

Manuel J. Jiménez

Programa de doctorado
en Turismo, Universidad de
Málaga, Campus Teatinos,
29071-Málaga (España)
✉ jvman13@gmail.com

José R. Sánchez

Departamento de Finanzas
y Contabilidad, Universidad
de Málaga, Campus El Ejido,
29071-Málaga (España)
✉ joseramonsanchez@uma.es

M. Belén Salas-Compás

Departamento de Finanzas
y Contabilidad, Campus
El Ejido, 29071-Málaga
(España)
✉ belensalas@uma.es

Lidia López

Departamento de
Organización de Empresas y
Marketing, Campus El Ejido,
29071-Málaga (España)
✉ imarfil@uma.es

La Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en las Marinas Españolas: Un Análisis de Impulsores y Barreras

Implementation of Corporate Social Responsibility in Spanish Marinas: An Analysis of Drivers and Barriers

I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza los factores impulsores y las barreras para la implementación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en los puertos deportivos. Los puertos deportivos son infraestructuras situadas en una parte del mar o de una zona acuática y costera, construidas especialmente para satisfacer las necesidades de los turistas en materia de atraque, alojamiento y otros servicios (Jugović et al., 2022). Estas infraestructuras son esenciales para las actividades de navegación recreativa, ya que se consideran el componente más crítico del turismo náutico (Martínez-Vázquez et al., 2021). Los puertos deportivos desempeñan un papel fundamental en el presente y el futuro de las zonas costeras debido a las diversas actividades económicas que se desarrollan en ellos y a su excelente potencial de crecimiento (Pace y Saritas, 2023). Sin embargo, el uso de los ecosistemas costeros y marinos se considera insostenible, ya que supera su capacidad de generación de recursos. Por esta razón, muchas acciones, como la Conferencia Río+20 de 2012, promueven la necesidad de gestionar los mares y los océanos. La sostenibilidad se basa en que ecosistemas oceánicos sanos son esenciales para una economía sostenible de



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las marinas son infraestructuras costeras para el atraque, alojamiento y servicios turísticos. Su futuro está en riesgo, y las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden garantizar un desarrollo sostenible. Este estudio analiza el conocimiento, la intención y la implementación de la RSC en 85 marinas españolas utilizando Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales. Los resultados muestran que la falta de conocimiento y la ausencia de regulación dificultan la adopción de la RSC, mientras que los beneficios económicos y la presión de los stakeholders no son impulsores clave.

EXECUTIVE SUMMARY

Marinas are coastal infrastructures designed for tourist docking, lodging, and services. Their future is at risk, and corporate social responsibility (CSR) strategies can ensure sustainable development. This study analyzes knowledge, intention, and implementation of CSR in 85 Spanish marinas using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Results show lack of knowledge and absent regulations hinder CSR adoption, while economic benefits and stakeholder pressure are not key drivers. Findings offer insights for policymakers and managers to design sustainable strategies.

El modelo de economía azul se basa en la idea de desvincular el desarrollo socioeconómico de la degradación medioambiental.

recursos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible también incluyó la conservación y el uso sostenible de los océanos, los mares y los recursos marinos (Naciones Unidas, 2015).

Las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) son especialmente relevantes para el desarrollo sostenible de la economía azul (González-Espinosa et al., 2025). Desde la perspectiva de la RSC, se entiende que todas las organizaciones, públicas o privadas, desempeñan un papel crucial en la preservación de los recursos naturales de la Tierra y el bienestar de las comunidades (McElhaney, 2009). Un número cada vez mayor de empresas está adoptando la innovación responsable para desarrollar productos y servicios seguros y rentables con una gobernanza sólida. Este enfoque integra una estrategia sostenible destinada a conservar los recursos naturales. Estas prácticas mejoran la reputación, garantizan el cumplimiento normativo y aumentan la eficiencia a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una empresa marítima finlandesa que adoptó la innovación responsable logró una reducción del 15 % en los gastos de combustible en comparación con sus competidores, lo que le reportó beneficios económicos y medioambientales (Cuesta Romero et al., 2025). Dentro de la industria marítima, las organizaciones deben contribuir a la protección de los recursos marinos y, al mismo tiempo, promover el crecimiento económico relacionado con las actividades en los océanos, los mares y las costas.

El modelo de economía azul se basa en la idea de desvincular el desarrollo socioeconómico de la degradación medioambiental (Ivanova et al., 2017). En este sentido, la economía azul y las marinas están interesadas en la sostenibilidad y la gestión responsable de los recursos marinos, por lo que la relación entre la RSE y el mar es estrecha. Los puertos deportivos tienen un impacto significativo en el ecosistema acuático a través de las emisiones de gases, la contaminación del agua y la salud de los habitantes de la región (Stein y Acciaro, 2020). Por lo tanto, es vital que los puertos deportivos reduzcan la percepción negativa que la comunidad tiene de ellos, y la inclusión de la RSE en sus estrategias es una forma de lograrlo (López-Morales, 2020). Sin embargo, adoptar una política de RSE, un programa de medición y la presentación de informes no es un proceso sencillo, ya que se enfrentan diversos factores y barreras que afectan a su implementación (Agudo-

Valiente et al., 2017). La falta de un compromiso estratégico por parte de la dirección para llevar a cabo la RSE, la escasez de recursos, el conocimiento insuficiente y las deficiencias normativas desalientan su aplicación (Filimon, 2023; Gligor-Cimpoieru y Munteanu, 2015). Aun así, se reconoce que el compromiso con la RSE se ve estimulado por la mejora de las relaciones con las partes interesadas y los empleados, el fortalecimiento de la imagen de la empresa, la reducción de los costes operativos y la optimización de la eficiencia (Timane, 2012). Además, las empresas que tienen en cuenta los factores sociales y medioambientales cuentan con empleados con mayor capacidad de innovación y aprendizaje, lo que indica que dar prioridad a la responsabilidad social puede influir positivamente en las partes interesadas (Abrini et al., 2024).

Aunque la importancia de las estrategias de RSE en los puertos deportivos se ha destacado en la literatura anterior durante décadas (Liao et al., 2010), pocos estudios abordan aún su implementación desde una perspectiva integral. Como afirma Biondi (2014), en la planificación, el diseño, la construcción, la gestión y las operaciones de los puertos deportivos solo se presta atención a la dimensión medioambiental, descuidando la dimensión social de la sostenibilidad. Es posible que la falta de estudios específicos se deba a la opacidad de las actividades que se llevan a cabo en los puertos deportivos, a la ausencia de asociaciones y a la escasez de datos sobre el sector que ofrecen sus entidades gestoras. Por lo tanto, la literatura actual señala la necesidad de investigaciones adicionales que analicen el desarrollo sostenible de los puertos deportivos y cómo sus estrategias de RSE colaborarán con dicha sostenibilidad (Martínez-Vázquez et al., 2022; Spinelli y Benevolo, 2024).

El presente estudio analiza el estado del conocimiento, la intención y la implementación de estrategias de RSE en puertos deportivos, examinando los factores que facilitan o dificultan su implementación. En concreto, esta investigación se centra en uno de los sectores marítimos más destacados a nivel mundial, España, una de las economías azules más grandes de Europa. Pocas regiones en Europa tienen la condición de bordear dos mares u océanos, lo que representa una parte esencial del empleo dentro de la economía azul europea (Giner, 2021). Además, el impacto económico del sector náutico en toda la economía española asciende a 12 000 millones de euros, creando 82 345

PALABRAS CLAVE

Marinas, Economía Azul, Responsabilidad Social Corporativa, Turismo Marítimo, Desarrollo Sostenible.

KEYWORDS

Marinas, Blue Economy, Corporate Social Responsibility, Maritime Tourism, Sustainable Development.

puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos (ANEN, 2018). Para la investigación propuesta, se ha dispuesto de una muestra de 85 puertos deportivos situados en territorio español, que han proporcionado información a través de un cuestionario sobre RSE en 2024. Posteriormente, se ha utilizado el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM por sus siglas en inglés) para analizar los datos y validar hipótesis sobre los factores impulsores y las barreras que afectan a la implementación de la RSE.

2. REVISIÓN DE LITERATURA E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Una empresa y las normas éticas por las que se rige se construyen socialmente dentro de un contexto normativo para tener capacidad moral y ser responsable ante sus partes interesadas (Freeman, 1984). En este sentido, la RSE es una cuestión compleja dentro de las estrategias de las organizaciones. En consonancia con el modelo de partes interesadas, la RSE es un concepto mediante el cual las empresas incorporan las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con las partes interesadas (Aras y Crowther, 2008).

A pesar del reconocido impacto positivo de la RSE en el funcionamiento de las organizaciones, hay diversos factores que motivan o desalientan a las empresas a establecer políticas, sistemas de medición y programas de información sobre RSE. En primer lugar, se sostiene que la base para implementar los principios de RSE en los objetivos estratégicos de la empresa es la cultura corporativa y el compromiso o la intención de la alta dirección (Emezi, 2014). Por lo tanto, el conocimiento y la formación adecuados de los directivos que reconocen los valores de la RSE y sus beneficios a largo plazo se convierten en un factor clave para su implementación (Hakala, 2015; Hutchinson y Chaston, 1994; Laudal, 2011; Longo et al., 2005). En segundo lugar, el aumento de los costes organizativos y la falta de apoyo financiero deben considerarse obstáculos para la implementación de la RSE (Shen et al., 2015). Del mismo modo, la ausencia de un régimen regulatorio obligatorio es otro factor que dificulta la implementación de la RSE, ya que, a pesar del interés y la colaboración en cuestiones de RSE entre diversos instrumentos e instituciones, estos mantienen un

carácter voluntario y recomendatorio sin obligar a las empresas a implementar la RSE (Steurer, 2010). Y en tercer lugar, diferentes aspectos organizativos promueven la implementación de la RSE. En este sentido, se argumenta la creencia de que un programa de RSE mejora la ética, la transparencia económica y la eficiencia de la empresa (Gligor-Cimpoieru y Munteanu, 2015). Otros estudios consideran la RSE como una herramienta estratégica que facilita la gestión de las partes interesadas. En un entorno empresarial en constante cambio, la RSE puede garantizar la viabilidad de la empresa mediante el aumento de la confianza, la mejora de la imagen y las relaciones con las partes interesadas (Mbogoh y Ogutu, 2017). Desde otra perspectiva, también se espera que la RSE mantenga la legitimidad corporativa, mejorando la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos normativos y evitar sanciones (Kurucz et al., 2008). Además, los empleados de la empresa responden positivamente a las actividades de RSE, lo que aumenta su confianza en la organización, lo que se espera que afecte positivamente al rendimiento individual y organizativo (West et al., 2015).

Como se ha mencionado, solo algunos estudios siguen abordando la RSE en el sector portuario, y aún menos en el sector de los puertos deportivos. Aunque es posible señalar la relación mayoritaria con las cuestiones de sostenibilidad como denominador común, existen diferencias entre ellos, ya que se trata de instalaciones con fines distintos. A nivel mundial, solo una parte de los puertos comerciales tiene un alto nivel de implementación de la RSE, y muchos aún necesitan una percepción positiva de los beneficios de la RSE. En consecuencia, es necesario involucrar a los empresarios portuarios en las acciones de RSE más valiosas para garantizar el desarrollo sostenible de los puertos comerciales. Algunos estudios anteriores han confirmado esta situación. Por ejemplo, Lam y Li (2019) utilizaron una muestra de 30 puertos comerciales de todo el mundo y descubrieron que solo algo más de la mitad de ellos participan activamente en acciones medioambientales. López-Morales (2020) analizó la presencia de la RSE en los principales puertos de América Central y del Sur, y sus resultados indican que la mayoría de estos puertos no aplican estrategias de RSE. Boza et al. (2014) descubrieron que el 37 % de los empresarios portuarios españoles perciben negativamente el modelo actual de RSE. Del mismo modo, los estudios de Terebinska (2017) y Klimek y Dabrowski (2018)

concluyeron que, aunque los puertos comerciales polacos llevan a cabo políticas de RSE con efectos positivos, carecen de estrategias uniformes.

La deficiente implementación de la RSE en el sector portuario comercial se enfrenta a obstáculos específicos relacionados con la necesidad de una mayor formación en materia de acciones medioambientales y sociales, la evaluación de los beneficios generados por la RSE y las relaciones con las autoridades públicas. Fasoulis y Emek (2018) investigaron las barreras asociadas a la implementación de la RSE en el transporte marítimo. Basándose en un estudio realizado en 50 empresas, sus resultados indicaron que una mala evaluación de los beneficios que la RSE puede aportar a una organización constituye una barrera a la hora de implementarla. Del mismo modo, González-Morales et al. (2021) estudiaron la estrategia de RSE de las empresas de turismo marítimo en el territorio insular de Tenerife (España). Aplicando métodos cuantitativos y cualitativos, el estudio revela que las relaciones con las autoridades públicas se perciben como un obstáculo para las acciones de RSE, principalmente debido a la falta de diálogo y colaboración entre las partes.

Además de lo anterior, algunos factores influyen positivamente en la implementación de acciones de RSE en los puertos comerciales, algunos de ellos relacionados con la demanda de acciones de RSE por parte de las partes interesadas. Fasoulis y Emek (2018) argumentaron que el aumento de la confianza y la mejora de la imagen de la empresa impulsan dicha implementación. González-Morales et al. (2023), en un estudio con 121 empresas de turismo marítimo de la isla de Fuerteventura (España), descubrieron que las razones económicas y la presión de las partes interesadas contribuyen a aumentar la intención de las empresas de implementar estrategias de RSE. Del mismo modo, Kaya y Mansuroglu (2020) indicaron que los puertos turcos están mejorando sus estrategias de RSE para ganar mayor competitividad mostrando a las partes interesadas una gestión transparente y responsable.

En el sector de los puertos deportivos, los estudios previos que han abordado la implementación de la RSE lo han hecho de forma limitada, centrándose únicamente en los impactos ambientales, la necesidad de un mayor conocimiento sobre la RSE por parte de los puertos deportivos y algunos de los beneficios derivados de la RSE. Martínez-Vázquez et al. (2021) realizaron un análisis

bibliométrico sobre los cambios en los ecosistemas derivados de los entornos marinos. Sus resultados mostraron que la contaminación, las pinturas antiincrustantes y las especies invasoras son los términos que más preocupan en la bibliografía previa sobre puertos deportivos. Cruz-Pérez et al. (2021) estudiaron el impacto medioambiental de 12 puertos deportivos en las islas europeas del Atlántico y el Mediterráneo. Utilizando un cuestionario completado en 2019 por los gestores de los puertos deportivos, detectaron un impacto medioambiental significativo derivado de los numerosos movimientos de trabajadores y turistas. Biondi (2014) propuso la base de los criterios de sostenibilidad social para la planificación, presentando como caso de estudio el «Marina Puerto Los Cabos» en San José del Cabo (México). Este estudio concluyó que, aunque las directrices medioambientales para la planificación y las operaciones están bien desarrolladas, la dimensión social de la sostenibilidad no está disponible y no es un objetivo que se tenga en cuenta para la planificación de los puertos deportivos.

Los estudios centrados en la zona del mar Mediterráneo también han abordado los obstáculos para la implementación de la RSE en los puertos deportivos. Klaric et al. (2015) analizaron la implementación de la RSE en los puertos deportivos croatas. Sus resultados indicaron que muchos puertos deportivos ven la necesidad de involucrar a sus empleados en programas educativos relacionados con la RSE, pero solo el 3,3 % de ellos cuentan con sistemas de gestión medioambiental como la norma ISO 14001. Poletan et al. (2022) proporcionaron información sobre la aplicación de los principios de sostenibilidad y el concepto de puerto verde en 35 puertos deportivos de Croacia. Esta investigación reveló que es necesario seguir trabajando en el ámbito de la RSE. Sin embargo, en la última década se han logrado avances en la obtención de diferentes certificaciones en prácticas de sostenibilidad. Filimon (2023) evaluó las prácticas sostenibles de cuatro puertos deportivos de Rumanía mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo. El estudio reveló deficiencias en materia de sostenibilidad y sugirió mejoras, destacando la falta de certificaciones en servicios e instalaciones como una debilidad crítica. Spinelli y Benevolo (2024) también han evaluado la adopción de certificaciones medioambientales y sociales por parte de 225 puertos deportivos del Mediterráneo. Sus resultados también revelaron una adopción limitada, ya que solo la mitad de los puertos deportivos contaban

con al menos una certificación. Marušić et al. (2024) analizaron las prácticas de RSE de los puertos deportivos en Croacia. A través de una encuesta realizada a la comunidad local, detectaron que existen barreras legales que impiden una conexión convincente entre las actividades socialmente responsables de la comunidad y el puerto deportivo. Además, es necesario llevar esta conciencia de la responsabilidad social a niveles más altos, incluyendo el gobierno, la política y la administración. Por último, otros estudios anteriores han destacado la importancia de factores específicos que fomentan la implementación de la RSE en los puertos deportivos. Sus resultados mostraron que, aunque la implementación es insuficiente, existe la conciencia de que implementar la RSE en la estrategia empresarial es la única forma de ser competitivo (Klaric et al., 2015).

A partir de las conclusiones obtenidas en la literatura previa, se deduce que la implementación de la RSE se constituye a través de un proceso en el que el conocimiento sobre la RSE determina la intención de la empresa de adoptarla entre sus objetivos estratégicos (Emezi, 2014). Laudal (2011), Hatchinson y Chaston (1994) y Longo et al. (2005) señalan la relación significativa entre el nivel de conocimiento y formación adecuados sobre la RSE de los directivos y el grado de implementación de las estrategias de RSE. En este sentido, el conocimiento genera un nivel educativo que afecta a la formación de intenciones y, en consecuencia, se traduce en un comportamiento de implementación de la RSE (Hakala, 2015; Klaric et al., 2015). Fishbein y Ajzen (1975) sostienen que el comportamiento humano se ve afectado por las intenciones conductuales. Esta asociación fue respaldada por algunos estudios relacionados con el comportamiento del consumidor y la psicología social (Shimp y Kavas, 1984; Sheppard et al., 1988). Además, las intenciones sobre la RSE pueden ser una variable explicativa de su implementación actual (Ham et al., 2018). Por consiguiente, se trata de verificar si, en el caso de los puertos deportivos, un mayor conocimiento sobre la RSE está relacionado con la intención de implementar estrategias de RSE. Además, si la intención de implementar la RSE se traduce posteriormente en un comportamiento real de asumir los principios de la RSE. Para ello, las dos primeras hipótesis se formulan en los siguientes términos:

Hipótesis 1 (H1): El conocimiento sobre RSE se relaciona positivamente con la intención de aplicar la RSE en los puertos deportivos.

Hipótesis 2 (H2): La intención de aplicar la RSE en los puertos deportivos se relaciona positivamente con su implementación.

Por otro lado, teniendo en cuenta los diferentes factores identificados en la literature previa sobre RSE, resulta interesante comprobar si dichos factores también se verifican en el sector de los puertos deportivos. Entre ellos se encuentran factores que proporcionan beneficios empresariales a medio y largo plazo, como la creencia de que un programa de RSE mejora la eficiencia de la empresa (Gligor-Cimpoieru y Munteanu, 2015; Kaya y Mansuroglu, 2020; Klaric et al., 2015). Además, la RSE debe considerarse una herramienta estratégica para facilitar la relación con las partes interesadas (Mbogoh y Ogutu, 2017; Fasoulis y Emek, 2018; González-Morales et al., 2023), cumplir con los requisitos normativos y evitar sanciones (Kurucz et al., 2008). En este sentido, la tercera hipótesis de investigación se establece de la siguiente manera:

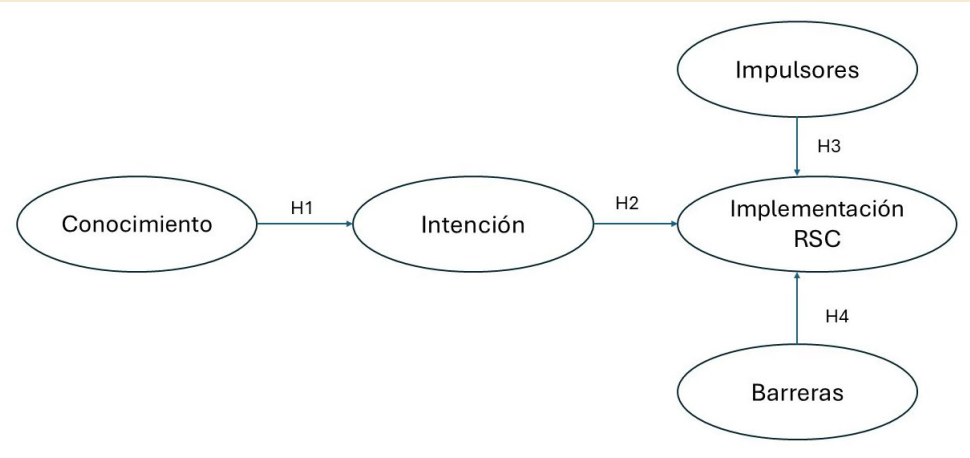
Hipótesis 3 (H3): Las creencias sobre los beneficios que aporta la RSE impulsan su implantación en los puertos deportivos.

Por último, la literatura previa sobre la RSE destaca diferentes barreras que dificultan su implementación (Martínez-Vázquez et al., 2021; Shen et al., 2015; Steurer, 2010). Por consiguiente, se pretende verificar si, en el sector de los puertos deportivos, existen barreras relacionadas con los costes organizativos (Spinelli y Benevolo, 2024; Fasoulis y Emek, 2018), la falta de apoyo financiero (Filimon, 2023; Klaric et al., 2015; Poletan et al., 2022) y la ausencia de un régimen regulatorio (Marušić et al., 2024; González-Morales et al., 2021) que perjudican la implementación de la RSE. Con este fin, se postula la cuarta hipótesis de investigación de la siguiente manera:

Hipótesis 4 (H4): Los costes organizacionales, la falta de apoyo financiero y la ausencia de un régimen regulatorio están relacionados negativamente con los niveles de implementación de la RSE en los puertos deportivos.

La **figura 1** muestra el arco conceptual y las hipótesis de investigación propuestas en el presente trabajo de investigación.

Figura 1. Marco conceptual e hipótesis de investigación

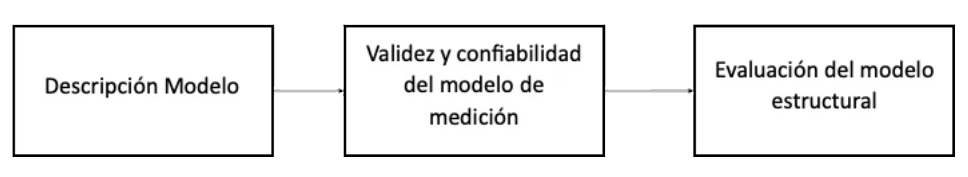


Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Las hipótesis formuladas anteriormente se han sometido a evaluación utilizando el método PLS-SEM. Este análisis se llevó a cabo utilizando el software SmartPLS versión 3.3.3. PLS-SEM es un método estadístico utilizado para analizar ecuaciones estructurales y modelar relaciones complejas entre variables. Para evaluar la fiabilidad y solidez del modelo de investigación, se suele seguir el procedimiento estándar en PLS-SEM, que consiste en validar el modelo de medición y pasar al modelo estructural (Hair et al., 2017). El primer paso para aplicar esta metodología consiste en la representación gráfica, en la que se describe el modelo de medición. PLS-SEM examina un modelo causal que abarca diversas variables con múltiples ítems observados. Evalúa simultáneamente el modelo estructural (estableciendo la causalidad entre los constructos independientes y dependientes) y el modelo de medición (determinando la carga o el peso de los ítems designados en relación con sus respectivos constructos). La **figura 2** ilustra la secuencia general de pasos de este enfoque.

Figura 2. **Proceso de análisis PLS-SEM**



Hair et al. (2017) consideran que las evaluaciones de los modelos de medición incluyen la validez convergente, la evaluación de los problemas de colinealidad y la revisión de la significación y relevancia de las ponderaciones de los indicadores. Además, en la evaluación del modelo estructural, es necesario saber si la cantidad de varianza de la variable endógena se explica por los constructos que la predicen. R^2 (varianza explicada) es aplicada (Falk & Miller, 1992). Por otro lado, mediante el análisis de los coeficientes de ruta (β), contrastamos las hipótesis planteadas a través del proceso de remuestreo denominado bootstrapping (se recomienda que el número de muestras bootstrap sea de 5000). Cuando las hipótesis indican la relación de dirección (positiva o negativa) en un modelo, es necesario utilizar una distribución t unilateral (Hair et al., 2017). Los resultados obtenidos del bootstrapping permiten determinar si las relaciones entre las variables latentes son estadísticamente significativas comparando el valor t de Student. Se puede afirmar que existe una relación causal entre dos variables latentes del modelo si el valor β entre ellas es mayor o igual a 0,2 y es estadísticamente significativo (Chin, 1998).

Para evaluar la relevancia predictiva, los investigadores normalmente emplean el valor “the Stone-Geisser Q^2 ” (Geisser, 1974; Stone, 1974). A diferencia de los valores R^2 , que indican precisión predictiva dentro de la muestra, los valores Q^2 evalúan el desempeño del modelo en datos no utilizados durante la estimación del modelo, es decir, datos fuera de la muestra. Esta evaluación se ha llevado a cabo mediante el método “blindfolding”, que excluye iterativamente cada punto de datos para la reestimación del modelo (Chin, 2010; Evermann y Tate, 2012). Además, se examina la redundancia de la validación cruzada, lo que implica estimaciones tanto de las puntuaciones de los factores de las variables latentes de fondo como de las medidas de las variables latentes dependientes (Hair et al., 2017). Es fundamental evaluar el ajuste general del

modelo. Henseler et al. (2015) proponen evaluar el ajuste del modelo utilizando la eficiencia de la media cuadrática residual estandarizada (SRMR por sus siglas en inglés), cuantificando la discrepancia media cuadrática entre las correlaciones observadas y las implícitas en el modelo. Un valor SRMR de cero indica un buen ajuste. En cuanto al umbral para determinar el ajuste adecuado, Hu y Bentler (1998) sugieren un valor SRMR inferior a 0,08, pero dado que se trata de un valor considerado bajo para PLS-SEM, Williams et al. (2009) proponen un umbral de 0,10. Además, es esencial verificar que los valores no superen los límites superiores del intervalo de confianza del 95 % (HI95) o del 99 % (HI99). Dijkstra y Henseler (2015) proponen expresar las discrepancias en términos de distancias, como la distancia euclidiana o los mínimos cuadrados no ponderados (dULS) y la distancia geodésica (dG), como alternativas a los residuos. Mientras que el SRMR proporciona una medida aproximada del ajuste global del modelo, el dULS y el dG ofrecen evaluaciones precisas (Henseler et al., 2015). Albort-Morant et al. (2018) abogan por evaluar el ajuste global del modelo utilizando las métricas SRMR, dULS y dG.

4. DATOS, MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

En España hay 350 puertos deportivos con una capacidad global de 131 100 amarres (Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos, 2022). Casi dos tercios de los puertos deportivos españoles se encuentran en el Mediterráneo (214), mientras que los 136 restantes se encuentran en las comunidades españolas bañadas por el Atlántico (Observatorio Sectorial DBK, 2020). Dado que ninguna fuente estadística proporciona información sobre las actividades de RSC de los puertos deportivos en España, este estudio ha creado una base de datos inédita basada en un cuestionario diseñado para tal fin. Este cuestionario se envió por correo electrónico a los gestores de los puertos deportivos españoles con la ayuda de las diferentes asociaciones portuarias entre marzo y septiembre de 2024. Se obtuvo una tasa de respuesta del 40,85 % (143 cuestionarios) y, tras eliminar los casos incompletos, finalmente se conservaron un total de 85 casos válidos. Las **tablas 1 y 2** ofrecen información sobre la distribución de los puertos deportivos de la muestra en las diferentes regiones españolas y el tamaño de sus instalaciones, respectivamente.

Tabla 1. Distribución de la muestra por regiones españolas

REGIONES ESPAÑA	ZONA MARÍTIMA	NUMERO PUERTOS DEPORTIVOS	%
Andalucía	Atlántica/Mediterránea	14	16,47
Asturias	Atlántica	4	4,70
Cataluña	Mediterránea	15	17,67
Valencia	Mediterránea	11	12,94
Galicia	Atlántica	10	11,76
Baleares	Mediterránea	13	15,29
Canarias	Atlántica	10	11,76
Murcia	Mediterránea	8	9,41

Tabla 2. Tamaño de los puertos deportivos de la muestra

NÚMERO DE ATRAQUES	NÚMERO PUERTOS DEPORTIVOS	%
Menos de 300	27	31,76
Entre 301 y 600	37	43,54
Más de 600	21	24,70

El instrumento de medición fue un cuestionario sobre RSE adaptado de Fasoulis y Emek (2018). El cuestionario incluye secciones relacionadas con el conocimiento, las intenciones, el nivel de implementación, las barreras y los impulsores de la implementación de la RSE en los puertos deportivos. Cada pregunta se calificó en una escala tipo Likert del 1 (muy bajo) al 5 (muy alto) para las secciones relacionadas con el conocimiento, la intención y la implementación. Del mismo modo, del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) para las secciones de barreras e impulsores. Las especificaciones del cuestionario aparecen en la **tabla 3**. El cuestionario se administró a través de una plataforma en línea elegida por su comodidad y capacidad para llegar a participantes de una amplia zona geográfica. Este método redujo los gastos logísticos y permitió una rápida difusión y recopilación de respuestas. Las invitaciones para completar el cuestionario se enviaron por correo electrónico a los gestores de los 350 puertos deportivos registrados en España, utilizando la información de contacto obtenida de los registros oficiales y las

bases de datos del sector. Los correos electrónicos explicaban de forma concisa los objetivos del estudio, garantizaban la confidencialidad de los encuestados e incluían instrucciones claras para completar el cuestionario. Se incorporaron funciones de validación automática de datos para mejorar la precisión de los mismos y minimizar errores como preguntas sin responder o respuestas incoherentes. Además, se enviaron correos electrónicos de seguimiento personalizados a los que no respondieron dos semanas después de la invitación inicial, y este proceso se repitió

Tabla 3. **Cuestionario**

CÓDIGO	ITEM
<i>Conocimiento</i>	
KNW1	Conocimiento de la herramienta de gestión ISO 9000.
KNW2	Conocimiento de la herramienta de gestión ISO 14001.
KNW3	Conocimiento de la herramienta de gestión EMAS.
<i>Intención</i>	
INT1	Intención de implementar un programa de gestión ambiental para reducir los riesgos ambientales como parte de un programa de RSE de la empresa.
INT2	Intención de establecer indicadores para analizar y medir el uso eficiente de los recursos como parte de un programa de RSE en la empresa.
INT3	Intención de implementar estándares de sostenibilidad como parte de un programa de RSE en la empresa.
<i>Implementación</i>	
IMP1	Mi empresa publica su política de RSE en informes anuales, prensa y folletos.
IMP2	Mi empresa destina un presupuesto exclusivamente a acciones de RSE.
IMP3	En mi empresa hay un alto cargo responsable de RSE.
<i>Impulsores</i>	
DRV1	Implementar un comportamiento ambiental y socialmente responsable aumenta la eficiencia de la organización.
DRV2	Los beneficios derivados de las estrategias de RSE impulsan su implementación.
DRV3	Las relaciones con los inversores promueven la adopción de prácticas de RSE.
DRV4	Las relaciones con los grupos de interés promueven la adopción de prácticas de RSE.
<i>Barreras</i>	
BAR1	La ausencia de normativa dificulta el desarrollo de la RSE en mi empresa.
BAR2	La falta de regulaciones obligatorias constituye un desafío para el desarrollo de iniciativas de RSE en nuestra organización.
BAR3	La necesidad de más medios técnicos y económicos impide la implementación de la RSE.
BAR4	La escasez de recursos financieros limita el desarrollo de la RSE en mi empresa.

hasta dos veces más para maximizar la participación y garantizar que los encuestados tuvieran amplias oportunidades de completar el cuestionario.

5. RESULTADOS

El modelo de medición ha examinado la fiabilidad de los indicadores (cargas de los indicadores), la fiabilidad de la consistencia interna (fiabilidad compuesta y alfa de Cronbach) y la validez convergente (varianza media extraída, AVE) (Hair et al., 2017). Los resultados de esta evaluación aparecen en la **tabla 4**. Los constructos tienen validez convergente, ya que la AVE es superior a 0,50, y las medidas son adecuadas porque la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach superan el valor de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981). Todas las cargas de los indicadores también están por encima de 0,7 y son significativas (Hair et al., 2017).

Tabla 4. Confiabilidad y validez convergente

BARRERAS (BAR)	CARGA	SD*	CONFIABILIDAD (CRONBACH'S ALPHA)	CONFIABILIDAD COMPUESTA	AVE
Conocimiento (KNW)			0,729	0,850	0,658
KNW1	0,863	0,087			
KNW2	0,884	0,076			
KNW3	0,709	0,095			
Intención (INT)			0,707	0,764	0,621
INT1	0,787	0,075			
INT2	0,715	0,090			
INT3	0,725	0,093			
Implementación (IMP)			0,897	0,935	0,828
IMP1	0,911	0,022			
IMP2	0,919	0,021			
IMP3	0,899	0,031			
Impulsores (DRV)			0,862	0,893	0,679
DRV1	0,929	0,262			
DRV2	0,900	0,211			
DRV3	0,765	0,233			
DRV4	0,856	0,242			

Barreras (BAR)			0,842	0,895	0,683
BAR1	0,851	0,043			
BAR2	0,914	0,017			
BAR3	0,840	0,053			
BAR4	0,834	0,078			

Nota: La significancia y las desviaciones estándar (SD) se realizaron utilizando el procedimiento Bootstrapping de 5.000 repeticiones; AVE: Average Variance Extracted; *: Todas las cargas fueron significativas a nivel 0,001.

A continuación, se evalúa la validez discriminante de las medidas reflexivas de tres maneras posibles: examinando las cargas cruzadas para comprobar si los valores de los indicadores se cargan más en su constructo, utilizando el criterio de Fornell-Larcker y observando la relación heterotrait-monotrait (HTMT) (Hair et al., 2017). Se verifica que cada indicador se cargó más en su constructo que en el resto. El criterio de Fornell-Larcker también mostró validez discriminante, ya que la raíz cuadrada del AVE para cada constructo reflexivo fue mayor que sus correlaciones con otros constructos (Chin, 1998). Por último, los ratios HTMT se muestran por debajo del umbral conservador de 0,85 (Henseler et al., 2015), lo que confirma la validez discriminante de los constructos reflejados en el modelo (Tabla 5).

Tabla 5. Validez divergente

	KNW	INT	IMP	DRV	BAR
KNW	0,811	0,811	0,216	0,118	0,349
INT	0,542	0,788	0,382	0,171	0,296
IMP	0,154	0,271	0,810	0,181	0,529
DRV	-0,040	-0,114	0,209	0,824	0,282
BAR	-0,270	-0,200	-0,477	-0,265	0,826

Nota: Ratio HTMT sobre la diagonal (cursiva). Criterio de Fornell-Lacker: raíz cuadrada de AVE en diagonal (negrita) y correlaciones de constructo debajo de la diagonal.

Una vez confirmada la fiabilidad y validez de las mediciones del constructo, se evalúan los resultados del modelo estructural mediante el análisis de las hipótesis propuestas y las capacidades predictivas. Siguiendo la recomendación de Hair et al. (2019), el modelo estructural debe verificarse antes de evaluar estos criterios

en busca de posibles problemas de colinealidad. Todos los valores VIF son inferiores a 3,3, por lo que la colinealidad no es un problema en el modelo interno.

Por su parte, se examinan los coeficientes de ruta y su significación para cada hipótesis (**Tabla 6**). Se confirman las hipótesis H1 y H2. El conocimiento está relacionado de forma directa y positiva con la intención (H1: $\beta=0,542$, $p<0,001$) y la intención y la implementación también están relacionadas de forma directa y positiva (H2: $\beta=0,203$, $p<0,05$). En cuanto a las relaciones entre los impulsores y las barreras, los resultados revelan que no existe una relación significativa entre los impulsores y la implementación (H3: $\beta=0,127$; $p>0,05$), mientras que se confirma la relación directa y negativa de las barreras con la implementación (H4: $\beta=-0,432$; $p<0,001$).

Tabla 6. Estimaciones estructurales estandarizadas y pruebas de las hipótesis principales

	β	VALORES P	INTERVALO DE CONFIANZA		
			5.0%	95.0%	
H1: KNW $\rightarrow$ INT	0,542	0,000	[0,420;	0,636]	Retener hipótesis
H2: INT $\rightarrow$ IMP	0,203	0,049	[-0,029;	0,344]	Retener hipótesis
H3: DRV $\rightarrow$ IMP	0,127	0,157	[-0,267;	0,211]	Rechazar hipótesis
H4: BAR $\rightarrow$ IMP	-0,432	0,000	[-0,573;	-0,273]	Retener hipótesis

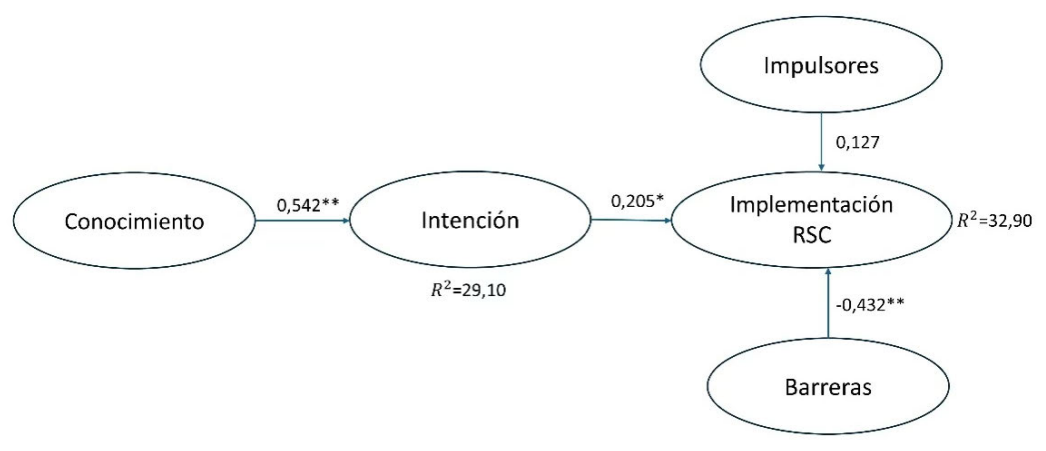
Los valores R^2 superan el valor mínimo recomendado de 0,10 (Chin, 1998; Falk y Miller, 1992). El modelo explica el 29,1 % de la varianza asociada a la intención y el 32,9 % de la varianza relacionada con la implementación. En cuanto a la capacidad predictiva, los valores Q^2 son superiores a cero, lo que muestra la relevancia predictiva de las variables endógenas (Chin et al., 2008). Los valores Q^2 para la intención y la implementación son 0,267 y 0,238, respectivamente, por lo que la relevancia predictiva del modelo es aceptable (**Tabla 7**).

Tabla 7. Coeficiente de determinación y relevancia predictiva

	R^2	Q^2
Intención	0,291	0,267
Implementación	0,329	0,238

La **figura 3** ilustra los resultados del modelo estructural desarrollado. Estos resultados confirman que la implementación de la RSE en los puertos deportivos responde a un proceso en el que el conocimiento sobre la RSE está relacionado con la intención de implementarla entre sus objetivos estratégicos. Además, esta intención influye positivamente en el comportamiento de la implementación. Por lo tanto, se confirma que el modelo «Conocimiento-Intención-Comportamiento» (Emezi, 2014; Hakala, 2015; Klaric, 2015) es válido para el análisis de la implementación de la RSE en los puertos deportivos. Del mismo modo, se confirma que los factores específicos que podrían influir en una mejor implementación de la RSE no han sido significativos. Por un lado, estos se refieren a las creencias sobre los impactos positivos de la RSE en los beneficios y la eficiencia de la empresa. Por otro lado, las relaciones con las partes interesadas promueven la implementación de la RSE. Además, se ha constatado que ciertos factores relacionados con la ausencia de normas reguladoras y la escasez de recursos técnicos y financieros constituyen barreras que afectan negativamente a la implementación de la RSE.

Figura 3. Resultados del modelo estructural



Nota: $^{*}p<0.05$; $^{**}p>0.001$.
Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este estudio ha sido analizar el estado de la implementación de la RSE en los puertos deportivos, relacionando los elementos que representan impulsores y barreras. De esta manera, los resultados pueden servir de base para el análisis de las prácticas de RSE llevadas a cabo en los puertos deportivos y ayudar a proporcionar una situación del sector y su alineación con el desarrollo sostenible y el crecimiento azul.

Los resultados muestran que el grado de implementación de la RSE en los puertos deportivos depende de la intención de sus gestores de emprender acciones de RSE, y que esta intención está condicionada por el grado de conocimiento que los gestores tienen sobre los procesos de la RSE. Por lo tanto, el conocimiento sobre las prácticas de RSE se posiciona como el principal antecedente del comportamiento de implementación de estrategias de RSE en los puertos deportivos. En este sentido, solo un nivel educativo suficiente en términos de capacidades para desarrollar y aplicar estándares de RSE garantiza la implementación adecuada de acciones que promuevan la alineación de los puertos deportivos con el desarrollo sostenible y el crecimiento azul. Del mismo modo, se ha constatado que no existe una relación significativa entre los factores que podrían promover la implementación de la RSE en los puertos deportivos. Esto indica que los gestores no tienen en cuenta ni los beneficios económicos derivados de la RSE ni la presión que pueden ejercer las partes interesadas para su implementación a la hora de establecer estrategias de impacto social y medioambiental. Sin embargo, los resultados confirman la existencia de barreras específicas que impiden una mejor implementación de la RSE en los puertos deportivos. Así, la ausencia de normativas obligatorias y la escasez de recursos materiales y financieros destinados a cuestiones de sostenibilidad reducen las posibilidades de implementar la RSE en sus objetivos estratégicos.

Los resultados de este estudio presentan implicaciones teóricas y prácticas esenciales. Desde el punto de vista teórico, este estudio amplía nuestra comprensión del modelo de partes interesadas. Proporciona información valiosa sobre las iniciativas de RSE en contextos organizativos al profundizar en la compleja dinámica entre las presiones institucionales, los recursos organizativos disponibles y las expectativas de las partes interesadas. Además, los resultados de esta investigación se suman al creciente conjunto

de conocimientos sobre la RSE al destacar los retos asociados a su implementación, principalmente a través del análisis de sus impulsores y barreras. Este estudio también realiza una contribución teórica al demostrar que los beneficios económicos y la presión de las partes interesadas no se consideran motivadores críticos para la adopción de prácticas de RSE. En cambio, se reconocen de forma más destacada obstáculos como la falta de regulaciones aplicables y el acceso limitado a recursos financieros y materiales. Por consiguiente, esta investigación enriquece la escasa bibliografía existente sobre los factores impulsores y las barreras de la RSE, al proporcionar una visión más profunda de estas dinámicas. Desde un punto de vista práctico, el estudio ofrece valiosas recomendaciones para los responsables políticos y los gestores de puertos deportivos a la hora de desarrollar estrategias eficaces de RSE. Sobre la base de los resultados, se anima a los responsables políticos a centrarse en la creación de políticas específicas y en la provisión de mecanismos de apoyo para ayudar a los puertos deportivos a mejorar sus iniciativas de RSE. Por ejemplo, se podría facilitar el acceso a los recursos económicos y técnicos, junto con programas de formación para educar a los gestores y empleados del sector de los puertos deportivos sobre las prácticas de RSE. Estos programas podrían abordar las lagunas de conocimiento y familiarizar a las partes interesadas con la importancia de adoptar medidas sostenibles y socialmente responsables. Reconocer la importancia de las prácticas ecológicas y sociales es esencial para obtener una ventaja competitiva, mejorar la estabilidad financiera y potenciar el rendimiento empresarial. Además, los resultados ponen de relieve la creciente importancia de las preocupaciones medioambientales y sociales en el sector de los puertos deportivos, lo que insta a las organizaciones a dar prioridad a la sostenibilidad como parte de su marco operativo en respuesta a la actual crisis ecológica. Para los gestores de puertos deportivos, los resultados pueden servir de guía para comprender mejor los factores que impulsan y los obstáculos que dificultan la aplicación de la RSE, ayudándoles a apreciar las ventajas a largo plazo de este tipo de iniciativas. El fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas y la mejora de la imagen de la empresa son beneficios esenciales que deben promoverse activamente. Para lograrlo, los puertos deportivos deben trabajar para que sus esfuerzos en materia de sostenibilidad sean más visibles, aprovechando las

estrategias de marketing para dar a conocer sus acciones de RSE entre el público crítico. Esto podría implicar la utilización de los sitios web de las empresas y las plataformas de redes sociales para mostrar sus prácticas sostenibles, lo que brindaría una oportunidad para diferenciarse y establecer un compromiso significativo con las partes interesadas que valoran la gestión medioambiental y la responsabilidad social.

Como limitaciones de este estudio, cabe mencionar la falta de datos previos, fuentes estadísticas o estudios que aporten información, todo ello debido a la gran opacidad que ha existido en las organizaciones analizadas, posiblemente debido a la ausencia de asociaciones y de una cultura empresarial acostumbrada a facilitar datos, como ocurre en otros sectores. Todo ello ha dificultado la recopilación de información para la investigación, lo que también ha sido una causa común en otros estudios del sector. Además, se carece de estudios previos que permitan comparar los resultados, por lo que este artículo supone, al mismo tiempo, una contribución fundamental a la literatura sobre la RSE en los puertos deportivos, aportando nuevos conocimientos sobre su implementación. Estas limitaciones son una oportunidad para que futuras investigaciones comparen el desarrollo y la evolución de la RSE en los puertos deportivos y su contribución al crecimiento azul. Otras posibles líneas de investigación podrían analizar cómo se comunican estas políticas o estudiar casos en puertos deportivos de todo el mundo. Además, y teniendo en cuenta que, en la actualidad, existen numerosas concesiones administrativas a través de las cuales se explotan las infraestructuras de los puertos deportivos, y que pronto se someterán a procesos de ampliación que requieren importantes inversiones, sería interesante que nuevos estudios cuantificaran el impacto económico y social de la adopción de estrategias de RSE, lo que podría ayudar a comprender que el futuro del sector está vinculado a su desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

Abrini, Z. B., Reinders, J. G., & Gómez, R. C. (2024). Maximizing Economic Benefits or Being Conscious? A Comparative Analysis of Organizational Learning Capability, Innovation and Wellbeing. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 21(83).

Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador, M. (2017). Corporate Social Responsibility Drivers and Barriers According to Managers' Perception; Evidence from Spanish Firms. *Sustainability*, 9 (10), 1821.

Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability*, 10 (2), 381.

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1 (2), 6-10.

Aras, G., & Crowther, D. (2008). Evaluating sustainability: a need for standards. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2 (1), 19-35.

ANEN. (2018). Impacto Económico del Sector de la Náutica de Recreo. https://www.anen.es/download/general/Presentacion-del-proyecto_Impacto-economico_080318.pdf.

Bhagwat, P. (2011). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. In *Proceedings of the Articles and Case Studies: Inclusive & Sustainable Growth Conference*, 1 (1), 15-16.

Biondi, E. (2014). Planning sustainable Marinas: The social dimensions of sustainability. PIANC World Congress San Francisco, USA. 1-16

Boza J., González, M. M., & De León, J. (2014). La ley de puertos 33/2010 y la responsabilidad social. *Criterio Libre*, 12 (21), 199-218.

Brown, J. A., & Forster, W. R. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112 (2), 301-312.

CEA (2019). La economía Azul de Andalucía. <https://almeria2030.es/wp-content/uploads/2021/06/La-Economia-Azul-en-Andalucia.pdf>.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: *Marcoulides, G. (Ed). Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 295-358.

Chin, W. W. (2010). Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H. (Eds), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, 2, Springer, Heidelberg, 83-97.

Chin, W. W., Peterson, R. A., & Brown, P. S. (2008). Structural equation modelling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (4), 287-298.

Cruz-Pérez, N., Rodríguez-Martín, J., García, C., Ioras, F., Christofides, N., Vieira, M., Bruccoleri, M., & Santamarta, J. C. (2021). Comparative study of the environmental footprints of marinas on European Islands. *Scientific Reports*, 11, 9410.

Cuesta Romero, A., Delgado Márquez, B., & Aguilera Caracuel, J. (2025). Global Challenges: Sustainable Recommendations and Practices in the European Business Environment. *UCJC Business & Society Review*, 22(85).

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Computational statistics and data analysis consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23.
- Emezi, C. N. (2014). Corporate Social Responsibility: A Strategic Tool to Achieve Corporate Objective. *Responsibility & Sustainability*, 2 (3), 43-56.
- Evermann, J., & Tate, M. (2012). Comparing the predictive ability of PLS and covariance analysis. International Conference on Information Systems (ICIS). Orlando, FL, December.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press, Akron, Ohio.
- Fasoulis, I., & Emek, R. (2018). Determinants to the implementation of corporate social responsibility in the maritime industry: a quantitative study. *Journal of International Maritime Safety, Environmental Affairs, and Shipping*, 3, 10-20.
- Filimon, D. (2023). Status of the Marinas' Development in the Southern Region of the Romanian Sea Coast: Implications for Sustainable Recreational Transport in the Black Sea. *Sustainability*, 15, 7979.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, Addison-Wesley.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61 (1), 101-107.
- Giner, J. M. (2021). Innovación en la economía azul de la Comunidad Valenciana. https://labora.gva.es/documents/166000883/175160492/3_3_INFOR ME+ECONOMIA+AZUL+DE+LA+COMUNIDAD+VALENCIANA+UA+2021.pdf.
- Gligor-Cimpoieru, D. C., & Munteanu, V. P. (2015). CSR Benefits and Costs in a Strategic Approach. Annals of the University of Craiova. *Economic Sciences Series*, 1 (43), 93-103.
- González-Espinosa, P. C., Singh, G. G., & Cisneros-Montemayor, A. M. (2025). "Implementing the Blue Economy: Analysis of indicator interrelationships across countries and over time. *Ocean & Coastal Management*, 262, 107589.
- González-Morales, O., Santana Talavera, A., & Domínguez González, D. (2021). The involvement of marine tourism companies in CSR: the case of the island of Tenerife. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 11427-11450.
- González-Morales, O., Santana, A., & Calero, F. J. (2023). Factors influencing the level of Social Responsibility of marine tourism companies and restaurants: The island of Fuerteventura. *Island Studies Journal*, 18 (1), 264-284.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24.
- Hakala, S. (2015). *Corporate Social Responsibility and Organizational Culture in Corporate Restructuring - The Case of an Insurance Sector Acquisition*. Uppsala. Sweden.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.
- Ivanova, A., Cariño, M. M., Monteforte-Sánchez, M., Ramírez, E. A., & Domínguez, W. (2017). The blue economy as sustainability Pathway for coastal regions: the case of Baja California Sur, Mexico. *Sociedad y Ambiente*, 14, 75-98.
- Jugović, T. P., Agatić, A., Gračan, D., & Šekularac-Ivošević, S. (2022). Sustainable activities in Croatian marinas—towards the “green port” concept. *Pomorstvo*, 36 (2), 318-327.
- Kaya, G., & Mansuroglu, E. (2020). Corporate social responsibility; an analysis of ports’ websites. *Turkish Journal of Maritime and Marine Sciences*, 6, 51-65.
- Klaric S, Afric, K., & Trost, K. (2015). Corporate social responsibility of Croatian marinas. *Ekonomika Misao i Praksa*, 1, 81-101.
- Klimek, H., & Dabrowski, J. (2018). Corporate social responsibility of the port of Gdynia. *SHS Web of Conferences*, 57, 01017.
- Lam J. S. L., & Li, K. X. (2019). Green port marketing for sustainable growth and development. *Transport Policy*, 84, 73-81.
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7 (2), 234-256.
- Liao, Ch., Tseng, K., Cullinae, K., & Lu, C. (2010). The impact of an emerging port on the carbon dioxide emissions of inland container transport: an empirical study of Taipei port. *Energy Policy*, 38 (9), 5251-5257.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 5 (4), 28-42.
- López-Morales, J. S. (2020). Social responsibility internationalization. An analysis of the mission and the vision of the major ports in Latin America. *Revista El Colegio de San Luis*, 10 (21), 00023.
- Martínez-Vázquez, R. M., De Pablo, J., & Caparrós, J. L. (2021). Marinas and sustainability: Directions for future reseach. *Marine Pollution Bulletin*, 164, 112035.
- Martínez-Vázquez, R. M., De Pablo, J., & Milán-García, J. (2022). Impact analysis of marinas on nautical tourism in Andalusia. *Marine Science and Engineering*, 10, 780.
- Mbogoh, E., & Ogutu, M. (2017). Challenges of Implementing Corporate Social Responsibility Strategies by Commercial Banks in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 2 (2), 1-16.
- McElhaney, K. (2009). A Strategic Approach to Corporate Social Responsibility. *Leader to Leader*, 52, 30-36.
- Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1 (2), 16-22.
- Observatorio Sectorial DBK (2020). Informe Especial Basic: Puertos Deportivos. <https://www.dbk.es/es/informes-especiales-basic/puertos-deportivos>.
- Pace, L. A., Saritas, O., & Deidun, A. (2023). Exploring future research and innovation directions for a sustainable blue economy. *Marine Policy*, 148, 105433.
- Poletan, T., Agatić, A., Gračan, D., & Šekularac-Ivošević, S. (2022). Sustainable activities in Croatian marinas – towards the “green port” concept. *Pomorstvo*, 36 (2), 318-327.

- Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy environment: A Textile Case. *Sustainability*, 7 (3), 3493-3514.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The Theory Of Reasoned Action: A Meta Analysis Of Past Research With Recommendations For Modifications And Future Research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Shimp, T. A., & Kavas, A. (1984). The Theory of Reasoned Action Applied To Coupon Usage. *Journal of Consumer Research*, 11, 795-809.
- Spinelli, R., & Benevolo, C. (2024). Sustainability in the Mediterranean tourist ports: The role of certifications. *Tourism and Hospitality Research*, 24 (3), 479-489.
- Stein, M., & Acciaro, M. (2020). Value creation through corporate sustainability in the port sector: a structured literatura analisis. *Sustainability*, 12 (5504), 1-17.
- Steurer, R. (2010). The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43 (1), 49-72.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36 (2), 111-147.
- Terebinska, M. (2017). Corporate social responsibility at the port of Gdansk Authority SA. *Marketing i Rynek*, 11, 620-630.
- Timane, R. (2012). Business Advantages of Corporate Social Responsibility: Cases from India. *SSRN Electronic Journal*. Available at SSRN 2180500.
- United Nations (2015). Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/goals>.
- West, B., Hillenbrand, C., & Money, K. (2015). Building Employee Relationships through Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Social Cynicism and Reward for Application. *Group & Organization Management*, 40 (3), 295-322.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 543-604.