lograr altos resultados en términos de imagen e impacto social en la comunidad, además de resultados financieros en términos de rentabilidad y crecimiento de ventas. Esto se debe a que, ante entornos hostiles y competitivos, las empresas tratan de reducir riesgos y no adoptan nuevos proyectos ni inversiones en innovación de productos/servicios, procesos, y toma de decisiones. De este modo, tienen un menor impacto económico y social. Además, ante empresas que compiten en materia de sostenibilidad, el impacto económico -financiero y no financiero- individual de las empresas se ve opacado por la toma de decisiones de otras empresas competidoras que toman medidas similares o siguen estrategias agresivas en ofertas.

Esto nos permite concluir que, si bien la estrategia emprendedora hacia la sostenibilidad puede ser percibida como un coste y/o una obligación a nivel estratégico, se configura como un proceso de toma de decisiones en el tiempo clave para lograr un desarrollo sostenible empresarial que permite alcanzar unos mejores resultados económicos -financieros y no financieros-, medioambientales y sociales. De este modo, las empresas turísticas a través de esta forma de estrategia pueden generar valor económico a la vez que reducen y mejoran su impacto en los entornos naturales y sociales de los destinos turísticos en los que desarrollan su actividad. Sin embargo, las empresas deben considerar las características del entorno en el que operan, tratando de considerar los riesgos como oportunidades para, así, no disminuir su compromiso emprendedor con la sostenibilidad pues puede conducirles a unos mejores resultados.

CONCLUSIONES GENERALES

A través de esta investigación se examinan los antecedentes y consecuencias de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad en las empresas de los destinos turísticos culturales en un contexto de alta adversidad. La atención creciente recibida por la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad en el ámbito del turismo se debe a su capacidad para favorecer que las empresas detecten y exploten oportunidades de carácter económico, medioambiental, social y cultural para lograr unos mejores resultados económicos y de sostenibilidad que conduzcan a lograr empresas y destinos turísticos más sostenibles y competitivos.

El turismo es una de las industrias más relevantes a nivel mundial y nacional para generar riqueza, desarrollo y empleo, pero también genera importantes efectos negativos en los entornos naturales y sociales que pueden poner en riesgo el desarrollo de esta actividad humana y productiva. Así, en la actualidad se da una importante preocupación por lograr formas de turismo más sostenibles que equilibren riqueza, preservación de entornos naturales y sociales, garantizando su competitividad, atractivo y, en definitiva, su desarrollo futuro.

Los destinos turísticos, por sus características, se configuran como aglomeraciones territoriales de empresas que funcionan como ecosistemas en

los que las actuaciones y comportamientos de los diferentes actores que los componen determinan la oferta turística, el funcionamiento y el éxito del destino turístico. En este sentido, con el auge de la sostenibilidad de las últimas décadas y su importancia para lograr destinos turísticos sostenibles, los actores que los componen -empresas, turistas, comunidad local, gobiernos, instituciones públicas y privadas- pueden llevar a cabo decisiones y acciones comprometidas con la sostenibilidad que actúan como estímulos causales que se propagan rápidamente por todo el destino, determinando un funcionamiento más sostenible. Así, al configurarse como una red de relaciones, los actores que los forman están fuertemente vinculados a través de relaciones de interdependencia para ofrecer una oferta turística completa y de calidad. Por tanto, este tipo de ámbito territorial y productivo en el que tiene lugar el turismo puede generar y difundir un desarrollo sostenible a partir de los comportamientos y acciones individuales de cada una de las partes que los componen, las cuales tienden a extenderse por todo el destino mediante las relaciones y colaboraciones entre los actores relacionales.

En línea con lo anterior, examinar cómo los diferentes tipos de colaboración y sus características relacionales animan a las empresas turísticas a generar un compromiso estratégico emprendedor hacia la sostenibilidad es especialmente relevante en el contexto de los destinos turísticos. Los resultados obtenidos muestran que la colaboración externa, interna y su interacción son importantes antecedentes para desarrollar una orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Sin embargo, el primer modelo muestra que las colaboraciones cerradas caracterizadas por relaciones fuertes y densas con actores de dentro del destino turístico solo generan una mayor orientación emprendedora si desarrollan vínculos con actores de la red con los que comparten objetivos y valores similares. Esto implica que para evitar posibles efectos negativos derivados de las relaciones cerradas -conocimiento redundante, efecto miopía, etc.- las empresas deben reforzar sus relaciones y desarrollar otras nuevas con proveedores, clientes, competidores e instituciones con los que comparten objetivos y valores. Además, deben tratar de aprovechar esas relaciones para intercambiar información y experiencias afines y, así detectar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, como las de sostenibilidad. De este modo, se contrasta un efecto mediador del capital social cognitivo en la relación entre la colaboración en redes cerradas y la proactividad de las empresas turísticas.

En cuanto al segundo modelo planteado, las colaboraciones externas con actores con los que la empresa comparte valores y objetivos y con los que se relaciona frecuente e intensamente lleva a una mayor propensión a emprender e innovar. Así, el capital social derivado de las colaboraciones externas favorece un mayor intercambio de conocimiento e información que ayuda a las empresas a detectar y aprovechar nuevas oportunidades. Ahora bien, al profundizar en esta relación se encuentra que la capacidad dinámica de absorción de conocimiento mejora el impacto de la colaboración externa sobre la tendencia emprendedora e innovadora de la empresa. Así, la capacidad de absorción facilita la identificación, adquisición, asimilación y utilización con fines comerciales de la información y conocimiento externo relevante obtenido de la colaboración externa, limitando aquel que no tiene valor para la empresa. Sin embargo, el dinamismo tecnológico reduce el efecto positivo de la relación anterior al dificultar

un intercambio de información valiosa y no redundante. Por tanto, se produce un efecto moderador positivo de la capacidad de absorción mientras que el dinamismo tecnológico del sector modera negativamente la relación entre el capital social y la orientación emprendedora. En este sentido, las capacidades empresariales se configuran como elementos empresariales clave para potenciar los efectos positivos del capital social de la empresa sobre la orientación emprendedora. En cambio, ciertos aspectos del entorno como el dinamismo tecnológico deben ser considerados y controlados por las empresas para evitar reducir los beneficios obtenidos de la colaboración externa.

Los resultados del siguiente modelo muestran, en primer lugar, que el bonding capital -colaboraciones externas de carácter local caracterizadas por vínculos fuertes repetidos en el tiempo con actores de similares características- y el bridging capital -colaboraciones externas poco frecuentes y distantes entre actores no locales y de diferentes características- generan un efecto positivo sobre el desarrollo de la orientación estratégica hacia la sostenibilidad. Sin embargo, el bonding capital puede generar un efecto miopía que bloquee el acceso a información relevante mientras que el bridging capital puede producir el acceso a demasiada información nueva sobrecargando el sistema y generar costes elevados para mantener dichas colaboraciones. De modo que, para evitar estos efectos negativos, las empresas turísticas deben dirigir sus relaciones sociales de tipo *bonding* y *bridging* a desarrollar una capacidad dinámica de absorción que les permita identificar, adquirir, asimilar y aplicar la información y conocimiento externo relevante en materia de sostenibilidad para, así, detectar y explotar oportunidades emprendedoras de sostenibilidad. Por tanto, se destaca el efecto mediador de la capacidad de absorción en la relación entre el bonding y el bridging capital sobre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad, si bien se da una mediación parcial en la relación con el bonding capital.

Por otro lado, al examinar la colaboración interna como un antecedente de un mayor compromiso estratégico emprendedor con la sostenibilidad encontramos que las relaciones sociales entre actores de dentro de una empresa favorecen que las empresas adquieran, integren y utilicen recursos valiosos como el conocimiento para, entre otras cosas, identificar y aprovechar oportunidades empresariales. Por tanto, se destaca que el capital social interno genera un efecto positivo sobre la tendencia emprendedora de las empresas.

Además, si bien ambas formas de colaboración -interna y externa- favorecen el desarrollo de un mayor compromiso estratégico emprendedor hacia la sostenibilidad, también pueden generar efectos negativos. Por ello, la interacción entre la colaboración interna y externa es clave para potenciar sus ventajas al favorecer que la empresa puede acceder a información y conocimiento tácito, novedoso y no redundante que se transfiere e integra entre los miembros de la organización para lograr una mejor detección, anticipación y aprovechamiento de oportunidades de sostenibilidad. En consecuencia, las empresas deben desarrollar una configuración de red basada tanto en la colaboración externa con actores de los destinos turísticos y de fuera de estos, a la vez que favorece una mayor colaboración interna. De este modo, logrará potenciar el efecto de la colaboración interna y externa para desarrollar un mayor compromiso con la

búsqueda y explotación de oportunidades empresariales para generar riqueza, preservar y mejorar el entorno natural, la comunidad y la cultura.

Complementariamente, profundizamos en la relación entre las variables que componen la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad contrastando que la orientación emprendedora genera un efecto curvilíneo en forma de U en la orientación a la sostenibilidad y que esta relación está moderada negativamente por la colaboración externa de vínculos con actores con los que comparten objetivos y valores -capital social cognitivo-. De modo que las empresas turísticas culturales consideran prioritaria la estrategia dirigida a lograr intereses económicos y, solo una vez que han logrado este objetivo, incorporan preocupaciones y comportamientos medioambientales y sociales en su toma de decisiones. Ahora bien, si las empresas desarrollan un alto capital social cognitivo pueden anticipar la incorporación de un compromiso estratégico con la sostenibilidad al reconocer la oportunidad y relevancia que esto tiene a través de otros actores relacionales.

Además, en otro modelo encontramos que la capacidad dinámica de la resiliencia organizativa media totalmente la relación entre la orientación pionera y la orientación a la sostenibilidad en su dimensión económica, medioambiental y social. Sin embargo, para la dimensión cultural se produce un efecto mediador parcial debido a la importancia que tiene para las empresas la protección y cuidado de la cultura y el patrimonio en el destino turístico al ser un atractivo clave de los turistas. Este efecto de mediación es no lineal pues se produce un efecto curvilíneo en forma de U invertida entre la orientación pionera y la resiliencia organizativa. Así, el efecto positivo de la orientación pionera sobre la resiliencia solo ocurre para niveles medios y bajos de dicha orientación. Por ello, si las empresas se exceden en su tendencia de ser las primeras en introducir nuevos productos y/o servicios en los mercados antes que los competidores para tratar de aprovechar las ventajas de primer movedor, van a desarrollar una inercia basada en absorber demasiados recursos y en dejar de prestar atención a las perturbaciones del entorno, descuidando su respuesta. En consecuencia, se frenará el desarrollo de la resiliencia organizativa como una capacidad para sobrevivir, adaptarse y tener éxito frente a la adversidad del entorno. Además, se contrasta un efecto moderador negativo de la intensidad de la adversidad de la Guerra de Ucrania entre la resiliencia organizativa y la orientación a la sostenibilidad económica, social y cultural. Así, ante entornos adversos las empresas priorizan su supervivencia, centrándose en conservar recursos y anteponiendo estrategias comprometidas con los resultados económicos frente a otras más innovadoras de sostenibilidad. Por ello, al percibir el compromiso medioambiental como una estrategia de reducción de costes y aumento de la eficiencia no se da un efecto significativo de la intensidad de la adversidad. Cabe destacar que con este trabajo se desarrolla un modelo complejo de mediación no lineal en el que se vinculan dos formas de orientación estratégica a través de la capacidad dinámica de resiliencia. Además, se examina una mediación moderada a través de la intensidad de la adversidad.

Por otro lado, se explora el papel del liderazgo de los directores de las empresas, como un recurso empresarial clave para determinar la estrategia empresarial e incidir en su competitividad. En una industria como la turística, donde existen fuertes presiones por orientar su actividad hacia horizontes más sostenibles, es relevante analizar el rol que el liderazgo servidor vinculado con la moralidad, la responsabilidad y las preocupaciones de los trabajadores y de la sociedad puede tener para mejorar el desarrollo de las colaboraciones externas e internas, las capacidades dinámicas y la consecución de unos mejores resultados empresariales, los cuales se han comprobado como claves para lograr un efectivo desarrollo sostenible empresarial y en los destinos turísticos.

El primer modelo del liderazgo servidor encuentra que un liderazgo basado en altas dosis de responsabilidad, moralidad y priorización de las necesidades de los miembros de la empresa y de la sociedad tiene un impacto positivo en la colaboración interna de la empresa, entendido como una forma particular de capital social de la empresa. Así, esta forma de liderazgo favorece una mayor colaboración interna entre los miembros de las empresas turísticas, lo que lleva a un aumento del intercambio de conocimiento y experiencias claves para la detección y explotación de nuevas oportunidades empresariales, como las vinculadas con la sostenibilidad. Por tanto, el liderazgo servidor permite generar un mejor capital social de la empresa turística, clave para lograr un desarrollo sostenible empresarial.

A continuación, los hallazgos reflejan que el liderazgo servidor necesita de colaboraciones internas y externas en las empresas turísticas para desarrollar una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Así, se produce un efecto positivo del liderazgo servidor sobre el capital social interno y externo de la empresa, así como en la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno. Ahora bien, solo si las empresas utilizan esta forma de liderazgo para desarrollar un capital social basado en una mayor colaboración interna y externa podrán desarrollar una mayor capacidad de adaptación, especialmente en empresas turísticas familiares sobre las no familiares. Por ello, se destaca el efecto mediador de la colaboración interna y externa para lograr una mayor capacidad de adaptación de las empresas turísticas. Destacamos el efecto de las colaboraciones internas y externas de las empresas -capital social- para aprovechar el liderazgo servidor y desarrollar capacidades dinámicas claves para la supervivencia, adaptación y éxito de la empresa turística.

Posteriormente, en otra investigación encontramos que esta forma de liderazgo se ha mostrado capaz de desarrollar una mayor diferenciación en los servicios de las empresas turísticas a través de sistemas de alto rendimiento de los recursos humanos de la empresa. De este modo, se produce un efecto mediación de los sistemas de alto rendimiento de los recursos humanos en la relación entre el liderazgo servidor y la diferenciación de servicios. Complementariamente se encuentra que la cultura innovadora modera positivamente la relación anterior, es decir, mejora el efecto positivo en el desempeño de tareas de los empleados, la calidad de los servicios y los ingresos

por ventas. En consecuencia, desarrollar prácticas de recursos humanos caracterizadas por contratar personal de alto valor, realizar procesos de capacitación y formación exhaustiva, promover el desarrollo profesional y ofrecer incentivos por el desempeño es clave para que pueda aprovecharse un liderazgo servidor en la consecución de una mayor diferenciación de los servicios, siendo esto clave para lograr unos mejores resultados empresariales.

Respecto a las hipótesis vinculadas con las consecuencias de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad encontramos que ésta favorece la consecución de unos mejores resultados económicos financieros -rentabilidad sobre la inversión, margen de beneficios, cuota de mercado y crecimiento de ventas- y no financieros -reputación, tasa de ocupación, imagen y satisfacción de los clientes-. Así, frente a evidencias divergentes en la literatura previa que consideran a la sostenibilidad empresarial como un coste, nuestro estudio permite corroborar el efecto positivo de desarrollar una estrategia de sostenibilidad sostenida en el tiempo para obtener unos mejores resultados económicos por parte de las empresas turísticas. De igual modo, se contrasta el efecto positivo de esta forma de compromiso estratégico con la sostenibilidad en la obtención de unos mejores resultados medioambientales -eficiencia energética, reciclaje y reutilización de residuos-, así como en los resultados sociales -imagen de los vecinos y residentes y, apoyo a la comunidad local-. En cambio, ante entornos hostiles, la relación positiva de esta orientación estratégica en los resultados de sostenibilidad económicos, medioambientales y sociales empeora. Por tanto, corroboramos la existencia de un efecto moderador negativo de la hostilidad del entorno en la relación entre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y los resultados de sostenibilidad empresariales.

En línea con lo anterior, una postura proactiva a largo plazo basada en la integración de actividades tácticas, estratégicas y operativas de sostenibilidad impulsa el desarrollo sostenible de las empresas turísticas al generar valor para el entorno natural y social de los destinos turísticos culturales en los que desarrollan su actividad, al tiempo que consiguen unos mejores resultados económicos. Esto nos permite confirmar que ser responsable medioambiental y socialmente lleva a hacerlo bien económicamente. Por tanto, aunque puedan existir tensiones entre objetivos empresariales de sostenibilidad que dificulten su consecución simultánea, vemos que la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad permite a las empresas lograr un equilibrio entre todas las dimensiones de los resultados, mejorando incluso los resultados económicos, que son reconocidos como necesarios para que las empresas realicen contribuciones de carácter sostenible. Ahora bien, el mayor impacto en los resultados se obtiene en la dimensión medioambiental y social, demostrando su preocupación e intereses con la sostenibilidad.

Por último, se encuentra que la relación entre esta orientación estratégica y resultados de sostenibilidad empresarial está afectada por factores del entorno como la hostilidad. En particular, la hostilidad del entorno, como una

característica generadora de incertidumbre para las empresas turísticas, reduce la fuerza de la relación entre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y los resultados de sostenibilidad económicos financieros y no financieros, medioambientales y sociales. Así, a medida que aumenta la hostilidad del entorno, la fuerte competencia por los recursos y mercados limita el impacto positivo del compromiso estratégico con la sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales sobre las diferentes dimensiones de sus resultados.

En resumen, destacamos la importancia de determinados recursos y capacidades empresariales como antecedentes de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales. Así como, la importancia de esta forma de estrategia empresarial para que las empresas turísticas logren un desarrollo sostenible empresarial clave para la consecución de unos mejores resultados económicos, medioambientales y sociales, los cuales impactan en el desarrollo de destinos turísticos culturales más sostenibles y competitivos. En este sentido se observa que el capital social derivado de colaboraciones internas y externas es un recurso relacional característico en los destinos turísticos con potencial para generar ventajas para las empresas turísticas, entre las que destaca el acceso a conocimiento valioso para la implementación de estrategias basadas en comportamientos emprendedores hacia la sostenibilidad. Así, se ha encontrado que la colaboración interna y externa se configuran como impulsores clave de la orientación estratégica hacia la sostenibilidad. Sin embargo, debido a sus potenciales efectos negativos, las empresas deben desarrollar una estructura relacional que combine ambas formas de colaboración, así como desarrollar capacidades dinámicas que les ayuden a superar los posibles efectos adversos. De entre dichas capacidades, destacamos, en base a los resultados obtenidos, la capacidad de absorción y de resiliencia organizativa. Así, si bien la colaboración interna, las relaciones y colaboraciones entre los miembros del destino turístico y de fuera de estos pueden ser beneficiosas para el conjunto del destino turístico, solo aquellas empresas que desarrollen un mayor capital social y lo gestionen de forma adecuada podrán aprovecharse de ciertas ventajas diferenciales.

También debe considerarse el efecto positivo que tiene el liderazgo servidor en la generación de la colaboración interna y externa de la empresa al favorecer el desarrollo de una estructura empresarial preocupada por los intereses de los trabajadores para obtener el máximo potencial de estos. Además, se ha encontrado que el capital social interno y externo son claves para conectar el liderazgo servidor con el desarrollo de capacidades dinámicas claves para la supervivencia y éxito de la empresa en entornos adversos, como la capacidad de adaptación. De igual modo, las empresas turísticas pueden obtener una mejor diferenciación de sus servicios si utilizan esta forma de liderazgo para desarrollar sistemas de alto rendimiento en los trabajadores de la empresa. Por tanto, el liderazgo servidor puede potenciar la relación del capital social con el desarrollo de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y la relación entre esta forma de estrategia sostenible con los resultados de sostenibilidad, especialmente los económicos.

Además, se han examinado cómo determinados factores del entorno inciden en las relaciones propuestas. Así, se destaca que la intensidad de la adversidad y el dinamismo tecnológico pueden frenar el efecto positivo del capital social, de las capacidades dinámicas y de otras formas de orientación estratégica sobre la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad al aumentar la incertidumbre y cambiar las expectativas de las empresas. De igual modo, la relación positiva de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad sobre los resultados de sostenibilidad se ve afectada por la hostilidad del entorno. Por ello, las empresas turísticas no pueden descuidar factores del entorno que pongan en peligro el desarrollo de estrategias de sostenibilidad claves para lograr una mejor competitividad y desarrollo sostenible empresarial y de los destinos turísticos.

CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A través del desarrollo de esta investigación se destacan una serie de aportaciones a la literatura académica previa. En primer lugar, ponemos en valor el contexto de estudio de los destinos turísticos culturales en Ciudades Patrimonio de la Humanidad y en ciudades con bienes patrimoniales reconocidos por la UNESCO. En estos destinos turísticos culturales, debido a su popularidad y afluencia de turistas, sus efectos positivos y negativos sobre las dimensiones de la sostenibilidad se multiplican, requiriéndose nuevos trabajos que profundicen en sus complejidades y retos para lograr formas de turismo más sostenibles y competitivas. Sin embargo, su estudio ha sido descuidado por parte de la literatura teórica y empírica. Los estudios desarrollados en este proyecto cubren este hueco de investigación al centrarse en una muestra de empresas ubicadas en este tipo particular de destino turístico en España y Perú, aportando dos contextos de estudio con características distintas. Además, contribuimos a una comprensión más detallada del funcionamiento y características de estos contextos turísticos empresariales desde un enfoque de *cluster* y de ecosistema.

En segundo lugar, una de las principales aportaciones de esta investigación consiste en reforzar la importancia de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad desde un enfoque estratégico, como un constructo emergente en los últimos años que requiere mayor apoyo conceptual y medidas sólidas, así como extensos análisis empíricos en diferentes contextos industriales y geográficos. Para ello, se integran los enfoques teóricos del capital social derivados de la colaboración interna y externa, las capacidades dinámicas, el liderazgo y la sostenibilidad corporativa para estudiar, por un lado, los antecedentes y, por otro, las consecuencias de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad en los resultados de sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales desde la perspectiva del Triple Bottom Line - resultados económicos, medioambientales y sociales-.

En relación a los estudios sobre el capital social derivado de las colaboraciones internas y externas, contribuimos a una comprensión más profunda de los antecedentes de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad en la industria del turismo, dónde ha sido poco analizada en estudios anteriores. En este sentido, se examina tanto el capital social interno y externo de forma individual, así como su interacción, permitiendo aportar enfoques

complementarios de investigación que expliquen cómo diferentes tipos de capital social y su combinación favorecen el desarrollo de esta orientación estratégica empresarial. Asimismo, otra contribución fundamental radica en el hecho de que, a la hora de estudiar el capital social en el contexto de los clústeres de turismo cultural, no nos hemos limitado exclusivamente a una clasificación de las dimensiones de este fenómeno, sino que hemos distinguido, según el estudio, entre las dimensiones estructural, relacional y cognitiva, así como del bonding y del bridging capital. Esto nos ha permitido analizar la heterogeneidad de cada una de las formas y proporcionar una mejor comprensión del controvertido equilibrio entre las ventajas y desventajas de las relaciones inter e intraorganizativas para el desarrollo sostenible empresarial.

Centrados en el primer modelo planteado, la contribución a la literatura es múltiple. Esta investigación ayuda a comprender cómo los valores y objetivos compartidos entre actores del destino turístico -capital social cognitivo- conducen las relaciones fuertes y densas -relaciones cerradas del capital social estructural- hacia una mayor proactividad y tendencia a la innovación. Además, permite contribuir, desde un punto de vista teórico, a fortalecer los vínculos entre las colaboraciones externas y las perspectivas de emprendimiento. Además, se proporciona una nueva evidencia sobre la importancia de la interrelación entre las dimensiones del capital social en el contexto de los destinos turísticos para obtener diversos beneficios empresariales. Con ello, se profundiza en el enfoque multidimensional de la orientación emprendedora en el que convergen la literatura sobre emprendimiento y gestión estratégica.

La principal contribución del segundo modelo se dirige a comprender cómo la colaboración externa entre actores que comparten valores y objetivos -capital social cognitivo- permiten influir en la orientación emprendedora de forma independiente y conjunta. Así, se destaca que los enfoques teóricos que tratan de explicar la orientación emprendedora, a través de factores relacionales, son complementarios y no sustitutos. Además, conectamos la teoría del capital social con la literatura previa, entendiendo el capital social como un recurso empresarial clave, cuyas características afectan al proceso de interpretación y obtención de información junto con los recursos del entorno para desarrollar una orientación emprendedora. De forma análoga, se destaca el papel del dinamismo tecnológico como un factor clave del entorno que puede determinar la orientación emprendedora de una empresa. Sin embargo, este estudio verifica que, si bien la capacidad de absorción modera positivamente la relación entre el capital social y la orientación a innovar y emprender, el dinamismo tecnológico tiene un efecto contrario al disminuir el efecto positivo. Por tanto, se contribuye a demostrar que los entornos dinámicos pueden generar contextos que impidan el desarrollo de características relacionales clave para identificar y perseguir nuevas oportunidades derivadas de los cambios en la tecnología. Desde un punto de vista teórico, este estudio complementa la teoría del capital social con elementos de la teoría de capacidades dinámicas y la perspectiva contingente para potenciar la literatura sobre la orientación emprendedora.

Otra contribución derivada de la siguiente investigación expuesta es ayudar a responder a la demanda sobre posibles antecedentes de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Tras contrastar el efecto mediador total de

la capacidad de absorción en la relación entre el bridging capital y la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad, y parcial para el bonding capital, se integran los enfoques teóricos del capital social desde una perspectiva distinta y complementaria junto con los enfoques de las capacidades dinámicas y la sostenibilidad empresarial. De igual modo, se refuerza la literatura previa que defiende que las relaciones interempresariales y el capital social son importantes determinantes de capacidades dinámicas superiores en contextos como los destinos turísticos, así como el rol de las capacidades dinámicas para el desarrollo de orientaciones estratégicas. Este trabajo mejora la comprensión sobre cómo las empresas desarrollan capacidades dinámicas y las aplican para convertirse en empresas sostenibles capaces de abordar simultáneamente desafíos económicos, medioambientales y sociales.

Los últimos estudios sobre los antecedentes relacionales de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad permiten avanzar hacia una mejor comprensión sobre cómo el capital social interno derivado de la colaboración entre los miembros de las empresas puede favorecer el acceso a recursos clave para detectar oportunidades empresariales y tratar de explotarlos, lo que permite desarrollar un mayor compromiso emprendedor sostenible. De este modo, se profundiza en una forma de capital social menos estudiada, pero que se configura como un factor clave para lograr un mayor compromiso estratégico emprendedor dirigido a la sostenibilidad. También cabe destacar que la interacción entre colaboración interna y externa es especialmente valiosa para lograr una mayor orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. De este modo, se profundiza en el demandado análisis de la complementariedad del capital social interno y externo.

Por otro lado, al examinar la posible interrelación entre la orientación emprendedora y la orientación a la sostenibilidad, se ha examinado la limitación previa sobre la relación entre orientaciones estratégicas individuales, permitiendo desentrañar la naturaleza compleja de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Así, se ha explicado la controvertida relación de dos orientaciones estratégicas que emergen de campos distintos como el emprendimiento y la sostenibilidad. Otra contribución relevante es que al examinar el efecto moderador del capital social cognitivo en el efecto curvilíneo en forma de U de la orientación emprendedora sobre la orientación a la sostenibilidad, también se confirma la importancia estratégica de esta forma de capital social para limitar los posibles efectos negativos entre dos formas distintas de orientación estratégica. En consecuencia, este estudio refuerza la importancia de las perspectivas estratégicas y relacionales para explicar el comportamiento de las empresas turísticas de los destinos turísticos culturales.

Complementariamente, se mejora la comprensión de la relación entre dos orientaciones estratégicas, la orientación pionera y la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad, escasamente analizadas, identificando el papel de la resiliencia organizativa como un mecanismo que conduce a la orientación pionera hacia el desarrollo de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Al hacerlo, profundizamos en la brecha de conocimiento sobre cómo las empresas pioneras pueden desarrollar oportunidades que logren un desarrollo sostenible generador de riqueza económica y valor para la sociedad,

el medioambiente y los grupos de interés. Por otra parte, respondemos a la demanda de estudios dirigidos a analizar la relación entre resiliencia y sostenibilidad corporativa, incidiendo en cómo la generación de una mayor capacidad de resiliencia puede generar comportamientos estratégicos vinculados a la sostenibilidad. Además, a diferencia de otros trabajos que recogen la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad desde una perspectiva unidimensional, en este trabajo se profundiza en sus dimensiones por separado para examinar el efecto heterogéneo de la orientación pionera. Este trabajo también contribuye a entender el papel clave de la intensidad de la adversidad como un elemento que condiciona el efecto de la resiliencia organizativa en las distintas dimensiones de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. De manera adicional, planteamos un modelo complejo de mediación no lineal y de mediación moderada.

En tercer lugar, otra de las principales aportaciones de esta investigación ha consistido en reforzar el papel del liderazgo servidor como un recurso clave para la determinación del comportamiento emprendedor y sostenible de las empresas turísticas. Para ello, se ha profundizado en el impacto del liderazgo servidor sobre el capital social interno y externo de la empresa, así como en las capacidades dinámicas para lograr empresas turísticas emprendedoras y sostenibles con una mayor habilidad para sobrevivir, adaptarse y mejorar frente a la adversidad. En este sentido, en la primera investigación relativa al estudio del liderazgo servidor y del capital social interno se refuerza el papel sobre cómo el liderazgo orientado a las personas y a la sociedad puede generar beneficios para la empresa al permitir una mayor colaboración interna que ayuda a detectar y aprovechar nuevas oportunidades empresariales. De este modo, se señala el papel del liderazgo como un recurso valioso para lograr empresas más innovadoras y emprendedoras.

Complementariamente, otro trabajo amplía el conocimiento sobre cómo se forma la capacidad de absorción a nivel empresarial. En concreto, al hacerlo integramos la teoría del liderazgo servidor y del capital social interno y externo en un único enfoque. Así, ayudamos a entender cómo el capital social interno y externo forma un mecanismo crucial para la práctica del liderazgo servidor por parte de los gerentes para promover la capacidad de absorción a nivel de empresa. Además, esta investigación compara las empresas familiares con las no familiares para examinar más a fondo el papel del contexto organizacional en el funcionamiento del liderazgo servidor.

Por otro lado, se ha desarrollado un nuevo modelo de mediación moderada en el que se obtiene que el liderazgo servidor del director de la empresa es positivo para desarrollar una mayor diferenciación de servicios de la empresa. En concreto, se produce un efecto indirecto del liderazgo servidor, a través de sistemas de alto rendimiento en el sistema de trabajo, en la diferenciación del servicio. Además, este efecto indirecto es mayor en empresas proactivas con la innovación. Con este trabajo y con el anterior, nos sumamos al reducido número de estudios a nivel de empresa sobre liderazgo de servicios, que está dominado por investigaciones a nivel individual o grupal. Los hallazgos obtenidos demuestran que se puede lograr la diferenciación del servicio a través de un liderazgo centrado en otros, en contraposición al enfoque transformacional que

enfatisa la importancia de alcanzar las metas organizacionales. Así, se refuerza la investigación sobre cómo el liderazgo de servicio fomenta resultados positivos en las empresas. Además, al sugerir una asociación positiva entre el liderazgo de servicio de los directores ejecutivos de hoteles y los sistemas de alto rendimiento en el sistema de trabajo de los recursos humanos, ampliamos investigaciones anteriores en las que estos constructos se describían como no relacionados. Esta investigación encuentra que la cultura de la innovación modera la relación positiva entre el liderazgo de servicio y la diferenciación de servicios estratégicos, a través de los sistemas de alto rendimiento en el sistema de trabajo. Así, se aporta una nueva contribución en la literatura al demandarse la identificación de elementos moderadores entre estas prácticas de recursos humanos y diversos aspectos de desempeño organizacional.

En cuarto y último lugar, se destaca como una contribución fundamental de esta investigación, la aportación de una perspectiva holística e integradora que proporciona una comprensión más completa de cómo la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad incide de forma equilibrada en los resultados económicos, medioambientales y sociales de las empresas turísticas. Así, se contribuye al debate actual sobre si integrar la sostenibilidad en las empresas conduce a unos resultados económicos superiores. En concreto, los resultados obtenidos nos llevan a posicionarnos en favor de la línea de investigación que muestra a las prácticas, comportamientos y estrategias de sostenibilidad como determinantes de unos mejores resultados económicos, medioambientales y sociales. Además, al hacerlo se profundiza en la dimensión de los resultados sociales, los cuales han sido descuidados por los estudios previos sobre gestión empresarial. Complementariamente, para mejorar la comprensión de la relación anterior, se examina el papel moderador de la hostilidad del entorno. Esta relación se examina debido a que no hay estudios previos que la aborden y, a que, como se demanda en la literatura, la orientación estratégica empresarial no debe considerarse aisladamente de los factores del entorno, que influyen en la relación estrategia-resultados. De modo que, desde una perspectiva contingente, se profundiza en los factores del entorno como elementos que influyen y dan forma a las actitudes y comportamientos empresariales en relación con la toma de decisiones pudiendo fortalecer o debilitar sus resultados. Por tanto, esta investigación contribuye, por un lado, a destacar el papel de este tipo de orientación estratégica como un impulsor y requisito previo del desarrollo sostenible empresarial y de unos mejores resultados económicos, medioambientales y sociales para lograr destinos turísticos más sostenibles y competitivos y, por otro, se aporta un nuevo enfoque que refuerza el papel de la hostilidad en el ámbito turístico como un elemento generador de incertidumbre y riesgo para el éxito de las empresas turísticas.

RECOMENDACIONES PERA EMPRESAS E INSTITUCIONES

Con la realización de esta investigación en una muestra de empresas turísticas localizadas en Ciudades Patrimonio de la Humanidad y en ciudades con bienes patrimoniales declarados por la UNESCO en España y Perú, pueden plantearse un conjunto de recomendaciones para empresas e instituciones.

- En primer lugar, debido al potencial de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad para lograr unos mejores resultados económicos, medioambientales y sociales se recomienda que las empresas hagan importantes esfuerzos para desarrollar e implementar este tipo de estrategia empresarial. Esta tiene especial relevancia en un periodo como el actual, en el que las instituciones nacionales e internacionales, sociedades y grupos de presión prestan una mayor atención a la sostenibilidad empresarial. En concreto, se recomienda que las empresas turísticas traten de identificar y aprovechar oportunidades de carácter sostenible para generar riqueza, preservar y mejorar el entorno natural, la comunidad y la cultura. Para ello, deben incorporar preocupaciones e intereses económicos, medioambientales y sociales en sus actividades, comportamiento, tácticas y operaciones. De este modo, deben identificar y aprovechar oportunidades vinculadas, entre otros, con mejorar su eficiencia energética, el reciclaje y reutilización de recursos, el apoyo a la comunidad local, la imagen de vecinos y residentes. Además, esto las conducirá a lograr unos mejores resultados económicos financieros al mejorar la utilización eficiente de sus recursos o, incluso, de los costes de producción. De igual modo, permitirá que las empresas satisfagan las exigencias de sostenibilidad de sus clientes y de otros grupos de interés, lo que mejorará su imagen, reputación y legitimidad, llevando a una mayor lealtad y repetición de compra, así como a atraer a nuevos clientes. Por tanto, recomendamos que los directores de las empresas turísticas sean proactivos en sus acciones estratégicas y muestren una mayor tendencia a innovar y asumir riesgos para desarrollar una estrategia emprendedora proactiva con la sostenibilidad, la cual se muestra clave para conseguir un desarrollo sostenible empresarial y un mayor éxito a largo plazo.

- En segundo lugar, los destinos turísticos favorecen el desarrollo de relaciones sociales entre los actores que lo integran para generar una oferta turística completa, lo que promueve el desarrollo de un capital social local que favorece la obtención de beneficios para sus actores, entre los que destacamos el desarrollo de una mayor orientación emprendedora hacia la sostenibilidad al ayudar a identificar y aprovechar nuevas demandas, necesidades y oportunidades de carácter sostenible en sus productos/servicios, procesos y modelos de negocio. Sin embargo, el acceso a estos beneficios dependerá de la configuración particular de la red de cada uno de los actores relacionales. Es ampliamente reconocido que el desarrollo de colaboraciones externas con actores del destino turístico -proveedores, turistas, miembros de la comunidad local, instituciones públicas y privadas, etc.- en el que opera la empresa proporcionan diversas ventajas, recursos y oportunidades para identificar y aprovechar oportunidades vinculadas con la sostenibilidad. Sin embargo, si las empresas se exceden en la frecuencia y utilización de recursos en este tipo de relaciones pueden producirse efectos negativos debido, por ejemplo, al acceso a información redundante, bloqueo interno, utilización de demasiados recursos para mantener dichas relaciones, un efecto inercia y miopía para detectar nuevas oportunidades y amenazas. Por este motivo, el análisis desarrollado sugiere que las relaciones con

actores de fuera de los destinos turísticos -por ejemplo, teleoperadores, cadenas de hoteles, oficinas de reserva, ferias de turismo, empresas de otros destinos turísticos, etc.- pueden ayudar a superar estas barreras al permitir acceder a conocimiento novedoso y otros recursos, generalmente no disponibles, en su red habitual de contactos. De igual modo, un exceso de relaciones con actores de fuera del destino puede generar efectos negativos vinculados con el acceso a demasiada información, sobrecarga del sistema y costes elevados para mantener dichas colaboraciones. Por estos motivos, recomendamos que las empresas desarrollen relaciones frecuentes con actores del destino de similares características, con los que comparten objetivos y unos valores comunes, así como con actores externos al destino con distintas características y con los que se relacione de manera poco frecuente ya que la combinación de estas dos formas de colaboración puede generar sinergias que permiten potenciar sus ventajas y limitar sus inconvenientes.

De forma similar, el desarrollo de una mejor colaboración interna entre los miembros de la empresa puede fomentar que se identifiquen, adquieran, integren y utilicen recursos valiosos como el conocimiento adquirido en cada área o por cada trabajador, para entre otras cosas, identificar y aprovechar oportunidades empresariales. Así, los directores de las empresas deberían analizar su forma de liderazgo para promover un estilo de liderazgo servidor en el que se muestren interesados y preocupados por las necesidades de los miembros de la empresa y de la sociedad. Este tipo de liderazgo se ha mostrado especialmente relevante para generar una mayor colaboración interna y externa a la empresa. Es decir, crear un sentido interno de comunidad es crucial para construir capital social interno y compartir información, mientras que el enfoque comunitario externo se alinea bien con un escaneo continuo y efectivo del entorno externo. Además, al potenciar esta forma de liderazgo, las empresas pueden aumentar las ventajas de la colaboración externa con actores del destino turístico y de fuera de él, permitiendo a través de la colaboración interna un mejor flujo en todas las áreas de la empresa de la información y conocimiento externo adquirido, lo que mejorará la proactividad, la innovación, la toma de riesgos, así como la identificación de oportunidades y su aprovechamiento, también sobre aspectos de sostenibilidad. Por tanto, recomendamos que los directivos desarrollen un liderazgo servidor que potencie una mejor colaboración interna, externa, así como su interacción, permitiéndoles desarrollar una mayor orientación emprendedora hacia la sostenibilidad.

- En tercer lugar, los directores de las empresas deben tratar de aprovechar sus relaciones frecuentes con actores de similares características -bonding capital- y sus colaboraciones poco frecuentes y distantes entre actores no locales y de diferentes características -bridging capital- para desarrollar una mayor capacidad de absorción que mejore la identificación, adquisición, integración y utilización del conocimiento externo. De esta forma, limitarán los efectos negativos de cada una de estas formas de capital social, permitiendo un desarrollo de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. En particular, el desarrollo de esta

capacidad permitirá a las empresas integrar el conocimiento externo para comprender y evaluar mejor las señales del entorno, identificar información sobre las tendencias del mercado turístico, adquiriendo y asimilando nuevos conocimientos y recursos clave de sus contactos, combinándolos de manera efectiva con su conocimiento interno y, finalmente, explotarlo para generar innovaciones continuas en sus procesos, productos y servicios.

Debido al entorno adverso al que se enfrenta la industria turística -por ejemplo, mayor competencia, diferentes necesidades de clientes, cambios tecnológicos, crisis climáticas, efectos derivados de las guerras y crisis sanitarias, etc.-, las empresas turísticas deben poder reconfigurar rápidamente sus recursos, actividades y estrategias para hacer frente a los posibles eventos adversos satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y adaptarse a los rápidos cambios del mercado. Así, dada la amplia gama de desafíos y eventos adversos a los que tienen que hacer frente las empresas turísticas, se debe potenciar el desarrollo de un liderazgo servidor que permita generar una mayor capacidad de adaptación a dichos eventos, especialmente en empresas turísticas familiares. Además, esta forma de liderazgo debe enfocarse a desarrollar sistemas de alto rendimiento en los recursos humanos -contratación selectiva, capacitación exhaustiva, seguridad laboral, desarrollo profesional, recompensas basadas en el desempeño y la participación de los empleados- para conseguir una mayor diferenciación en sus servicios, lo que mejorará sus resultados económicos. Por tanto, recomendamos que los directores de las empresas aprovechen sus relaciones sociales para desarrollar una capacidad de absorción de conocimiento y, que desarrollen un mayor liderazgo servidor que les permita generar una mejor capacidad de adaptación a los cambios y una mejor diferenciación de sus servicios.

- En cuarto lugar, respecto a los hallazgos de la hostilidad del entorno y la intensidad de la adversidad, cabe señalar que las empresas turísticas localizadas en los destinos turísticos culturales, ante entornos hostiles, de alta adversidad y con cambios rápidos en la tecnología, limitan su compromiso emprendedor con la sostenibilidad, lo que afectará a sus resultados. Por este motivo, se recomienda que las empresas turísticas perciban la hostilidad competitiva, la adversidad del entorno y el dinamismo tecnológico como una oportunidad más que como una amenaza para reforzar su posicionamiento vinculado con la sostenibilidad en el mercado, desarrollando prácticas y comportamientos sostenibles que les conduzcan a seguir obteniendo unos mejores resultados de sostenibilidad en todas sus dimensiones. Para ello, deben fortalecer y ampliar sus relaciones sociales, especialmente con agentes externos, para ver los cambios como oportunidades en lugar de amenazas y, así, actuar de manera proactiva para reforzar su capacidad de innovación, proactividad y asunción de riesgos.
- Finalmente, para facilitar el acceso a redes internas y externas a los destinos turísticos, se recomienda que las asociaciones empresariales y

las instituciones públicas y privadas del destino tengan un papel protagonista en este proceso, promoviendo y organizando ferias, encuentros profesionales, foros y concursos que fomenten densas redes de contactos entre los agentes del destino turístico cultural, así como el acceso a relaciones con actores de fuera del destino. Esta orientación proactiva de empresas e instituciones potenciará la imagen emprendedora del destino turístico en su conjunto, mejorando la competitividad y atractivo del destino en el mercado turístico. Además, se recomienda que las instituciones locales, junto con otras de ámbito nacional cooperen entre sí y con diferentes actores turísticos de los destinos culturales para impulsar infraestructuras, recursos básicos, centros de formación y de atención turística como escuelas de hostelería u oficinas de información, al ser claves para mejorar la competitividad turística del destino y de las empresas, así como para promocionar los destinos turísticos en su conjunto. En este último aspecto, una acción que ha tenido éxito en otros países con Ciudades Patrimonio de la Humanidad declaradas por la UNESCO es la promoción conjunta de estas ciudades patrimoniales de gran valor, creando una imagen de marca de calidad con el potencial de aumentar la competitividad de cada una de ellas y, con ello, permitir un mejor desarrollo turístico. Además, es fundamental que dichas instituciones realicen fuertes inversiones para la conservación de los bienes turísticos patrimoniales tanto tangibles como intangibles, al ser estos los principales atractivos turísticos sobre los que tiene lugar el desarrollo de esta actividad turística cultural.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A partir de las comunicaciones realizadas con los agentes institucionales y empresariales, tanto en los encuentros previos a la obtención de los datos y en la puesta en común de los objetivos que se pretendían conseguir con el proyecto de investigación, como en las reuniones posteriores, especialmente en la jornada de finalización del proyecto, donde se han presentado y discutido los principales resultados con empresas, instituciones e investigadores de España y Perú, se han extraído una serie de implicaciones/sugerencias prácticas.

En primer lugar, entre las implicaciones planteadas en el ámbito empresarial, destacaríamos las siguientes:

- Es necesario un mayor impulso para el desarrollo de memorias de sostenibilidad de las empresas turísticas, dirigido a establecer un esfuerzo superior tanto en formalización como en el compromiso interno. En este sentido, de acuerdo con el planteamiento desarrollado por SEGITTUR, las empresas pueden comunicar su desempeño en cada uno de los ámbitos de sostenibilidad -económica, social y medioambiental-. Esta memoria aportaría información cualitativa sobre las prácticas sostenibles llevadas a cabo por la empresa, con el objetivo de impulsar un comportamiento empresarial sostenible, asegurar la implicación responsable y el respecto al medio ambiente en cada una de las operaciones realizadas. Además,

la evaluación interna y externa sobre el comportamiento sostenible, permitiría mejorar año a año, y generar una imagen de marca asociada a una gestión sostenible eficiente. En esta línea, se propone también la búsqueda de la certificación de sostenibilidad, que permita garantizar unos estándares mínimos, en términos de sostenibilidad, en la prestación de los servicios ofrecidos y en las relaciones de la empresa con otros agentes.

- Es conveniente la realización de un estudio de materialidad antes de emprender prácticas de sostenibilidad. Este análisis previo permitiría alinear con mayor precisión la estrategia de sostenibilidad con las expectativas de los diversos grupos de interés, observando los impactos económicos, sociales y medioambientales que pueden ser considerados significativos para la organización. Este estudio dinámico puede generar una matriz de sostenibilidad que permita visualizar de forma jerárquica la importancia e impacto que tienen estas decisiones sobre las operaciones de la empresa, ayudando a perfilar las acciones que puede adoptar la empresa con el objetivo de responder a las necesidades de sostenibilidad.
- Las empresas turísticas deben generar un mayor compromiso con las comunidades locales y los diferentes grupos de interés, como empleados, clientes y proveedores. Se destaca la importancia de establecer medidas de sostenibilidad social que puedan limitar los efectos negativos y mejorar los efectos positivos de las empresas turísticas en la comunidad local. Dentro de esta recomendación, ha sido recurrente la preocupación especial por los proveedores locales en el aprovisionamiento de las empresas turísticas, lo que permite, por un lado, dinamizar la economía del contexto regional en el que se encuentra y, por otro, potenciar el desarrollo de su gastronomía. Además, en el ámbito de gestión de personas, las empresas deben orientarse hacia una actividad turística más inclusiva y humana, poniendo el foco de interés en las personas.
- Es importante que se incorporen líderes que profesionalicen las empresas turísticas, mejorando la proactividad, la percepción de nuevas oportunidades y la asunción de riesgos para su aprovechamiento. Particularmente en términos de sostenibilidad, debido a que se ha observado que aquellas empresas que tienen un comportamiento más sostenible muestran un valor mayor en gobernanza, innovación, tecnología y accesibilidad. Este liderazgo debe ser enfocado a la búsqueda del conocimiento sobre qué es realmente importante para los consumidores, qué valoran más dentro de las diferentes medidas de sostenibilidad, permitiendo centrarse en aquellas que realmente generen un valor adicional para las empresas.
- Las empresas deben impulsar proyectos digitales orientados a enriquecer la experiencia del turista y a mejorar la experiencia de su estancia y su relación con el conjunto del ecosistema turístico. Se ha observado que es necesario un cambio enfocado a la sostenibilidad, intentando garantizar una integración tecnológica con sentido. La innovación sostenible debe

promover el uso de los recursos tecnológicos, de modo que impacten positivamente en el contexto social en el que se encuentra la empresa, y en el medio ambiente, a la vez que se generan unos resultados financieros satisfactorios. Esta transformación digital es clave para atraer turistas cada vez más hiperconectados, y con estancias de mayor valor añadido, e impulsando la innovación, la accesibilidad y la gobernanza de los destinos.

En segundo lugar, entre las implicaciones y sugerencias planteadas para los agentes institucionales, destacamos las siguientes:

- Las instituciones deben redistribuir los flujos turísticos dentro de los destinos turísticos para mejorar y ampliar la experiencia del cliente. Entre las medidas planteadas se encuentra la creación de rutas alternativas a las establecidas habitualmente en cada uno de los destinos con el objetivo de disminuir la saturación de los bienes y servicios más demandados, así como redistribuir estos flujos hacia nuevas opciones y posibilidades.
- También deben concienciar a las nuevas generaciones para considerar que el sector turístico puede ser una oportunidad de desarrollo económico y, particularmente, la importancia del turismo cultural. Bajo esta perspectiva se necesita que las instituciones y los agentes gubernamentales apoyen el desarrollo del capital humano en el destino. Esto permitirá no solamente mejorar la profesionalización del sector, altamente demandado en los últimos años para mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes, sino también la importancia de crear nuevos productos turísticos competitivos. Este desarrollo se podrá alcanzar mediante un mayor interés de cada uno de los agentes implicados en la actividad turística del destino a través de la formación, capacitación y desarrollo del capital humano. Esto será importante para responder a la exigencia creciente de turistas internacionales en relación con la calidad del servicio turístico y la sostenibilidad tanto de las empresas como del destino.
- Las instituciones deben prestar una especial atención a la sostenibilidad social y medioambiental del destino en los más masificados. Se observa en los últimos años un grave problema de gentrificación, que ha ido expulsando a la ciudadanía de las zonas con una afluencia de turistas superior. Esto ha generado una respuesta negativa de los ciudadanos y un impacto social negativo, lo que debe ser revisado por parte de los agentes institucionales con el objetivo de integrar dentro de la actividad turística a la sociedad del destino y satisfacer las necesidades tanto de los visitantes como de las comunidades anfitrionas. Se deben establecer medidas para preservar el respeto a las comunidades locales, lo que incluye los residentes del destino. Esta medida será clave para promocionar el destino y su imagen, debido a que la experiencia del turista viene determinada por el conjunto de elementos que lo conforman.

- Se deben establecer puntos de desarrollo conjunto sobre acciones realizadas por los agentes institucionales, empresas y universidades. Se demanda la elaboración de guías de buenas prácticas de sostenibilidad en el sector turístico, especialmente en los destinos de turismo cultural y patrimonial, que tengan como principal objetivo ayudar a las pequeñas y medianas empresas que conforman el tejido empresarial en estos contextos. Estas guías aportan una mayor visibilidad para las empresas de las acciones que podrían implementar en su organización y que pueden no ser costosas ni difíciles de realizar. El vínculo entre cada uno de estos agentes puede proporcionar una base sólida sobre la que establecer las buenas prácticas en el sector desde una perspectiva de sostenibilidad, que permita mejorar el desempeño empresarial y la visibilidad y reputación del destino.
- Finalmente, las instituciones deben impulsar la complementariedad entre las empresas del sector turístico y otros sectores. Estos aspectos se encuentran vinculados con la orientación a la sostenibilidad social de las empresas. Las medidas en esta dirección pueden mejorar la eficiencia de las empresas turísticas, su imagen y reputación. Además, la complementariedad entre las acciones realizadas entre diferentes sectores podría incrementar la visibilidad del destino turístico, así como la multidisciplinariedad de las actividades que los clientes podrían llevar a cabo. Esta posibilidad de atracción superior derivada de acciones complementarias, implicaría una mejora en el resultado económico de las empresas del destino, al ser capaces de ofrecer un servicio aumentado sobre el servicio central prestado de forma individual por cada una de ellas.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A pesar de las precauciones tomadas, esta investigación no está exenta de un conjunto de limitaciones que podrían incidir, en mayor o menor medida, en la extensión de los resultados y las conclusiones obtenidas.

En primer lugar, estos análisis proporcionan una explicación parcial, más que global, de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad de las empresas de los destinos turísticos culturales y sus consecuencias. A través de esta investigación se analizan diferentes recursos y capacidades empresariales, así como factores del entorno que pueden configurarse como posibles antecedentes de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad o como factores que inciden en su relación con los resultados de sostenibilidad. Sin embargo, no se han podido examinar otras variables relevantes que podrían actuar como determinantes de este tipo de orientación estratégica empresarial, por ejemplo, las capacidades tecnológicas y de marketing u otras variables del entorno como el dinamismo de mercado o la imitación. A pesar de ello, los diferentes elementos y efectos incorporados contribuyen de forma significativa en la comprensión del desarrollo de un comportamiento emprendedor hacia la sostenibilidad y sus consecuencias en las empresas ubicadas en los destinos turísticos culturales a un nivel estadísticamente adecuado.

En segundo lugar, se reconoce la naturaleza transversal de los datos con los que se realiza esta investigación. La realización de un estudio longitudinal se muestra como un método de análisis importante para probar investigaciones causales. Sin embargo, dado el tipo de información detallada necesaria para cumplir los objetivos de la investigación, realizar un estudio longitudinal habría resultado excesivamente complejo y, en cualquier caso, el enfoque estático del estudio no ha impedido que este estudio alcance los objetivos propuestos.

Además, aunque se ha realizado un destacado esfuerzo para seleccionar y validar las medidas incluidas en el estudio, no podemos excluir la existencia de posibles sesgos derivados de la contestación subjetiva por parte de los directores de las empresas que contestaron a los cuestionarios. Así, aunque se cumplen con todos los criterios de fiabilidad y validez, asumimos un cierto sesgo en los resultados de investigación obtenidos por el uso de las percepciones de los gerentes. No obstante, creemos en base a otros trabajos previos, que las percepciones de los ejecutivos son representativas del comportamiento y los recursos de una empresa. En este sentido, las percepciones subjetivas de los gerentes sobre cuestiones de sostenibilidad también son consideradas como apropiadas y aceptables en la mayoría de los estudios de sostenibilidad empresarial. Por tanto, las percepciones de los directivos reflejan con precisión el desempeño estratégico de las empresas. Además, para limitar los sesgos obtuvimos una submuestra a través de un segundo encuestado, la cual tiene una alta correlación con la muestra obtenida.

En tercer lugar, las dimensiones del capital social de tipo *bonding* y *bridging* capital, como indica la literatura existente, podrían estar altamente interrelacionadas entre sí, al igual que las diferentes dimensiones sobre los resultados de sostenibilidad empresarial. En este sentido, las líneas que dividen los pilares de sostenibilidad pueden ser difíciles de trazar debido a las dependencias mutuas, la comprensión subjetiva de los significados de los criterios y los efectos superpuestos, de modo que, aparece una gran dificultad de incorporar un indicador a un solo pilar de resultados de sostenibilidad. Sin embargo, estudios previos reclaman la necesidad de profundizar en su estudio de forma separada, a través de un enfoque multidimensional. Además, desde una perspectiva metodológica, la técnica de PLS utilizada en esta investigación, muestra una gran robustez ante los posibles problemas de multicolinealidad, derivados de la correlación entre variables independientes.

Finalmente, destacamos como limitación que esta investigación se desarrolla en contextos muy específicos, en concreto, en empresas turísticas localizadas en destinos culturales en España y Perú, por lo que los resultados podrían variar en otros países, sectores o incluso, en otras formas de turismo. Por ejemplo, se reconoce que el capital social difiere según las características del contexto particular en el que se desarrolla. De igual modo, los países desarrollados pueden tener niveles más altos de orientación emprendedora hacia la sostenibilidad que los menos desarrollados. Así mismo, los empresarios occidentales responden de forma distinta a los entornos competitivos y hostiles que los orientales. En concreto, los primeros suelen adoptar estrategias a largo plazo que conllevan riesgo e innovación al ver estos entornos como oportunidades. En cambio, los segundos se abstienen de asumir riesgos y se

mantienen más conservadores al percibirlos como una amenaza. De este modo, podemos asumir un comportamiento particular de los empresarios en España y en Perú. Además, la naturaleza de la relación de la orientación a la sostenibilidad y los resultados de sostenibilidad depende de los países y sectores a analizar ya que cada uno de estos tiene preocupaciones más o menos sólidas sobre cuestiones de sostenibilidad, así como preocupaciones y prioridades diferentes de cada una de sus dimensiones. Esto puede suponer problemas para generalizar los resultados obtenidos. Por tanto, reconocemos que los resultados obtenidos deben tratarse con cautela en otros países y sectores debido a las condiciones culturales, políticas, institucionales y empresariales particulares de cada país y de su sector turístico.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Para finalizar la presente investigación y partiendo, en algunos casos, de las limitaciones detectadas previamente, consideramos fundamental presentar diversas líneas de investigación futura.

La primera línea de investigación se deriva del carácter parcial de nuestros modelos, lo que indica el interés de introducir nuevas variables. Planteamos la utilidad de introducir nuevos factores directos, mediadores o moderadores vinculados a capacidades específicas, estrategias y factores del entorno de las empresas que nos ayuden a aclarar las conexiones entre el capital social, las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Por ejemplo, destacamos la importancia de examinar el papel del dinamismo de mercado, el ciclo de vida de la industria, las capacidades tecnológicas y/o de marketing, entre otras. También se pueden incorporar otras formas de liderazgo, como el ético o el ambidiestro, profundizando de forma separada en sus dimensiones. En esta línea, sería interesante profundizar en cómo interactúan cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad y cómo esta interrelación incide en cada una de las dimensiones de los resultados de sostenibilidad. Esto puede ser clave para desentrañar la existencia de posibles efectos curvilíneos entre las dimensiones de sostenibilidad, reflejando paradojas y tensiones para lograr un desarrollo sostenible empresarial. Además, consideramos que las interrelaciones entre las dimensiones del capital social de cada una de nuestras variables y entre los diversos aspectos de cada dimensión de la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad tienen especial relevancia en el ámbito de los destinos turísticos culturales, por lo que también podría ser interesante en futuras investigaciones examinar los efectos y relaciones que se pueden producir entre ellos. De forma similar, se recomienda examinar el efecto de cada una de las dimensiones de la resiliencia organizativa -adaptativa y planificada- ya que pueden tener un comportamiento heterogéneo, así como su posible interrelación para desarrollar un mayor compromiso emprendedor con la sostenibilidad. Este análisis permitirá comprobar, por ejemplo, posibles efectos indirectos y moderados.

La siguiente línea de investigación, está vinculada con una de las limitaciones del estudio. Por un lado, con el objetivo de contribuir a una mayor extensión de los resultados, proponemos la aplicación de los modelos estudiados a otros tipos

de turismo y/o a otros destinos turísticos culturales de otros países con diferentes características. De igual forma, se recomienda aplicar estos modelos a otros sectores, tanto de servicios como industriales para mejorar la generalización de los resultados. La realización de estos estudios permitirá realizar una comparativa para analizar cómo las empresas abordan los problemas de sostenibilidad dentro de diferentes contextos y marcos institucionales nacionales, con diferentes grados de madurez y con diferentes características económicas, sociales y culturales que podrían incidir en las demandas y el desarrollo de la sostenibilidad empresarial. Por otro, es interesante plantear la realización de diversos análisis *post hoc* para verificar los resultados de nuestro estudio y obtener información adicional. En este sentido, se podría realizar un análisis *cluster* para clasificar las empresas turísticas a partir de su estrategia emprendedora hacia la sostenibilidad y su relación con los resultados de sostenibilidad económicos, medioambientales, sociales y culturales. También sería destacable tratar de acceder a entrevistas con los directores de las empresas para confirmar y entender los resultados obtenidos.

De forma similar, se recomienda en futuras investigaciones analizar varias Ciudades Patrimonio de la Humanidad, así como varios destinos turísticos culturales, con el objetivo de estudiar en qué medida ha desarrollado cada uno de ellos su potencial sostenible. Esto permitirá detectar qué características poseen aquellas ciudades para que las empresas presenten el mayor compromiso con la sostenibilidad y los mejores resultados.

También planteamos como investigación futura analizar el papel que juegan otros actores que forman parte de los destinos turísticos culturales en los procesos de desarrollar un compromiso estratégico con la sostenibilidad, como las cadenas hoteleras y de restauración, los intermediarios turísticos, las grandes empresas o las instituciones. Se considera que las empresas que pertenecen a una cadena pueden tener más recursos, así como una mayor percepción positiva para lograr un desarrollo sostenible empresarial para proteger su marca y reputación del negocio, por lo que pueden estar más comprometidas con la sostenibilidad en comparación con otras empresas. Además, sus prácticas, comportamientos y operaciones pioneras, en muchos casos, suelen imitarse y extenderse por otras empresas, lo que conduce a un mayor desarrollo sostenible en las empresas de los destinos turísticos.

Adicionalmente, aunque la utilización de medidas de escalas subjetivas sea adecuada para la realización de este estudio, se recomienda utilizar en futuras investigaciones una combinación de medidas subjetivas y objetivas, especialmente en las medidas de resultados, así como aportar medidas de resultados más amplias, como reclama la literatura. De este modo, al incorporar indicadores objetivos y subjetivos sobre los resultados de sostenibilidad, se proporcionará una imagen más completa de los diferentes efectos planteados. Por último, frente a la dicotomía entre la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos para profundizar en los antecedentes y las consecuencias de la orientación a la sostenibilidad, proponemos la utilización de métodos mixtos, ya que aportan oportunidades relevantes y novedades en el diseño de las investigaciones, también en las vinculadas con la sostenibilidad.

Por último, otra línea de investigación surge del carácter estático y transversal de este trabajo. En particular, se propone analizar diferentes modelos planteados de forma longitudinal, considerando dos momentos del tiempo distintos para ayudar a una mejor comprensión de las relaciones causales planteadas y cómo estas pueden fortalecerse o debilitarse. En este sentido, la influencia de determinados factores del entorno o el papel de las capacidades dinámicas para hacerles frente tienen un carácter dinámico que nos lleva a recomendar este tipo de investigación.