

RESUMEN AMPLIO

COMPROMISO INHERENTE CON LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS DE TURISMO ACTIVO A PESAR DE LA CRISIS

Asunción Fernández-Villarán

Universidad de Deusto. Bilbao
asun.fvillar@deusto.es
<http://orcid.org/0000-0002-2647-8526>

Nagore Uresandi

Universidad de Deusto. Bilbao
nagoreuresandi@deusto.es, nagore.uresandi@in2destination.com
<http://orcid.org/0000-0002-5544-2995>

1. INTRODUCCIÓN

Antes de la pandemia originada por el COVID-19, muchos destinos sufrían tensiones debido al volumen y/o actitudes de los visitantes o al aumento del coste de la vivienda. De hecho, estos impactos del turismo, particularmente el *overtourism*, han sido un área importante de investigación académica desde principios del siglo XXI (por ejemplo, Muler *et al.*, 2018). A nivel mundial, la COVID-19 ha provocado una disminución, o casi una desaparición en algunos destinos, de la actividad turística (OMT, 2020). Esta situación pone en peligro la supervivencia del sector. Sin embargo, toda crisis tiene dos caras, y nos sirve para tomarnos un tiempo para reflexionar y repensar el modelo turístico del futuro.

El artículo parte de la cadena de valor de Porter adaptada al sector turístico. De manera que la cadena de valor de la industria turística se considera como un conjunto de actividades interrelacionadas realizadas en ese destino que agregan valor a la experiencia turística (Fernández-Villarán *et al.*, 2020). Dubbeling *et al.* (2011) propusieron un modelo de gestión de la cadena de valor basado en las relaciones con los clientes. No podemos olvidar que el objetivo final de la cadena de valor del turismo es proporcionar valor a los clientes (Grönroos, 2008). Esto sugiere que la cadena de valor de los servicios debe centrar el análisis de valor en actividades estrechamente relacionadas con el cliente (Fernández-Villarán *et al.*, 2020). En este sentido, varios autores han destacado la importancia de las actividades que el cliente realiza en el destino para generar valor (por ejemplo, Morales-Zamorano *et al.*, 2020). Nos referimos a actividades culturales, deportivas, de naturaleza, gastronómicas y vinícolas. De todas ellas, este trabajo se centra en las actividades de turismo por su creciente importancia.

La pandemia ha originado una situación económica compleja, con la incorporación de medidas higiénico sanitarias en las actividades e instalaciones de las empresas de turismo

activo, y la necesidad de dirigir sus esfuerzos hacia nuevos segmentos de mercado (más cercanos) ante el declive y casi desaparición de los mercados internacionales. Por ello, este estudio trata de arrojar luz sobre la importancia de la sostenibilidad en un momento en el que las empresas están especialmente preocupadas por la rentabilidad e incluso por la supervivencia.

Para llevar a cabo este trabajo, igual que afirma Sigala (2020), se considera que para comprender el impacto del COVID-19 en el sector turístico y en las prácticas sostenibles, es necesario examinar y comprender las experiencias de COVID-19 que son percibidas por cada agente. Por lo tanto, este estudio aborda si las empresas de turismo activo son más o menos sostenibles durante una crisis, y específicamente si el COVID-19 ha influido en sus creencias, actitudes y prácticas sostenibles, y en caso afirmativo, cómo lo ha hecho.

Se espera que este estudio contribuya a la literatura de las siguientes maneras. En primer lugar, a pesar del creciente interés en identificar los conductores que facilitan la implementación de prácticas sostenibles en las empresas las investigaciones previas que examinan los conductores de la sostenibilidad en el turismo de aventura son escasas. Este estudio contribuye a la literatura turística al explorar la importancia relativa de los conductores de sostenibilidad externos e internos en la adopción de iniciativas de sostenibilidad en la industria del turismo activo. En segundo lugar, este artículo tiene como objetivo capturar los principales conductores, presiones y motivaciones de las empresas de turismo activo en la adopción de prácticas de sostenibilidad. Específicamente, la importancia de las crisis es un motivador que promueve estrategias y prácticas sostenibles. En tercer lugar, este es uno de los pocos intentos de analizar la influencia de COVID-19 en los ATE. En cuarto lugar, contribuye a la literatura de gobernanza corporativa al explorar el papel de los conductores internos en las prácticas sostenibles en el campo del turismo activo.

2. OBJETIVO

Para desarrollar esta investigación, nos basamos en una revisión de la literatura realizada por Yadav *et al.* (2018), lo que llevó a los autores a determinar que existen dos tipos de factores: externos e internos. Los factores externos incluyen gobierno, clientes, redes y alianzas, proveedores, comunidades, competidores y los aspectos tangibles del sector empresarial. Los factores internos incluyen la cultura organizacional, los empleados, la imagen de marca y la reputación, la ventaja competitiva y la intención estratégica, la capacidad de administración ambiental (EMC) y el tamaño de la empresa. Estos factores han constituido el fundamento para las entrevistas de investigación que proporcionaron la base para este estudio.

No hay un único y consensuado criterio para definir el turismo activo. La mayoría de las definiciones analizadas coinciden en describir las siguientes características del turismo activo: incluye servicios o actividades de esparcimiento, ocio o deporte, con diferentes grados de intensidad física e incluye un determinado elemento de riesgo aceptado. Se realiza al aire libre y cuentan con espacios naturales y paisajes.

La literatura distingue entre dos tipos de actividad de turismo activo según el riesgo asociado: dura y blanda. Este estudio se centra en el segmento de actividades blandas, caracterizadas por tener asociadas riesgos moderados o bajos y, por lo tanto, atraen a un gran número de clientes. Los turistas escogen en mayor medida actividades con menor riesgo y están más abiertos a otros elementos como el entorno natural, el aprendizaje y las experiencias significativas.

El trabajo se centra en el turismo activo porque cuando se gestiona adecuadamente, puede contribuir al desarrollo sostenible de los destinos a través de la educación ambiental y la conservación por parte de residentes y turistas, o el crecimiento económico y laboral.

3. METODOLOGÍA

El País Vasco es una comunidad autónoma situada en el norte de España que cuenta con poco más de 2 millones de habitantes. El turismo activo, como motivación principal de viaje, representa el 8% del total de turistas. Cuenta con 76 empresas calificadas como empresas de turismo activo, 51 de las cuales pertenecen a la asociación vasca de turismo activo, Aktiba.

El turismo activo es una tipología esencial en el País Vasco tal y como aparece en el actual plan estratégico de turismo, ya que ayuda al desarrollo de zonas rurales y es realizado por empresas que tienden a comprometerse con las prácticas de sostenibilidad.

Las empresas de turismo activo del País Vasco se han visto muy afectados por la crisis del COVID-19, con un descenso del 91% en sus reservas, trabajadores temporales despedidos desde marzo de 2020 y empleados fijos dentro de los Registros de Regulación Temporal de Empleo.

El objetivo de este estudio es explorar y comprender los conductores de la sostenibilidad para adoptar prácticas sostenibles en las empresas de turismo activo en el País Vasco a través de un enfoque de estudio de caso.

Aunque el estudio de caso suele ser criticado por su falta de generalización, consideramos que se podría argumentar que la validez de los estudios de caso se basa en que se centran en un proceso, en su singularidad, y para ese propósito, requieren delimitar los límites entre el contexto y el caso, así como un enfoque específico; de lo contrario, su aspecto holístico conducirá a una investigación menos profunda.

Este caso de estudio es intrínseco e instrumental, ya que el objetivo es dar a conocer el caso de estudio de las empresas de turismo activo del País Vasco al mismo tiempo que sus resultados sugieren un refinamiento de la teoría.

Se han llevado a cabo entrevistas de una hora y media de duración media entre julio y septiembre de 2020. El método de recolección de datos seleccionado fue entrevistas semiestructuradas en profundidad con 16 propietarios o gerentes de empresas de turismo activo con sede en el País Vasco, España. Los entrevistados fueron seleccionados aleatoriamente de la lista de miembros de Aktiba, ya que es el único inventario de empresas de turismo activo en el País Vasco, aquellas empresas ajenas a esta asociación no se pueden encontrar en ningún registro oficial. El único factor que se tuvo en cuenta fue que era necesario que hubiera un equilibrio entre las empresas de tamaño unipersonal y las empresas más grandes de 5 o 10 empleados para que las dos visiones pudieran plasmarse en el estudio. Todos los participantes contactados aceptaron ser entrevistados; en realidad estaban ansiosos porque consideraban que su industria y el turismo activo no estaban estudiados lo suficientemente bien y no eran lo suficientemente visibles frente a las instituciones.

Respecto al contenido, las preguntas se organizan en torno a 5 dimensiones: información general; prácticas sostenibles; impacto del COVID con 4 opciones (lo hacemos y seguimos haciéndolo; lo hacemos, pero a causa del COVID hemos dejado de hacerlo; no lo hacemos, pero hemos empezado a hacerlo a causa del COVID; no lo hacíamos y seguimos sin

hacerlo); conductores externos de sostenibilidad; e conductores internos de sostenibilidad. De acuerdo con las circunstancias reales del País Vasco, se diseñaron temas de entrevista más detallados para cada una de las diversas dimensiones. Además, en cuanto a la información general y las prácticas sostenibles, se incluyeron varios elementos para comprender 1) la estructura de la empresa, 2) el modelo de negocio y 3) las prácticas sostenibles.

La revisión de la literatura nos lleva a determinar los siguientes conductores externos e internos que guían la implementación de prácticas sostenibles.

Los conductores externos analizados han sido: Gobierno (apoyo financiero y acceso a financiación pública); Clientes (demanda proactiva hacia prácticas, productos, servicios y procesos sostenibles), Redes y alianzas (alianzas establecidas con otras organizaciones para impulsar las prácticas sostenibles); Proveedores (cadena de suministro local); Comunidad local (presión de los agentes externos para implementar prácticas sostenibles); Competidores (presión de los competidores para implementar prácticas sostenibles); y Tangibilidad (productos y servicios sostenibles).

Los conductores internos analizados han sido: Cultura organizacional: actitudes, creencias, valores e intereses de los propietarios; Empleados; Imagen y reputación de marca; Ventaja competitiva; y Capacidad de gestión del entorno.

Más allá de la parte estructurada, los investigadores también estuvieron abiertos a que los entrevistados plantearan cuestiones clave, circunstancias u otros elementos clave que pudieran afectar su postura hacia o en contra de la sostenibilidad en su caso específico. Luego, los investigadores compararon todos los sujetos diferentes y extrajeron conclusiones de las comparaciones. Se utilizaron tres fases de codificación para el análisis de los datos. En la primera fase, el objetivo fue detectar los conductores no cubiertos por la literatura, utilizando las tablas mostradas anteriormente, si las hubiera. La segunda fase se centró en la similitud con los conductores entre los encuestados y la indicación de peso o prioridad entre ellos. Finalmente, en la tercera fase, el objetivo fue comprender mejor a las empresas revisando de nuevo a todos los entrevistados para identificar factores que pudieran explicar los resultados.

4. RESULTADOS

Los entrevistados son en su mayoría propietarios, mujeres, y llevan en el negocio más de 10 años; están formados por 2 o menos empleados, sus empleados lo están a tiempo completo, y más del 50% consideran que se encuentran en situación de riesgo para continuar con sus negocios debido a la pandemia. El 62,5% depende de clientes locales, no llega al 20% las empresas que dependen de clientes extranjeros.

En cuanto al compromiso del turismo activo con la sostenibilidad, cabe destacar el compromiso de todos los propietarios con el desarrollo socioeconómico local; manteniendo, a pesar de la crisis, la contratación de personas del municipio; contribuyendo a mejorar la competitividad del territorio; comprando a proveedores locales; ofreciendo beneficios socioeconómicos para la comunidad de destino; y manteniendo el apoyo, organización y patrocinio de actividades lúdicas y culturales en sus municipios. Todas las empresas entrevistadas declararon que continúan protegiendo los recursos culturales locales tangibles e intangibles, respetando la arquitectura local e incorporando artículos decorativos basados en artefactos culturales locales.

En cuanto a las prácticas ambientalmente sostenibles, reciclan; compran productos orgánicos y biodegradables; y capacitan a sus empleados en términos de gestión de residuos, energía y agua. En sus interacciones con los clientes, crean conciencia sobre el entorno en el que se encuentran, las buenas prácticas, las regulaciones, etc. Además, como ejemplo, los que operan en agua (lagos, ríos o líneas de mar) enfatizaron que siguen las regulaciones para evitar impactos ambientales. Sin embargo, como empresas, no miden ningún indicador relacionado con la sostenibilidad, y en sus acciones de comunicación hay poca o ninguna mención de las prácticas sostenibles.

Afirmaron que todas las prácticas que realizan eran una realidad antes y continuaron siéndolo a pesar del COVID-19. No vieron que la pandemia afectara su compromiso, y el impacto de la pandemia fue en su equilibrio financiero. En su opinión, eliminar o disminuir su compromiso con la sostenibilidad podría ahorrar algo de dinero, pero no ayudaría a nadie, por lo que no lo consideraron valioso.

Como resultado de la primera fase de codificación, surgió un conductor interno mencionado por todos los entrevistados, pero no presente en la literatura: la supervivencia de la empresa. Esto podría considerarse un impulsor interno, no afectado por el COVID-19, según explican los entrevistados: si no implementan prácticas sostenibles y si no cuidan el entorno en el que prestan su servicio, su negocio desaparecerá. Para algunos, este entorno significa el río, la playa o el parque natural en el que operan, lo cual se explica por sí mismo; si la dañan, su actividad no será atractiva y/o una autoridad determinada podría prohibirles realizarla allí. Todos consideran que es el conductor más importante.

La segunda fase de codificación identificó que los conductores externos no demostraron ser relevantes para las empresas de turismo activo vascas. Los conductores externos de la sostenibilidad juegan un papel importante en las pymes y las alienta a apostar más por la sostenibilidad. Sin embargo, en nuestro caso, los resultados de las entrevistas no nos permitieron confirmar la importancia de los conductores externos. Por ejemplo, más del 85% de las empresas entrevistadas tienen proveedores de su región, lo que garantiza una cadena de suministro local y criterios ecológicos; compran la mayoría de sus productos perecederos del País Vasco. Sin embargo, los entrevistados afirmaron que su actitud favorable hacia la sostenibilidad es el motor para la ecologización de sus redes de cadena de suministro, en lugar de la presión de los proveedores.

La colaboración y la asociación entre las partes interesadas son clave para lograr un turismo social, económico y ambientalmente sostenible. La mayoría de las empresas organizan o participan en grupos de trabajo a través de los cuales desarrollan de forma colaborativa proyectos sobre sostenibilidad, intercambian experiencias y buenas prácticas en este campo. La necesidad de colaborar es aún más importante debido al COVID-19. Sin embargo, esta práctica no fue modificada por el COVID-19.

Otro tema interesante que surgió de las entrevistas fue el relacionado con los clientes. La mayoría de las empresas entrevistadas se dedicaban a las llamadas actividades blandas, el surf, el senderismo y la bicicleta de montaña. También vale la pena mencionar las actividades que representan una experiencia cultural. Los turistas de aventura están ansiosos por aprender sobre la cultura de su destino, y experimentar la cultura local de una manera auténtica es una actividad codiciada. Sin embargo, las opiniones de las empresas de aventura sobre la importancia que los clientes otorgan a la sostenibilidad es sorprendente,

puesto que consideran que los clientes no los eligen por ser sostenibles. sostenibilidad. Esto refuerza el hallazgo de otros autores de que el turismo en las reservas de la biosfera no es más sostenible que otros tipos de turismo.

En cuanto a los conductores internos, la sostenibilidad se muestra como un valor transversal en todo lo que hacen; es parte de la cultura organizacional. Este es un conductor interno, ponderado como el más importante, inmediatamente después de la supervivencia de la empresa. También destacan la capacidad de gestión ambiental, en el sentido de que ellos (empresas de aventura entrevistadas) sienten que para ellos ser sostenible no es tan complejo porque saben cómo hacerlo, y siguen aprendiendo para seguir avanzando. Esto está en línea con el hallazgo en la literatura de que las empresas con mayor experiencia ambiental exhiben respuestas mejores y más proactivas hacia las prácticas de sostenibilidad. El resto de los conductores internos no fueron encontrados relevantes como impulsores de la sostenibilidad por los entrevistados.

A medida que avanzaban las entrevistas, era evidente que ninguno de los participantes tenía un documento, cuadro o similar donde se detallan o monitorean todas sus prácticas sostenibles, que son muchas. Consideramos que esto se debe a que son micropymes, donde es común no tener procedimientos estandarizados. Lo ven como una carga; significa tiempo invertido en algo que no consideran productivo.

En resumen, en este estudio se reforzaron varios conductores internos de la sostenibilidad en las empresas de turismo activo entrevistadas identificados en estudios anteriores, surgió un nuevo conductor interno y se encontró que los externos eran irrelevantes.

5. CONCLUSIONES

Parece claro que en las empresas de turismo activo la sostenibilidad se lleva a cabo como un eje transversal en todas las actividades y no como una búsqueda de beneficios específicos, como el acceso a nuevos mercados, una reducción de costes, o la consecución de una ventaja competitiva. Se lleva a cabo porque así se percibe y esa es la esencia de sus actividades. Gestionarlo adecuadamente contribuye al desarrollo sostenible del destino a través de la educación y la conservación del medio ambiente por parte de residentes y turistas o al crecimiento económico y laboral. Lo que no parece reflejarse es la crisis sanitaria a la que se enfrentan, ya que no tiene una influencia directa en las medidas y conductores de la sostenibilidad en este sector de actividad en este territorio. La crisis afecta a sus negocios, pero no a su compromiso con la sostenibilidad.

Las autoras destacan dos conclusiones principales. En primer lugar, con respecto a la relevancia de la cultura organizacional como impulsor interno, se han confirmado una serie de conclusiones de estudios previos en otras industrias. En segundo lugar, los resultados sugieren que: a) las empresas no han renunciado a sus ideales y creencias sobre la sostenibilidad; b) surgió un nuevo motor interno, denominado supervivencia empresarial; y c) las prácticas sostenibles son fundamentales para el turismo de aventura y los destinos en su conjunto. Hay líderes que brindan oportunidades para los jóvenes y fomentan comportamientos ambientalmente sostenibles y tolerancia cultural. Los propietarios expresaron su deseo de que las compañías de viajes de aventura defiendan las economías locales donde los clientes viajan y protejan el medio ambiente.

Nuestro estudio contribuye a mejorar la gestión de las empresas de turismo activo de dos maneras: a) reconoce la importancia de contar con planes estratégicos y proporcionar recursos para el proceso de planificación estratégica, tanto en la formulación como en la implementación; y b) destaca la importancia de contar con sistemas de medición e información que puedan ayudar a estas empresas a comunicarse sobre sus prácticas y conectarse con clientes exigentes en materia de sostenibilidad.