

# Posicionamiento de las organizaciones de turismo activo frente a la sostenibilidad

## Positioning of Active Tourism Organizations in Relation to Sustainability

Silvia González Morcillo<sup>1</sup>

Asunción Fernández-Villarán Ara<sup>2</sup>

Patricia Horrach Rosselló<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Deusto

<sup>2</sup>Universidad de Deusto

<sup>3</sup>Universitat de les Illes Balears

### Resumen

Atendiendo al crecimiento acelerado del turismo activo y de aventura, con los impactos que conlleva, y partiendo de los modelos de cambio organizacional aplicados a las sostenibilidad, este artículo analiza el posicionamiento de las empresas de turismo activo ante la sostenibilidad, identifica algunos de los factores que impulsan su compromiso para contribuir al desarrollo sostenible, y valora si la actitud o las acciones que adoptan para la integración de la sostenibilidad son estructurales o reactivas. Para ello, se recopilaron datos cualitativos a través de entrevistas semiestructuradas a empresas de turismo activo en Mallorca y se analizaron las respuestas mediante análisis temático. Se concluyó con el predominio de determinados tipos de posicionamientos y una tendencia más reactiva que proactiva de las empresas ante la sostenibilidad. Finalmente, se proponen futuras líneas de investigación que profundicen en elementos clave como factores en empresas que influyen sobre aspectos concretos de desarrollo sostenible y prácticas a incorporar en las empresas para que contribuyan en mayor medida al desarrollo sostenible desde la gestión adecuada de sus actividades en los destinos donde operan.

**Palabras clave:** Turismo activo; turismo de aventura; posicionamiento; sostenibilidad; desarrollo sostenible

## **Abstract**

While addressing the accelerated growth of active and adventure tourism, with its associated impacts, and based on the theoretical models of organizational change toward sustainability , this article analyses the positioning of active tourism companies regarding sustainability, identifies some of the factors which drive their commitment to contributing to sustainable development, and assesses whether the attitude or actions they adopt to integrate sustainability are structural or reactive. To this end, qualitative data were collected through semi-structured interviews with active tourism companies in Mallorca, and the responses were analysed using thematic analysis. It was concluded that certain types of positions predominate and that companies tend to be more reactive than proactive regarding sustainability. Finally, future lines of research are proposed, which delve into key elements such as factors in companies that influence specific aspects of sustainable development and practices to be incorporated by companies for them to contribute further to sustainable development through the proper management of their activities in the destinations where they operate.

**Key words:** Active tourism; adventure tourism; positioning; sustainability; sustainable development.

## **1. Introducción**

El turismo de aventura ha experimentado un crecimiento acelerado dentro de la industria turística, evolucionando con el tiempo hasta convertirse en un sector de gran relevancia (Rantala *et al.*, 2016). Según el Global Adventure Tourism Market Report (Horizon, 2024), el mercado mundial alcanzó un valor de 357 millones de dólares en 2023 y se espera que supere los 1.000 millones de dólares para el año 2030. Este crecimiento está generando un impacto ambiental, social y económico que las empresas del sector deben gestionar de manera sostenible.

Si bien el turismo de aventura no es necesariamente sostenible (Knowles, 2019), su gestión adecuada puede favorecer el desarrollo sostenible en los destinos mediante la educación ambiental, la conservación y la generación de empleo (Martínez Quintana & Blanco Gregory, 2013). Además, las experiencias transformadoras dentro del turismo de aventura pueden influir en la conciencia ambiental de los viajeros y fomentar su compromiso con la preservación del patrimonio natural y cultural del destino (UN Turismo, 2014; Hoppstadius, 2019). Schmidt Rojas *et al.* (2025) van más allá y destacan que el turismo de aventura puede desempeñar un papel clave en la

transformación necesaria para afrontar los desafíos futuros derivados de diversas crisis globales, como el cambio climático, las pandemias o los conflictos armados.

Existe una amplia investigación sobre el turismo de aventura, pero muy pocas investigaciones han examinado la contribución de las empresas de turismo activo al desarrollo de destinos turísticos sostenibles (Gross & Sand, 2019; Schmidt Rojas *et al.*, 2025). La mayoría de las revisiones bibliográficas relativas al turismo de aventura se centran en clarificar el propio concepto (Rantala *et al.*, 2016), en analizar la estructura de la oferta (Buckley, 2007), en la planificación y gestión de destinos (Cheng *et al.*, 2019), o en la demanda (Van Onslen, 2012).

Desde la perspectiva organizacional, las empresas pueden adoptar diferentes posturas ante la sostenibilidad, desde la negación y la inercia hasta estrategias de gestión sostenible. Lagardera (2002) señala que la “deportivización” del entorno natural ha generado alteraciones que pueden ser mitigadas o agravadas según la actitud empresarial. Granero y Baena (2010) destacan que algunas empresas ven la sostenibilidad como una oportunidad para diferenciarse y aportar valor al entorno, mientras que otras responden únicamente a exigencias normativas o minimizan su responsabilidad. Cabe destacar el trabajo de Fernández-Villarán y Uresandi (2022), uno de los pocos estudios que hemos encontrado sobre el posicionamiento de las empresas de turismo activo frente a la sostenibilidad. Estas autoras, para el caso del País Vasco, concluyen que el posicionamiento de estas empresas frente a la sostenibilidad varía según su grado de compromiso. Algunas lo integran de manera estructural en su modelo de negocio, mientras que otras lo adoptan de manera más reactiva. Sin embargo, la tendencia general apunta a que la sostenibilidad no es vista como una opción secundaria, sino como un componente esencial para la viabilidad del turismo de aventura y el desarrollo de los destinos donde se practica.

Es evidente la necesidad de adoptar estrategias más sostenibles en cualquier ámbito del turismo (Blanco-Cerradello *et al.*, 2022; Coronado Martínez *et al.*, 2018), y aprovechar el potencial del binomio turismo-naturaleza para el desarrollo local (de la Llave *et al.*, 2022; Domínguez *et al.*, 2024), pero existe una falta de información específica sobre su aplicación en el ámbito del turismo de aventura (Tshipala *et al.*, 2019). Por ello, el objetivo de este artículo es analizar el posicionamiento de las empresas de turismo activo frente a la sostenibilidad, identificando los factores que impulsan su compromiso y evaluando si su integración es estructural o meramente reactiva. No podemos olvidar que las empresas son el agente principal que compone el subsector del turismo activo, lo cual justifica que se tomen como unidad de análisis. A través del uso de

modelos de cambio organizacional basados en la teoría crítica de Habermas (1987), como los de Laughlin (1991) y Carrasco y Larrinaga (1995), se busca clasificar el grado de compromiso empresarial con la sostenibilidad en este sector.

Mediante la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas, este estudio pretende determinar si las empresas de turismo activo han incorporado la sostenibilidad como un eje transversal en su modelo de negocio o si su adhesión responde únicamente a exigencias normativas o presiones del mercado. El análisis contribuirá a una mejor comprensión de cómo estas empresas gestionan su impacto ambiental, social y económico en un contexto de crecimiento acelerado del turismo de aventura, proporcionando información clave para el desarrollo de estrategias sostenibles en el sector.

## **2. Turismo activo y sostenibilidad**

Mihalic (2020) conceptualiza la sostenibilidad como un constructo multifacético que abarca dimensiones ambientales, sociales y económicas. El impacto del turismo en los destinos y en las comunidades anfitrionas es intrínsecamente complejo, ya que genera beneficios económicos al tiempo que produce consecuencias negativas. El discurso académico actual se centra cada vez más en estos efectos adversos, especialmente en el contexto del auge y rápida expansión de las plataformas de alojamiento entre particulares (Martínez-García et al., 2024).

En lo que respecta a los impactos ambientales, el turismo puede fomentar la conciencia ecológica y promover la conservación de áreas naturales; sin embargo, también conlleva riesgos significativos, como la degradación de los ecosistemas, la sobreexplotación de recursos, la contaminación y patrones de consumo no sostenibles. En la dimensión social, sus contribuciones positivas pueden incluir la revitalización de espacios urbanos, el intercambio intercultural y la ampliación de infraestructuras culturales y recreativas. No obstante, el turismo también puede agudizar las desigualdades sociales, propiciar condiciones laborales precarias, comprometer la identidad cultural y generar tensiones sociales, desplazamiento de residentes y saturación de los espacios públicos. Desde la perspectiva económica, el turismo impulsa el empleo y revitaliza las economías locales; sin embargo, también puede contribuir a la inflación, la turistificación de determinadas zonas, el aumento de los precios de la vivienda y del alquiler, y la consecuente reducción de la asequibilidad de la vivienda tanto para los residentes como para los trabajadores temporales.

No existe un criterio único y consensuado para definir el turismo activo en España, conocido internacionalmente como turismo de aventura. Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que el turismo de aventura implica actividades recreativas, de ocio o deportivas, en conexión con la naturaleza y el medio ambiente, con distintos niveles de exigencia física y un componente de riesgo aceptado (Adventure Travel Trade Association, 2021; Gross & Sand, 2019). Esto es, el turismo de aventura depende directamente del entorno, y la destrucción de éste ciertamente implica la destrucción de la industria (Tshipala *et al.*, 2019).

El turismo activo, al igual que otras actividades deportivas y recreativas en el medio natural, tiene tanto efectos positivos como negativos sobre el entorno. Según Lagardera (2002), algunas de las consecuencias negativas de estas actividades incluyen la degradación del entorno natural, lo que afecta la fauna, la flora y la calidad del paisaje. Sin embargo, la literatura también señala diversos efectos positivos que estas actividades pueden generar en el medio natural y en las comunidades locales.

Granero y Baena (2010) clasifican las actividades recreativas en el medio natural según sus efectos. Por un lado, destacan sus aspectos positivos, como la generación de empleo y riqueza, el desarrollo económico de zonas deprimidas, y su capacidad para promover la cohesión social y la integración. Además, el turismo activo puede aumentar el valor recreativo de las áreas y fomentar una mayor conciencia sobre la protección de la naturaleza entre los participantes. Por otro lado, también reconocen los impactos negativos que pueden producir, sobre todo en zonas sensibles como los espacios naturales protegidos, donde las actividades de turismo activo pueden perjudicar la flora y fauna local, generar residuos, o incluso requerir la construcción de infraestructuras que dañan el entorno estéticamente y ecológicamente.

Por su parte, Vanreusel (1995, citado en Lagardera, 2002) identifica varios impactos negativos adicionales que estas actividades pueden tener en el medio natural. Entre los efectos mencionados, se incluyen la compactación del suelo debido al pisoteo, lo que provoca erosión y afecta la flora y fauna del lugar, la perturbación de la paz natural que puede dañar a los animales, el aumento de la contaminación ambiental por residuos y basura, y la reducción del acceso público a grandes áreas naturales debido al uso de infraestructuras. De Andrés y Blanco (2006) apuntan a impactos más específicos relacionados con actividades como el senderismo, el cicloturismo y las rutas ecuestres, que pueden ocasionar daños en la capa superficial del suelo, la pérdida de vegetación, la erosión

del terreno y el estrés a especies vulnerables, especialmente durante sus períodos de reproducción. Estos mismos efectos son mencionados por Japón (2015) en su investigación.

En una revisión más detallada, Rivera (2010) distingue entre diversos impactos de las actividades deportivas en el medio natural, clasificándolos en función de su impacto sobre el suelo, el agua, la vegetación, la fauna, el aire, y el paisaje. Un “cuello de botella” identificado por Rivera (2010, p. 1259) refleja lo que Lagardera (2002) describe como un efecto indirecto de la popularidad del turismo activo: la concentración excesiva de personas en lugares específicos, como barrancos, senderos o paredes de escalada. Este fenómeno, junto con el consumo de energía y la contaminación provocada por los vehículos que transportan a los participantes, genera más presión sobre el entorno natural.

Según la evaluación del impacto ambiental (EIA) de Tian *et al.* (2020), estos impactos se agrupan en variables que incluyen desde la calidad del aire y agua hasta los efectos sobre la biodiversidad y las características ecológicas de las zonas turísticas. Las actividades de turismo activo pueden causar efectos negativos en el medio natural, como la erosión del suelo y la pérdida de flora y fauna, pero también pueden generar beneficios, como el desarrollo económico y la integración social.

En el contexto de la sostenibilidad, se destacan las buenas prácticas implementadas por las empresas de turismo activo. El informe de la Fundación Bancaria La Caixa (2018) identifica acciones concretas, como alinear los objetivos empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), implementar políticas claras de sostenibilidad y fomentar la colaboración intersectorial. Además, el Manual de Buenas Prácticas para Empresas de Turismo Activo (Gobierno de España, 2012) subraya la importancia de cumplir con la legislación vigente y adoptar criterios de gestión ambiental para minimizar los impactos negativos.

Los factores que influyen en los efectos de las actividades de turismo activo sobre la sostenibilidad incluyen tanto la aplicación de normativas legales como la implicación de los empleados y clientes en prácticas sostenibles. Por ejemplo, la identificación de los efectos ambientales, sociales y económicos asociados a las actividades empresariales y la implementación de protocolos escritos de sostenibilidad son elementos clave para mejorar el impacto positivo del turismo activo. Asimismo, la educación y sensibilización de los turistas, así como la medición y evaluación de los impactos, contribuyen a una gestión más responsable y sostenible de las empresas en este sector.

### **3. Modelos de respuesta y posicionamientos de las empresas ante la sostenibilidad**

El estudio del cambio organizacional ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas, que han identificado cuatro modelos principales derivados de la literatura sobre cambio organizacional y fundamentados en aspectos de la teoría crítica de Jürgen Habermas: el modelo de 'rechazo' (rebuttal), el modelo de 'reorientación' (reorientation), el modelo de 'colonización' (colonization) y el modelo de 'evolución' (evolution). Estos modelos explican diferentes formas en que las organizaciones experimentan y gestionan el cambio en función de la interacción entre racionalidad instrumental y comunicativa.

Según Laughlin (1991), que adaptó el modelo de Habermas a los posicionamientos sobre sostenibilidad, la inclusión de objetivos de sostenibilidad en planes estratégicos y normativas globales -como lo son los ODS de la Agenda 2030- puede generar una alteración en las organizaciones, impulsando distintos tipos de respuesta. Laughlin retomó los cuatro modelos principales de reacciones o actitudes mencionados, que las organizaciones adoptan ante una alteración en su entorno.

En el nivel más básico se encuentra el “rechazo”, donde la organización se muestra inflexible ante cualquier transformación. No solo evita modificar sus prácticas, sino que se resiste activamente a cualquier intento de cambio, manteniéndose firme en su modelo tradicional. Si existe cambio organizacional, éste surge como respuesta tímida a desafíos o críticas internas o externas.

Un paso más adelante está la “reorientación”, que implica ciertos ajustes, aunque sin alterar la esencia de la organización. Este modelo enfatiza la transformación estratégica de la organización a través de un cambio en sus valores y objetivos a largo plazo. Desde la perspectiva de Habermas, este modelo implica un desplazamiento en la racionalidad comunicativa que permite generar consensos en torno a una nueva dirección organizacional. En este contexto, el cambio no es solo una respuesta reactiva, sino un esfuerzo proactivo por redefinir la identidad y el propósito organizacional a largo plazo. La respuesta al cambio—como la creciente importancia de la sostenibilidad—es más superficial que estructural, centrada en la imagen y la comunicación antes que en transformaciones reales.

Más drástica es la “colonización”, en la que la organización sufre cambios profundos, pero no necesariamente por convicción. Este modelo describe el proceso mediante el cual las lógicas del

mercado y la racionalidad instrumental dominan y reconfiguran las estructuras y prácticas organizacionales. En este caso, la presión externa, como regulaciones estrictas o la demanda del mercado, impulsa la transformación. La empresa se adapta por necesidad, temerosa de quedar rezagada si no incorpora elementos clave como la sostenibilidad.

Finalmente, el nivel más avanzado es la “evolución”, donde el cambio no solo es profundo, sino también genuino y aceptado por todos los miembros de la organización. El modelo de evolución sostiene que el cambio organizacional es un proceso gradual y adaptativo impulsado por dinámicas internas y externas. Este modelo se basa en la noción de aprendizaje organizacional y en la evolución de estructuras a través de la interacción entre actores, normas e instituciones. Desde la teoría crítica, este enfoque puede interpretarse como un equilibrio entre la racionalidad instrumental y comunicativa, donde el cambio se da mediante procesos de argumentación, deliberación y ajuste. En este escenario, la transformación va más allá de una adaptación estratégica y se convierte en un pilar de la identidad empresarial, integrando, por ejemplo, la sostenibilidad en todos los niveles y funciones de la empresa.

Tucker (2013) revisó los modelos de Laughin (1991), señalando su carácter estructuralista (centrado en la estructura organizacional), en contraposición con la perspectiva que este autor adoptó, incorporando las interacciones sociales entre individuos en las organizaciones. Además de estos modelos de respuesta, Llull (2001), quien los recogió como tipos de respuesta de las empresas turísticas ante cuestiones medioambientales, añadió el modelo “inerzia” de Greenwood y Hinnings (1988), definida como la actitud de las empresas que ignoran el asunto, que no lo reconocen o bien no son conscientes del mismo.

Carrasco y Larrinaga (1995) presentaron una tipología similar de posicionamientos estratégicos que las empresas pueden adoptar ante cuestiones medioambientales. Aunque haya cierta correspondencia entre esta tipología de posicionamiento y los tipos de respuesta de Laughin (1991), Carrasco y Larrinaga (1995) aportaron matices que definen cinco posicionamientos diferentes con otros descriptores o elementos identificables en las empresas, basándose parcialmente en el Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible (1994).

El primer posicionamiento es la “negación”, en el cual la empresa no reconoce su impacto sobre el entorno ni la interdependencia entre sus operaciones y el medioambiente. Desde esta perspectiva, las cuestiones ecológicas simplemente no forman parte de su agenda. En el segundo nivel se encuentra la “eternización de problemas”, una actitud reactiva en la que la organización

sólo toma medidas cuando los problemas ya han ocurrido. Esta postura puede llevar a incumplimientos normativos y sanciones. Llull (2001, p. 145) se refiere a este enfoque como una “política apagafuegos”, pues la empresa actúa como si solo resolviera crisis puntuales sin una estrategia ambiental clara. Un tercer posicionamiento es el “cumplimiento de leyes y regulaciones”, donde la empresa asume un rol más estructurado y establece programas para garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente. En este caso, la gestión ambiental se incorpora como una obligación legal y operativa, sin necesariamente buscar un valor añadido más allá de ello. Más allá del simple cumplimiento, algunas empresas adoptan una “gestión exhaustiva del medioambiente”. En este nivel, la organización no solo se ajusta a las regulaciones, sino que busca una ventaja competitiva al asumir una postura proactiva en materia ambiental. Esto implica desarrollar estrategias internas que integren la sostenibilidad como parte esencial de la gestión. Finalmente, en la cúspide de esta clasificación se encuentra la “gestión sostenible”, donde el concepto de desarrollo sostenible se convierte en un pilar fundamental de la empresa. Aquí, la sostenibilidad no es solo una estrategia de negocio, sino un principio que se extiende a todos los niveles organizativos: desde la dirección política y estratégica hasta la gestión operativa. En este punto, la empresa busca contribuir activamente al desarrollo sostenible global, ampliando su visión de negocio para generar un impacto positivo en el entorno.

Más recientemente, el Observatorio de los ODS en España publicó su primer informe anual sobre la contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fundación Bancaria “la Caixa” y ESADE, 2018) en el que identificó posicionamientos como la “muestra de una actitud positiva y favorable a los ODS, aunque estos no figuran explícitamente en la misión y la visión propias de la empresa [...] está integrando los ODS en su estrategia de responsabilidad corporativa y promoviendo su visibilidad, tanto internamente como externamente.” (Fundación Bancaria “la Caixa” y ESADE, 2018, p. 59).

Laughin (1991) defiende que los modelos de respuesta requieren ser estudiados en casos particulares a partir de los cuales profundizar y ampliar. Así, Egan (2015) aplicó el modelo de Laughin (1991) desde los estudios de caso a cinco empresas calificándolas en los tipos de respuesta, dependiendo de si se limitaban a cumplir con regulaciones mínimas ambientales, lo que restringió el alcance de sus cambios; de si los cambios venían influenciados por la presión comunitaria; o de si llevaron a cabo un cambio cultural profundo, respaldado por la dirección.

En el presente trabajo se ha aplicado el estudio de casos y los modelos de respuesta al análisis de discursos de empresas de turismo activo en Mallorca sobre la sostenibilidad. En este caso particular, se ha adoptado una perspectiva más amplia que la de Llull (2001) o Egan (2015), centrada en la cuestión medioambiental, tomándose la perspectiva multidimensional del desarrollo sostenible planteada por la Agenda 2030, donde además de la dimensión medioambiental se abarca la dimensión social y la económica. En este sentido, el trabajo de Narayanan y Adams (2017) por ejemplo, adoptó un enfoque de estudio de caso para explorar el proceso de cambio organizacional hacia una mayor sostenibilidad tanto ambiental, como social, en una empresa financiera, analizando la interacción entre sus discursos organizacionales (esquemas interpretativos) y sus prácticas organizacionales (arquetipos de diseño).

#### **4. Metodología**

Dado el carácter social del objeto de estudio, se siguió una metodología cualitativa que permitió recabar discursos de representantes de empresas de turismo activo. A través de entrevistas semiestructuradas, se recoge información detallada sobre la relación de las empresas de turismo activo con la sostenibilidad para el posterior análisis de respuestas y posicionamientos de dichas organizaciones ante esta cuestión.

Para seleccionar las empresas participantes, se utilizó el registro de empresas de turismo activo en las Islas Baleares (Direcció General de Turisme de les Illes Balears, 2020) y se consultó a la asociación IB Activa sobre las más representativas del sector. A la fecha de elaboración del estudio había registradas un total de 92 empresas de turismo activo. Se aplicó un muestreo por conveniencia y, además, algunos entrevistados facilitaron contactos con otros, incorporando así un muestreo de bola de nieve (Bryman, 2008). Se mantuvieron entrevistas con doce empresas de todas las tipologías de actividades de turismo activo (terrestres, aéreas, acuáticas, multiactividad), representadas por cargos de máxima responsabilidad (dirección, gerencia o equivalente). La muestra puede considerarse suficientemente representativa y adecuada para un análisis cualitativo a través de entrevistas, siendo similar el número de participantes a otros estudios de enfoque cualitativo (Fernández-Villarán y Uresandi, 2022; Yrigoy et al., 2023; Blázquez et al., 2021; Zmyśloný et al., 2021).

La tabla 1 resume el número de empresas entrevistadas por servicio ofrecido, tipología de actividad según el medio en el que se desarrolla, y categoría. Esta selección de empresas representativas

del subsector en Illes Balears sería coherente con la proporción de empresas de turismo activo españolas, las cuales concentran su oferta en la tipología de actividades terrestres (Rivera, 2015).

**Tabla 1. Perfil de las empresas de turismo activo entrevistadas.**

SERVICIO OFRECIDO (ACTIVIDAD)	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA		N.º EMPRESAS ENTREVISTADAS
Rutas en kayak	Acuática	Náutica		2
Excursiones en barco				
Cicloturismo	Terrestre	Ciclismo	1	
Rutas a caballo		Turismo ecuestre	1	
Rutas en vehículo todoterreno		Motor	1	
Rutas en sewgay y bicicleta		Multi actividad	1	
Senderismo y escalada		Multi actividad	1	
Senderismo, escalada, coastering	Terrestre y acuática	Multi actividad	3	
Excursiones en globo	Aérea	Vuelos		2
Vuelos en paramotor				
<b>TOTAL</b>				<b>12</b>

Fuente: elaboración propia

El guion de entrevista utilizado se diseñó con base en la revisión de la literatura y teniendo en cuenta marcos normativos de referencia, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015). El contenido se dividió en cuatro aportes principales: una parte introductoria donde se exploró el conocimiento de las empresas entrevistadas sobre el desarrollo sostenible; una parte sobre contribuciones, buenas prácticas e impactos negativos que se dan actualmente (perspectiva actual); otra parte sobre contribuciones potenciales, impactos negativos potenciales y recomendaciones de mejora (perspectiva futura); y una última parte sobre

los efectos de la COVID19 en el sector, posibles vías de recuperación y oportunidades tras la crisis post-pandemia (perspectiva coyuntural). En aras de validar el guion de entrevista diseñado, éste fue revisado por parte de personas expertas en sostenibilidad y en turismo activo y se llevó a cabo una entrevista piloto con una empresaria de turismo activo. Tras lo cual, el guion fue ajustado según las aportaciones recibidas para su versión definitiva.

Las respuestas recogidas en las entrevistas se analizaron mediante el método de análisis temático (Terry et al., 2017). Así, se identifican y examinan los temas presentes en los datos recogidos, una técnica utilizada en la mayoría de los métodos de análisis de datos cualitativos (Bryman, 2008; Silverman, 2010).

Para el análisis temático se transcribieron las entrevistas grabadas, se codificaron los temas principales manifestados, y se identificaron tendencias o temas recurrentes. También se identificaron conexiones entre temas, examinando aquellos que las personas entrevistadas tendían a asociar. Una vez codificados e identificados los temas más relevantes y recurrentes, éstos se asociaron a los modelos de tipos de respuesta y tipos de posicionamiento en la literatura revisada (Carrasco y Larrinaga, 1995; Laughlin, 1991; Llull, 2001), para determinar el posicionamiento manifestado. Para ello, se llevó cabo un análisis crítico del discurso (Fairclough's, 1995), para establecer la constitución discursiva sobre la sostenibilidad por parte de los entrevistados.

## 5. Resultados

Las respuestas recogidas de las 12 empresas de turismo activo entrevistadas se contrastaron con las respuestas identificadas en el marco teórico con relación a retos medioambientales y posicionamientos estratégicos ante la sostenibilidad (Laughlin, 1991; Tucker, 2013; Llull, 2001). A continuación, se sintetiza el perfil, la visión y el posicionamiento de cada empresa entrevistada.

### *Empresa 1*

Empresa multiaventura, los servicios principales que ofrece actualmente son las rutas en segway y el alquiler de bicicletas. Lleva a cabo diversas acciones relacionadas con la sostenibilidad, como la reutilización de maquinaria, la gestión de residuos o iniciativas educativas para la concienciación sobre el cuidado del entorno natural, aunque de forma puntual y sin modificar su estructura, lo que refleja una postura de “reorientación”; ya que se trata de respuestas al asunto de la sostenibilidad que no modifican elementos fundamentales de la organización.

Por otro lado, esta empresa reiteró las dificultades y la falta de apoyo y de recursos para las empresas de turismo activo, argumentando que estas empresas están necesariamente enfocadas en la gestión económica del negocio, que esa es su prioridad, y que no tienen la capacidad para contribuir a objetivos de desarrollo sostenible. Esto coincide con el posicionamiento añadido a la literatura “incapacidad para la sostenibilidad”.

Nos encantaría contribuir mucho más en todo pero el sistema es encorsetado... aquí lo que pueda sobrar [beneficios] hace falta para pasar el resto del año, no eres una gran empresa con la que puedas contribuir; con subsistir, y más en estos momentos, ya tienes bastante.

#### *Empresa 2*

Esta empresa, dedicada a ofrecer viajes en globo aerostático, muestra posicionamientos y respuestas ante la cuestión de la sostenibilidad prácticamente opuestos. Por un lado, considera que este tipo de servicio “está por delante de la Agenda 2030” por ser transporte no contaminante que cuenta con el patrocinio de organizaciones como Green Peace desde hace años y es accesible para todas las edades; esto podría interpretarse como una “gestión exhaustiva del medio ambiente”.

Los globos estamos por delante de la agenda [2030]. Ya éramos medio de transporte sostenible, no contaminante [antes de la Agenda 2030]. [...]

Todo el sector de actividades turísticas activas estamos mostrando y enseñando a la gente la posibilidad de tener contacto con la naturaleza sin dañarla, al contrario, es como una escuela al aire libre en la cual enseñas a la gente lo importante que es cuidar lo que tienes. Las personas que vienen con la empresa y cualquier otra actividad están haciendo un curso de ecología y sostenibilidad.

Por otro lado, respecto a la medición y seguimiento de su impacto responde con “rechazo”, argumentando que son las grandes empresas quienes deberían hacerlo por ser ellas las que tienen impacto. De hecho, ven la medición y el seguimiento como una amenaza, debido a la posibilidad de verse desbordados por este tipo de trámites en detrimento de su actividad principal.

Una medición no, para eso están las empresas grandes, ellos sí tienen un impacto. Nosotros somos una empresa de ocho globos, hechos artesanalmente, con un material no contaminante.

Esta empresa responde con posicionamientos ambiguos que podrían llevar a clasificar este caso como una “colonización”, es decir, con presencia de acciones o aspectos relacionados con la sostenibilidad que se dan, más que por convicción, por las exigencias externas de integrar la sostenibilidad o identificar contribuciones de la empresa al desarrollo sostenible.

#### *Empresa 3*

La empresa organizadora de viajes en barco a una isla balear declarada Parque Nacional reconoce que, hasta ahora, ha estado enfocada en las ventas del negocio, dejando de lado la cuestión de la sostenibilidad. Sin embargo, pretenden reorientarla hacia compromisos de sostenibilidad, un enfoque que ya han empezado a tomar con acciones como proyectos educativos a emprender próximamente, programas de concienciación y formación del personal sobre la sostenibilidad, o participación en el galardón de bandera azul para embarcaciones. Esto último, implica compromisos tanto en la gestión sostenible de oficinas (residuos, consumo de luz, de agua, material oficina, jabones, etc.) como en acciones educativas hacia el personal, la clientela y la gestión medioambiental, lo cual aspiran a aplicar, siendo conscientes que las concesiones de trabajo en el parque lo exigirán. Todo ello apunta a una respuesta de “evolución” y una “gestión medioambiental exhaustiva”, ya que la empresa trata de conseguir una ventaja competitiva adoptando una actitud positiva en el tema ambiental.

Aunque la actitud y objetivos de esta empresa a medio y largo plazo podrían posicionarla en una gestión sostenible, todavía no se puede considerar como tal por tener todavía su prioridad puesta en las ventas y en la generación de beneficio rápido (por ejemplo, promocionando elementos naturales como atractivo turístico en lugar de transmitir el valor del parque en su conjunto). Están en proceso de transición desde este modelo hacia un modelo que transmita los valores de la biodiversidad del entorno.

Mi idea es reenfocar la empresa a un turismo mucho más sostenible. Concienciar a la clientela de que [el lugar] donde va es un parque nacional, la mayoría no lo saben. [Es un] Enfoque de ventas, en verano la gente piensa simplemente que va a una playa y a la cueva azul. Esto me provoca un sentimiento de tristeza, este enfoque hay que eliminarlo. Hay que evitar reducir esa experiencia a la visita a la cueva azul. [...] No sabría cómo medirlo ni qué instrumentos utilizar. Si me dicen como tengo que hacerlo, lo hago, soy la primera interesada.

#### *Empresa 4*

Esta empresa unipersonal que ofrece actividades de escalada se muestra muy comprometida con la cuestión de la sostenibilidad tanto a nivel empresarial como personal. Su “oficina” es la montaña, y para cuidarla y respetarla considera que la mejor manera de hacerlo es a través de la asociación de guías de montaña. A través de esta, lleva a cabo acciones como reuniones con instituciones públicas para su asesoramiento, participa en debates y acuerdos en pro de la gestión sostenible del entorno montañoso donde lleva a cabo su actividad, reporta o denuncia comportamientos irrespetuosos o que van en contra de la sostenibilidad, e insiste en la importancia de que todas las empresas de turismo activo que intervienen en la montaña estén asociadas para “hacer piña” y avanzar hacia la sostenibilidad.

En ocasiones, el posicionamiento de esta empresa podría clasificarse como de “gestión sostenible”, ya que ha hecho cambios a diferentes niveles, como participar en políticas públicas relacionadas con el turismo activo a través de la asociación de guías de montaña.

Otras respuestas de esta empresa denotan cierta “gestión sostenible” a través de la figura del guía, la cual ponen en valor como alguien totalmente concienciado/a, consciente y promotor/a de comportamientos y acciones sostenibles en la montaña y en el medio natural en general. Sin embargo, al preguntar sobre seguimiento o posibles mediciones de impactos que la actividad de la empresa tiene sobre el desarrollo sostenible, la respuesta fue de rechazo:

No veo la manera de luchar contra el cambio climático, al final estás caminando, no... [...]. Me parece como exagerado [hacer un seguimiento, medir impactos]. Nosotros caminamos, escalamos y vamos por barrancos. Tomamos medidas a nivel de equipamiento, para las medidas en el caso de escalada deportiva y barrancos, está la federación que apoya con equipamiento de los barrancos, aboga por que se mantengan y, en ocasiones, los cierran por temas ambientales; hay un equipo detrás de ‘Medi Ambient’ que está pendiente de que todo esto sea sostenible.

### *Empresa 5*

Los valores y principios con los que esta empresa dice trabajar para ofrecer servicios de cicloturismo son: trabajar con grupos reducidos en lugar de grandes grupos (evita el turismo de masas), fomentar la idea de viaje activo y saludable, fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte, lo cual considera importantísimo para el futuro del planeta, y fomentar que los y las participantes salgan de su zona de confort para su desarrollo personal. Con esta filosofía, pretende

contribuir a una sociedad mejor. Estas respuestas denotan “evolución” y apuntan a un posicionamiento cercano a la “gestión sostenible”.

Todos los asentamientos humanos tienen que empezar a pensar en la bicicleta, no como turismo activo, como ‘promovedores’ del ciclismo podemos concienciar de que con la bicicleta se llega a todas partes y pueden sustituir otros medios de transporte.

Esta empresa demuestra su compromiso con la gestión sostenible a través de proyectos como donaciones y promoción del uso de la bicicleta en colaboración con una entidad sin ánimo de lucro, sensibilización sobre la contaminación por plásticos y apoyo a comercios locales. Desde su diseño, el negocio busca generar un impacto positivo en el planeta y contribuir a los ODS. Finalmente, resulta interesante la valoración positiva que hace esta empresa de la temporalidad asociada al turismo activo:

La temporalidad es positiva, eso de extender la temporada, no, con dos meses libres, en ese tiempo se trabaja en infraestructura, en otro tipo de trabajo, planificando, haciendo pedidos. La temporalidad tiene que ser, tiene que pasar, para tomar una pausa. En octubre, el empleado y la infraestructura ya están saturados, físicamente es muy demandante, te consume mucho. Soy pro temporalidad total.

#### *Empresa 6*

Esta empresa de multiaventura basa su sostenibilidad en una filosofía de crecimiento limitado, asegurando que su actividad sea manejable por una sola persona y evitando la masificación de los espacios naturales. Su enfoque busca minimizar el impacto ambiental, facilitar la recuperación de los entornos y promover un turismo más responsable, alejado del modelo tradicional de sol y playa. Además, vincula estas acciones a su propio concepto de sostenibilidad.

Para mí la sostenibilidad es igual a ‘crecimiento 0’. Esto es muy complicado, entiendo la sostenibilidad como llegar al punto donde te puedes mantener, vivir de esto y ya no crecer más. Esto no quiere decir que no tengas que hacer más publicidad, invirtiendo, innovando, adaptándote al mercado, etc. Mantener, sin crecer más, no tener crédito, a menos que me lo exija el negocio porque ha quedado obsoleto. Lo habitual es elegir crecer, facturar más.

Aunque apuesta por un turismo alternativo, el empresario reconoce que Mallorca no podría depender solo de este modelo. También admite que llevar turismo al interior o al agroturismo podría no ser sostenible, ya que expandiría el impacto en lugar de concentrarlo en la costa.

Para mí, el modelo ideal sería el mío, no quiero hacer una cosa que tenga mucho impacto en la isla, no trabajar en un hotel o un bar, sino enseñar a los turistas, y hacer algo que sea bueno para la isla, un turismo más respetuoso, más educado... quise ir por ahí. Por otro lado, los hoteleros dirán que no pueden vivir de este turismo, no facturan lo suficiente, dirán que esto no es sostenible, no productivo.

Estas respuestas, que manifiestan sensibilidad y actuaciones relacionadas con la sostenibilidad a diferentes niveles, hacen que podamos clasificar esta empresa en un posicionamiento de “gestión sostenible” y con respuestas de “evolución”.

#### *Empresa 7*

Esta empresa de rutas en kayak considera su actividad como “la bicicleta del mar”, contribuyendo a la sostenibilidad al permitir desplazamientos cerca de la costa sin dañarla, detectar y recoger plásticos, y alertar a instituciones sobre amenazas medioambientales. Implementan medidas como evitar zonas de nidificación, trabajar con grupos reducidos, limpiar los kayaks en la playa, reciclar plásticos y fomentar la recogida de residuos. También promueven la ampliación de zonas naturales y abogan por una regulación más estricta del sector náutico. Aunque consideran usar kayaks de madera, el costo es elevado. Todo ello puede interpretarse como un posicionamiento de “gestión medioambiental” y respuestas de “evolución”, ya que la empresa ha hecho o se plantea cambios estructurales.

Todo lo que utilizo son plásticos reciclados, me planteé si utilizar kayaks de madera, pero es muy costoso, ya que son artesanales. Y el desgaste de la madera con las rocas, por ejemplo, tienes que ir con mucho cuidado. Lo que tengo son kayaks de plástico reciclado y se supone que cuando acabe su vida se puede fundir y reutilizar.

Aunque por solicitud de la administración, la empresa encargó un estudio sobre los impactos medioambientales de su actividad, identificando efectos y medidas a tomar, su representante considera que es imposible hacer turismo de manera sostenible en el Mediterráneo debido a la falta de una cultura de respeto al medioambiente, a diferencia de lo que ocurre en los países nórdicos.

## *Empresa 8*

Esta empresa multiaventura, que comenzó ofreciendo servicios a residentes y ahora atiende principalmente a turistas, se enfoca en actividades como senderismo y barranquismo. Intentan concienciar sobre la sostenibilidad ambiental, como la recogida de residuos, y han contribuido a la sostenibilidad social al crear empleo (ODS 8), aunque reconocen las dificultades de ofrecer contratos dignos debido a la temporalidad. También transmiten aspectos de la cultura local, especialmente entre senderistas, ya que, en actividades más aventureras, como el barranquismo, los clientes no suelen mostrar interés cultural. Además, ven aportes claros al desarrollo económico.

Creamos puestos de trabajo. Empecé solo y ahora, en pleno verano éramos cuatro personas trabajando. Mi idea es crecer poco a poco, de aquí a 2030 seguramente se crearán muchos puestos de trabajo.

Aunque responde que detecta un respeto por el medioambiente por parte de su clientela cada vez mayor, la empresa no hace un seguimiento de esto ni toma ninguna otra medición de indicadores de sostenibilidad. Consideran que “hacen concienciación más que nada, hablar sobre el cambio climático y sobre residuos; directamente ‘no hacemos nada’ porque no podemos hacer nada”, en relación con objetivos como la lucha contra el cambio climático.

No ven efectos negativos del turismo activo, sino que, por el contrario, consideran que son todo contribuciones positivas de este subsector turístico y que son otras formas de turismo las que impactan negativamente.

Estas respuestas e información proporcionada por la empresa la ubican entre respuestas de “rechazo” y “reorientación” (cambios superficiales) y un cumplimiento de leyes y regulaciones sin una gestión medioambiental más profunda.

Además, consideran que hay un gran potencial de este subsector turístico en Mallorca por explotar y promover, que éste puede ser una herramienta que contribuya todavía más al desarrollo económico y social de Mallorca por la alternativa que supone al turismo del “todo incluido” y una posible solución a la temporalidad. Recomiendan que, en lugar de seguir dialogando sobre sostenibilidad y turismo activo, se actúe con un mayor apoyo institucional que facilite el papel de este subsector y sus contribuciones al desarrollo sostenible.

Estamos en un paraíso para hacer actividades de aventura, al aire libre, y es una cosa que no explotamos. La palabra que tanto se utiliza, desestacionalizar, se podría hacer

haciendo mucha más actividad de este tipo de lo que se está haciendo. Se ha demostrado.

Soy muy drástico en esto: que se deje de hablar tanto de sostenibilidad y de turismo activo, de que es muy importante... sí, es muy importante, y que cada vez tiene que venir más gente y menos turismo de borrachera [...] Si en Mallorca se ha apostado por el turismo activo ha sido por la parte privada [...].

#### *Empresa 9*

Esta empresa de multiactividad se muestra comprometida con la sostenibilidad, con respuestas como “al desarrollarse el turismo activo en el entorno natural, [se desarrolla] de una forma con la que se intenta dañar lo menos posible al medio ambiente”, aunque en algunas cuestiones como la generación de empleo consideran que “en empresas grandes se puede llevar mejor”. En una posición similar, al responder sobre el impacto ambiental de su actividad, afirma rotundamente que “solo un hotel tiene más impacto que todas las empresas de turismo activo de la isla”. Estas últimas respuestas, aunque puedan ser ciertas, denotan cierto “rechazo” o actitud de “balones fuera”. Por otro lado, proponen una mejor regularización del acceso a determinadas zonas o fincas de la sierra (de Tramuntana) por parte de las instituciones de manera que se puedan conocer aquellas más saturadas y distribuir de una manera más uniforme las personas participantes en actividades de turismo activo.

En su guiaje de grupos en espacios naturales, la empresa informa y concientiza a su clientela de las actitudes a adoptar para respetar dichos entornos. Además, ve su oferta y la del turismo activo en general como una herramienta contra el sedentarismo ya que ofrece alternativas a formas de ocio pasivo. Todo ello puede interpretarse como un posicionamiento de “gestión ambiental” en el que la empresa es consciente de su relación con el medioambiente, sus repercusiones sobre la sostenibilidad, y actúa en consecuencia siendo proactivos en la búsqueda del equilibrio entre negocio y respeto por el entorno donde lo desarrollan.

#### *Empresa 10*

Esta empresa de actividad aérea también muestra proactividad en algunas propuestas que ayudarían a solucionar problemas medioambientales que han detectado durante sus intervenciones sobrevolando el mar, como sería la colaboración con el sector público a cargo del cuidado y limpieza de costas. Aunque esto la ubicaría en un posicionamiento de “gestión ambiental”, otros

aspectos como el combustible que utilizan o el ruido que generan con repercusiones sobre la fauna de la zona donde intervienen, la posicionan en cierta “eternización de problemas” o actitud “apaga fuegos”. Y es que esta empresa parece buscar mejoras como el uso de energía eléctrica para su maquinaria en lugar de la gasolina o reducir el ruido que generan para minimizar las molestias asociadas, pero sin haber implementado soluciones todavía. Con lo cual, estas respuestas pueden considerarse de tipo reorientación. La gestión sostenible parece no estar integrada a todos los niveles, ya que reducen el impacto cuando ya se ha dado, lo hacen de forma reactiva “apagando” el problema en lugar de prevenirlo.

Principalmente, el impacto del ruido que ocasionan los vuelos a la población y a la fauna. Eso es algo a mejorar siempre, entendemos que hacemos ruido. [...] Pasar por zonas donde no haya población, ni por zonas montañosas.

Destacan la contribución que hacen a promocionar la isla desde el aire, interpretando el entorno que sobrevuelan, transmitiendo su valor, y concienciando a la clientela de la importancia de respetarlo. También visibilizan problemas como residuos en el mar.

Hemos hecho propuesta de colaboración con agentes encargados de la recogida de residuos en el mar: llevar radio ambos (el paramotor y la barca de limpieza de Medi Ambient) para avisarles de donde se concentran los residuos.

#### *Empresa 11*

Esta empresa de actividades ecuestres, constituida recientemente, responde con discursos y ejemplos de su actividad aparentemente de “evolución”, ya que desde sus inicios parecen haber diseñado la empresa, su estructura, su filosofía y su desempeño en un modelo de desarrollo sostenible no impuesta, en el que la propia actividad y la manera de llevarla a cabo responden al paradigma del uso racional de los recursos naturales para satisfacer necesidades sin comprometer la capacidad de próximas generaciones para hacer lo propio, ni la del entorno para regenerarse.

Donde tenemos los caballos es un terreno que cultivamos con comida para ellos. El terreno por donde pasamos no se ve afectado, simplemente por las pisadas de los caballos, lo veo más positivo que no negativo [...]. Vamos a bodegas locales, agroturismos locales, pasamos por su terreno y promovemos también su negocio. Así como también recomendamos comer en sitios locales.

La empresa muestra su evolución al no generar emisiones contaminantes más allá de los excrementos de caballo, que benefician las tierras. Respeta la biodiversidad, cultiva su propio alimento para los caballos, promueve la cultura y gastronomía locales, y colabora con ONG para integrar a personas con discapacidad. Fomenta la participación femenina, utiliza recursos hídricos y energéticos mínimos, y apoya la ampliación de parajes naturales en la isla, promoviendo su uso respetuoso.

Al final, si se promueven las actividades en los parques se intentará que el área de bosques sea más grande, que no se reduzcan, como mínimo, porque hay gente que quiere utilizarlos.

Esta actitud positiva frente a la cuestión medioambiental y el empeño de esta empresa por integrar la sostenibilidad a todos los niveles hacen que se pueda clasificar en un posicionamiento de “gestión sostenible”.

#### *Empresa 12*

Esta empresa de excursiones por montaña en vehículos todoterreno destaca el mínimo impacto de sus actividades. Sin embargo, su discurso se puede considerar de “reorientación” (cambios o acciones superficiales) y su posicionamiento de “cumplimiento de la normativa” y cambios superficiales, como mantener las inspecciones de los vehículos al día, en lugar de un compromiso profundo con la sostenibilidad. Defiende que los vehículos todoterreno tienen una relación beneficiosa con la naturaleza, ya que permiten abrir y asentar caminos, dar acceso a zonas inaccesibles para el mantenimiento forestal, intervenciones contra incendios y accesibilidad para personas con discapacidad.

Pasamos nuestras itvs [inspección técnica de vehículos], no nos pasamos de gas, no estamos haciendo más daño que un coche normal y corriente. Ponemos límite en el número de coches. [...] Hay un tema que siempre la gente asocia el tema del coche y la montaña... [el binomio] coche-naturaleza no pega. Pero los coches justamente abren caminos de montaña que se cierran y no se están cuidando y, sobre todo, asientan los caminos, es decir, el paso continuo de coches por los caminos de montaña evita huecos donde luego se estropean los caminos.

Además, la empresa colabora en iniciativas sociales como actos de organizaciones no gubernamentales para causas benéficas o la reforestación de bosques incendiados. Aunque

habitualmente trabajaban con grupos corporativos numerosos (de mayor impacto que grupos reducidos), tras la pandemia COVID19 están planteándose rediseñar o reorientar el negocio hacia grupos más reducidos. En cualquier caso, destacan como aportación social el hecho de que trabajar con determinados volúmenes de clientela permite generar empleo significativo y digno.

Con el objetivo de facilitar la interpretación comparada de los resultados, se ha elaborado la Tabla 2. Esta tabla sintetiza el perfil de cada empresa entrevistada en relación con el modelo teórico aplicado en el análisis (Laughlin, 1991; Carrasco y Larrinaga, 1995), el tipo de respuesta organizacional ante la sostenibilidad (según Laughlin), el posicionamiento estratégico frente a la sostenibilidad (según Carrasco y Larrinaga), y observaciones adicionales que permiten identificar ambigüedades, matices o posicionamientos emergentes.

Esta sistematización permite visualizar con mayor claridad los patrones predominantes de comportamiento empresarial, las posibles contradicciones entre el discurso y la práctica, y la coexistencia de modelos explicativos complementarios. Asimismo, contribuye a identificar casos representativos de evolución hacia una sostenibilidad integral, frente a aquellos cuya actuación responde a una lógica reactiva, de cumplimiento normativo mínimo o de inercia. Se destaca especialmente la categoría emergente identificada en este estudio como “incapacidad para la sostenibilidad”, que da cuenta de la percepción de impotencia estructural por parte de algunas microempresas del sector.

**Tabla 2. Clasificación de las empresas de turismo activo según modelo teórico, tipo de respuesta, posicionamiento estratégico y perfil de mercado**

N.º de Empresa	Tipo de actividad principal	Modelo aplicado	Tipo de respuesta (Laughlin)	Posicionamiento estratégico (Carrasco y Larrinaga)	Observaciones relevantes
1	Multiaventura (Segway, bicis)	Ambos	Reorientación	Incapacidad para la sostenibilidad (propuesta nueva)	Prioridad económica y falta de recursos
2	Vuelos en globo	Ambos	Colonización / ambigua	Gestión medioambiental / rechazo	Discurso dual: activismo y rechazo a medir impacto
3	Barco a parque natural	Ambos	Evolución (en transición)	Gestión medioambiental	Proceso de cambio hacia modelo sostenible
4	Escalada (empresa unipersonal)	Ambos	Reorientación / rechazo	Gestión sostenible (parcial)	Participa en políticas públicas, pero no mide

N.º de Empresa	Tipo de actividad principal	Modelo aplicado	Tipo de respuesta (Laughlin)	Posicionamiento estratégico (Carrasco y Larrinaga)	Observaciones relevantes
5	Cicloturismo	Ambos	Evolución	Gestión sostenible	Filosofía empresarial orientada a la sostenibilidad
6	Multiaventura (1 persona)	Ambos	Evolución	Gestión sostenible	Crecimiento cero como valor
7	Rutas en kayak	Ambos	Evolución	Gestión medioambiental	Propuestas de regulación sectorial
8	Senderismo y barranquismo	Ambos	Reorientación / rechazo	Cumplimiento normativo / gestión medioambiental	Discurso positivo, pero sin seguimiento
9	Multiaventura	Ambos	Reorientación / rechazo	Gestión medioambiental	Actitud defensiva respecto a impactos
10	Vuelos en paramotor	Ambos	Reorientación	Gestión medioambiental / Eternización de problemas (“apagafuegos”)	Visibiliza impactos, sin intervención estructural
11	Turismo ecuestre	Ambos	Evolución	Gestión sostenible	Diseño estructural basado en sostenibilidad
12	4x4 montaña	Ambos	Reorientación	Cumplimiento normativo	Valoración positiva de la actividad motorizada

Fuente: elaboración propia

## 6. Discusión

Los resultados obtenidos permitieron identificar patrones de respuesta empresarial que pueden relacionarse con las tipologías propuestas por Laughlin (1991) y Llull (2001). En primer lugar, los tipos de respuesta más frecuentes fueron el rechazo y la reorientación, ambos definidos en la literatura. En el caso del rechazo, muchas empresas adoptaron una actitud evasiva, minimizando su responsabilidad en cuestiones de sostenibilidad. Este tipo de respuestas encajan dentro de la categoría de “balones fuera”, identificada en los estudios de Llull (2001), donde las empresas desvían la responsabilidad hacia otros actores, como administraciones públicas o empresas de mayor tamaño y recursos. Ejemplos de esta actitud incluyen declaraciones como “un hotel tiene más impacto que todas las empresas de turismo activo de la isla”, lo que refuerza la idea de que los impactos negativos recaen en otros sectores. Hubo una empresa que mencionó esta actitud como un impacto potencial de las empresas de turismo activo sobre la sostenibilidad, es decir, la

actitud balones fuera -literalmente definida por esta empresa participante como “culpar a otros, no responsabilizarse de las propias acciones”- vista como una fuente de impactos negativos del subsector.

Por otro lado, la reorientación, tal como la define Llull (2001), se evidenció en aquellas empresas que mencionaron iniciativas sostenibles, pero sin que estas generaran cambios estructurales en su modelo de negocio. Se encontraron casos de empresas que afirmaban realizar acciones como la gestión de residuos o la reutilización de maquinaria, pero que reconocían que estas medidas eran esporádicas o no transformaban de manera significativa su organización. Este tipo de respuestas se alinean con la idea de sostenibilidad como una cuestión de imagen más que de transformación real.

Además de estas respuestas predominantes, también se identificaron casos de inercia, es decir de ignorancia o indiferencia (Laughlin, 1991). Algunas empresas simplemente no reconocían su relación con la sostenibilidad o no percibían la necesidad de intervenir en estos temas. Este comportamiento se relaciona con la categoría de negación dentro de la clasificación de Carrasco y Larrinaga (1995), donde la empresa no es consciente de su impacto ambiental o social.

En contraste con estas actitudes más pasivas, algunas respuestas mostraron signos de evolución, de estar en transición hacia un nuevo modelo de desarrollo sostenible mediante cambios estructurales no impuestos. Estas empresas no sólo reconocieron su vínculo con la sostenibilidad, sino que estaban implementando cambios significativos en su gestión. Un ejemplo claro de este posicionamiento fue una empresa que participaba activamente en políticas públicas relacionadas con el turismo activo y promovía la educación ambiental a través de sus actividades. Estos casos reflejan un compromiso genuino con la sostenibilidad, al igual que se destaca en el estudio de Fernández-Villarán y Urensandi (2020) y se alinean con la categoría de gestión sostenible definida por Carrasco y Larrinaga (1995), en la que las empresas buscan generar una ventaja competitiva a través de sus acciones sostenibles.

El posicionamiento de alguna de las empresas entrevistadas podría clasificarse como de gestión sostenible, es decir, al máximo nivel de implicación con la sostenibilidad, ya que han hecho cambios a diferentes niveles, como participar en el desarrollo de políticas públicas relacionadas con el turismo activo a través de una asociación de guías de montaña, o promover comportamientos y acciones sostenibles en el medio natural a través de la figura de guías en sus actividades, o como afirmó una empresa de multiaventura “no hacer una cosa que tenga mucho impacto en la isla, no

trabajar en un hotel o un bar, sino enseñar a los turistas, y hacer algo que sea bueno para la isla, un turismo más respetuoso, más educado". Estas acciones se asocian al posicionamiento de gestión sostenible por su actitud proactiva en la búsqueda del equilibrio entre negocio y respeto por el entorno donde lo desarrollan.

Cerca de este posicionamiento, alguna otra empresa dio respuestas representativas de un posicionamiento de gestión ambiental, es decir, con actitud positiva hacia la cuestión de la sostenibilidad y en busca de ventaja competitiva a través de sus acciones en este ámbito. Se pudieron identificar claramente discursos representativos del resto de posicionamientos: aquellos que carecían de conciencia sobre la relación de la empresa con cuestiones de sostenibilidad (negación), otros que apuntaban a intervenciones "apagafuegos" después de que los problemas hayan surgido (eternización de estos problemas), y otros discursos que demostraron cómo la empresa se limita a cumplir la normativa.

Las empresas que aludieron a otras empresas de mayor tamaño o a otros sectores como el hotelero para referirse al mayor impacto que provocan estos agentes en comparación a los impactos de las empresas de turismo activo, denotaron una actitud de "balones fuera" y, por lo tanto, de "rechazo".

Hubo empresas que destacaron su contribución a la sostenibilidad social por ofrecer actividades de ocio saludable alternativas al ocio pasivo, contribuyendo así a combatir el sedentarismo. Esta perspectiva puede interpretarse como un posicionamiento de "gestión ambiental" en el que la empresa es consciente de su relación con el entorno y sus repercusiones sobre la sostenibilidad (social, en este caso). Aunque esto no implica necesariamente una transformación estructural de la empresa, sí demuestra una conciencia sobre la relación del negocio con la sostenibilidad y la intención de posicionarse de manera positiva en este ámbito.

Además de los modelos de tipos de respuesta y posicionamientos estratégicos propuestos por Laughlin (1991), Carrasco y Larrinaga (1995) y Llull (2001), varias empresas mostraron una posición que podría tratarse como un posicionamiento diferenciado de las categorías identificadas en la literatura. Es aquél en la que la empresa reconoce su relación con el medioambiente, pero da por imposible poder contribuir a la sostenibilidad, debido a la falta de capacidad para ello; los motivos principales por los cuales argumentaron carecer de esta capacidad fueron el reducido tamaño de la organización, sin estructura o personal para ello, y los resultados económicos que no dejan margen para invertir en sostenibilidad. Reiteraron la falta de apoyo y de recursos para las

empresas de turismo activo, argumentando que este tipo de pequeñas empresas están necesariamente enfocadas en la gestión económica del negocio, que esa es su prioridad y que no tienen la capacidad para contribuir a objetivos de desarrollo sostenible. Este posicionamiento manifestado de forma recurrente como resultado del estudio se denominó “incapacidad para la sostenibilidad”.

## 7. Conclusiones

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio fue la identificación de un discurso recurrente que no encaja completamente en las tipologías establecidas en la literatura. Se trata de empresas que reconocen su relación con el medioambiente pero que consideran imposible contribuir a la sostenibilidad debido a la falta de recursos, estructura o capacidad económica. Esta percepción no se ajusta a las categorías tradicionales de negación, reorientación o gestión ambiental, sino que sugiere la existencia de un nuevo posicionamiento estratégico, que denominamos “incapacidad para la sostenibilidad”.

De este posicionamiento se deriva una carencia, y a su vez una necesidad, en las empresas de turismo activo -posiblemente extrapolable a pequeñas empresas en otros sectores-, la necesidad de capacitarlas para que integren la sostenibilidad en sus negocios. Teniendo en cuenta la proximidad de estas empresas a la naturaleza, por el hecho de desarrollar sus actividades en este escenario y en constante interacción con diferentes entornos y recursos naturales, su capacitación para que contribuyan en mayor medida a objetivos de desarrollo sostenible resulta especialmente importante. En este sentido, se abren futuras líneas de investigaciones que profundicen en los elementos concretos que conforman dicha falta de capacidad, en los factores que influyen sobre esta carencia, y las posibles vías de capacitación. Asimismo, futuras investigaciones podrían indagar en las herramientas y contenidos concretos a incorporar en las empresas para facilitar su implicación en sostenibilidad, y llegar a desarrollar modelos de capacitación para empresas en este subsector u otros.

Tras la discusión de los resultados obtenidos, y retomando el objetivo de este artículo -analizar el posicionamiento de las empresas de turismo activo frente a la sostenibilidad, identificar los factores que impulsan su compromiso y evaluar si su integración es estructural o meramente reactiva- se puede afirmar que la mayor parte de las empresas participantes en este estudio manifestaron posicionamientos más bien reactivos. Aunque varias de las organizaciones entrevistadas mostraron un interés genuino en la sostenibilidad y un compromiso firme por desarrollar su actividad de una

forma sostenible, lo cual se corresponde con el posicionamiento “gestión sostenible” y la respuesta “evolución”, una mayor parte de ellas respondieron con “rechazo” o con una actitud reactiva “apagafuegos”. Es decir, actúan cuando los problemas ya han sucedido, en lugar de optar proactivamente por una “gestión sostenible”, lo cual implicaría integrar el desarrollo sostenible de forma integral a todos los niveles de la empresa (político, estratégico, operativo).

Futuras investigaciones podrían ampliar el estudio de este tipo de posicionamientos empresariales ante la sostenibilidad y aportar hallazgos que pudieran revertirlos, profundizando en las causas que impiden una integración más estructural e integral del desarrollo sostenible en estas empresas, identificando las motivaciones y drivers que pueden incentivar cambios hacia posiciones más proactivas en las personas a cargo de estos negocios, y diseñando prácticas a adoptar por parte de estas figuras y otros agentes o *stakeholders* a su alrededor. Más allá del estudio de estos aspectos en relación con empresarios y empresarias, la empresa en sí como unidad de estudio y los elementos o características de la empresa que contribuyen en mayor o menor medida a la sostenibilidad sería otra temática relevante a la que dedicar futuras investigaciones. Identificar los factores principales en las empresas -presentes o ausentes- que influyen sobre aspectos concretos de sostenibilidad, permitiría incorporarlos en la planificación y la gestión de las empresas, así como priorizarlos en su toma de decisiones.

En cuanto a los factores que impulsan el compromiso de aquellas empresas que se han mostrado comprometidas con la sostenibilidad, se pudieron distinguir factores vinculados al interés comercial de la propia actividad y otros factores con una vertiente más intrínseca relacionada con los principios e ideales de la persona responsable de la empresa. Entre los primeros, se manifestó la opinión de que, si no se conservan los espacios naturales y se hace más por la sostenibilidad, dentro de unos años nadie visitará el destino. Entre los factores más personales, hubo ejemplos de empresarios que optan por no generar un gran impacto en la isla, no expandir el negocio más de lo estrictamente necesario para mantenerlo, y enseñar a los turistas para un turismo más respetuoso y educado.

## Referencias bibliográficas

- Adventure Travel Trade Association. (2021). *Adventure travel overview and market sizing*. Disponible en <https://www.adventuretravel.biz/about>
- Blanco-Cerradello, L., Dieguez-Castrillon, M. I., Gueimonde-Canto, A. & Rodriguez-Lopez, N. (2022). Sustainable thermal tourism destination competitiveness: A multistakeholder perspective. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 29(1), 36-71.
- Blázquez, M., Cladera, M., & Sard, M. (2021). Identifying the sustainability indicators of overtourism and undertourism in Majorca. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-26.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Buckley, R. C. (2007). Adventure tourism products: Price, duration, size, skill, remoteness. *Tourism Management*, 28(6), 1428–1433. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.12.003>
- Carrasco, F., & Larrinaga, C. (1995). Organizaciones, contabilidad y el entorno natural. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24(83), 393-416.
- Cheng, T., Wu, H. C., Wang, J., & Wu, M.R. (2019). Community participation as a mediating factor on residents' attitudes towards sustainable tourism development and their personal environmentally responsible behaviour. *Current Issues in Tourism*, 22(14), 1764-1782.
- Coronado Martínez, Y., Rosas Baños, M., & Cerón Monroy, H. (2018). Ecotourism as a path to sustainable development in an isolated Magic Town: The case study of La Trampa, Mexico. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 25(1), 23-38.
- De Andrés, A., & Blanco, R. (2006). *Manual de buenas prácticas ambientales para el sector del turismo en los espacios naturales de Castilla y León*. Fundación del Patrimonio Natural de Castilla y León.
- de la Llave, A. N., Monroy, H. C., & Castrejón, Y. D. P. (2022). Analysis of the relationship between the establishment of community based-tourism and multidimensional poverty reduction in rural households. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 29(2), 1-40.
- Direcció General de Turisme de les Illes Balears. (2020). *Registro de empresas, actividades y establecimientos turísticos*. Disponible en [www.caib.es/cathosfront/%20cens?lang=ES](http://www.caib.es/cathosfront/%20cens?lang=ES)
- Domínguez, I. G., Ortiz, H. T., García, M. O., & Alfonso, M. J. P. (2024). Modelo de gestión para el turismo rural comunitario: El empoderamiento como factor de desarrollo local sustentable en el centro de México. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 31(1), 1-33.

Egan, M. (2015). Driving water management change where economic incentive is limited. *Journal of Business Ethics*, 132, 73-90.

Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. New York, NY: Longman.

Fernández-Villarán, A., & Uresandi, N. (2022). Compromiso inherente con la sostenibilidad de las empresas vascas de turismo activo a pesar de la crisis. *Cuadernos de Turismo*, (50), 1-20. <https://doi.org/10.6018/turismo.541841>

Fundación Bancaria "la Caixa" & ESADE. (2018). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Observatorio de los ODS.

Gobierno de España. (2012). *Empresas de turismo activo 01/10. Manual de buenas prácticas*. Ministerio de Industria y Comercio, Federación Española de Municipios y Provincias, SICTED.

Granero, A., & Baena, A. (2010). *Actividades físicas en el medio natural. Teoría y práctica para la Educación Física actual*. Wanceulen.

Gross, S., & Sand, M. (2019). Adventure tourism: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 153-157. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0211>

Greenwood, R., & Hinings, R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.

Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action, Volume 2: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Beacon Press.

Horizon. (2024). *Global adventure tourism market size & outlook, 2024-2030*. Disponible en <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/adventure-tourism-market-size/global> [Consulta: 3 de marzo 2025].

Hoppstadius, F. (2019). Tourists' reflections on sustainability in a biosphere reserve landscape. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 560-573. <https://doi.org/10.1002/jtr.2282>

Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible. (1994). *Trade and sustainable development principles*. Canada Editorial.

Japón, C. (2015). *Turismo activo y sostenibilidad: Un estudio exploratorio del compromiso medioambiental en España* (Trabajo fin de máster). Universidad de Sevilla.

Knowles, N.L.B. (2019). Targeting sustainable outcomes with adventure tourism: A political ecology approach. *Annals of Tourism Research*, 79, 102809.

Lagardera, F. (2002). Desarrollo sostenible en el deporte, el turismo y la educación física. *Apunts*, 67, 70-79.

Laughlin, R. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.

Llull, A. (2001). *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico* (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears.

Martínez-García, A., Horrach-Rosselló, P., & Mulet-Forteza, C. (2024). Forgotten effects of sharing accommodation impacts in the Balearic Islands. *Current Issues in Tourism*, 1-23.

Martínez Quintana, V., & Blanco Gregory, R. (2013). Some perspective sustainability on some scanned rural and active tourism: The case of the region extremeña. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, (6), 122-139.

Mihalic, T. (2020). Conceptualising overtourism: A sustainability approach. *Annals of Tourism Research* 84, 103025.

Narayanan, V., & Adams, C. A. (2017). Transformative change towards sustainability: the interaction between organisational discourses and organisational practices. *Accounting and Business Research*, 47(3), 344-368.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. A/RES/70/1.

Rantala, O., Rokenes, A., & Valkonen, J. (2016). Is adventure tourism a coherent concept? A review of research approaches on adventure tourism. *Annals of Leisure Research*, 21(5), 539-552. <https://doi-org.proxy-oceano.deusto.es/10.1080/11745398.2016.1250647>

Rivera, M. (2010). *Turismo activo en la naturaleza y espacios de ocio en Andalucía: Aspectos territoriales, políticas públicas y estrategias de planificación*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Universidad de Córdoba.

Rivera, M. (2015). La oferta comercial de turismo activo de naturaleza en España: Estructuración, tendencias recientes y contextualización territorial. *Turismo y Sociedad*, 16, 85-108.

Silverman, D. (2010). *Qualitative research*. SAGE Publications.

Schmidt Rojas, N., Sand, M.S., & Gross, S. (2025). Regenerative adventure tourism. Going beyond sustainability – a horizon 2050 paper. *Tourism Review*, 80(1), 270-285. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2023-0874>

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic Analysis. In C. Willing & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2nd ed.) (pp. 17–37). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tucker, B. (2013). Environmental disturbances, organizational transitions and transformations: A view from the dark side. *Critical Perspectives on Accounting*, 24, 242-259.

Tian, C., Peng, J., Zhang, W., Zhang, S., & Wang, J. (2020). Tourism environmental impact assessment based on improved AHP and picture fuzzy promethee II methods. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(2), 355-378.

Tshipala, N., Coetzee, W. J., & Potgieter, M. (2019). Sustainable indicators for adventure tourism destinations: A case of Waterval Boven. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 11(5), 589–595. <https://doi.org/10.1080/20421338.2018.1552546>

UN Turismo. (2014). *Global report on adventure tourism*. Madrid, UN Turismo.

Van Onslen, M. (2010). *Profiles of the adventure tourism market* (M-Tech dissertation). Department of Tourism, Tshwane University of Technology, South Africa.

Yrigoy, I., Horrach, P., Escudero, L., & Mulet, C. (2023). Co-opting overtourism: tourism stakeholders' use of the perceptions of overtourism in their power struggles. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-17.

Zmysłony, P., Kowalczyk-Anioł, J., & Dembińska, M. (2020). Deconstructing the Overtourism-Related Social Conflicts. *Sustainability*, 12, 1695. <https://doi.org/10.3390/su12041695>