



OBSERVATORIO DE INVESTIGACION  
ECONÓMICO-FINANCIERA



*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

**SOSTENIBILIDAD EN EL  
SECTOR TURÍSTICO**  
**CÁTEDRA UB-FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA  
SOBRE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

*Directora*  
**Ana Maria Gil-Lafuente**

*Barcelona, 2025*





# SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO

La realización de esta publicación  
ha sido posible gracias a

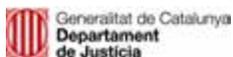


con la colaboración de



Fundación "la Caixa"

con el patrocinio de



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Càtedra de Sostenibilitat  
Empresarial

FUNDACIÓN  
MUTUA MADRILEÑA



## Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

**Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Observatorio de Investigación Económico-Financiera**

Sostenibilidad en el sector turístico / Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

### Bibliografía

ISBN- 978-84-09-69978-0

- I. Título
- II. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
- III. Observatorio de Investigación Económica-Financiera

1. Economía 2. Sostenibilidad 3. Turismo 4. ODS

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

---

Editora: ©2025 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

Fotografía portada: [www.freepik.es](http://www.freepik.es)

Fotografías internas: Jordi Duran Maronda; [www.grupohotusa.com](http://www.grupohotusa.com); [www.un.org](http://www.un.org); [www.freepik.es](http://www.freepik.es); [www.unsplash.com](http://www.unsplash.com)

Académica Coordinadora: Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

ISBN-978-84-09-69978-0

Depósito Legal: B 9374-2025



---

Obra producida en el ámbito de la subvención concedida a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

---

Impreso y encuadernado en España por Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15  
Cornellà de Llobregat—Barcelona

Impresión abril 2025



*Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental*

# SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO

## **Autores:**

Jaime Gil Aluja  
Ana Maria Gil-Lafuente  
Amancio López Seijas  
Mario Aguer Hortal  
Lluís Amigué Molina  
Juan Carlos Valero  
Maribel Esparcia Pérez  
Josefa Boria-Reverter

## **Editores:**

Ana Maria Gil-Lafuente  
Josefa Boria-Reverter



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Prólogo .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1: Presentación .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2: Debate .....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 3: Introducción .....</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo 4: Sector Turístico: El principal motor de la economía española frente al reto de la sostenibilidad .....</b>	<b>49</b>
<b>Capítulo 5: Los objetivos de desarrollo sostenible .....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo 6: Evolucion de la integración de los ODS .....</b>	<b>105</b>
<b>Capítulo 7: Necesidades de futuro para una industria resiliente .....</b>	<b>129</b>
<b>Capítulo 8: Casos prácticos .....</b>	<b>141</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>149</b>
<b>Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras ...</b>	<b>153</b>



# PRÓLOGO

**Dr. Jaime Gil-Aluja**

*Presidente de la Real Academia de Ciencias  
Económicas y Financieras*



La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF) reafirma su compromiso con la generación y difusión del conocimiento científico, integrando la figura del catedrático como símbolo de excelencia académica y agente transformador en los campos de la investigación y la enseñanza. Este compromiso, en sinergia con el espíritu de colaboración interinstitucional, se refleja en las Jornadas de Sostenibilidad, una iniciativa que ha cobrado vida gracias a la confluencia de objetivos compartidos entre tres instituciones líderes en el ámbito del conocimiento y la innovación: la Universidad de Barcelona, la RACEF y la Fundación Mutua Madrileña.

La realización de estas jornadas no habría sido posible sin la dirección visionaria de la doctora Ana María Gil-Lafuente, catedrática de la Universidad de Barcelona, académica numeraria de la RACEF y directora del Observatorio de Investigación Económico-Financiera, presidido por el premio Nobel de Economía Finn Kydland. La doctora Gil-Lafuente encarna la combinación de rigor académico, liderazgo y capacidad de innovación que ha permitido estructurar y desarrollar este espacio de reflexión científica sobre sostenibilidad en el ámbito empresarial.

En esta Jornada de Sostenibilidad centrada en el sector turístico, se ha abordado cuestiones críticas relacionadas con el equilibrio entre desarrollo económico, preservación ambiental y responsabilidad social. Bajo la dirección de la doctora Gil-Lafuente y con la participación de especialistas, se inicia una aventura científica que busca no solo comprender los retos de nuestro tiempo, sino también proponer soluciones prácticas y sostenibles.

Es un privilegio contar con su guía para llevar a buen puerto esta iniciativa, cuyo impacto se proyectará tanto en el ámbito académico como en la práctica empresarial. En sus manos, la RACEF promete ser un referente en la investigación y promoción de la sostenibilidad.

Dr. Jaime Gil Aluja  
*Presidente de la Real Academia de Ciencias  
Económicas y Financieras*



# CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN

**Dr. Jaime Gil Aluja**  
*Presidente de la Real Academia de  
Ciencias Económicas y Financieras*

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**  
*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sr. Amancio López Seijas**  
*Presidente del grupo Hotusa*



## **El presidente de la RACEF, Jaime Gil Aluja, presenta el segundo Ciclo de Mesas Redondas de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial.**

“Iniciamos el segundo ciclo de mesas redondas, una de las actividades más destacadas de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial de la Fundación Mutua Madrileña, la Universidad de Barcelona y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras cuya dirección ostenta por mandato de la Universidad de Barcelona la académica de número, Dra. Ana Maria Gil Lafuente. La elección del Magnífico Rector de la UB no podía ser más acertada porque solo el nombre de esta profesora es una garantía de éxito. No nos cabe la menor duda que la aportación del ponente principal hará más que potenciar ese garantizado éxito. Para quien preside la RACEF de España constituye un honor y satisfacción amparar en el seno de esta Real Corporación un acontecimiento en el que confluyen los objetivos de tres instituciones que representan al más alto nivel a la sociedad española: la docencia por parte de la Universidad de Barcelona; la producción de bienes y servicios por parte de la Fundación Mutua Madrileña y la investigación científica por la RACEF.

El primero de estos objetivos del ámbito más general es el servicio a la sociedad en la que en cada momento nos encontramos insertados. Y lo que suele frecuentemente, y es el caso del encuentro de hoy, la complementariedad de las tres instituciones que nos ha reunido ha hecho que la colaboración proporcione los resultados apetecidos. Es así como la creación de conceptos, métodos y algoritmos para la solución de problemas complejos y situaciones inciertas por parte de la RACEF, su transmisión mediante la docencia por la Universidad de Barcelona y la utilización por parte de la Fundación Mutua Madrileña de los algoritmos elaborados por la RACEF, cierran el círculo virtuoso en el que todos cumplimos nuestro objetivo, y la sociedad avanza cada vez más velozmente hacia la prosperidad compartida.

En segundo lugar, merece una reflexión el tema escogido para el debate de hoy: la sostenibilidad en el sector turístico. Aun cuando no procede entrar en el fondo de los problemas y oportunidades que giran en torno al sector del turismo, ya que este será el estudio y debate que van a seguir a estas palabras, sí que podría ser útil manifestar que nuestra Real Corporación puede ofrecer

los elementos teóricos y técnicos más avanzados susceptibles de apoyar las tareas de quienes a través del turismo desean alcanzar las más altas cotas de bienestar con un sistema económico garante del progreso de nuestros pueblos, la descarbonización del planeta y la economicidad de nuestras empresas e instituciones.

A nuestro entender, han finalizado los tiempos en los que el único objetivo de las empresas era el beneficio, y para las instituciones sin ánimo de lucro lo era el bienestar de los ciudadanos. Para pasar a la pluralidad de objetivos que, además, pueden ser cambiantes en el tiempo, exige la creación de nuevos instrumentos económicos de gestión, flexibles y adaptativos. Pero no acaba aquí la complejidad. Si bien es posible realizar todos los cálculos con objetividad mediante la conocida matemática del determinismo, cuando se incorporan otros objetivos con alto contenido de subjetividad, como la descarbonización y el bienestar, por ejemplo, entonces es imprescindible recurrir a operadores especiales como los de distancia y grado, entre otros.

Es bien cierto que conocemos estos problemas desde hace muchos siglos, el precio de una cosa es el mismo para todos, su satisfacción depende de cada persona, pero hasta hace poco no se había fijado una buena solución. Habrán adivinado el por qué. En el fondo del problema subyace la necesidad de numerizar la subjetividad. Sumar y restar. El grado o nivel de satisfacción que produce un producto o servicio a determinadas personas, es decir, la heterogeneidad nos lo impide. Pues bien, en las investigaciones realizadas en el seno de la RACEF sí que hemos creado y utilizado con éxito instrumentos de gestión que promociona resultados contrastados positivamente. A título de ejemplo, valgan los 12 algoritmos programados digitalmente que ya se pueden utilizar acudiendo a la página web de la RACEF. Esta breve reflexión no tiene otra finalidad que la de hacer patente lo interesante, lo útil y lo necesario que es la colaboración entre distintos ámbitos de nuestra sociedad: la universidad, la empresa y la academia son un ejemplo revelador. Ustedes tienen la palabra”.

**Intervención de Ana Maria Gil Lafuente, directora de la Cátedra de Sostenibilidad, académica de número de la RACEF y catedrática de la Universidad de Barcelona.**

“Agradezco la colaboración de la UB, la RACEF y muy especialmente la Fundación Mutua Madrileña. Estoy agradecida e ilusionada porque en estas jornadas estamos debatiendo cuestiones del más alto interés a nivel económico y social. La propuesta de hoy a debatir gira en torno a la sostenibilidad en el ámbito turístico y todos los aspectos relacionados. Para ello, vamos a contar con el apoyo de los invitados: Sr. Amancio López Seijas, presidente y consejero delegado al Grupo Hotusa, compañía a la que ha dedicado toda su carrera profesional y que dirige desde su fundación en 1977. Consejero de Aena, presidente del consejo social de la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del consejo consultivo de Foment del Treball. El Grupo Hotusa es un grupo empresarial con 47 años de experiencia y desarrolla su actividad en más de 130 países.

Participa también en esta mesa redonda el Dr. Jaime Gil-Aluja, presidente de la RACEF; Dr. Mario Aguer Hortal, economista, académico de número de la RACEF y director de la Escuela de Turismo Ramón Areces, adscrita a la Universidad Antonio de Nebrija; el periodista de La Vanguardia, Sr. Lluís Amiguet Molina; y el también periodista Sr. Juan Carlos Valero Hermosilla, colaborador del diario ABC y profesor de Periodismo en la Universidad Abat Oliba CEU”.

El Sr. Amancio López Seijas nació en 1955 en la parroquia de Camporamiro, en la localidad lucense de Chantada. Cursó Estudios Empresariales y el PDG (Programa de Dirección General) de EADA (Escuela de Alta Dirección y Administración). La compañía posee el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística 2008, que otorga el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Prestigioso Premio Carlos Ferrer Salat, que brinda Foment del Treball Nacional y el Premio a la Mejor Iniciativa Empresaria que otorga anualmente el Periódico de Catalunya. Asimismo, y a título personal, el Consejo de ministros del Gobierno Español concedió al Sr. Amancio López Seijas, por unanimidad, la Medalla al Mérito Turístico 2013 en el apartado de Internacionalización por su labor en pro del crecimiento exterior del Grupo Hotusa.

El presidente de Grupo Hotusa también ostenta el Premio a la Trayectoria Empresarial que anualmente otorga la AIJEC (Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Catalunya).

Grupo Hotusa es una dinámica organización compuesta por un importante número de empresas relacionadas con los más diversos ámbitos del sector turístico. Con 47 años de experiencia, la compañía desarrolla su actividad en más de 130 países, posee una plantilla de 600 trabajadores y su facturación superó, en 2023, los 1.400 millones de euros.

Los participantes en la mesa redonda de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial del Turismo reflexionaron, a partir de la ponencia del señor Amancio López Seijas, sobre el papel del sector como uno de los principales motores de desarrollo de la economía española; un sector clave para definir la construcción de las ciudades y su entorno tanto desde el punto de vista urbanístico, como de servicios o cultural y de empleo. Asimismo, se debatieron aspectos esenciales para el desarrollo y la modernización del sector turístico: la formación de los trabajadores, la recuperación del patrimonio para combatir la denominada “España vaciada”, la mejora de la experiencia de los visitantes, el civismo, la sostenibilidad, la seguridad y la puesta al día de infraestructuras como el Aeropuerto de Barcelona y su ampliación para acoger vuelos transcontinentales, entre otros.

El turismo constituye un sector determinante para definir nuevas estrategias para gestionar con mayor eficacia marcas globales de ciudades como Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca o Málaga y seguir siendo competitivas a nivel internacional. Las cuestiones que se abordaron en la Mesa de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial sobre este sector precisan de un compromiso de colaboración entre las ciudades con la colaboración de todas las administraciones, desde la municipal a la autonómica y estatal, para llegar a generar un desarrollo turístico que redunde en la mejora de las ciudades y la vida de los ciudadanos.

El Sr. Amancio López Seijas, presidente del Grupo Hotusa, empresa líder en el sector hotelero de España, ha instado al Gobierno a que implemente un Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) de colaboración público-privada específico para el sector turístico. “Resul-

ta incomprensible que no se haya impulsado teniendo en cuenta el peso de turismo en la economía española; aún estamos a tiempo para facilitar la necesaria transformación del sector a partir de la recuperación del patrimonio histórico y también luchar contra la España despoblada”, ha dicho el Sr. López Seijas en la apertura del segundo ciclo de mesas redondas de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial de la Universidad de Barcelona, la Fundación Mutua Madrileña y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF).

En la sesión dedicada a la sostenibilidad en el sector turístico, el presidente del Grupo Hotusa aboga por la transformación del modelo de negocio del turismo en España con una decidida apuesta por la calidad del servicio y los valores sociales marcados por la sostenibilidad de un sector que es líder en el mundo y que está integrado por empresas familiares.

El empresario ha defendido que “la sostenibilidad y sus políticas no tienen por qué ser siempre caras, dado que en materia energética las amortizaciones pueden ser cortas. Además -ha añadido-, normalmente están guiadas por la eficiencia, lo que contribuye a que acaben siendo rentables, de modo que son medidas que debemos tomar con conciencia, determinación y el uso de nuevas tecnologías y, desde luego, en ningún caso pueden limitarse a ser un producto de marketing”.

Para el presidente de Hotusa, la ampliación del aeropuerto de Barcelona también supondría un gran impulso para el turismo en España. “Todo el mundo quiere tener un hub, y Barcelona es el lugar del sur de Europa mejor posicionado para lograrlo, ya que es la ciudad mejor conectada con el resto de Europa y lo tiene todo para convertirse en el gran hub entre Europa y Asia”. De lograrlo mediante la ampliación, “contribuiría enormemente al desarrollo de la economía local en esta nueva era post pandémica”, ha señalado.

A preguntas de académicos presentes en el acto, el Sr. López Seijas ha señalado que la falta de personal especializado y los elevados índices de absentismo laboral de estos últimos años se han convertido en otro de los grandes desafíos que afronta el sector. La Cátedra de Sostenibilidad Empresarial tiene como objetivo desarrollar actividades de docencia, investigación, formación, información y documentación en el marco del seguimiento de los principios del Pacto Mundial para la Sostenibilidad.

El Sr. Amancio López Seijas también ha reflexionado sobre las oportunidades de desarrollo del sector turístico y la conveniencia de superar los frenos que puedan existir para garantizar su crecimiento, poniendo especial foco en la transformación de destinos maduros y el impulso del modelo de turismo urbano y cultural. Haciendo referencia a las amenazas, el Sr. López ha advertido sobre la aparición de posibles obstáculos, que además del aumento de los tipos de interés, que podrían dificultar la financiación de proyectos, destacó las crecientes dificultades administrativas que, pese a la digitalización, limitan la obtención de licencias y restringen la inversión.

Para el presidente de Grupo Hotusa, una de las oportunidades clave para garantizar el futuro del sector pasa por “preservar y potenciar un nuevo modelo de turismo centrado en la sensibilidad por el patrimonio cultural e histórico y por la diferenciación”. Para el Sr. López “es clave desarrollar proyectos en esta línea, consagrados a la conservación de nuestro legado y edificios históricos”. En su exposición pone también de manifiesto la dificultad de rentabilizar esta importante riqueza a través de la inversión privada y lamenta “haber desaprovechado la ocasión de capitalizar en esta dirección los fondos públicos “Next Generation”.

La apuesta por la tecnología es la otra gran baza que, según Sr. López, el turismo debe explotar en pro de su crecimiento. “El país no puede renunciar a tener un auténtico ‘cluster’ o ‘hub’ vinculado al desarrollo y a la innovación, máxime contando con la presencia activa de numerosas empresas de base tecnológica en el sector turístico”. Para el presidente de Grupo Hotusa éste constituye el camino más seguro para garantizar el éxito y la sostenibilidad del sector a largo plazo.

A pesar de los desafíos del turismo, España cuenta con un sólido grupo de cadenas hoteleras con gran capacidad para la competencia internacional y, en opinión del Sr. Amancio López, “existe una oportunidad única para consolidarse como un referente en el sector tanto a nivel nacional como internacional. La clave reside en mantener un enfoque constante en la innovación y la adopción de tecnologías punteras”.

## **Intervención de Amancio López Seijas, presidente del grupo Hotusa**

“Es un honor estar aquí. No sé si es el lugar que más me corresponde, pero en todo caso muchas gracias por invitarme. No es mi intención dar una lección al uso porque no tendría sentido. Y lo que voy a hacer es aprovechar mi experiencia de más de 50 años en el sector, buena parte de ese tiempo dirigiendo una empresa que se inició de cero, como después tendré oportunidad de explicar, para a través de este recorrido, mediante mi observación me ido conformando una opinión y espero que también un criterio, al menos para darle sentido a las preguntas ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos? Y ¿hacia dónde vamos?”

“Tampoco voy a entrar de forma profunda en la sostenibilidad medioambiental y, en especial, en la descarbonización, porque doctores tiene la Iglesia. Me gustaría más desarrollar aquella sostenibilidad de lo que normalmente se habla poco. Porque sostenibilidad no es solo la medioambiental, sino también la económica, sobre todo los que tenemos una cierta edad y tenemos una trayectoria. Porque con el adanismo imperante, con frecuencia se olvida de dónde venimos y dónde estamos ahora. Y, por supuesto, también trataré la sostenibilidad social, que incluso debería ir más allá y hablar de la sostenibilidad de los principios y de los valores. Me gusta decir que los valores son aquellas cosas que no tienen precio y que son aquello que se aprende normalmente en las familias, y si no se aprende es un poco más complicado. Y me parece que todo tiene que estar muy relacionado”.

“En primer lugar, el turismo es muy importante para España, para Europa y para gran parte del mundo, tanto para los países más desarrollados, las grandes ciudades, los países emergentes como también para aquellos países que a través del turismo tienen una esperanza debido a que tiene un efecto fundamentalmente transversal, desde el punto de vista económico, pero también de imagen. Por lo tanto, más que una industria, el sector turístico es una actividad económica transversal. Como industria, es la industria de la felicidad, porque seguramente pocas otras actividades tienen algo que ver con el sueño permanente de la humanidad de viajar”.

“Por primera vez en la historia, no se viaja para trabajar, conquistar o hacer guerras, sino para conocer otras culturas, disfrutarlas y también entenderlas. Queremos también que sea la industria de la paz, especialmente en estos momentos, porque sin esa seguridad, el turismo especialmente no podría funcionar. Pero para entender de dónde venimos en España, solo hay que pensar que gracias al turismo se hizo en el país y en otros del sur de Europa, una enorme transformación económica, modernización e industrialización. Se hizo gracias al turismo y no olvidemos también a los emigrantes, porque España ha sido históricamente un país de emigrantes. Del lugar de donde vengo de origen, Galicia, a principios del siglo pasado, hace unos cien años, la ciudad más habitada era La Coruña, que tenía 60.000 habitantes, mientras en Buenos Aires residían 150.000 gallegos con el drama que supuso en aquellos momentos”.

“Volviendo a que el turismo contribuyó de forma determinante a la modernización de España, en los años 80 en las ciudades se produce una cierta decadencia debido a la desindustrialización, elemento a reseñar porque medioambientalmente el turismo no afecta tanto como la industrialización de las chimeneas en las ciudades. En los 90 se produce una enorme transformación con el factor clave de la libre competencia de las compañías aéreas y la llegada del turismo masivo a través del fenómeno low cost”.

“Cualquier ciudad que se precie hoy en el mundo, lógicamente el turismo tiene un importante papel. Pero nos queda un enorme reto. Parece como si la despoblación sea un fenómeno en la historia y estoy absolutamente convencido de que el turismo va a contribuir a evitarlo, porque las ciudades permitieron, con su calidad de vida que atrae al turismo y sirve para el bienestar de los residentes, que atraiga también a directivos de empresa y, por supuesto, a jóvenes. El gran reto ahora es contribuir, mediante el turismo y la digitalización, a la recuperación de la España despoblada, de los pueblos y villas, y la recuperación de la naturaleza. Porque, además, ocurre el fenómeno de que antes la gente buscaba trabajo y ahora es el trabajo el que busca gente. Personas no solamente con talento, que es absolutamente imprescindible, sino con valores y principios. Y en las zonas rurales, incluso en las más miserables, se fueron manteniendo los valores de generación a generación a través de la familia”.

“El sector turístico en España tiene una serie de puntos fuertes: el primero, la seguridad, en la calle y también la sanitaria en los hospitales y, desde el punto de vista empresarial, también la seguridad jurídica, sobre todo si nos comparamos con otros países fuera de la Unión Europea. Por cierto, más del 50% del turismo mundial lo concentra Europa y en tiempos de incertidumbre, lo es aún más, como lo es también para España, que tenemos una historia, aunque terrible, desde el punto de vista del relato turístico lo hace muy interesante. Otro aspecto muy decisivo que ha permitido el aumento del turismo son las infraestructuras, que se han hecho muy bien en España, con gobiernos distintos, y espero que se sigan haciendo. Los aeropuertos, lo primero, porque más del 80% del turismo viene a través de avión, pero también el AVE y la fibra óptica, porque la conectividad es absolutamente clave para el desarrollo”.

“Otras cosas positivas son la calidad de vida, la historia, la cultura, la geografía, el clima, una forma de relacionarse, la gastronomía, que nos convierte en un destino especialmente atractivo. Pero hay algo más que se comenta poco: el ecosistema empresarial es una infraestructura muy importante. Se ha producido algo mágico, porque al oír a los economistas decir que las grandes empresas españolas son competitivas mundialmente, en nuestro sector también se ha producido, pero sin intervención de capital. Como dijo un antiguo ministro, ningún rico creyó en el turismo ni invirtió en el turismo. Pero es que el sistema financiero tampoco le dio respaldo, de forma que el sector lo hicieron llaneros solitarios, gente que por su intuición y determinación fueron capaces de construir un modelo a base de prueba y error. Y con enorme ilusión se construyó un tejido empresarial muy importante que sobrevivió, creció y se internacionalizó contribuyendo a la riqueza”.

“Ese extremo de grandes compañías como las españolas no ha pasado, por ejemplo, en Italia, porque la primera cadena italiana si estuviera en España estaría en el puesto 20 o 25. Y quiero subrayar este punto porque estas grandes compañías internacionales españolas son empresas familiares, que tienen como primer objetivo sobrevivir en el tiempo en base a los principios y valores que decía al principio. De manera que el beneficio, el ebitda, no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia y un medio para seguir creciendo, pensando que creciendo seguirá la compañía en el futuro. Este es un aspecto

de sostenibilidad muy importante que ha contribuido a desarrollar la economía de forma importante allí donde han ido estas cadenas”.

“Con frecuencia, la actividad de la formación se basa a partir de la prueba y el error, el conocimiento adquirido mediante la experiencia con enorme capacidad de adaptarte a los tiempos. En esta materia, nuestro país tiene una riqueza incuestionable. Y además, esos propios principios y valores de sostenibilidad de la organización, de la empresa, es lo que facilitará que desde el punto de vista medioambiental se pueda implantar la descarbonización de forma determinante. El país tiene enormes retos, uno de ellos es esta parte de destinos saturados que se hicieron en una época en que competíamos por costes y que ahora requieren de una transformación que seguramente hubiera necesitado un PERTE para abordarla. Una transformación seguramente para reducir las plazas hoteleras y hacerlas de más calidad, porque ya no podemos competir en precios, y sí que nuestro destino como país nos permite seguridad en estos momentos de tanta incertidumbre, un aspecto en el que este rincón de Europa mantiene ventaja”.

“En las ciudades españolas es necesario recuperar todo el patrimonio cultural y plantearnos qué tipo de turismo queremos, porque está claro que el número de turistas que puedan venir no es infinito y los destinos tienen que hacer políticas que estimulen, porque no es lo mismo un hotel de cinco estrellas que tiene un cliente de alto poder adquisitivo, crea empleo y riqueza, que una vivienda de uso turístico. Me parece un absoluto disparate que en todas las ciudades del mundo hayan mirado para otro lado ante el crecimiento de los pisos turísticos, porque comportan un enorme riesgo de futuro de acabar desplazando la población. Y si se desplaza la población, también se desplazarán las empresas y acabaremos muriendo de éxito de verdad”.

“Creo en los principios y la ética, me refiero a la integridad que también se aprende en casa, y la responsabilidad, una virtud personal, junto al compromiso, que no solo es personal, sino con un proyecto y un equipo de personas. Estos valores los tenemos que reivindicar, y la laboriosidad en unos tiempos que hoy en día parece todo lo contrario. Y también la lealtad, que tiene que ver con el compromiso. Las empresas se tienen que basar en esos principios. En mi caso, nuestra empresa fue constituida con 150.000 pesetas, el equivalente

a 900 euros actuales, y desde entonces no se ha aportado más capital y nunca se han repartido beneficios. Es una empresa que ha tenido beneficios todos los años, con la única excepción de los años de pandemia 2020 y 2021. Otra característica es que empezamos un equipo profesional muy joven, siendo yo el mayor con 22 años, sin experiencia ni saber nada, y fuimos aprendiendo. Y prácticamente todos nuestros directivos han seguido un proceso similar. Es un modelo significativo”.

“Entrando en el detalle de la descarbonización, tengo en cuenta dos factores: primero, la sostenibilidad y las medidas que se pueden tomar no tienen que ser necesariamente siempre caras y hoy se puede amortizar en periodos cortos. Son medidas que tienen mucho que ver con la eficiencia, la organización, la innovación y la tecnología. Aportaré algún dato: en lo que llevamos de año (primer trimestre de 2024) hemos ahorrado un 8% en gasto energético por habitación ocupada, y desde 2019 acumulamos un 23% de reducción de consumo. Estas medidas hemos de hacerlas que sean viables y, al mismo tiempo, rentables. Solo puede abordarse este problema con conciencia, determinación y, por supuesto, tecnología. No puede ser un tema de marketing, y la mejor forma es medirlo y con datos”.



## **CAPÍTULO 2: DEBATE**

**Dr. Jaime Gil Aluja**

*Presidente de la Real Academia de  
Ciencias Económicas y Financieras*

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sr. Amancio López Seijas**

*Presidente del grupo Hotusa*

**Dr. Mario Aguer Hortal**

*Académico de número de la RACEF  
Director de la Escuela de Turismo Ramón Areces*

**Sr. Lluís Amiguet Molina**

*Periodista de La Vanguardia*

**Sr. Juan Carlos Valero Hermosilla**

*Periodista colaborador de ABC*





Nota: De derecha a izquierda Juan Carlos Valero Hermosilla (JV), Amancio López Seijas (AL), Ana Maria Gil-Lafuente (GL), Mario Aguer Hortal (MA) y Lluís Amiguet Molina (LA).

Se inicia el debate entre los participantes en la Mesa y los miembros del público presente (PP). La Dra. Ana Maria Gil Lafuente señala que la ponencia del señor Amancio López “ha sido contextualizada, muy directa e interesante, expuesta desde la primera persona. Estos son los debates que permiten hablar de sostenibilidad compatible con crecimiento económico”.

**JV:** Ha citado el señor Amancio López que el sector turístico en España no tiene un PERTE, un proyecto económico de transformación y recuperación económica, siendo como es un sector que aporta al PIB aproximadamente el 12%. ¿No debería plantearse como una cuestión de Estado la necesidad de una colaboración público-privada en torno a un PERTE? ¿Estamos a tiempo? También ha citado la recuperación de las ciudades y del patrimonio cultural para contrarrestar la despoblación de España. ¿Este instrumento serviría para canalizar estas necesidades del país?

**AL:** Sin duda. Lo más difícil que ha logrado nuestro sector es el ecosistema que se ha creado de empresas tremendamente competitivas. Son competitivas porque son eficientes y son eficientes porque en la mayoría de los casos no son productos de inversiones y de gestión a corto plazo, sino que son proyectos a largo plazo realizados a base de prueba y error y sin recursos, y algo que empiezas de cero tienes clarísimos los gastos y los ingresos, etcétera. El sector necesita una permanente actualización y transición. El aspecto positivo es que solo se puede transformar lo que existe. Y nosotros somos el sector más competitivo del mundo en los últimos años. Los destinos maduros, que no solo necesitan en lo privado inversiones, porque con la buena marcha del sector, la parte privada puede abordarse gracias a los fondos de inversión y las cadenas potentes que tenemos.

Pero se requiere también una inversión pública imprescindible para posicionar el destino. En ciertos destinos no se puede hacer un hotel de cinco estrellas porque la gente no iría.

Otro reto es de las ciudades, pero también lo es del país en general. Lo que es permanente es aquello que forma parte de nuestra riqueza cultural. No puede haber un castillo cerrado, tiene que estar abierto y recibiendo visitantes, igual que un monasterio. Todo aquello que tiene valor, a través del turismo se puede conservar y gestionar. Es verdad que muchos de estos enclaves con una inversión sólo pública es imposible que se mantenga, que tenga un retorno y que la actividad sea sostenible una vez recibidas las ayudas. Sostenible en el aspecto de que con los ingresos obtenidos se puede mantener e incluso generar un cierto retorno. El gran reto de la España despoblada es toda esa riqueza cultural, porque, además, con la evolución que tenemos en el turismo, en algunos de esos destinos que se denominan parques temáticos o lugares de diversión, se prioriza cada vez hay más un turismo de experiencias, de singularidad, de buscar un relato, algo distinto, porque hay días para fiestas y otros para cultivarse.

Para los países que tenemos una gran historia y geografía, como España, Portugal o Italia, tenemos una oportunidad impresionante de tener un turismo de calidad. Porque es más fácil transformar algo que existe y que además somos líderes mundiales, que a veces empezar otras actividades que tienen un resultado más dudoso. Pero ¿por qué es necesario un PERTE en el sector? Aunque pueda llegarse a la conclusión en ocasiones de que el turismo funciona solo, que no necesita ayudas ni nada, yo creo que sí hay espacio para la colaboración público-privada, y la importancia de transformar este país vinculado al turismo que existe en torno a un clúster o hub tecnológico de innovación permanente, para que seamos capaces, junto a la Inteligencia Artificial, convertirnos en líderes. En el turismo es posible, porque existe un gran sector y hay muchas empresas que pueden invertir y utilizarlo. Hay suficiente base para abordarlo. Y desde el punto de vista medioambiental, este tipo de industria estoy convencido de que es más sostenible que las industrias de las chimeneas.

**LA:** La demografía es el destino de los pueblos. Y esto lo nota el sector porque le cuesta más encontrar personal, pero también hay oportunidades. Barcelona está llena de asiáticos, turistas que antes no pisaban Europa, porque no podían.

Me pregunto dónde está la oportunidad y el problema en su presencia comercial en 130 países. ¿Qué aprecian del turista asiático?, no solo chinos, sino también hindús... ¿Piden otras cosas, hay que adaptar la oferta a lo que piden? Leyendo el Financial Times vi un artículo donde hablaban de la región de moda en Europa, que no era Ibiza, sino Asturias. ¿Se pueden vincular el turismo asiático diferente, que busque otras cosas, y luego el turismo de siempre también busque otras zonas con criterio de sostenibilidad climática, porque deja de ser placentero unas vacaciones en verano en Ibiza a 42 grados a la sombra?

**AL:** En cuanto a amenazas, lo primero sobre sostenibilidad es hablar de natalidad, porque lo demás no tiene sentido en demografía. Tenemos un problema en nuestro sector a la hora de encontrar personas, también porque después de la pandemia estamos en una época de hedonismo, en los años felices que ahora son las noches de vino y de rosas, y la tendencia es pensar que después ya vendrá lo que tenga que venir. Ese es el gran reto para encontrar personal. También hay una tendencia con corte ideológico en el sentido de que el trabajo parece que es una maldición bíblica y que se estimula en dirección contraria. Pero la globalización debería permitir encontrar personal donde sea. Nosotros tenemos una oportunidad, porque los millones de españoles que migraron, algunos no tuvieron suerte en su destino y sus descendientes vuelven, no solo gallegos, sino asturianos y de todas las regiones de España. Es una gran oportunidad, porque esos nietos sí que recibieron en sus familias esos valores transmitidos en los pueblos y aldeas a los que me refería antes, que son comunes: el trabajo, el esfuerzo. Y eso supone una enorme riqueza, la oportunidad de que volvieran, porque para nosotros sería muy fácil la integración y nos permitiría también desde el punto de vista laboral, tener más oportunidades.

Desde el punto de vista de la demanda, la pandemia paralizó el turismo asiático, pero ahora vuelve a resurgir. Porque Europa provoca esa fascinación por la historia y la cultura que la hace absolutamente distinta y, sobre todo, la certeza, hoy por hoy, de la paz, la seguridad y que puedes vivir en la calle, cosa que otros destinos no lo permiten. Ibiza y Asturias son perfectamente compatibles. Lo cierto es que el turismo seguirá creciendo, siempre y cuando haya paz, porque se puede complicar todo de un día para otro, y en este contexto, las ciudades deben de realizar sus planes estratégicos para que los destinos sepan qué quieren ser, porque al final ¿queremos tener turismo de calidad que genere riqueza y empleo de

calidad o queremos tener un turismo que expulse a la población de las ciudades? Las amenazas para mí son, lógicamente las guerras, que son un problema en sí mismo porque no terminan de acabar y ninguna acaba bien. Son un problema que está ahí, la historia nos lo enseña, y luego está esa masificación que empieza a producirse en las ciudades.

**LA:** Entrevisté al CEO de la plataforma Airbnb que vino a la Smart City Expo de Barcelona y comentaba que los hoteles se enfadan con ellos porque les están haciendo una competencia seria por lo que supone la experiencia que permite estar con una familia, con gente, integrado, y no en un hotel, donde estás apartado. En Barcelona se produce un abuso de Airbnb, pero pregunto ¿hay demanda para todos?

**AL:** Pero todos no caben. Desde el punto de vista del empresario hotelero debo decir que se trata de una competencia absolutamente desleal. Un hotel necesita cumplir 400 normativas desde que empiezas hasta que acabas de construir el hotel y todavía te quedan por pasar algunas más. En los hoteles, todos los materiales deben de ser ignífugos y yo, cuando voy a dormir a uno de mis hoteles, la policía tiene inmediatamente información de que estoy allí, aunque el hotel sea mío. El control es absoluto, igual que el cumplimiento de normativas, cosa que una vivienda no tiene ninguna.

El segundo argumento es preguntarse lo que le interesa a una ciudad: ¿un hotel de 5 estrellas o que se metan diez personas en un piso?, ¿qué riqueza genera el piso turístico? Y la tercera: ¿Es posible que conviva este tipo de turismo que viene lógicamente a divertirse, con una familia que vive al lado o debajo y que cada cuatro días llegan otros nuevos? El crecimiento de este tipo de turismo no puede ser infinito. Otra pregunta: ¿qué pasa con el cliente de un hotel de 5 estrellas que realiza compras y gastos en la ciudad, cuando se encuentra la calle llena de gente celebrando despedidas de solteros? ¿Va a volver? Probablemente no. Llega un momento en que las ciudades deben de elegir.

Cuando doy una opinión de este tipo, intento no formularla solo desde el punto de vista del interés corporativo. Porque también las empresas se están yendo de las ciudades, detrás de las personas que huyen de los centros urbanos hacia otras ciudades medianas y pequeñas. Las empresas van a ir detrás, porque con las

facilidades de transporte, por ejemplo, del AVE, es posible. A algún alcalde he oído decir que habría que hacer más metros y transportes para comunicar mejor a la gente que se va fuera. ¿Por qué no los echas directamente?, me pregunto. El gran riesgo de que se vaya la gente de las ciudades es su decadencia. Si Zamora, que está a una hora en AVE de Madrid, ve una oportunidad de que las empresas se vayan allí, detrás de la gente, podrán ir el fin de semana a Madrid.

**LA:** Hablemos de la gestión de Barcelona y Madrid en materia de turismo. Recordamos a la exalcaldesa barcelonesa rechazando la apertura de hoteles de grandísimo nivel que ahora están en Madrid...

**AL:** Uno tiene que elegir lo que quiere y lo que le conviene a la ciudad. No es cierto que se haya potenciado desde Barcelona las viviendas turísticas, porque otra cosa son los apartamentos turísticos, que, aunque no crean riqueza, cumplen la normativa y no se pueden atacar. Es una pena la imagen de rechazo que se pueda producir en Barcelona.

¿Se genera una reacción anti turística cuando en realidad es una reacción contraria a los pisos turísticos?

Lo cierto es que habrá un número máximo de pisos turísticos que pueda tener una ciudad, ¿no? Entonces, ¿puedo elegir? Pues la ciudad elige y a partir de ahí estimulas, y luego regulas, depende cómo lo hagas, porque hay ciertas cosas no aceptables. La administración puede estimular para potenciar una cosa u otra. Y si una cadena internacional de prestigio quiere instalarse en esa ciudad y el gobierno municipal los atrae, facilitan y se sienten bien recibidos, pues entonces les tratan bien. Lo cierto es que no vas a hacer una inversión en un sitio donde encima hasta te reciben mal.

**JV:** Hablando de estimular, la ley de la vivienda está estimulando que pisos de particulares, en vez de alquilarlos a familias, apuesten por el alquiler temporal a consecuencia de los topes impuestos. Un fenómeno que incluso se está extendiendo por las áreas metropolitanas, como publicó este fin de semana ABC en un reportaje que certifica mediante los anuncios de las distintas plataformas que las coronas metropolitanas están reproduciendo este fenómeno. Por ejemplo, en l'Hospitalet, Cornellà, Badalona, etcétera, cada vez más hay un mercado creciente

de viviendas turísticas y no solo en los centros de las grandes ciudades. Y el fenómeno se extiende hasta la segunda corona. Pero mi pregunta es sobre el poder que tiene el turismo, porque parece que quita gobiernos, convoca elecciones e impide la aprobación de presupuestos públicos. Hablo del proyecto del Hard Rock, heredero del Barcelona World, porque ha sido la excusa para que no se aprobaran los presupuestos de la Generalitat, se convocaran elecciones autonómicas anticipadas en Cataluña y, además, de rebote, no se aprobaran los Presupuestos Generales del Estado. Ese proyecto turístico ha sido una gran palanca política. ¿Detrás de esta circunstancia, qué subyace, el debate sobre el modelo de sostenibilidad turístico o cuestiones ideológicas?

**AL:** No lo sé, porque ahora llaman ideología a otras cosas que antes no lo eran. Se hablan de mantras y puros fanatismos. No voy a meterme en ese charco, pero sí subrayar lo que se necesita desde el punto de vista empresarial. Una empresa necesita estabilidad política, lógicamente, grandes consensos; necesita seguridad jurídica, certeza, porque es lo que genera confianza en el futuro, porque al final, la economía productiva y con componente familiar, la que tiene como objetivo permanecer en el tiempo, busca eso. Porque no tiene nada que ver un empresario con un inversor, pueden coincidir, pero no tiene nada que ver, porque los primeros quieren la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y los otros, la mayoría, buscan obtener dinero en el menor tiempo posible, si es en media hora mucho mejor. La actividad empresarial necesita esa certeza. Algunas actuaciones políticas o declaraciones pueden originarse en la inconsciencia del daño que pueden causar al espantar a la inversión. O simplemente a algunos les trae sin cuidado para sus fines. Es importante la confianza que se genera, sobre todo con la estabilidad política.

**JV:** El proyecto de la ampliación del Aeropuerto de Barcelona se antoja otra palanca turística que estamos desaprovechando. ¿Estamos perdiendo el tiempo y obedece a otro debate ideológico que está detrás de su no ejecución?

**AL:** No creo que sea ideológico siquiera. Es otra cosa. Para algún grupo político puede que lo sea. El problema es que en una sociedad empiezan a esgrimirse teorías del decrecimiento, eso que se ha probado en otros países con el éxito que todos conocemos, porque algunos decrecen hasta que ya no pueden decrecer más. Entonces, a mí me parece que se contamina el debate, porque cuando alguien va

defendiendo el decrecimiento y nadie contesta porque es mejor no meterse en ese charco, podemos acabar pensando que es factible. Barcelona ha tenido un enorme desarrollo porque es la ciudad con más conexiones aéreas con el resto de las ciudades de Europa. Esto ha sido un éxito comprobable porque ningún aeropuerto de su dimensión ha crecido tanto como el de Barcelona.

El problema del Prat es que no tiene vuelos intercontinentales y en especial un mercado que seguramente tendría enormes posibilidades sería el de Asia, pero para eso necesita las infraestructuras adecuadas. Y cuando las infraestructuras se deciden hacer, hay que hacerlas, y pasan muchos años hasta que son útiles. Una vez que se pierde esa carrera, cuando Barcelona aspira a ser un hub con Asia, cuando todo el mundo quiere ser hub y no es fácil conseguirlo, si no tienes el aeropuerto ampliado no puedes lograrlo. Pero si otro aeropuerto, sea Madrid o cualquier otro del sur de Europa, tiene las instalaciones, el que venga detrás puede llegar tarde.

Después está el factor utilizado como argumento del tema de la laguna, por no llamarlo charco, y además es artificial, que podría haberse resuelto muy bien. Estoy convencido que ampliar el aeropuerto es un gran reto porque supondría renunciar a un futuro, por lo que estoy convencido de que se va a hacer. La pregunta es si cuando se haga llegaremos a tiempo o no. No hay factores que influyan tanto en la economía como la conectividad. Y la prueba es lo que decía antes del fenómeno del turismo de Barcelona de los años 90, que vienen en parte precisamente gracias a la conectividad europea. Es una enorme oportunidad que nos cuestiona el futuro. Otro tema son todas las medidas de responsabilidad, de regulación y de sostenibilidad medioambiental en los que está avanzando el sector del transporte aéreo. Y en eso AENA también es ejemplar, porque es absolutamente líder mundial en estos aspectos de descarbonización, siendo la única compañía que trata estos temas en la junta de accionistas y no solo en los consejos de administración.

**MA:** En los dos últimos años, a nivel mundial se está respirando un aire de confrontación. ¿Ante este hecho, qué cree que piensan los ciudadanos, hacer más turismo por lo que pueda ocurrir, o hay una restricción sobre el desplazamiento por miedo a quedarte en el destino elegido si hay un conflicto? ¿Invierten o no por lo que pueda ocurrir?

**AL:** La actividad empresarial como yo la conozco es una permanente duda, evoluciona a base de prueba y error, y supone un debate permanente. En el mundo de la empresa siempre se tiende a pensar, aunque yo intento evitarlo, que lo que está pasando ahora va a pasar siempre. Me he acostumbrado a decir que cuando las cosas van bien hay que prepararse para cuando vayan mal y cuando van mal hay que prepararse para cuando vayan bien. En estos momentos, vivimos en una nube de vino y de rosas, de felicidad permanente. Es como si no existiera la guerra, esa confrontación brutal. En el mundo empresarial tienes que hacer transacciones y ahora hay mucha documentación escrita, pero en su día se hacía por teléfono sin conocerse de nada y todo el mundo cumplía a rajatabla. Es imposible ninguna actividad sin la confianza y esa capacidad de consenso, al margen de la política que solo se busca confrontación. Esa es la enorme duda, de todos los días.

El instinto te dice que siempre debes de ir hacia delante y tener el punto de determinación de la confianza, que a veces sale bien y a veces mal. Al final, te la acabas jugando porque no puedes pararte, aunque siempre con un punto de prudencia. También es cierto que el crecimiento del turismo está produciéndose en algunos oasis como son esta parte de Europa, pero si nos acercamos al centro y al este del continente, va bajando. Y ese oasis está también en algunos lugares como la zona del Caribe, que no ha recuperado sus mejores tiempos. Resulta hoy tan fácil la confrontación. ¡Cómo ha cambiado el mundo desde 1991, cuando desaparecieron los totalitarismos, llegaron las democracias más o menos perfectas y volvemos ahora a la confrontación y polarización más absoluta! Es muy preocupante para el turismo, que, insisto, lo que necesita es seguridad y paz, ya que sin esas circunstancias se cae absolutamente.

**PP:** Usted comentaba que uno tiene que elegir lo que quiere y que anteriormente el factor de competencia del sector eran los precios. ¿Cuáles son hoy en día los factores principales de competencia?

**AL:** En una España que iniciaba su desarrollo, que entonces se decía que estábamos en vías de desarrollo, lógicamente los precios eran un factor de competitividad determinante. En el momento que el país se desarrolla, sus costes salariales y de todo tipo van creciendo, y ya no puede competir por precio, de modo que tiene que competir por otras cosas. Que son, primero, un producto de calidad, con servicios de calidad, con entorno limpio y cuidado, y después con

un destino seguro, sanidad y restaurantes magníficos, poder salir por la noche, pasear, algo que en otros países no existe. Y todo aquello junto a que podamos ofrecer productos diferenciados de experiencias alejadas de la masificación, como los hoteles boutique, con arte y cultura y todo aquello que genera experiencias. Entre otras cosas, porque por precios no podemos competir, porque nuestros costes son muy altos.

**PP:** En el marco europeo, con la regulación, ¿los hoteles están preparados para tener los datos operativos para ofrecer informes financieros? Es un cambio muy reciente. ¿Tenemos la capacidad y las estructuras necesarias para afrontar ese reto?

**AL:** No nos va a quedar más remedio. En Europa, si algo la caracteriza, es su capacidad compulsiva de generar normas y normas e inspecciones. Y cada vez son más los inspectores que los inspeccionados. Hay algunos aspectos que me parece que justifican una sociedad muy desarrollada y otros que quizás sean excesivos. Pero nos adaptaremos porque no tendremos más remedio. Al turismo y a la imagen, le puede afectar mucho, porque los grupos de interés se amplían más y cualquier puede pedir una investigación y poner en marcha mecanismos.

Como economía, Europa tiene sus ventajas e inconvenientes frente a lo que son Estados Unidos y China. Lo que sí es cierto es que el turismo lo tenemos que cuidar, porque hoy es discutible que la industria de Europa pueda competir con Asia y que las compañías de base tecnológica europea puedan competir con Estados Unidos. Nosotros tenemos que cuidar el turismo. También es cierto que las normativas surgen del norte y se aplican al sur. Porque ciertas medidas que se toman, si afectasen a la industria alemana, probablemente se pararían. Es uno de los asuntos en los que deberíamos tener algo más fuerza. Si en Francia se decide que no se puede volar en una distancia determinada, pues la gente no va a venir a la Costa del Sol, irán a Egipto o Turquía y el efecto medioambiental será mayor y, además, allí no les afecta la normativa. En ese sentido, creo que falta influencia de la importancia que tiene este sector, no solo para el sur de Europa, porque también en Alemania el turismo cada vez está teniendo más importancia, porque tiene una riqueza histórica brutal. Falta un poco de sensibilidad de que toda Europa será un gran destino turístico, sobre todo si mantiene esa seguridad, esa sanidad y esa paz que nos diferencia de otros continentes.

**PP:** Hay muchos grupos familiares en el sector turístico. ¿Cómo se plantea el sector turístico esa supervivencia?

**AL:** Yo vinculo la empresa familiar, al menos en las primeras generaciones, con el deseo de permanecer, de un valor que va más allá de la rentabilidad económica. Esta diferencia es mayor respecto a las empresas cotizadas, donde los inversores están cada vez durante periodos más cortos. Un economista me comentaba recientemente que hace 40 años la permanencia de los inversores en las empresas era de 20 años y ahora es de menos de un año. Yo diferencio mucho la economía productiva de la especulativa, dicho sea esto sin ningún tipo de actitud peyorativa, porque hay quien se dedica a comprar y vender y otros se dedican a mantener, son posiciones absolutamente distintas. Creo que esta es una diferencia importante. Es cierto que en el campo de la inversión aparecen fondos que son institucionales y pueden dar trayectoria.

La empresa familiar corre el riesgo de las sucesiones, de si son las personas adecuadas, y también unos compliances familiares que a veces se complican mucho. Son los grandes retos. Puede haber fórmulas mixtas. Lo importante es que un accionista, esté o no en la gestión, intente permanecer en el tiempo, porque trabaja para el futuro, pero si quiere vender sus acciones en cuanto se revaloricen un poco, eso ya no es trabajar por el futuro. Hay movimientos de inversiones a corto plazo que son una enorme amenaza para las empresas. Es uno de los riesgos y habrá que legislar para limitarlos, porque ahora las posiciones en corto, con ayuda de la inteligencia artificial, pueden acrecentarse.

**PP:** Gracias por la transparencia y el sentimiento que has puesto en tu intervención, porque nos ha transmitido la realidad. Has hablado de regulaciones, y ahora que estoy en el comité ejecutivo de CEOE, hay una distorsión del diálogo social, porque, por ejemplo, nos han impuesto un salario mínimo interprofesional que es el mismo para Madrid que para Zamora. Y eso tiene unas consecuencias de todo tipo. Una reducción de la jornada laboral también puede salir por decreto y eso os afecta mucho al sector turístico. Pero hay otro problema preocupante: el absentismo, que está creciendo el 20-25% anual, lo que resulta una barbaridad con tantas bajas laborales. Y sin embargo el Gobierno no se aprecia que afronte ese tema. ¿Cómo afecta el absentismo en los hoteles?

**AL:** Si me preguntan cuál es el factor de éxito para el futuro, la respuesta es encontrar personas jóvenes que quieran realizar una trayectoria en una empresa, que puedan crecer haciendo crecer a la empresa. Esta es la dificultad. Y la amenaza es la contraria: es el silencio absoluto frente al absentismo que está creciendo brutalmente. ¿Causas? Hace unos años una catedrática del País Vasco, Sara de la Rica, hablaba en un evento que, durante la crisis financiera, cuando la gente llevaba un año o dos sin trabajar, muchos no eran capaces de volver a trabajar porque perdían la capacidad, la concentración. Yo creo que durante la pandemia ha pasado eso. Pero además hay un aspecto casi ideológico, de que el trabajo es una especie de maldición, aunque para el turismo nos va bien que la gente viaje mucho. Pero ese problema también tiene que ver con la actitud ante la vida: si la natalidad baja y hay gente que no va a tener hijos ni se va a comprar casa, ni coche... pues en ese sentido de vivir al día no le importa el futuro.

Efectivamente, el absentismo crece y tiene además un efecto nocivo, porque si hay 50 personas trabajando, y hay 5 de baja, hay otros que se van contaminando. Creo que es el gran problema que tenemos, algo que no tiene nada que ver con lo que sucedía antes de la pandemia. El número de horas trabajadas está ya en unas 30 horas semanales, y hay sectores en los que el absentismo está en el 10% de las plantillas. Y este asunto sigue creciendo a tremenda velocidad. Y los empresarios hemos de cortarlo porque puede generar una especie de desprecio a trabajar, sin ningún compromiso. Ninguna organización y ningún proyecto sale adelante sin un equipo implicado, trabajando mucho, pero no solamente dedicando horas, sino de cuerpo y alma implicados. No se hace nada importante sin ellos.

Cuando una organización entra en la pérdida de la ilusión, de las expectativas, el sentido de superación competitivo, de mejora, acaba destruida. O estás pensando en mejorar constantemente o entras en decadencia. Creo que es el gran tema, porque lo demás son tecnologías, herramientas, técnicas, pero lo importante son las personas. Y dentro de las personas, cuando tanto se valora el talento, que está vinculado a la inteligencia, hay que subrayar que lo importante, la dominante, es la personalidad. Necesitamos personas. El talento no es suficiente, porque eso tiene que ver con los valores que antes citaba del compromiso, la responsabilidad, el afán de superación, mantener la ilusión permanente. El factor de éxito empresarial primordial es la capacidad de ilusionarte sin llegar a ser iluso y llevarlo a tiempo real, si es posible. Nunca perderlo. Durante la crisis financiera y la pande-

mía yo lo único que pedía es no perder la ilusión, porque encima se sienten muy cómodos, viviendo estupendamente. Ese es el gran reto como personas, empresas y como país.

**GL:** Muchísimas gracias a todos los presentes, damos por finalizado el debate. Muchísimas gracias por todas las aportaciones, tanto de la mesa, como del público y les emplazo para que puedan participar en las próximas jornadas que seguiremos anunciando. Nuestro reto siempre es lograr un mundo más próspero y más sostenible para todos.

# CAPÍTULO 3: INTRODUCCIÓN

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sra. Maribel Esparcia Perez**

*Honest Operations  
Barcelona*

**Dra. Josefa Boria-Reverter**

*Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Barcelona*



El sector turístico se encuentra en una encrucijada histórica, enfrentándose a desafíos ambientales, sociales y de gobernanza que exigen una transformación profunda hacia modelos más sostenibles. En este contexto la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial, una iniciativa conjunta de la Universidad de Barcelona, la Fundación Mutua Madrileña y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF), organizó la jornada sobre “Sostenibilidad en el Sector Turístico”, que reunió a expertos de diferentes ámbitos para discutir estrategias, casos de éxito y futuros caminos hacia la sostenibilidad.

Constituida en 2022 la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial, como marco para la innovación y el conocimiento, tiene como objetivo fomentar la sostenibilidad en las empresas a través de actividades de docencia, investigación y difusión, creando un marco en consonancia con los principios del Pacto Mundial para la Sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta cátedra busca analizar las políticas de responsabilidad social corporativa, identificar barreras para la implementación de prácticas sostenibles y proponer soluciones innovadoras.

La jornada “Sostenibilidad en el Sector Turístico” fue diseñada como un espacio de reflexión sobre los retos específicos a los que se enfrenta esta industria explorando cómo las organizaciones pueden adaptarse a las circunstancias cambiantes para minimizar su impacto ambiental, promover la equidad social y mantener la rentabilidad económica.

El turismo representa uno de los sectores más dinámicos de la economía global, generando empleo, ingresos y oportunidades de desarrollo en diversas regiones. Sin embargo, también es responsable de una parte significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero, del consumo intensivo de recursos naturales y de la presión sobre los ecosistemas locales.

En este contexto, la sostenibilidad en el turismo no es solo una cuestión ética, sino también una necesidad estratégica para garantizar la resiliencia del sector frente a desafíos como el cambio climático, las crisis económicas y las expectativas cambiantes de los consumidores, cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

La jornada contó con la participación de figuras destacadas que aportaron perspectivas complementarias sobre cómo abordar la sostenibilidad en el sector turístico. Intervinieron: el presidente de la RACEF Dr. Jaime Gil Aluja, quien abrió la sesión y realizó aportaciones a lo largo del debate; el Sr. Amancio López Seijas, presidente del grupo Hotusa, ofreció una visión empresarial sobre las estrategias sostenibles en la industria hotelera; la Dra. Ana Maria Gil-Lafuente, catedrática de la Universidad de Barcelona y directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial lideró el debate subrayando la importancia de integrar la sostenibilidad como eje estratégico en las políticas empresariales; el Sr. Lluís Amiguet Molina y el Sr. Juan Carlos Valero, figuras reconocidas en el ámbito de la comunicación, moderaron y animaron el debate con sus análisis sobre el papel de los medios en la concienciación sobre la necesidad de la conservación del entorno socioeconómico y natural.

Uno de los temas centrales fue la transformación del modelo de negocio turístico hacia prácticas más sostenibles que no solo reduzcan el impacto medioambiental, sino que también promuevan beneficios sociales en las comunidades receptoras. En este sentido, los ponentes coincidieron en que la colaboración entre el sector público y privado es fundamental para alcanzar los objetivos planteados.

El Sr. Amancio López Seijas destacó que el sector hotelero enfrenta múltiples desafíos relacionados con la sostenibilidad, desde la gestión eficiente del agua y la energía, hasta la reducción de residuos y la promoción de prácticas responsables entre los huéspedes de los establecimientos. Subrayó que las cadenas hoteleras deben adoptar un enfoque integral que abarque no solo las operaciones internas, sino también las relaciones con proveedores y comunidades locales. Un ejemplo concreto presentado fue el uso de energías renovables en instalaciones hoteleras, lo que no solo reduce costes operativos a largo plazo, sino que también mejora la reputación de las marcas entre los consumidores, quienes valoran cada vez más las iniciativas sostenibles.

Otro punto destacado en la jornada fue el papel del turismo en el desarrollo comunitario. Los expertos enfatizaron que las empresas turísticas tienen la responsabilidad de contribuir al bienestar de las comunidades anfitrionas, generando empleo digno, respetando las culturas locales y apoyando proyectos

de desarrollo social. Un caso de éxito discutido fue el de destinos turísticos que han implementado modelos de turismo regenerativo, donde no solo se minimiza el impacto negativo, sino que se busca dejar un impacto positivo en los ecosistemas y las comunidades.

En la mesa redonda, el periodista Sr. Lluís Amiguet Molina subrayó la importancia de la comunicación en la promoción de la sostenibilidad. Argumentó que los medios de comunicación tienen el poder de influir en la percepción pública del turismo sostenible y de fomentar cambios de comportamiento tanto en los consumidores como en las empresas.

Asimismo, destacó la necesidad de transparencia en la comunicación de las iniciativas sostenibles, evitando el “greenwashing” y asegurando que los consumidores puedan identificar qué empresas realmente están comprometidas con la sostenibilidad.

Uno de los aspectos más innovadores abordados en la jornada fue el papel de la tecnología en la promoción de la sostenibilidad en el turismo. Se discutieron herramientas como sistemas de gestión de recursos basados en inteligencia artificial, plataformas de seguimiento del impacto ambiental y aplicaciones para fomentar prácticas responsables entre los viajeros. Por ejemplo, se mencionaron aplicaciones móviles que permiten a los turistas calcular la huella de carbono de sus viajes y ofrecerles alternativas más sostenibles, como opciones de transporte ecológico o alojamientos con certificaciones ambientales.

Los casos prácticos presentados se centran en establecimientos hoteleros, sin embargo, es importante señalar la existencia de países, o ciudades reconocidas por sus características. Por ejemplo, Ljubljana, reconocida como uno de los destinos turísticos más sostenibles del mundo. La capital eslovena ha implementado una serie de políticas que incluyen la promoción del transporte público y la bicicleta, la reducción de residuos y la preservación de espacios verdes. Este ejemplo sirve para ilustrar cómo las políticas públicas pueden ser un catalizador para la sostenibilidad en el turismo, pero también es crucial que estas sean acompañadas por la participación activa del sector privado y la sociedad civil.

La jornada “Sostenibilidad en el Sector Turístico” concluyó con un llamado a la acción para todas las partes interesadas en el sector. Los ponentes enfatizaron que la transición hacia un turismo sostenible no es opcional, sino imperativa, y que las empresas que no adapten sus modelos de negocio a estas nuevas realidades corren el riesgo de quedar rezagadas.

Asimismo, se destacó la necesidad de la colaboración entre todos los actores, incluyendo gobiernos, empresas, comunidades locales y consumidores, para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de manera efectiva.

En el ámbito académico, la jornada reforzó el compromiso de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial con la generación de conocimiento y la promoción de prácticas sostenibles. Las discusiones y aprendizajes derivados del evento servirán como base para futuras investigaciones y actividades académicas que continúen impulsando la sostenibilidad en el sector turístico y más allá.

A medida que el turismo global sigue creciendo, es esencial que la sostenibilidad se convierta en el eje central de su desarrollo. Esto requerirá no solo innovación tecnológica y estrategias empresariales efectivas, sino también un cambio de mentalidad entre los consumidores y una mayor integración de la sostenibilidad en las políticas públicas.

La jornada “Sostenibilidad en el Sector Turístico” ha representado un paso importante en esta dirección proporcionando un espacio para el intercambio de ideas y la propuesta de soluciones innovadoras. En definitiva, su éxito radica en la capacidad para inspirar cambios concretos y duraderos en una de las industrias más importantes del mundo.

**CAPÍTULO 4:  
SECTOR TURÍSTICO:  
EL PRINCIPAL MOTOR DE LA  
ECONOMIA ESPAÑOLA FRENTE  
AL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD**

**Sr. Juan Carlos Valero**  
*Periodista colaborador en ABC*  
*Profesor en la Universidad Abat Oliba – CEU*



La importancia del sector turístico en España es crucial. En 2020, como consecuencia de la pandemia, el PIB español sufrió una contracción de una magnitud hasta entonces desconocida en nuestra historia económica, al registrar un descenso del 11,3%, la mayor caída dentro de la Unión Europea, precisamente debido al mayor peso dentro de nuestra estructura productiva de los sectores más afectados por las restricciones de movilidad, como es el turismo. Además, la paralización de la actividad turística generó un aire de decadencia en las principales ciudades españolas por su efecto dominó en sectores como el comercial.

En 2023, el sector consolidó su recuperación y cerró el año con la generación de 186.596 millones de euros de actividad, lo que supuso contribuir a la economía española con el 12,8% del PIB, el máximo de la serie histórica, lo que consolida al turismo como el principal motor de la economía española. Además, las previsiones de la patronal Exceltur son aún mejores para el año 2024, en el que se espera que su aportación se eleve hasta superar los 200.000 millones, incrementando por tanto su participación en la economía nacional hasta el 13,4%.

Durante 2023 España fue el segundo país del mundo que más turistas recibió, con 85.169.050 visitantes procedentes de otros países, lo que supuso un aumento del 18,85% respecto el anterior año y en cifras absolutas más de 13,5 millones de turistas más que en 2022. Estas cifras lograron superar el máximo alcanzado en 2019, el último año pre pandémico. El turismo extranjero procede principalmente de Reino Unido (20,27%), Francia (13,82%) y Alemania (12,90%).

Sin embargo, dos fenómenos ponen en cuestión el sistema desarrollado históricamente en España y denominado fordista por los expertos debido a su estandarización, homogeneización y masificación. El primero es que el auge del turismo en España choca con un creciente rechazo social, más allá del lema “Tourists go home” proclamado por la izquierda en ciudades como Barcelona, que durante el mandato de la alcaldesa Ada Colau incluso implementó una moratoria hotelera, la negativa a ampliar el aeropuerto, una tasa turística o compañías contra el alquiler vacaciones. A estas medidas se han unido insólitas protestas en Canarias contra la masificación que ponen en alerta a una industria clave para el país y que, por primera vez, admite la necesidad de controlar la actividad y abrazar modelos más sostenibles.

También las aerolíneas están abandonando progresivamente la política del “low cost” y están disparando el precio de sus billetes, de forma que las tarifas de bajo coste se acercan a las de las marcas tradicionales. Durante más de una década, los viajeros disfrutaron de unos precios que, gracias a las compañías de bajo coste, democratizaron los viajes en avión, donde lo importante era llegar al destino más que el cómo hacerlo. De cara al verano de 2024, un informe de la consultoría Mabrian señala que los billetes desde España a Reino Unido, Alemania y Francia en las aerolíneas “low cost” han crecido hacia esos países un 38,4%, 12,3% y 22,2%, respectivamente.

#### **4.1 Motor de la economía española**

Si históricamente ya fue el turismo la principal aportación a la economía española, los datos del pasado año y las previsiones de 2024 consolidan al sector como su principal motor y el responsable del crecimiento económico real del país, puesto que su actividad registró en 2023 un alza del 13,1% respecto del año anterior. Unas cifras que representan, a su vez, el 70,8% del crecimiento real de la economía nacional en 2023, que el Banco de España estima que ha sido del 2,4%.

El fuerte ritmo de la actividad turística también se ha traducido en más generación de empleo, con la creación de 95.224 nuevos puestos de trabajo en 2023 respecto a 2022, unas cifras que suponen el 17% del total del empleo generado en España en todo el ejercicio, mientras que para 2024, el 53,8% de los empresarios del sector, según Exceltur, prevé seguir creando empleo. Un empleo que, además, es de mayor calidad, debido a que la tasa de temporalidad descendió al 8% y los salarios de sus trabajadores se incrementaron un 4,4%, el mayor aumento registrado entre los sectores económicos.

Por segundo año consecutivo, los resultados de las empresas turísticas crecieron en 2023 gracias a las ventas y el esfuerzo en contención de gastos a pesar del repunte de los costes financieros, que se incrementaron un 18,9% como resultado de la elevación de los tipos de interés. Costes que también crecieron en el capítulo laboral, con un incremento del 7,3%, aunque se moderaron los gastos de suministros, con un incremento del 9,6%, mientras que cayeron los energéticos en un 2,8%.

La demanda turística, tanto nacional como internacional, creció en 2023 gracias a la preminencia de los viajes frente a otras alternativas de consumo y también vino motivada por el buen comportamiento del segmento de eventos empresariales, en el que se incluyen reuniones y congresos. La temporada de 2023 cerró con un incremento superior de ingresos, del 7,9% en el caso de los extranjeros y de un 22,2% para los españoles, frente a los datos registrados en 2019 (año pre pandémico) cuando en materia de afluencia se experimentó un aumento de turistas extranjeros del 0,8% y una caída de los turistas nacionales del 5,6%.

2023 cumplió el esperado patrón de mejora de la contribución socioeconómica de los turistas en los destinos españoles, sin tener que aplicar para ello una mayor presión en las zonas donde se concentra una afluencia masiva. La demanda turística española ha mantenido un intenso dinamismo a lo largo del ejercicio, lo que se ha visto reflejado en el nivel de gasto con mayor fuerza de los destinos españoles que los extranjeros (a pesar del fuerte incremento interanual de los internacionales en 2023, casi del 30%).

La demanda extranjera hacia España experimentó un crecimiento notable, favorecido tanto por el gran incremento de mercados de mayor gasto, así como por el reposicionamiento hacia segmentos de mayor valor en los mercados tradicionales. En este sentido, los mercados de centro Europa, Reino Unido y los de proximidad y larga distancia americana crecieron y compensan el descenso registrado en los mercados alemanes y los nórdicos.

Además, hay que señalar que este positivo año turístico se extendió a todos los subsectores y empresas de la cadena, destacando especialmente el incremento de los ingresos hoteleros, en un 20,3% respecto a 2019; las instalaciones de ocio, con un 17,9% más; las agencias de viaje un 13% de aumento y las compañías de transporte un 16,9% de incremento.

## **4.2 2024 batirá un nuevo récord**

En la presentación de la evolución turística empresarial de 2023 y las previsiones de 2024 realizada por Exceltur, su vicepresidente ejecutivo, José Luis Zoreda, avanzó la consolidación del crecimiento del sector y lo posi-

vo que se presenta el actual ejercicio, aunque con más moderación que en el anterior. En 2024 el sector pronostica que se superarán, de nuevo, todos los récords de aportación de valor a la economía española, con una estimación de 202.651 millones de euros, un 8,6% más en comparación con los precios corrientes de 2023. De este modo, la participación del turismo en el PIB de España ascendería, de nuevo, hasta el 13,4%, con una aportación del 41,4% del crecimiento real de la economía del país.

En la Encuesta de Confianza Empresarial, cerrada el 9 de enero de 2023, pese al contexto de incertidumbre político, económico y de la geopolítica, los empresarios turísticos españoles señalan como principal factor favorable para impulsar las previsiones optimistas en 2024 la preeminencia de los viajes en las pautas de consumo de las familias y la organización de eventos entre las empresas. Por el contrario, los empresarios destacan como el factor más negativo para el sector el crecimiento descontrolado de las viviendas turísticas, junto con la posibilidad de restringir los vuelos con una duración inferior a dos horas.

También aumenta entre el empresariado turístico la preocupación en relación a la capacidad de transformación competitiva de los Fondos Next Generation dedicados al turismo. De hecho, en la encuesta de Exceltur, apenas el 48,9% de los empresarios turísticos dice conocer la distribución de los fondos dedicados a turismo, valorando con un 3,6 sobre 10 la capacidad de transformación competitiva de los mismos respecto al entorno del destino en el que operan, mientras que un 89,8% asegura no haber tenido todavía acceso a los mencionados fondos.

Alineados con las previsiones del PIB turístico, los empresarios españoles del sector prevén una mejora en la facturación en 2024, con una estimación para el cierre del año de un aumento del 7,8% en sus ventas en comparación con los datos que ya fueron enormemente positivos en el 2023. Los destinos vacacionales, junto con ciudades como Madrid y Barcelona, obtendrán un mayor beneficio de este crecimiento, favoreciendo por la elevada intención de viajar, así como por la recuperación del largo radio y del turismo de negocios en los destinos internacionales.

Pese a lo positivo de los datos, desde la patronal Exceltur se muestran cautelosos y se cuestionan si estos crecimientos exponenciales son sostenibles. Apuntan que el sector turístico español tiene que atender más a su demanda interna para posicionarse y gestionar su éxito para ser cada vez más sostenible, con una reiterada apuesta por la sostenibilidad social.

### **4.3 Los principales destinos**

En cuanto a las previsiones con respecto a los destinos vacacionales de demanda europea y nacional, el litoral levantino (+12,1% ventas 2024 frente a 2023), andaluz (+8,5%), archipiélago balear (+8,9%) y canario (+8,2%), junto a Madrid (+8,1%) y Barcelona (+6,0%), revelan expectativas muy positivas para 2024. De este modo, se espera que se afiancen todos favorecidos por la elevada intención de viaje hacia los destinos españoles, junto al largo radio y el turismo de negocios (reuniones, incentivos, congresos y exposiciones, en inglés MICE) en los destinos urbanos más internacionales.

Los destinos turísticos de la España Verde prevén de media un positivo avance de sus ventas en comparación con el año anterior, situándose Asturias (+6,3%) y País Vasco (+4,3%) a la cabeza. Los empresarios gallegos (+1,6%) y cántabros esperan un año 2024 de actividad turística muy similar al favorable ejercicio 2023.

Por su parte, los destinos turísticos de interior como La Rioja (+7,4%), Aragón (+5,1%), Extremadura (+3,9%), Navarra (+3,9%), Castilla y León (+3,3%) y Castilla-La Mancha (+1,7%) estiman alcanzar en 2024 niveles de ventas superiores a los conseguidos el año anterior. Estas expectativas favorables se deben a la consolidación de la mayor preferencia a viajes en destinos menos concurridos, así como al posicionamiento de nuevos atractivos y apuesta por propuestas experienciales.

Se observa que el balance es especialmente positivo en las comunidades de “sol y playa”. Así, Baleares aumenta un 26% en ventas frente a 2019 y Canarias lo hace en un 23,2%. En cuanto a las peninsulares, Andalucía sube el 18,8%; la Comunidad Valenciana, un 16,6% y Cataluña, un 27,5%, así como la Comunidad de Madrid que se incrementa en un 15,1% por el tirón del

último trimestre. Por su parte, País Vasco aumenta un 21,1%, Galicia sube un 23,4% y Asturias recoge un incremento del 26,1%, gracias al excelente desempeño del verano.

Además, el año 2023 cierra con Ibiza y Formentera encabezando con 145,2 euros los destinos vacacionales con los ingresos por habitación más elevados. Le siguen la Costa de Barcelona (132,3 euros), Menorca (114,2), la Costa de Guipúzcoa (113,8) y los destinos canarios, así como después de un gran último trimestre del año: Tenerife (107,6), Gran Canaria (105,4 euros), Lanzarote (105,3), seguidos por Mallorca (102,2) y la Costa del Sol (102).

Por su parte, Barcelona se mantiene líder al cierre de 2023 con 135,1 euros con respecto a las ciudades españolas con mayores ingresos por habitación disponible. Lo hace por delante de San Sebastián (123,2 euros), Palma (108,4), Málaga (108), Madrid (99,6) y Valencia (92,5), marcando distancias con el resto y demostrando la capacidad de generar atractivos que perduran en el tiempo, gracias a la combinación de regeneración urbana e inversión en propuestas alojativas, culturales, comerciales, gastronómicas, de eventos y eventos. Todo ello junto con su vitalidad como centros de actividad económica.

#### **4.4 Antecedentes a un boceto de cuaderno de bitácora de la transformación del modelo turístico español hacia la sostenibilidad**

Para proyectarse hacia el futuro es pertinente mirar al retrovisor para ver de dónde viene el sector con el objetivo de bocetar hacia dónde se quiere llegar. Pero antes definamos que turista es aquella persona que se desplaza fuera de su entorno habitual más de 24 horas, menos de 365 días al año para una actividad no remunerada en su destino.

El turismo moderno nace a mediados del siglo XIX como consecuencia de la aparición del ferrocarril. El turismo contemporáneo no se puede entender sin la expansión extraordinaria de este medio de transporte en la segunda mitad del siglo XIX y que permitió dos hitos: una velocidad inédita hasta la fecha, que se puso de manifiesto en el primer viaje internacional entre París y Bruselas, cuando el tren alcanzó los 35 kilómetros a la hora y en segundo

lugar, la posibilidad de transportar grandes contingentes de personas y, por lo tanto, la capacidad de reducir notablemente el coste unitario. De modo que el turismo nace en el momento que surge el tren.

Pero fueron necesarios otros ingredientes. Como la aparición de una nueva industria, que ahora podemos denominar de la felicidad. En el siglo XIX surgieron las primeras guías turísticas, los bonus, los cheques de viajes, los paquetes turísticos, las agencias, etcétera. Se creó un sector de la nada. Y sin este sector no hubiera sido posible la experiencia turística. Lo más importante de este periodo fue que los particulares delegan en una empresa el diseño, la planificación y la ejecución del viaje.

Y para que el turista moderno se consolida fue necesario un tercer ingrediente: la creación de una cultura turística, una forma de mirar los lugares, una selección de qué era interesante y qué no lo era, qué es lo que había que visitar... y se creó una jerarquía sobre los elementos más importantes de cada lugar y cuáles eran los nodos del sector y los espacios prescindibles. Todo eso domesticó la mirada, enseñó a contemplar un lugar por primera vez de forma turística. Hasta entonces, el viaje siempre tenía una finalidad: por motivos militares o económicos. A partir de ese momento se empezó a viajar por el puro placer de viajar. Y fue necesario crear una cultura turística, una nueva forma de mirar, una experiencia enormemente vinculada al romanticismo que imperó en ese siglo. Todavía hoy en día, cuando vamos a una ciudad monumental o a un espacio natural o a una isla o territorio, nuestra mirada continúa muy condicionada por esta forma de mirar los lugares que se construyó en el siglo XIX. Solo que ahora nos hacemos un selfi y enseguida subimos la foto a internet para compartirla en cualquiera de las aplicaciones de redes sociales.

La transformación de la movilidad generó la creación de una industria que da las condiciones materiales que hace posible el viaje y una nueva forma de entender la relación entre las personas y los lugares. Estos mismos ingredientes son los que nos encontramos 80 años después, en la segunda mitad del siglo XX, cuando aparece un nuevo paradigma, que puede denominarse el turismo fordista. Vale la pena detenerse en este nuevo modelo porque es el que todavía impera en la actualidad.

## 4.5 El turismo fordista a partir de una nueva movilidad

El turismo fordista nace porque, de nuevo, se transforma la movilidad. Europa llega a su pico de red ferroviaria en la década de los años 30 del siglo pasado y a partir de entonces el Viejo Continente se ha perdido red de tren a consecuencia de nuevos sistemas de transporte que le han sustituido. En primer lugar, el vehículo privado, que a partir de la segunda década del siglo XX se convierte en el símbolo de las nuevas clases medias, generando una cultura de libertad en torno al automóvil, ya que otorga una gran accesibilidad a las personas que hasta entonces era inédita, al permitir salir de viaje cuando se quiere, ir donde se desee sin tener en cuenta ni estaciones ni horarios, sobre todo en las distancias medianas.

En segundo lugar, al sistema turístico fordista le dio alas la generalización del uso de la aviación a partir de la segunda mitad del siglo, muy especialmente a partir de 1978, cuando el presidente Carter desregulariza las aerolíneas en los Estados Unidos con el objetivo de eliminar controles gubernamentales en la industria de ese transporte comercial para abrirla a la competencia y así crear nuevas oportunidades para nuevas líneas aéreas y aeropuertos secundarios. Esta circunstancia hizo que el avión redujera y empequeñeciera el mundo, al permitir que puntos muy lejanos puedan estar conectados muy rápidamente, de nuevo a una velocidad inédita y que hace minúsculos los primeros 35 kilómetros a la hora del primer viaje internacional en ferrocarril.

La gran transformación del sistema turístico aparece con una nueva forma de movilidad, el avión, que desplaza a la anterior, el tren y al automóvil para las distancias largas, y que se convierte en hegemónica. En el año 2018, el 57% de todos los trayectos internacionales que se realizaron en el mundo se hicieron mediante el transporte aéreo. El avión se convierte así en el gran sistema de conectividad mundial y genera grandes contingentes de viajeros, cambiando la escala, porque las clases medias que hasta ese momento no se podían ni imaginar el viaje, pudieron hacerlo.

Hasta la liberación del transporte aéreo, el viaje en avión era considerado elitista y a partir de su generalización, se democratizó el turismo que generó grandes contingentes de viajeros que, por primera vez en la historia de la hu-

manidad, se plantean que pueden visitar un país por el placer de hacerlo. No solo cambia el sistema de movilidad, basado en las energías fósiles, tanto en el caso del automóvil como en el avión, sino también se transforma el turismo. De ahí que se necesitará otro ingrediente, una nueva industria, porque empezará a gestionar millones de personas, de manera que debe transformarse y cambiar de estrategia. Por ejemplo, a través de la transformación tecnológica. De hecho, el primer computador mundial de uso no militar se utilizó para hacer reservas informáticas de avión. Es, por lo tanto, el sector turístico el primero que incorpora la tecnología de la computación.

También la concentración horizontal y vertical de las empresas generan grandes grupos que gestionan millones de personas, tanto los touroperadores que controlan cadenas hoteleras, agencias de viajes, compañías aéreas y hasta controlan las estructuras verticales de las empresas con la finalidad de reducir los costes unitarios para poder así dar respuesta a la democratización del turismo. Pero la estrategia más importante en el denominado turismo fordista es la estandarización. Es la mejor manera de hacer frente a la reclamación de millones de turistas, de forma que los productos responden a la lógica de la producción y del consumo en masa, como la producción y el consumo en masa de vehículos, electrodomésticos e, incluso, las ciudades.

La estandarización comienza a generar productos muy homogéneos. Los hoteles cada vez se parecen más entre ellos; el sistema de alimentación turística es cada vez más universal, como lo demuestran los bufetes de todos los hoteles internacionales del mundo, que en esencia mantienen un relato similar. También se estandarizan los procesos comerciales y, poco a poco, se estandarizan los paisajes, porque comienzan a aparecer costas y territorios muy similares entre sí. Son productos relativamente replicados. La estandarización y homogeneización es necesaria en esta época del boom turístico fordista para reducir los costes e impulsar su democratización.

#### **4.6 El hecho turístico como un fin en sí mismo**

A partir de las décadas de los años 50 y 60 también se genera una nueva cultura turística que alcanza casi hasta nuestros días. Por primera vez, el hecho turístico se convierte en sí mismo un fin y no en un medio. El destino tu-

rístico se concebía como la plataforma a partir de la cual el turista visitaba una serie de elementos pero, poco a poco, esta plataforma turística se convierte en el objetivo mismo del turismo. Por ejemplo, Benidorm, que se ha convertido en un fenómeno como destino en sí mismo, abandonando el sentido de ser la plataforma a partir de la cual hacer otras cosas. El hecho turístico se convierte en sí mismo en el origen y destino de la actividad turística.

El segundo elemento es que la rapidez del transporte permite acortar la experiencia turística, lo que acaba generando experiencias relativamente superficiales, muy basadas en elementos estéticos, la contemplación y la realización de una fotografía que se comparte. Es un modelo que funciona y es hegemónico, porque permite que en 1980 hubo 250 millones de turistas y, justo después de la pandemia, ya hubo 1.300 millones, mientras que las proyecciones indican que se llegará a los 1.800 millones en el año 2050.

Expertos como José Antonio Donaire, profesor de la Facultad de Turismo e investigador en el ICETUR y en el Departamento de Geografía, es también director de la Escuela Oficial de Turismo de la Generalidad de Cataluña y director del IMSET. Además, es investigador de los factores de cambio social y geográfico del turismo, así como del turismo en los espacios metropolitanos y los componentes de turismo cultural. Donaire afirma que empiezan a aparecer síntomas de agotamiento de este modelo que ha funcionado y ha sido hegemónico en los últimos 70 años. El primero, son las tensiones inherentes en una parte del modelo basadas en la reducción de los costes unitarios mediante la externalización de una parte de la actividad que está generando, en algunos casos, condiciones laborales muy negativas. A una parte del sector turístico le cuesta mucho gestionar una oferta laboral de calidad y tiene fugas, subsectores que acaban con unas condiciones fuera de lo que éticamente sería aceptable. Y eso genera respuestas negativas, tanto entre los propios afectados como por la propia sociedad.

En segundo lugar, comienza a aparecer una reacción en contra de la presencia de los turistas, que hasta ese momento habían sido siempre vistos como un símbolo de la modernidad, al pensar que si se tiene turistas es porque el destino es importante. De repente, los visitantes empiezan a ser percibidos

como un problema, con reacciones y pintadas con el denominador común del lema “Tourists go home”. Este tipo de reacciones comienzan a ampliarse, no solo en zonas con ratios importantes de turistas por habitantes, sino también en las zonas urbanas y ciudades de toda Europa que hasta el momento no estaban consideradas de turismo masivo. Estas campañas incluso empiezan a condicionar el relato político, por ejemplo, en comunidades como Canarias, donde el componente turístico es esencial en su economía.

Como consecuencia de estas movilizaciones y el advenimiento de una mayor conciencia medioambiental, a algunos turistas les empieza a no gustar lo que hacen porque sienten que su actividad genera externalidades negativas entre la población residente, con impacto negativo también en las situaciones laborales del personal del sector, impactos ambientales de su visita. Unas circunstancias que hacen verse al propio turista de forma negativa, lo que le comienza a provocar, por primera vez, tener dudas de su propia condición de turista. Lo que había sido una conquista social, empieza a ser percibido como un problema social.

Por eso, muchos turistas no quieren serlo y aparecen páginas en Internet que se denominan “Not for Tourists”, para turistas que no quieren serlo, donde hay secciones donde se recomienda no ir a las zonas visitadas por turistas. La situación se complica, porque el sistema ofrece carne a veganos. El sector turístico se encuentra por primera vez ante el paroxismo de una turismofobia, pero los turistas reaccionan, no dejando de hacer turismo, sino camuflando su condición de turistas bajo nuevos epítetos. La narrativa turística comienza a incorporar una nueva terminología para camuflar la condición de turista mediante eufemismos.

Hasta aquí, una visión de los problemas que el turismo tiene como sector, pero también en la cultura de los procesos turísticos, hasta el punto de que los turistas empiezan a no querer serlo sin dejar de viajar. De ahí que plataformas de alquiler de casas para turistas, como Airbnb se ofertan con lemas como “bienvenido a tu casa”, cuando es la vivienda de un residente que es quien paga los impuestos y vota en las elecciones, es la casa de otra persona. En el fondo, lo que propone Airbnb es la compra de la vida de otro por unos días.

## 4.7 Transformación del modelo

Pese a que estos síntomas indican agotamiento del modelo, de la industria turística, de la cultura turística, aparece un nuevo ingrediente: el impacto medioambiental. Un vuelo medio en Europa produce unas emisiones de unos 400 kilogramos de CO<sub>2</sub>. En la ecuación se incorporan los costes ambientales asociados al turismo. Todos estos elementos indican que estamos ante el comienzo de fugas o elementos de crisis del sistema turístico fordista. Estas circunstancias se producen en un contexto en el que, mientras el turismo crece, también aumentan otras formas de movilidad como los estudiantes internacionales, el número de pacientes internacionales (16 millones en el año 2019), las migraciones, los movimientos transfronterizos y el neo nomadismo. Crece exponencialmente la movilidad por motivos de ocio y otros muchos motivos, incluso profesionales con los denominados nómadas digitales.

Los elementos planteados hasta aquí dibujan un interrogante acerca de si todos estos síntomas indican una crisis o decadencia del modelo y la necesidad de pensar un plan B, porque el modelo fordista que ha funcionado durante los últimos 70 años está en su fase final y si necesitamos comenzar a generar un modelo alternativo para abordar el futuro con nuevos ingredientes. ¿Cómo transformar el modelo turístico? Expertos como el profesor Donaire indican que a estas alturas necesitamos transformar simultáneamente tres factores: la movilidad, la propia industria turística y la cultura que rodea el hecho turístico. En su opinión, ninguna solución será viable sin la suma de la transformación de esos tres vértices del triángulo.

Cada fase del turismo se ha producido históricamente como el resultado de una transformación del modelo de movilidad. Y eso también pasará ahora, porque estamos en puertas de transformar nuestra movilidad, al menos en la Unión Europea como consecuencia de la crisis del “Fly and Drive” (volar y conducir) mediante combustibles fósiles. La Unión Europea ha aprobado un plan con el horizonte del año 2035 con el objetivo de que el 60% del combustible de las compañías aéreas, del queroseno, deberá ser verde. Eso, de momento, es 5 veces más caro que el actual coste. Atendiendo que el 30% del coste del viaje es de la energía utilizada, la ecuación es simple: poco a poco,

viajar en avión será mucho más caro. En la misma línea, la Unión Europea ha aprobado el plan Erasmus para los estudiantes en el que se prohíbe el uso del avión si existe una alternativa razonable.

Por lo tanto, vamos hacia un mundo en el que entra en crisis el modelo de movilidad basado en las energías fósiles, y no solo del avión, sino también del automóvil. El plan de acción acordado por la UE señala que en el 2035 se acabará la producción de vehículos de gasolina e híbridos. Y los expertos dudan de que exista capacidad operativa suficiente para sustituir los 250 millones de automóviles de combustión europeos actuales por coches eléctricos. El riesgo es que la reducción de la movilidad nos retrotraiga a la era en la que solo los más pudientes viajaban. El reto es diseñar un sistema de movilidad alternativo que permita el acceso prácticamente universal a viajar como un derecho.

La transición del sector turístico se plantea obligada desde el “Fly and Drive”, que es el modo de transporte en el 94% de las entradas internacionales que se realizan en el mundo. La nueva movilidad sostenible sin un sistema de transporte alternativo significa que habrá que combinar de forma eficiente los sistemas de transportes actuales: en las distancias medias se renunciará al avión (en las largas no hay alternativa tecnológica en la actualidad) pero dejaremos de ir a las playas del Caribe una semana, al resultar una excentricidad, puesto que tenemos playas cercanas. Los viajes a México, que se han mantenido en función de la estandarización del turismo y de una energía fósil, se antojan que serán mucho más espaciados en el tiempo y de más duración en las estancias abandonando las masivas vacaciones de una semana en la ribera maya por cuestiones ambientales.

Es importante pensar que la nueva movilidad sostenible que se plantea no es la sustitución de un sistema de transporte por otro, sino la racionalización del uso de la cartera de sistemas de transporte actuales, en los que se apostará cada vez más por ir a pie, en bicicleta, ferrocarril, transporte colectivo, compartido y, puntualmente, por el automóvil y el avión, que deberán reducir poco a poco su cuota de mercado. Eso pasará inevitablemente. El cambio de sistema de movilidad comportará un cambio del paradigma turístico que afectará tanto a la industria como a la cultura.

## 4.8 El descubrimiento de la proximidad

Un segundo reto es la movilidad de agitación, la de corta distancia, bien porque se trata de excursionismo sin quedarse a dormir, o bien porque al llegar a un destino se realizan pequeñas excursiones. El sector ha de ser capaz de buscar alternativas de movilidad de agitación que pasen por el ferrocarril, el vehículo compartido y el transporte colectivo. Socialmente se necesita, porque en caso contrario, para el profesor Donaire se aislaron zonas del territorio donde no es posible un transporte masivo en ferrocarril y se tendrán que reinventar sistemas de movilidad de agitación alternativos. Los expertos señalan que no es sostenible, por ejemplo, que medio millón de vehículos privados salen cada fin de semana de Barcelona para ir al resto de Cataluña. Como modelo de movilidad, este sistema tiene un corto recorrido.

Lo mismo ocurre en los espacios rurales, donde no se puede reproducir la movilidad urbana, porque habrá que estacionar los vehículos en puntos de distribución, por ejemplo. Se han de generar sistemas de movilidad combinada. El acceso privado a espacios interiores es un modelo que comportará problemas. Igual que el transporte de mercancías debido a la externalización de su producción a países lejanos, lo que comportará la oportunidad de recuperar las producciones, tanto agrícolas como industriales más próximas.

La proximidad de los productos agrícolas comporta también un efecto escaparate, porque se publicita mediante el símbolo del km 0 la riqueza del país. Eso no quiere decir que el cien por cien de los productos sean de proximidad, sino que se irá aplicando un proceso racional. La transformación del sistema de movilidad irá acompañada de una reforma de la industria turística, que ha funcionado hasta ahora mediante grandes sistemas de distribución en los que delegamos el diseño, la planificación y la ejecución de la experiencia turística.

Desde la industria turística se había imaginado que con el advenimiento de las redes sociales y de la web el sistema fordista iba a desaparecer y se produciría una conexión directa entre oferta y demanda sin intermediación, llegando a la utopía de un nuevo turismo, pero no ha sido así. Hemos sustituido unos intermediarios analógicos por otros digitales que continúan controlando

absolutamente todo. Es el ejemplo de Booking, que es el gran operador que controla las transacciones hoteleras en el mundo. Este modelo sigue siendo fordista, al necesitar estandarización y grandes volúmenes de desplazamiento. Pero si queremos migrar hacia nuevas formas de movilidad y de turismo, hay que plantearse relaciones más capilares entre empresas conectadas entre sí, mediante la formación de clústeres en los que la práctica de la sinapsis permite que se adquiera el volumen necesario para que funcione la industria. El objetivo es la creación y sustitución de grandes operadores intermediados por sistemas capilares complejos.

#### **4.9 Grandes retos de la industria turística contemporánea en la UE**

Los cuatro grandes retos de la industria turística contemporánea, basados en el programa New Horizon de la UE parten de la necesidad de que sea una actividad sostenible. A juicio del profesor José Antonio Donaire, se trata de una oportunidad para la reinención del sector. No solo es cuestión de movilidad, sino de eficiencia energética, hídrica, de gestión de residuos y de materiales. En todos estos retos se necesitan grandes dosis de innovación, ingenieros que diseñen nuevos establecimientos que sean eficientes energéticamente, por ejemplo, como también son necesarios ingenieros agrónomos para la gestión del desperdicio alimentario, por señalar otro reto. Hay que reformular el sistema gastronómico, de gestión de alojamiento, de transporte, mobiliario, etcétera. Es un reto de redefinición que supone una oportunidad para conectar el sistema turístico con los sectores primario, secundario y terciario.

La tecnología es el segundo reto. Es importante tener presente que estamos en las puertas de transformación del sector turístico gracias a la automatización. Ya hay prototipos de habitaciones que se limpian solas, de modo que no será necesaria la externalización de las camareras de piso porque se autolimpiarán. Ya existen también prototipos de sistemas de recepción automáticos y sistemas de vigilancia en los museos que no requieren vigilantes humanos. Se producirá una tendencia progresiva en el sector a la sustitución de determinadas tareas de bajo valor añadido por la automatización. Por el contrario, surgirán profesionales con mayor valor añadido ante la sustitución de personal, hoy imprescindible.

Junto a una mayor responsabilidad de parte del sector turístico, los expertos señalan la necesidad de que haya densidad en el nuevo modelo. La transformación debe ir acompañada de una modificación de la cultura turística. Una transformación que debe partir del valor de la distancia, porque con el turismo ha ocurrido la paradoja de cuanto más lejos vamos, elegimos lo ordinario, es decir, nos vamos a la ribera maya para ir a un resort que tiene la alimentación, su estructura, el servicio y el paisaje idéntico al que encontramos en Canarias. Lo contrario supone apostar por la corta distancia para apreciar el exotismo cercano.

Vivimos en un mundo donde están más cerca los espacios urbanos lejanos que los espacios rurales, de montaña de proximidad. Se ha de reformular la estrategia de turismo interior para vivirla como una oportunidad de reconexión, de reconectar con elementos trascendentales que nos otorgan los territorios de proximidad. Uno de los elementos de este paradigma es que viajaremos más cerca y haremos viajes largos más espaciados. Habremos de reformular el viaje de proximidad y los de grandes distancias los planteamos como oportunidades.

Otra cuestión es la superación de la lógica romántica. La Universidad de Girona ha realizado sendos experimentos mediante una tecnología basada en la captación de imágenes con una cámara cenital fija o con un dron en lugares de gran concentración turística, como la plaza de la Catedral de Barcelona o el yacimiento de Ampurias, que registra los movimientos y tiempo de permanencia de cada visitante, junto a un programa informático que gestiona la ingente cantidad de datos. El resultado de las investigaciones arroja que se invierte un tiempo medio de segundos en la experiencia turística de visitar el espacio sagrado, tanto en términos turísticos como religiosos, de la plaza de la Catedral de Barcelona. Y esta mirada rápida, que se basa en el antecedente romántico de estar en un lugar, admirar estéticamente e irse, priva al visitante de que el lugar le hable, que es el principio de la actividad turística: ir a un lugar para que te hable y te diga alguna cosa y regreses mejorado por esa experiencia.

Pero la industria turística fordista se ha basado en que la experiencia sea epidérmica, de mirada rápida, una contemplación que a los pocos minutos

plantea la duda de qué hacer en ese lugar después de hacerse un selfi y subirlo a la red mediante cualquier plataforma para compartir imágenes, con lo que finaliza el deber turístico, siendo empujado a visitar el segundo o tercer monumento en un suma y sigue infinito. El significado de los lugares supone reconstruirlos para que sean el centro de la actividad turística y puedan decir cosas, mensajes más allá de la contemplación instantánea. Eso requiere una transformación cultural.

Por último, tenemos el hilo de Ariadna, porque en el fondo el turismo nace, por primera vez, en una sociedad que visita a otra sin fines militares. En el fondo, hay un poso de respeto y de conocimiento de la otredad. La diversidad de la humanidad está en la semilla de la experiencia turística en la que el sistema fordista ha generado una pátina que oculta el corazón de la experiencia turística.

Ante el inicio del fin del sistema turístico fordista se abren posibles nuevos escenarios y el inicio de otro nuevo modelo que tenga en cuenta lo anteriormente dicho, sin sustituir el turismo por el inmovilismo, sino por otro modelo. El primer escenario puede ser el de la inercia de lo actual y hacerse fuerte en lo que sabemos hacer, que en el fondo es lo que España parece resignada en algunos destinos: ser una reserva internacional del fordismo, que va suficientemente bien, sabiendo que un día dejarán de venir los turistas, apunta Donaire. El segundo modelo es el de la convivencia: preparar la transición manteniendo el actual modelo que funciona e incorporando un nuevo camino mediante vías simultáneas. Y la tercera opción sería convertirse en el país que hace de la apuesta por el futuro previsible del turismo sostenible su norte y guía para que en el 2050 el modelo turístico sea esencialmente el descrito en el plan B.

Hasta ahora, los ensayos del nuevo modelo turístico se han realizado sólo en micro destinos, zonas concretas; experimentos necesarios basados en el método del ensayo y el error. Pero todavía no existen destinos maduros en el mercado fordista que hagan de la transición hacia un nuevo modelo una propuesta de trabajo. El plan B es un terreno de incertidumbres y espacios desconocidos que generará impactos negativos sobre localidades y personas, pero parece que vamos hacia una sociedad alternativa que necesita un turismo alternativo.

El concepto de calidad suscita dos problemas: el entendido como turismo de calidad que supone retornar al turismo elitista, cuando en la actualidad todos son multicapas; y hacer mejor lo que hacemos. En los planes de excelencia quiere decir eso: seguir haciendo lo que haces, pero mejorado. La primera Q de calidad la obtuvo en su día los restaurantes McDonalds, porque hacen muy bien lo que hacen.

En cuanto a la proximidad, nuestra sociedad no conoce bien su propio territorio. Vivimos en una sociedad que se ha desconectado de su territorio. Estamos en un sistema de ciudades-mundo, porque el motor de crecimiento de las últimas décadas del turismo proviene de urbanitas yendo a otras ciudades. Y suelen ver lo mismo: las mismas tiendas, los mismos hoteles, los mismos semáforos, etcétera. Es curioso, porque es ver lo mismo en otro museo y con otro acento o idioma. Precisamente la proximidad va en la línea de la reconexión de la sociedad urbana, primero con su legado y con su entorno geográfico, con procesos de alimentación, mediante el sector primario. Y el exotismo también tiene los espacios rurales o naturales para una persona que ha nacido y crecido en un barrio de una ciudad periférica.

En cuanto a la definición de experiencia, es fundamentalmente el contacto con lo extraordinario. Nuestra vida cotidiana está sumida en lo ordinario, vivimos en un paisaje que es siempre el mismo y siempre suelen hacerse rutinas. Pero hay un momento en el que se necesita la reconexión con lo que otorgamos el valor de lo extraordinario. Y mediante ese momentum se puede entrar en contacto con algo que esté fuera de lo ordinario, lo que no implica obligatoriamente un desplazamiento geográfico, porque en lo cercano también está lo fuera de lo ordinario.

#### **4.10 Reflexión nacional**

Está claro que transitar del actual modelo hacia uno nuevo medioambientalmente en los objetivos del Horizonte 2035 requiere sacrificios que distorsionarán la sostenibilidad económica y también social. Se abre por tanto una reflexión colectiva, que en el caso de España implica que sea nacional, al ser el segundo destino turístico mundial y su sector el principal motor de la economía.

Las clases populares pueden ver la pérdida de movilidad como una pérdida de libertad, al saber que las clases medias y altas disponen de otras formas de movilidad por tener mayor poder adquisitivo. Las zonas de bajas emisiones en las ciudades son un ejemplo de ello, al desplazar a quienes tienen vehículos antiguos porque no pueden comprarse los eléctricos o de menores emisiones, un extremo que las clases medias y altas sí pueden hacer. Si no somos capaces de gestionar las desigualdades en la transformación de la movilidad, solo se encontrarán legítimas resistencias. Y más difícil será en el terreno de las ideas.

¿Se pueden vivir experiencias turísticas virtuales sin salir a la calle, como hacen muchos niños que viven en los videojuegos? El experto afirma que el metaverso se combate con el territorio. La realidad gana a la ficción, y se tiene que reivindicar la realidad como alternativa a los mundos digitales para no correr el riesgo de creación de experiencias virtuales que sustituyan a las reales. Nada puede sustituir el valor simbólico, emocional y espiritual de estar en un lugar. Lo que no quiere decir que vayamos a un mundo atecnológico, porque la tecnología complementará la experiencia turística. En general, las aplicaciones turísticas no funcionan en los destinos y sí que en la preparación. Y en el recuerdo, el álbum de nuestro smartphone, donde podremos volver a viajar recreando las experiencias.

#### **4.11 La era del ocio**

Según el profesor José Antonio Donaire, los cuatro ejes más importantes por los que transcurrirá la evolución turística en los próximos años y que condicionarán el turismo en Cataluña parten del concepto de era del ocio. El primer factor que nos empuja hacia el incremento del ocio es la reducción del tiempo de trabajo. Un debate, el de la reducción de la jornada laboral, que está presente en toda Europa. Se trata de una tendencia que también se ha empezado a plantear en España. Muy probablemente en un plazo no muy largo de tiempo todos haremos unas 32 horas semanales, lo que suponen cuatro jornadas de 8 horas y un horizonte de 3 días de descanso. Al pasar de la jornada de 5 días a la jornada de 4 días, se incrementan en un 50% los días libres, días de ocio.

Otro factor transformador ha sido la pandemia, que ha enseñado que es posible que una parte de nuestra jornada laboral se desarrolle en nuestro país

y, por lo tanto, se han diluido las fronteras entre el puesto de trabajo, la práctica de ocio y el lugar de residencia.

En la primavera de 2024, cuando se redacta este capítulo, se está elaborando una estadística nacional sobre el uso del tiempo. Al parecer, se está revirtiendo un fenómeno que se había dado en los últimos 20 años, en el sentido de que la reducción del tiempo de trabajo no comportaba más tiempo de ocio porque había un tiempo que podíamos llamar “el tiempo del trabajo no remunerado”, de las actividades que debemos llevar a cabo y que no forman parte de la nuestra actividad laboral. Por ejemplo, dedicamos mucho más tiempo que nunca a nuestros hijos, dedicamos más tiempo al cuidado de la casa. De hecho, se ha producido una circunstancia muy importante: por primera vez en la historia de los registros estadísticos existe más tiempo de ocio que tiempo de trabajo.

También a consecuencia de la reducción del tiempo de trabajo y de la reducción de las actividades obligadas comemos platos preparados o delegamos la gastronomía a otras empresas, al igual que delegamos las actividades domésticas a otras empresas o lo gestionamos de otra manera. Este tiempo de ocio que hasta ahora era marginal, las nuevas generaciones lo han situado claramente en el centro. En este punto, el sector turístico tiene una gran responsabilidad porque puede generar una enorme brecha de agenda y una enorme brecha especialmente entre altas y bajas rentas. Con rentas bajas no se tiene tiempo para el ocio y, en el caso de sí tenerlo, no se tiene dinero para dedicarlo a un ocio de calidad.

Otro factor a tener en cuenta es el envejecimiento y también ocurre por primera vez en la historia que tengamos la primera generación de la tercera edad con buena salud, con ciertos recursos económicos y con cierta calidad cultural y, además, con cierta experiencia turística perfectamente dispuesta, porque lo que les sobra es tiempo.

Un plan de turismo sostenible debe plantearse ser regenerativo. Para lograrlo, se debe conseguir equiparar el consumo del turista al consumo del residente, tanto en materia de consumo de agua como de generación de residuos y de aguas residuales, consumo energético, etcétera. Se trata de exigir los estándares que reclamamos a todos los sectores sin excepción para garantizar

un desarrollo sostenible en términos híbridos, energéticos y de generación de oxígeno. El sector turístico, el industrial, el primario, a todos se les debe exigir sostenibilidad. Y, por lo tanto, no serán bienvenidas al futuro del país aquellas empresas en las que se disparen los indicadores.

Pero tenemos un segundo problema: para que un turista venga se necesita generar una energía de desplazamiento que en la actualidad es muy alta. Os daré un dato. Mira, toda Barcelona genera 3 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> o de gases de efecto invernadero. Pues bien, como se ve en los datos, esto es un cálculo que hicimos nosotros.

Los turistas que se encuentran en la ciudad de Barcelona generan 9 millones de toneladas. Hacer venir a los turistas a Barcelona supone 9 millones de toneladas más que cuando la ciudad genera 3. Por tanto, tenemos un segundo problema y eso quiere decir que tenemos que hacer las cosas diferentes.

Más arriba se ha apuntado que en 2035, el 60% del combustible de todas las aerolíneas que operen en la Unión Europea, deberá ser Sustainable Aviation Power (SAF), una energía que actualmente supone solo el 0,5% del fuel de los aviones que operan en la Unión Europea. El SAF es hoy 5 veces más caro el queroseno. Cuando el SAF sea utilizado por el 60% del transporte aéreo, las previsiones apuntan que los billetes de avión se encarecerán notablemente porque el precio del combustible supone alrededor del 30% del precio del viaje, con lo que llegará el fin de las aerolíneas low cost.

Y hay dos cosas que ocurren cuando se incrementa mucho el tiempo del transporte. Lo primero, lógicamente, es que se reduce la distancia de los desplazamientos. Lo segundo es que cuando se incrementa sustancialmente el tiempo del transporte, se aumenta aún más el tiempo de las estancias. Un extremo que los expertos también profetizan que va a ocurrir. La media de estancia turística en Barcelona es de poco más de dos días. Demasiado poco tiempo para vivir la experiencia de una ciudad. Cuando los viajes se encarezcan, el sector prevé que los turistas alargarán sus estancias en sus destinos, realizando pequeñas excursiones de proximidad en las áreas metropolitanas, lo que supone una oportunidad de diversificación, tanto de la economía como de la concentración de visitantes.

#### **4.12 Para resumir:**

1. Estamos en las puertas de la era del ocio. Las nuevas generaciones nos dicen que quieren ocio, de calidad y universal.
2. Estamos en el contexto de un turismo sostenible y responsable. Nuestros turistas nos dirán que no querrán ser responsables de nuestra sequía ni de nuestros residuos. Por lo tanto, habrá que ayudarles a ser responsables. El acortamiento de la distancia en el turismo provocará un incremento del tiempo de estancia. Circunstancia que lleva al tercer elemento...
3. Vamos a un turismo de dimensión metropolitana, donde los alrededores de las grandes ciudades, como Barcelona, están llamados a ser una de las piezas fundamentales de la estrategia de turismo sostenible.
4. Por último, todo esto se debe hacer cambiando las reglas, incorporando la responsabilidad y la diversidad

# **CAPÍTULO 5: LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sra. Maribel Esparcia Perez**

*Honest Operations  
Barcelona*

**Dra. Josefa Boria-Reverter**

*Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Barcelona*



La sostenibilidad representa hoy un factor clave para el desarrollo socioeconómico. Sectores y actividades económicas deben implementar cambios sustanciales en los modelos de negocio y en especial, en la forma de gestionar recursos de forma sostenible y mantener la rentabilidad en los próximos años.

Los riesgos que afectan al sector hotelero no se limitan a la inflación, las guerras y los conflictos geopolíticos. La ciencia ha demostrado que los riesgos relacionados con el clima y la pérdida de biodiversidad son una amenaza real. El sector opera en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, con una dependencia de ecosistemas locales.

Como se ha visto en el escenario pospandémico, la sociedad, los reguladores, los huéspedes y los inversores están impulsando cambios en la economía. Pero, ¿cuáles son las áreas clave que impulsan el comportamiento responsable en el sector hotelero?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS o SDG Sustainable Development Goals por sus siglas en inglés) se establecieron como un llamamiento mundial urgente para proporcionar un plan orientado a una prosperidad más allá de la propia de carácter económico. A nivel europeo, en diciembre de 2019 se presentó el EU Green Deal, una hoja de ruta para implementar la agenda 2030 con el compromiso de un crecimiento sostenible.

Dada la importancia y envergadura de los retos y oportunidades para el sector turístico, la UNWTO (United Nations World Tourism Organization) creó la plataforma “Tourism for SDGs” donde se apoyan a las empresas a impactar de forma positiva y compartir buenas prácticas.

En este capítulo se describe el potencial del sector hotelero para enfrentar los desafíos que presentan los ODS. Se enumeran diferentes retos y recomendaciones con el objetivo de orientar a todos los grupos de interés comprometidos con el desarrollo de soluciones sostenibles para el sector. El turismo tiene un gran potencial para facilitar la sostenibilidad y la innovación en los destinos. La adopción de medidas de sostenibilidad en el turismo y la hostelería puede contribuir y acelerar el logro de los 17 ODS desde las perspectivas económica, sociocultural y ambiental.

## 5.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

El sector privado juega un papel indispensable y crítico en la provisión de soluciones que puedan contribuir a resolver estos desafíos y generar nuevas oportunidades de negocio.

Los predecesores de los ODS fueron los Millennium Development Goals, ocho objetivos cuantificables y con plazos claros para mejorar la vida de las personas más desfavorecidas del mundo. Para fomentar la aplicación y consecución de estos objetivos y erradicar la pobreza los líderes de 189 países firmaron la histórica Declaración del Milenio en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en el año 2000.

En 2015, 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, basados en 17 retos globales.

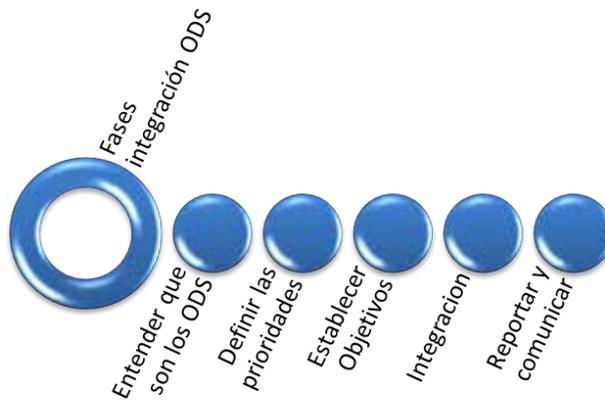
**Imagen: Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**



Fuente: ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

La guía práctica para su implementación cuenta con un enfoque que se alinea con los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos:

los diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que se verán en este capítulo; las Directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) para empresas multinacionales; y la Guía de acción para la conducta empresarial responsable de la OCDE. Teniendo en cuenta todo ello, se establece un proceso de primacía de principios para que la organización puede identificar los objetivos prioritarios, en el contexto general de los Objetivos Globales, para poder centrarse en ellos. El “SDG Compass” (Brújula de los ODS) cuenta con cinco pasos principales para entender e incorporar en la empresa los ODS.



Los cinco pasos del SDG Compass se fundamentan en la responsabilidad que tienen todas las empresas de: garantizar el cumplimiento de la normativa vigente; adherirse a los estándares internacionales básicos; y priorizar la gestión de cualquier impacto negativo que puedan generar en los derechos humanos.

Es importante hacer hincapié en la normativa en relación a los ODS, debido a que en los últimos años ha habido un aumento significativo en la legislación para garantizar su cumplimiento aunque se ha centrado especialmente en la Unión Europea. Los ODS representan una oportunidad para que las empresas puedan crear de forma proactiva soluciones a los desafíos socioeconómicos y medioambientales asegurando una mayor resiliencia y competitividad, así como garantizar su actividad y viabilidad a largo plazo.

Es importante considerar cómo se describen los diferentes 17 objetivos.

### **ODS 1. Acabar con la Pobreza**

El objetivo es acabar con la pobreza a nivel global. Sin embargo, si se mantienen las previsiones actuales, seguirá existiendo pobreza extrema hasta el 2030. Además, los agentes climáticos extremos causan más pobreza en destinos sin prevención, daños en infraestructura, plagas, epidemias y interrupción de las economías locales.

### **ODS 2. Hambre cero**

Las empresas pueden contribuir a la erradicación del hambre en las comunidades donde operan controlando y previniendo la sobreexplotación de los recursos naturales y la degradación de los ecosistemas. La sobreexplotación de estos recursos se traduce en la escasez de alimentos, aumento de inundaciones y sequías que a su vez afectan al cultivo. “La Unión Europea utiliza un 20% de la biocapacidad de la tierra con solo un 7% de la población mundial” (Pacto Mundial, 2019).

### **ODS 3. Salud y bienestar**

La salud y bienestar de las personas es fundamental para el progreso de las comunidades. En el ámbito laboral, velar por la salud y la seguridad de los profesionales y reducir enfermedades laborales, así como asegurar el buen desempeño de los empleados y empleadas en la cadena de valor es clave en el desarrollo sostenible.

Las empresas pueden implementar acciones educativas para mejorar su bienestar físico y mental. También reducir al máximo la utilización de productos químicos y tóxicos, mejorar la calidad del aire y hacer prevención de accidentes. Asegurar una remuneración con la que las personas permitan disponer de una vida digna, alimentos, medicamentos, movilidad y alojamiento.

#### **ODS 4. Educación de calidad**

Es fundamental invertir en educación de calidad y el acceso a la educación de toda la población para garantizar un crecimiento económico y bienestar social. Las empresas pueden ofrecer educación en ámbitos no relacionados con la profesión para mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias. También es importante involucrar a los proveedores en la educación sobre temas sociales y medioambientales.

#### **ODS 5. Igualdad de Género**

Las mujeres y niñas siguen experimentando una desigualdad real de derechos a nivel internacional. Si se quiere fomentar el desarrollo sostenible es fundamental que se garanticen los derechos y la igualdad entre géneros. Las empresas pueden facilitar programas de formación, habilidades y el conocimiento necesario para avanzar en las carreras profesionales de las mujeres y alcanzar su máximo potencial. Los horarios laborales flexibles permiten una mayor conciliación de la vida laboral y familiar, así como asegurar auditorías para verificar un salario equitativo y abordar situaciones de desigualdad en la empresa.

#### **ODS 6. Agua Limpia y Saneamiento**

La demanda de agua mundial ha aumentado debido al crecimiento de la población, la urbanización del terreno y los cambios en volúmenes de consumo. Este cambio de uso de terrenos y la creciente demanda de agua, intensifica los riesgos asociados al cambio climático. Es por ello que las empresas han de ser conscientes de los riesgos existentes en sus localizaciones, así como reducir el consumo de agua y garantizar el acceso de agua limpia a las comunidades locales.

Es crucial que las empresas integren la gestión del agua como una cuestión clave dentro de la estrategia de negocio, reducir el consumo hídrico, realizando una gestión sostenible del agua en las operaciones. Acciones tales como invertir en tecnologías para mejorar la gestión de agua dulce, ahorrar, recuperar y reutilizar agua resulta clave.

## **ODS 7. Acceso a la energía segura y no contaminante**

Para asegurar el desarrollo sostenible es fundamental asegurar el acceso a la energía limpia y segura. Este hecho condiciona las posibilidades del desarrollo humano, social y económico. Las empresas han de implementar una política energética que enfoque la estrategia en el consumo de energías renovables, educar a la plantilla en las mejores prácticas para el ahorro en consumos implementando sistemas de gestión de la energía eficientes, y mejorar la cadena de suministro de la compañía.

## **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico**

La base para el desarrollo sostenible y el crecimiento inclusivo de la población mundial es que el sector privado asegure la creación de empleos decentes con salarios que garanticen la vida digna de las personas a la vez que le ayuden a crecer profesionalmente y disminuyan las desigualdades. Las empresas son un pilar fundamental para el crecimiento económico y la creación de puestos que garanticen condiciones dignas de empleo. Fomentar la investigación y su desarrollo, así como la implementación de tecnología es vital para su consecución. En 2023, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que 2000 millones de personas ocupan un empleo informal en todo el mundo, aunque 9 de cada 10 trabajadores se encuentra en esta situación donde no se garantizan ingresos adecuados, sin protección social ni condiciones laborales dignas especialmente en zonas como África Subsahariana, Asia Central y Sudeste Asiático. Ello atañe también al ODS 5 debido a que hay un mayor número de mujeres afectadas por el empleo informal.

## **ODS 9. Industria, innovación e infraestructura**

Se considera que actualmente se está en la denominada Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, un período marcado por la digitalización, la mejora de la conectividad y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica. Para adaptarse a este cambio, las empresas deben apostar por la inversión en I+D+i, promoviendo el desarrollo tecnológico y la innovación. Además,

esta transformación debe integrarse con estrategias de descarbonización asegurando que tanto los procesos industriales como la operativa empresarial avancen hacia un modelo más sostenible y respetuoso con el medioambiente.

### **ODS 10. Reducción de las desigualdades**

Las desigualdades sociales suponen un reto para el progreso de la sociedad. Es por ello que el sector privado puede tomar acciones y establecer un compromiso firme con el objetivo de prevenir y reducir estas desigualdades, la discriminación y fomentar la diversidad y la inclusión. La formación y colaboración con las partes interesadas de la empresa es fundamental para obtener resultados eficientes y duraderos.

Especialmente para el sector servicios, fomentar políticas inclusivas en las prácticas laborales resulta imprescindible para garantizar los derechos humanos, la educación y el crecimiento económico inclusivo.

### **ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles**

Las empresas pueden ayudar al cumplimiento de este objetivo asegurando que la remuneración y condiciones laborales son justas, se ofrecen salarios dignos, se provee de formación para el desarrollo y crecimiento, así como oportunidades para las personas en situación de vulnerabilidad. Es preciso fomentar que en las comunidades donde se opera se prevenga y reduzca el impacto medioambiental, se proteja la biodiversidad local y se preserve el patrimonio cultural y natural.

La hotelería, así como el turismo deben trabajar conjuntamente, para asegurar el cumplimiento de este objetivo, teniendo en cuenta las comunidades locales, así como los ecosistemas naturales a la hora de edificar, renovar y gestionar activos.

## ODS 12. Producción y Consumo Responsable

### Imagen: Modelo de economía circular.



Fuente: Parlamento Europeo (2023)

Las materias primas y la sobreexplotación de recursos naturales ponen en riesgo el futuro de la actividad económica y del bienestar de la cadena alimenticia. El crecimiento del PIB está asociado a la progresiva demanda de materiales. Es por ello que hay que cambiar esta tendencia y detener la sobreexplotación de los recursos y la degradación de los ecosistemas. Las empresas tienen la oportunidad de conseguir este objetivo mediante la gestión eficiente de los recursos naturales que se utilizan en la producción de bienes y servicios.

Las empresas hoteleras y del sector servicios pueden utilizar herramientas basadas en la economía circular (residuos convertidos a recursos) para fomentar la protección del medio ambiente e invertir la tendencia de sobreexplotación de recursos naturales y apoyar el consumo responsable. Es importante que las acciones que se implementan generen eficiencia en el uso de energía y recursos naturales en la cadena de valor de la empresa.

## ODS 13. Acción por el Clima

Este objetivo tiene como propósito, la transición y prevención de los efectos y riesgos que el cambio climático presenta a la ciudadanía y a las organizaciones. Por ello las empresas deben incluir en las estrategias los planes

de transición climática para conocer mejor los riesgos asociados al cambio climático, así como las acciones que deben ser adoptadas en caso de eventos climáticos extremos.

Para el sector hotelero, resulta fundamental evaluar los riesgos climáticos físicos que pueden impactar tanto en sus establecimientos como en su actividad comercial. Identificar estos riesgos permite anticiparse y adoptar medidas de prevención garantizando la continuidad operativa y protegiendo el valor de los activos.

#### **ODS 14. La Vida Submarina**

La salud de los océanos y mares es fundamental tanto para el equilibrio climático del planeta como para el sostenimiento de gran parte de la economía global al respaldar sectores clave como el turismo, la pesca y el transporte marítimo.

Las empresas tienen la responsabilidad de preservar la vida marina y proteger los ecosistemas oceánicos, minimizando el uso de sustancias tóxicas y materiales no biodegradables en sus productos y servicios. Además, en el sector turístico, más allá de la gestión de sus instalaciones, es crucial que se adopten prácticas sostenibles en la construcción y renovación de infraestructuras asegurando la conservación del entorno natural.



Fotógrafo: Jordi Duran Maronda

## **ODS 15. Vida en Ecosistemas Terrestres**

Más de un millón de especies están en peligro de extinción. El alarmante ritmo de pérdida de biodiversidad es un riesgo para las comunidades, así como para la actividad económica. Las empresas tienen que implementar políticas y prácticas que garanticen la gestión sostenible de los recursos naturales tanto en la organización como a través de la cadena de suministro. Las acciones más importantes hay que centrarlas en restaurar y rehabilitar las tierras; proteger y restaurar el hábitat; y proteger la biodiversidad en las áreas operacionales.

## **ODS 16. Paz justicia e instituciones sólidas**

Es fundamental para el desarrollo sostenible garantizar el acceso a la justicia, combatir la corrupción y promover instituciones responsables y transparentes. Asimismo, es imprescindible asegurar el respeto por los derechos humanos en todos los ámbitos. El sector privado juega un papel clave en el apoyo a las leyes y políticas que impulsen el desarrollo sostenible tanto a nivel local como global. Las empresas deben enfocar sus iniciativas en su propósito corporativo, involucrando a sus grupos de interés para garantizar la protección de los derechos humanos en toda la cadena de valor además de fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión.

## **ODS 17. Alianzas para conseguir los objetivos**

Según datos de las Naciones Unidas, en 2024 únicamente alrededor del 17% de las metas de los ODS van en la línea de cumplirse, mientras que un 35% presentan estancamiento o incluso retroceso. Para avanzar en la Agenda 2030 es crucial establecer alianzas a nivel local e internacional, promoviendo el intercambio de conocimientos y recursos económicos. Las empresas deben alinear su estrategia corporativa con su impacto social y ambiental, integrando los ODS en sus operaciones y visión de futuro. Ello implica incorporar la sostenibilidad en sus acciones comerciales, desde la formación de la plantilla hasta la sensibilización de los proveedores y otros actores claves de la actividad.



Fuente de la imagen: Unsplash

El sector hotelero y turístico desempeña un papel fundamental en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que su actividad impacta directamente en el medioambiente, la economía y las comunidades locales. Adoptar prácticas sostenibles no solo mejora la competitividad y reputación de las empresas, sino que también contribuye al desarrollo inclusivo y responsable de los destinos. Desde la reducción del consumo de recursos hasta la promoción de empleo digno y la protección del patrimonio natural y cultural, las empresas del sector pueden ser agentes de cambio clave. A continuación, se presentan diversas formas en las que el turismo y la hotelería pueden colaborar con cada uno de los 17 ODS, impulsando un crecimiento sostenible y equilibrado a nivel global.

### **ODS 1: Fin de la pobreza**

- Generar empleo digno en las comunidades locales, priorizando la contratación de personas en situación de vulnerabilidad.
- Ofrecer salarios justos y condiciones laborales seguras para todos los trabajadores.
- Impulsar programas de responsabilidad social que apoyen a las poblaciones desfavorecidas.

- Fomentar el turismo sostenible que beneficie directamente a la economía local.
- Colaborar con ONGs y gobiernos en proyectos de inclusión social.

### **ODS 2: Hambre cero**

- Reducir el desperdicio de alimentos mediante planes de gestión eficiente en restaurantes y bufés.
- Implementar alianzas con bancos de alimentos para donar excedentes.
- Apoyar la agricultura local adquiriendo productos de proximidad y de comercio justo.
- Fomentar menús sostenibles con ingredientes ecológicos y de producción responsable.
- Sensibilizar a clientes y empleados sobre el consumo responsable de alimentos.

### **ODS 3: Salud y bienestar**

- Garantizar condiciones de trabajo seguras e higiene en todas las áreas del hotel.
- Promover programas de bienestar para empleados y huéspedes, incluyendo actividad física y alimentación saludable.
- Aplicar protocolos de salud y seguridad para prevenir enfermedades.
- Reducir el uso de productos químicos nocivos en instalaciones y servicios.
- Apoyar iniciativas de salud en la comunidad local como campañas de vacunación o donaciones a hospitales.

### **ODS 4: Educación de calidad**

- Ofrecer formación continua y capacitación profesional a empleados.
- Apoyar programas educativos para jóvenes en riesgo de exclusión social.

- Colaborar con escuelas y universidades en programas de prácticas y formación dual.
- Fomentar la educación ambiental entre huéspedes y trabajadores.
- Impulsar becas o ayudas para la educación en comunidades locales.

### **ODS 5: Igualdad de género**

- Promover la equidad salarial y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Implementar políticas contra el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo.
- Fomentar el liderazgo femenino en puestos de dirección.
- Sensibilizar sobre la igualdad de género a empleados y clientes.
- Apoyar iniciativas contra la explotación sexual y la trata de personas en el sector turístico.

### **ODS 6: Agua limpia y saneamiento**

- Reducir el consumo de agua con sistemas de eficiencia hídrica en instalaciones.
- Implementar programas de reutilización y reciclaje de agua.
- Sensibilizar a clientes sobre el uso responsable del agua durante su estancia.
- Utilizar productos de limpieza ecológicos y biodegradables.
- Apoyar proyectos de acceso a agua potable en comunidades locales.

### **ODS 7: Energía asequible y no contaminante**

- Incorporar energías renovables como la solar y la eólica en los hoteles.
- Mejorar la eficiencia energética mediante iluminación de bajo consumo y sensores de movimiento.
- Fomentar el uso de transporte sostenible entre empleados y clientes.

- Reducir el consumo de energía en habitaciones con sistemas inteligentes.
- Invertir en tecnología para minimizar la huella de carbono de las operaciones.

### **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

- Crear empleos estables con condiciones laborales justas y salarios dignos.
- Promover el turismo sostenible y ético evitando el turismo depredador.
- Apoyar a emprendedores y pequeñas empresas locales en la cadena de suministro.
- Proteger los derechos laborales y garantizar un entorno de trabajo seguro.
- Fomentar el desarrollo profesional mediante formación continua.

### **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura**

- Implementar soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.
- Apostar por infraestructuras sostenibles y accesibles.
- Incorporar la digitalización para mejorar la experiencia del cliente y la gestión del hotel.
- Colaborar con startups y centros de investigación para innovar en el sector.
- Fomentar el ecodiseño en la construcción y renovación de instalaciones.

### **ODS 10: Reducción de desigualdades**

- Promover la inclusión social y la diversidad en la plantilla.
- Desarrollar programas de empleo para colectivos en riesgo de exclusión.

- Garantizar accesibilidad para personas con discapacidad en todas las instalaciones.
- Apoyar el comercio justo y la economía local en la adquisición de productos.
- Sensibilizar a los clientes sobre el impacto positivo del turismo inclusivo.

### **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**

- Aplicar modelos de arquitectura sostenible en la construcción de hoteles.
- Reducir la contaminación sonora y lumínica en entornos urbanos y naturales.
- Apoyar la conservación del patrimonio cultural y natural de los destinos.
- Fomentar la movilidad sostenible en el turismo, como bicicletas y transporte público.
- Desarrollar programas de turismo responsable que beneficien a la comunidad local.

### **ODS 12: Producción y consumo responsables**

- Implementar prácticas de economía circular para reducir residuos.
- Eliminar plásticos de un solo uso en las instalaciones.
- Fomentar el consumo responsable de energía y agua entre huéspedes.
- Apoyar proveedores que cumplan con estándares sostenibles.
- Reducir, reutilizar y reciclar materiales en todas las áreas del hotel.

### **ODS 13: Acción por el clima**

- Medir y reducir la huella de carbono en las operaciones hoteleras.
- Utilizar materiales sostenibles en la construcción y renovación de edificios.

- Implementar planes de eficiencia energética y reducción de emisiones.
- Sensibilizar a empleados y clientes sobre el cambio climático.
- Participar en iniciativas globales para mitigar los efectos del cambio climático.

#### **ODS 14: Vida submarina**

- Proteger ecosistemas marinos evitando la contaminación de aguas.
- Reducir el uso de plásticos y sustancias químicas que afectan a la vida marina.
- Apoyar proyectos de conservación de arrecifes y especies marinas.
- Promover actividades turísticas responsables con los océanos.
- Sensibilizar a clientes y empleados sobre la protección del medio marino.

#### **ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres**

- Conservar la biodiversidad en los destinos turísticos.
- Evitar la deforestación y degradación del suelo en la construcción de hoteles.
- Apoyar la reforestación y recuperación de áreas naturales.
- Utilizar productos sostenibles que no dañen la fauna y flora.
- Sensibilizar sobre la importancia de proteger los ecosistemas locales.

#### **ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas**

- Garantizar prácticas empresariales éticas y transparentes.
- Aplicar políticas de derechos humanos en toda la cadena de valor.
- Evitar el turismo ligado a la explotación y trata de personas.
- Promover la diversidad y el respeto en el entorno laboral.

- Colaborar con organismos locales en la seguridad y el bienestar de la comunidad.

### **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos**

- Colaborar con gobiernos, ONGs y comunidades locales en proyectos sostenibles.
- Compartir buenas prácticas de sostenibilidad con otras empresas del sector.
- Fomentar la cooperación internacional para el desarrollo del turismo sostenible.
- Invertir en innovación y formación en sostenibilidad.
- Apoyar el cumplimiento de los ODS mediante programas de responsabilidad social corporativa

Este enfoque permite al sector hotelero y turístico ser un actor clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, asegurando un impacto positivo tanto a nivel ambiental como social y económico.

### **5.2 Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

El Pacto Mundial de la ONU es una iniciativa que busca fomentar prácticas empresariales responsables, inclusivas y sostenibles. Su objetivo principal es impulsar la adopción de los ODS y los Diez Principios promoviendo un modelo de negocio basado en la ética y la sostenibilidad. Las empresas que integran los ODS en su estrategia contribuyen a fortalecer cadenas de suministro responsables, potenciar la innovación, impulsar el desarrollo sostenible y adoptar un enfoque proactivo en la lucha contra el cambio climático y la resiliencia ambiental.



Fuente de la imagen: Web Oficial del Pacto Mundial de la ONU

Los Diez Principios del Pacto Mundial promueven la adopción de prácticas empresariales responsables integrando criterios sociales y medioambientales en la estrategia y operativa de las organizaciones. Su aplicación contribuye al desarrollo sostenible, generando un impacto positivo tanto a nivel local como global. A través de estos principios se protegen y respetan los derechos humanos, se mejoran las condiciones laborales y se refuerza la preservación del medioambiente. Además, están estrechamente vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible facilitando que las empresas alineen su estrategia con ellos para impulsar un modelo de negocio más ético y sostenible.

Los Diez Principios establecen en que las empresas deben:

1. Promover y garantizar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos a nivel internacional dentro de su área de influencia.
2. Asegurar que sus actividades y operaciones no contribuyan, directa o indirectamente, a la violación de los Derechos Humanos.
3. Defender la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva como pilares fundamentales del trabajo digno.
4. Comprometerse con la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Implementar medidas para erradicar el trabajo infantil en todas sus formas.
6. Garantizar la igualdad de oportunidades, eliminando cualquier tipo de discriminación en el ámbito laboral.
7. Adoptar un enfoque preventivo y proactivo en la protección del medioambiente.
8. Desarrollar e impulsar iniciativas que fomenten la responsabilidad ambiental dentro y fuera de la empresa.
9. Apoyar el desarrollo, uso y difusión de tecnologías sostenibles y respetuosas con el medioambiente.
10. Combatir la corrupción en todas sus manifestaciones, incluyendo la extorsión y el soborno.

El sector turístico y hotelero desempeña un papel clave en la promoción del desarrollo sostenible y la responsabilidad empresarial. Dado su impacto en la economía, el medioambiente y las comunidades locales, la aplicación de los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU es fundamental para garantizar prácticas éticas y sostenibles en la industria.

Protección de los derechos humanos. La hospitalidad debe garantizar un entorno seguro y respetuoso para trabajadores, clientes y comunidades. Asegurar que los derechos humanos sean protegidos dentro de la operación hotelera fortalece la confianza y reputación de la empresa.

Compromiso contra la vulneración de los derechos humanos. El turismo debe evitar cualquier forma de explotación asegurando que sus operaciones y proveedores no participen en prácticas que vulneren los derechos humanos, como la trata de personas o condiciones laborales inadecuadas.

Libertad de afiliación y negociación colectiva. En un sector con alta rotación de empleados es crucial respetar los derechos laborales asegurando que los trabajadores puedan organizarse y negociar colectivamente por mejores condiciones de trabajo.

Erradicación del trabajo forzoso. La industria turística debe garantizar que toda su cadena de suministro esté libre de trabajo forzado exigiendo estándares éticos tanto a empleados directos como a proveedores y subcontratistas.

Abolición del trabajo infantil. En destinos turísticos de alto riesgo, es esencial implementar medidas que impidan el trabajo infantil promoviendo prácticas de empleo responsable en todas las actividades económicas vinculadas al sector.

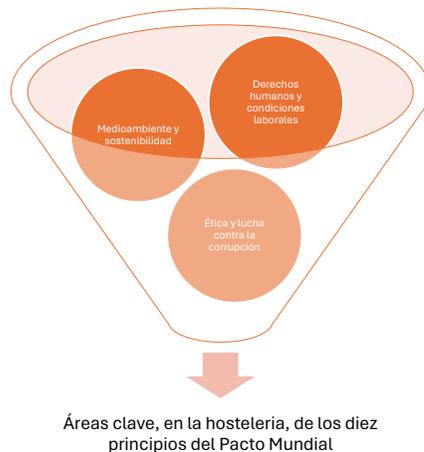
Eliminación de la discriminación en el empleo. La diversidad es un valor clave en la hotelería y el turismo. Garantizar igualdad de oportunidades para todos los empleados sin importar género, etnia, religión o discapacidad, enriquece la cultura organizativa y mejora la experiencia del cliente.

Enfoque preventivo hacia el medioambiente. Los hoteles y operadores turísticos deben implementar estrategias para reducir su huella ecológica como la eficiencia energética, la reducción del consumo de agua y la gestión responsable de residuos.

Promoción de la responsabilidad ambiental. A través de políticas sostenibles, el sector puede contribuir a la conservación de los destinos turísticos, asegurando un desarrollo equilibrado que respete la biodiversidad y minimice el impacto negativo en los ecosistemas.

Fomento de tecnologías sostenibles. La innovación en tecnologías ecológicas permite mejorar la eficiencia energética, reducir el uso de recursos naturales y mejorar la sostenibilidad de las operaciones hoteleras y turísticas.

Lucha contra la corrupción. La transparencia es clave en un sector expuesto a riesgos como la evasión fiscal, la corrupción en concesiones y la trata de personas. Adoptar medidas para combatir el soborno y la corrupción fortalece la credibilidad y sostenibilidad del sector.



Para una mejor integración de los principios en el sector pueden agruparse en tres áreas clave:

### 1. Derechos Humanos y Condiciones Laborales

- Protección de los derechos humanos.
- No ser cómplice en vulneraciones de derechos humanos.
- Respeto a la libertad de afiliación y negociación colectiva.
- Eliminación del trabajo forzoso.
- Erradicación del trabajo infantil.
- Eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación.

### 2. Medioambiente y sostenibilidad

- Aplicación de un enfoque preventivo hacia el medioambiente.
- Promoción de la responsabilidad ambiental.
- Desarrollo y difusión de tecnologías sostenibles.

### 3. Ética y lucha contra la corrupción

- Compromiso contra la corrupción, la extorsión y el soborno.

Es fundamental que en la gestión hotelera se protejan los derechos humanos tanto de las personas trabajadoras como de las comunidades locales. Para ello, las empresas del sector han de garantizar la implementación de políticas de prevención en la operativa y colaborar con entidades locales para medir e implementar las medidas.

Frente a los desafíos medioambientales de los destinos los hoteles pueden fomentar iniciativas que promuevan el turismo responsable e involucrarse en la formación activa de prevención de desperdicios y protecciones de los ecosistemas naturales locales. También es importante la lucha contra la corrupción especialmente en países en vías de desarrollo donde la comunidad local es más vulnerable y la regulación más laxa.

Actualmente, la digitalización de los procesos y la utilización de herramientas tecnológicas pueden ayudar a la transparencia en cuanto a las prác-

ticas de la gestión hotelera así como garantizar el bienestar social. La implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial en el sector turístico y hotelero no solo garantiza un crecimiento responsable y sostenible, sino que también mejora la reputación de las empresas, genera confianza entre clientes e inversores y contribuye al desarrollo de comunidades locales. En un contexto global en el que los viajeros son cada vez más conscientes del impacto del turismo, adoptar estas prácticas éticas y sostenibles es una ventaja competitiva para el futuro del sector.

### **5.3 La importancia del sector turístico para alcanzar los ODS**

El turismo genera un impacto significativo en diversos ámbitos, desde la gestión de los recursos naturales hasta la conservación de la cultura y el bienestar de las comunidades locales. Para maximizar los beneficios y minimizar los efectos negativos, es crucial que los distintos actores de un destino trabajen en conjunto para alcanzar los ODS y contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030. Los destinos turísticos tienen el potencial de integrar la sostenibilidad de manera transversal en la sociedad y en sus infraestructuras, convirtiéndose en motores de desarrollo responsable.

Uno de los principales retos en la gestión sostenible de los destinos es equilibrar el impacto ambiental y social de las actividades turísticas. Muchos destinos enfrentan desafíos como el cambio climático, fenómenos meteorológicos extremos y la necesidad de desarrollar infraestructuras resilientes. Además, el turismo no solo debe enfocarse en proteger a los habitantes locales sino también en garantizar la seguridad y el bienestar de los turistas, quienes aportan significativamente a la economía local, regional y nacional. En este contexto los ODS vinculados con la sostenibilidad ambiental son clave en la planificación de estrategias de desarrollo turístico.

La gestión responsable de los destinos implica múltiples acciones, desde la descarbonización de las ciudades hasta la implementación de planes de conservación locales, que involucren tanto al sector público como al privado. Es esencial fomentar alianzas estratégicas que promuevan el turismo responsable asegurando que las comunidades locales participen activamente en la planificación y ejecución de estrategias turísticas. Esto no solo impulsa su bienestar económico, sino que también protege los ecosistemas y el patrimonio cultural.

Además, la integración de tecnologías limpias y el desarrollo de políticas educativas dirigidas tanto a turistas como a operadores turísticos refuerzan el compromiso con los ODS. Sensibilizar a los visitantes y a la industria sobre el impacto del turismo contribuye a la preservación del atractivo de los destinos a largo plazo. Un modelo turístico sostenible permite conservar los recursos naturales y el patrimonio cultural garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico y la protección del entorno.

Un ejemplo destacado de buenas prácticas en turismo sostenible es Costa Rica, un país reconocido internacionalmente por su estrategia de desarrollo basada en la sostenibilidad. En este destino, las políticas públicas están alineadas con la conservación del medioambiente, promoviendo inversiones responsables en el sector servicios y asegurando que el turismo contribuya al bienestar social y ecológico.

Costa Rica es uno de los países pioneros en la conservación y preservación de los ecosistemas naturales y de la biodiversidad local. Un caso emblemático es el Corredor Biológico Alexander Skutch que conecta la Reserva Biológica Las Nubes y el Santuario de Aves Neotropicales Los Cusingos extendiéndose a lo largo del Río Peñas Blancas en el sur del país. Este corredor forma parte del Corredor Biológico Mesoamericano que enlaza a México y Panamá, promoviendo la conservación de los hábitats naturales y asegurando la conectividad entre los ecosistemas.

Instituciones como la Facultad de Estudios Ambientales de la Universidad de York en Toronto y el Centro Científico Tropical en San José, Costa Rica, administran conjuntamente el Centro de Investigación y Conservación Las Nubes. Su objetivo principal es restaurar y proteger la biodiversidad de la zona a través de prácticas agrícolas sostenibles a nivel regional. Entre sus iniciativas se incluyen la mejora de riberas de arroyos, el control de la erosión, la reforestación de áreas degradadas y la conversión de pastizales en usos más sostenibles, como la reforestación para mitigar la deforestación y capturar CO<sub>2</sub> de la atmósfera.

Estos esfuerzos refuerzan la importancia de un turismo que contribuya activamente a la regeneración ambiental y al desarrollo equitativo de las comunidades locales. A través de estrategias sostenibles, alianzas entre actores clave y la implementación de políticas responsables, el sector turístico puede

evolucionar hacia un modelo más equilibrado, asegurando que los destinos sigan siendo atractivos y habitables para las futuras generaciones.

#### **5.4 Interseccionalidad de los ODS con la cadena de valor del sector hotelero.**

La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el sector hotelero no solo fortalece la sostenibilidad global, sino que también mejora la reputación, eficiencia y rentabilidad de la actividad. Además, permite a los hoteles adaptarse a las expectativas de propietarios, viajeros, reguladores y consumidores cada vez más conscientes de la necesidad de un cambio social y ambiental.

Dado que la actividad hotelera está estrechamente vinculada a desafíos sociales y medioambientales, su impacto abarca toda la cadena de valor, desde la adquisición de materias primas y la operativa diaria del hotel hasta su influencia en la comunidad local y la biodiversidad. La integración de los ODS en la estrategia empresarial responde a múltiples factores, incluyendo exigencias de entidades financieras, aseguradoras, regulaciones gubernamentales y la creciente demanda de sostenibilidad por parte de los consumidores y los mercados de inversión.

El grado de integración de los ODS en la gestión hotelera varía según la estructura y el modelo de negocio de cada establecimiento. Sin embargo, cuanto mayor sea la internalización de estos objetivos en la estrategia de las cadenas hoteleras e independientes, mayor será el compromiso de los equipos en su implementación. Esto facilita la adopción de procesos que identifican fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades, promoviendo así una gestión más proactiva y alineada con la sostenibilidad (Ruiz-Fernández, Rienda, y Marco-Lajara, 2024).

Investigaciones recientes destacan que iniciativas como la certificación BREEAM<sup>1</sup> en hoteles permiten optimizar el rendimiento de los activos desde

---

<sup>1</sup> BREEAM. El certificado BREEAM cuyas siglas significan Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology, es un estándar internacional desarrollado por BRE Global que ayuda a evaluar la sostenibilidad en los edificios. El objetivo principal de su implementación más allá del certificado es para implementar prácticas sostenibles, establecer estándares y evaluar edificaciones desde el proyecto hasta la operativa

una perspectiva sostenible, al mismo tiempo que contribuyen directamente al cumplimiento de 9 de los 17 ODS (Serrano-Baena, Hidalgo, Carranza-Cañadas, y Triviño-Tarrada, 2021).

A continuación, se presenta una tabla que relaciona los ODS, con los diferentes departamentos y el potencial de impacto e innovación para alcanzar los objetivos, en línea con el apartado 5.1.

**Tabla I. Ejemplos de Interseccionalidad de los ODS con las áreas y funciones del sector hotelero.**

ODS	Departamento/s	Indicadores de medición
ODS 1 Fin de la pobreza	Recursos Humanos, Comité Ejecutivo, Propiedad y Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de empleados contratados en riesgo de exclusión social</li> <li>• Inversión en programas de desarrollo local</li> <li>• Número de iniciativas de formación y empleo en comunidades vulnerables</li> <li>• Proporción de proveedores locales en la cadena de suministro.</li> </ul>
ODS 2 Hambre Cero	Alimentos y Bebidas (F&B), Pisos (HSK), Mantenimiento, Cocinas, SPAs, Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reducción del desperdicio alimentario</li> <li>• Implementación de planes de donación de alimentos</li> <li>• % de abastecimiento de productos locales y sostenibles</li> <li>• Número de programas de educación alimentaria en la comunidad</li> </ul>
ODS 3 Salud y Bienestar	Operaciones, Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de empleados y huéspedes en temas de bienestar</li> <li>• % de reducción de emisiones y contaminación ambiental</li> <li>• Número de certificaciones de salud y seguridad en el hotel</li> <li>• Implementación de programas de bienestar laboral</li> </ul>
ODS 4 Educación de calidad	Recursos Humanos, Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de horas de formación por empleado</li> <li>• Número de alianzas con instituciones educativas</li> <li>• % de empleados beneficiados por programas de capacitación</li> <li>• Inversión en programas educativos locales</li> </ul>

*Cont...*

<b>ODS</b>	<b>Departamento/s</b>	<b>Indicadores de medición</b>
ODS 5 Igualdad de género	Recursos Humanos, Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de mujeres en puestos de liderazgo</li> <li>• Políticas de igualdad de género implementadas</li> <li>• Índice de brecha salarial de género</li> <li>• Programas de sensibilización sobre igualdad y diversidad.</li> </ul>
ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento	Dirección General, Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de agua por huésped y pernoctación</li> <li>• % de reducción en consumo de agua</li> <li>• Implementación de sistemas de reutilización y reciclaje de agua</li> <li>• Instalación de tecnologías de eficiencia hídrica</li> </ul>
ODS 7 Energía Asequible y No Contaminante	Mantenimiento Propiedad y Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de energía renovable utilizada</li> <li>• Reducción del consumo energético por habitación ocupada</li> <li>• Número de hoteles con certificaciones de eficiencia energética</li> <li>• Inversión en infraestructura sostenible</li> </ul>
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	Recursos Humanos, Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción laboral</li> <li>• Creación de empleo local</li> <li>• % de empleados con contratos indefinidos</li> <li>• Número de iniciativas de mejora en las condiciones laborales</li> <li>• Incorporar sistemas y tecnología para modernizar la gobernanza interna, reducir burocracia y jerarquías innecesarias.</li> </ul>
ODS 9 Industria Innovación e infraestructura	Investigación y Desarrollo, Dirección y Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en innovación tecnológica sostenible</li> <li>• % de reducción de residuos tecnológicos</li> <li>• Implementación de infraestructura ecoeficiente</li> <li>• Número de hoteles con arquitectura sostenible</li> </ul>
ODS10 Reducción de las desigualdades	Recursos Humanos, Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de empleados con discapacidad o pertenecientes a colectivos vulnerables</li> <li>• Políticas de accesibilidad implementadas</li> <li>• Número de hoteles certificados en accesibilidad universal</li> <li>• Índice de inclusión social en la plantilla.</li> </ul>
ODS11 Ciudades y comunidades sostenibles	Compras, Recursos Humanos y Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reducción de residuos generados por el hotel</li> <li>• Inversión en proyectos de desarrollo comunitario</li> <li>• Implementación de planes de movilidad sostenible</li> <li>• Participación en iniciativas de regeneración urbana</li> </ul>

*Cont...*

<b>ODS</b>	<b>Departamento/s</b>	<b>Indicadores de medición</b>
ODS 12 Consumo y producción responsable	Compras y Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reducción de plásticos de un solo uso</li> <li>• Número de proveedores con certificaciones de sostenibilidad</li> <li>• Cantidad de productos reciclados utilizados en operaciones</li> <li>• Implementación de economía circular en procesos hoteleros</li> </ul>
ODS 13 Acción por el clima	Mantenimiento, Eventos y Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición y reducción de la huella de carbono</li> <li>• % de reducción en el consumo de combustibles fósiles</li> <li>• Implementación de programas de compensación de emisiones</li> <li>• Número de iniciativas para la adaptación al cambio climático</li> </ul>
ODS 14 Vida submarina	Compras, Recursos Humanos, y Dirección general (Propiedades costeras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de medidas para prevenir la contaminación marina</li> <li>• % de reducción de residuos plásticos en hoteles costeros</li> <li>• Inversión en programas de conservación marina</li> <li>• Certificaciones ambientales en hoteles ubicados en zonas costeras</li> </ul>
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres	Mantenimiento, compras, dirección general, SPAs, Golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de áreas naturales protegidas por el hotel</li> <li>• Programas de restauración y reforestación apoyados</li> <li>• Uso de productos de origen responsable en el hotel</li> <li>• Número de iniciativas de sensibilización sobre biodiversidad.</li> </ul>
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de ética y transparencia implementadas</li> <li>• Número de denuncias sobre corrupción en la empresa</li> <li>• Índice de cumplimiento de normativas en derechos humanos</li> <li>• Participación en iniciativas de buen gobierno corporativo.</li> </ul>
ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos	Dirección General, Gestoras & Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de alianzas con entidades públicas y privadas</li> <li>• Participación en redes internacionales de sostenibilidad</li> <li>• Cantidad de proyectos colaborativos en turismo responsable</li> <li>• Inversión en programas de cooperación para el desarrollo</li> </ul>

Elaboración propia.

Estos indicadores permiten medir el grado de avance del sector hotelero en la consecución de los ODS, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas. Además, facilitan la comunicación de logros y compromisos a grupos de interés como inversores, clientes y organismos reguladores, promoviendo un modelo de negocio sostenible y alineado con la Agenda 2030. Gracias a ello, se percibe el gran potencial de los establecimientos para crear un impacto positivo en la comunidad local y los ecosistemas de los cuales depende.

Los hoteles pueden adoptar una amplia gama de prácticas sostenibles, desde la integración de elementos de diseño que favorezcan el bienestar del entorno natural hasta la implementación de estrategias de economía circular y el respaldo a iniciativas de emprendimiento social.



Fuente de la imagen: grupohotusa.com

Acciones como la adquisición de alimentos y bebidas de origen local y la promoción de métodos de producción responsables tienen un alto potencial para generar un impacto positivo en la comunidad. Esto puede incluir el apoyo a agricultores y productores locales, la utilización de ingredientes orgánicos y la reducción del desperdicio alimentario en las cocinas del hotel. En los casos en que sea posible, la producción interna de ciertos ingredientes dentro del establecimiento puede contribuir a la biodiversidad local y mejorar la resiliencia frente a interrupciones en la cadena de suministro.

Para que estas prácticas se consoliden y generen un cambio real, tanto en la gestión operativa como en la estrategia empresarial es fundamental la educación y capacitación tanto del personal como de los huéspedes. Esto puede lograrse a través de la difusión de información sobre los ecosistemas y la vida silvestre local, la organización de eventos y recorridos educativos, así como la promoción de hábitos responsables entre los visitantes para reducir su impacto ambiental. Alinear las acciones diarias de los equipos con una visión empresarial sostenible refuerza el propósito del hotel y fortalece su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.



# **CAPÍTULO 6: EVOLUCION DE LA INTEGRACIÓN DE LOS ODS**

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sra. Maribel Esparcia Perez**

*Honest Operations  
Barcelona*

**Dra. Josefa Boria-Reverter**

*Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Barcelona*



En la primera fase de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el sector privado, las empresas centraron sus esfuerzos en la difusión y concienciación, llevando a cabo acciones de familiarización con estos objetivos. Durante esta etapa inicial, la adopción de los ODS fue mayoritariamente voluntaria, aunque con el tiempo la competencia entre compañías por mejorar su reputación y posicionamiento de marca impulsó su incorporación en la agenda corporativa de manera más estratégica.

A medida que la sostenibilidad se convirtió en un aspecto clave para la confianza de los consumidores y los inversores, muchas empresas comenzaron a alinear los ODS con su estrategia empresarial. En el sector turístico este proceso se aceleró en la fase post-COVID, cuando la recuperación de la industria llevó a un efecto dominó en el que agencias de viajes, turoperadores, hoteles y aerolíneas empezaron a dar una mayor importancia a la sostenibilidad.

En la actualidad, la mayoría de las empresas se encuentran en la etapa de medición y reporte, implementando métricas para evaluar su impacto y cumplimiento de los ODS. En Europa, la evolución del marco regulatorio, como la Taxonomía Europea, ha acelerado este proceso, estableciendo criterios claros para medir el desempeño en sostenibilidad. Sin embargo, uno de los retos clave sigue siendo la adaptación de estos objetivos, que fueron diseñados para países y territorios, a la realidad del sector empresarial y su aplicación en destinos turísticos.

Otra tendencia creciente en diferentes industrias es la colaboración entre el sector privado y las entidades públicas. Esta sinergia permite ampliar el alcance de las iniciativas de sostenibilidad y generar un impacto positivo más significativo en la ciudadanía y los ecosistemas locales. La integración de los ODS en la sociedad y en las instituciones públicas y privadas avanza con un enfoque colaborativo, pero con una tendencia clara hacia la expansión y aceleración del cambio. En este sentido, se han asumido compromisos más ambiciosos, que van desde la descarbonización hasta la erradicación de la pobreza, destacando la importancia de la inversión sostenible para movilizar los recursos necesarios y hacer realidad estos cambios.

Además, la rápida evolución tecnológica, en especial la inteligencia artificial (IA), está transformando la forma en que las empresas gestionan la sos-

tenibilidad. La IA ha mejorado significativamente procesos como la recopilación y análisis de datos, la elaboración de reportes de sostenibilidad y la toma de decisiones basada en datos, optimizando así la transparencia y eficiencia en la implementación de los ODS.

Por otro lado, la creciente concienciación social y la exigencia de rendición de cuentas han generado una mayor presión sobre las empresas, que ahora deben demostrar con mayor transparencia sus acciones en sostenibilidad. Sin embargo, la implementación de los ODS sigue enfrentando desafíos significativos, como la desigualdad en su adopción en distintos sectores y destinos, el riesgo de “greenwashing”, ya sea intencionado o por desconocimiento, y la dificultad en la medición del impacto real de las iniciativas corporativas.

A nivel de destinos turísticos, el Índice de los ODS muestra que Europa lidera el progreso en sostenibilidad, con los países nórdicos a la cabeza. Finlandia ocupa el primer lugar, seguida de Suecia y Dinamarca. No obstante, incluso estos países se enfrentan a retos importantes en varios ODS, particularmente en el ODS 2 (Hambre Cero), el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), el ODS 13 (Acción por el Clima) y el ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres). Esto se debe, en gran parte, a patrones de consumo insostenibles y a los efectos indirectos negativos derivados de su impacto global.

A medida que las regulaciones y las expectativas de los consumidores evolucionan, la integración efectiva de los ODS en el sector turístico y empresarial requerirá no solo compromiso y transparencia, sino también una mayor innovación, cooperación y medición de impacto, asegurando así que la sostenibilidad se convierta en un pilar fundamental del crecimiento empresarial y del desarrollo de los destinos.



Fotógrafo: Jordi Duran Maronda

El 6 de julio de 2017, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó un conjunto de indicadores globales destinados a supervisar el avance de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este marco está compuesto por 232 indicadores, los cuales son complementados por métricas regionales y nacionales definidas por los Estados Miembros de la ONU. Estos indicadores, obtenidos a través de los sistemas de datos y estadísticas nacionales, facilitan la recopilación y seguimiento de los progresos a nivel mundial.

A lo largo de los últimos años, estos sistemas han impulsado iniciativas clave para desarrollar nuevas herramientas y metodologías que permitan la integración de fuentes de datos innovadoras. El propósito es maximizar el potencial de la revolución de los datos y optimizar el seguimiento del cumplimiento de los ODS y sus metas específicas.

Según el informe del Pacto Mundial publicado en 2024, con la implantación de la Agenda 2030 en las Empresas Españolas, el conocimiento sobre los ODS ha experimentado un crecimiento exponencial. La concienciación sobre estos objetivos pasó del 54% en 2018 al 88% en 2024. El estudio revela que para las empresas españolas el principal motivo para comprometerse con los ODS es fortalecer su estrategia de sostenibilidad. Las expectativas de los clientes desempeñan un papel fundamental, especialmente en las grandes empresas, donde la sostenibilidad no solo responde a una demanda del mercado, sino también a exigencias regulatorias en constante evolución. Otros factores que influyen en la toma de decisiones incluyen las expectativas de los empleados, las solicitudes de inversores y proveedores, y la necesidad de diferenciarse frente a la competencia mediante estrategias de sostenibilidad bien definidas.

En el sector hotelero, la adopción de los ODS está siendo impulsada por múltiples factores, tal como se muestra en la siguiente infografía. La regulación europea, el interés creciente de los clientes tanto corporativos como vacacionales, así como el aumento en la demanda de información de sostenibilidad por parte de inversores y entidades financieras, han incentivado su implementación. Además, los beneficios fiscales vinculados a la medición y reducción del impacto ambiental, junto con la reducción de costes operativos lograda mediante iniciativas como el uso de energías renovables y la aplicación de tecnologías inteligentes, han convertido la sostenibilidad en una estrategia clave para la industria.

Asimismo, la necesidad de mitigar los riesgos climáticos y minimizar el impacto en la cadena de valor han llevado al sector a tomar acciones concretas para garantizar su resiliencia y proteger a todos los actores involucrados en el negocio. En el siguiente diagrama se presentan las principales motivaciones del sector hotelero para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su modelo de negocio.

**Infografía I. Motivaciones principales para la implementación de la sostenibilidad en el sector hotelero.**



Fuente: elaboración propia.

En la infografía anterior se destacan cuatro pilares clave:

## Regulación

En los últimos años, el marco legal en materia de sostenibilidad ha evolucionado significativamente, especialmente en Europa, impactando tanto en la operativa como en la estrategia empresarial de las compañías. La normativa ha avanzado para regular tanto el impacto medioambiental de las empresas como su responsabilidad social, garantizando el respeto a los derechos humanos y fomentando un impacto positivo en la sociedad.

La implementación de regulaciones como la Directiva sobre Información Corporativa en Sostenibilidad (CSRD) que mejora la transparencia, así

como la calidad de los informes de sostenibilidad y la Directiva de Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (CSDD o CS3D) se centra en la responsabilidad de la cadena de valor, han acelerado la necesidad de formalizar la medición y el reporte del impacto ambiental y social de las empresas. Además, iniciativas como el Pacto Verde Europeo (European Green Deal) buscan transformar la economía del continente con el objetivo de alcanzar la neutralidad climática para 2050, promoviendo prácticas sostenibles en sectores estratégicos.

Junto con la evolución regulatoria, los estándares internacionales y las certificaciones de sostenibilidad han cobrado una mayor relevancia en la industria. Distintivos como WELL y LEED, que certifican edificaciones sostenibles, o herramientas de evaluación como el Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), permiten a las empresas medir y optimizar su desempeño en sostenibilidad.

En el sector hotelero, certificaciones ecológicas como Green Key juegan un papel fundamental en la gestión sostenible de los establecimientos. Más allá del cumplimiento normativo estas acreditaciones se han convertido en una ventaja competitiva que mejora la reputación de los hoteles en el mercado global. A su vez, la creciente demanda de viajeros conscientes, que priorizan alojamientos comprometidos con la sostenibilidad, está impulsando la adopción de estándares ecológicos como un factor clave de diferenciación y posicionamiento en la industria.

## **Cientes**

El interés por el turismo sostenible ha ido en aumento, convirtiéndose en un factor determinante en las decisiones de los viajeros. Como respuesta, los establecimientos turísticos han encontrado una nueva motivación para implementar iniciativas sociales y medioambientales, alineando su gestión operativa con los principios del desarrollo sostenible. Diversos estudios han demostrado que la adopción de prácticas ecológicas no solo genera un impacto positivo en el medioambiente, sino que también mejora la satisfacción de los huéspedes y aumenta su intención de volver.

La relación entre la sostenibilidad y la experiencia del huésped es clara. Según Berezan, Millar & Raab (2014), los clientes muestran mayores niveles de satisfacción en alojamientos que cuentan con políticas de sostenibilidad y aplican acciones concretas para la conservación y uso responsable de los recursos naturales. Asimismo, un estudio reciente de Booking.com revela que el 73% de los viajeros internacionales prefiere hospedarse en establecimientos que implementan prácticas respetuosas con el medioambiente y la comunidad local. Esta creciente demanda es una de las razones por las cuales muchos hoteles están adoptando estrategias de sostenibilidad ambiental y compromiso social como parte de su propuesta de valor.

Por otro lado, los clientes corporativos y de incentivos también están ejerciendo una presión creciente en términos de sostenibilidad. Las solicitudes de propuestas (RFPs) para la reserva de habitaciones y eventos incluyen cada vez más información no financiera, con cuestionarios detallados de hasta diez páginas en los que se evalúa el impacto ambiental y social de los proveedores.

Una muestra de esta evolución es la reciente publicación del marco de estandarización para compras sostenibles y reporte de datos no financieros elaborado por la Global Business Travel Association (GBTA). Los GBTA's Sustainable Procurement Standards establecen un conjunto de criterios comunes para la recopilación de datos, facilitando la integración de la sostenibilidad en plataformas de distribución y ayudando a los hoteles a prepararse para responder de manera estructurada a las solicitudes de información sobre su impacto ambiental y social (REPs).

Esta tendencia refleja cómo la sostenibilidad se está convirtiendo en un requisito clave en la industria hotelera, no solo como un factor de diferenciación, sino como una exigencia cada vez más integrada en los procesos de contratación y gestión de viajes, tanto para clientes individuales como para grandes empresas.



Fuente de la imagen: Unsplash

### **Inversión Responsable (IR)**

La Inversión Responsable (IR) es un enfoque de inversión que, además de los criterios financieros, incorpora factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en el análisis y la toma de decisiones sobre la asignación de capital. Su propósito es impulsar inversiones de impacto, promoviendo un crecimiento sostenible y la generación de valor a largo plazo.

Este modelo de inversión integra los criterios ESG en la selección de activos. En primer lugar, considera los aspectos medioambientales, como la protección de la biodiversidad o la descarbonización de activos. En segundo lugar, incorpora los factores sociales, incluyendo el impacto en la comunidad local, los empleados y los derechos humanos. Finalmente, se priorizan los principios de gobernanza corporativa, abarcando la gestión del riesgo, la transparencia y la ética empresarial.

El capital privado proveniente de bancos y grupos de inversión ha comenzado a exigir criterios de sostenibilidad para la financiación y refinanciación de activos. Además, la diligencia debida en procesos como fusiones y

adquisiciones incorpora cada vez más la evaluación del impacto sostenible. Los fondos de inversión han identificado que la sostenibilidad no solo es una exigencia regulatoria, sino también una ventaja competitiva, ya que contribuye a la optimización de costos operativos y permite dejar un legado de impacto positivo.

En este contexto, la Inversión Responsable se enfoca en la creación de valor a largo plazo, priorizando estrategias que no solo busquen rentabilidad financiera, sino que también reduzcan riesgos climáticos y sociales. A través de la implementación de modelos de resiliencia las empresas no solo mitigan posibles amenazas, sino que adoptan un enfoque proactivo, desarrollando soluciones innovadoras para enfrentar los desafíos globales.

Este enfoque estructural en la inversión desafía a empresarios y gestores para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando una gestión eficiente y responsable del capital. A medida que la sostenibilidad sigue ganando relevancia en los mercados financieros, la Inversión Responsable se consolida como un pilar fundamental para un crecimiento económico más ético, inclusivo y sostenible.

### **Riesgos operacionales**

Abordar los riesgos operacionales, mencionados previamente, resulta fundamental ya que afectan tanto al valor del activo como a la operativa misma. Entre los principales desafíos se encuentran los riesgos climáticos, como huracanes, inundaciones o sequías extremas, que pueden afectar gravemente la infraestructura hotelera y la actividad turística. Además, estos riesgos pueden dificultar la contratación de seguros adecuados, especialmente si no se han implementado medidas de protección y prevención, e incluso llevar a la pérdida de licencias de operación.

Los modelos de seguros tradicionales suelen centrarse en los riesgos inmediatos, dejando de lado el impacto positivo de la sostenibilidad a largo plazo. Para abordar esta deficiencia, las aseguradoras podrían adoptar modelos de evaluación que consideren la inversión a largo plazo en resiliencia y sostenibilidad como un factor clave en la determinación de la cobertura y las primas.

Es imprescindible cuantificar los beneficios de la resiliencia y la sostenibilidad en los modelos de evaluación de riesgos. Esto implica integrar parámetros que midan la reducción del riesgo gracias a estrategias como la adaptación climática y la gestión ambiental. Algunas de las acciones que pueden implementarse incluyen:

- Ofrecer incentivos de seguros: primas reducidas o mejores condiciones de cobertura para los hoteles que implementen medidas resilientes y sostenibles. Por ejemplo, infraestructura resistente, planificación eficaz ante desastres, eficiencia energética, uso sostenible de los recursos, o transición climática.
- Establecer mecanismos de distribución de riesgos: considerar la implementación de estos mecanismos que recompensen las medidas de reducción de riesgos, similares a las reducciones de primas respaldadas por donantes en los fondos de riesgo.

Para garantizar una gestión eficiente de los activos y minimizar riesgos operativos, es fundamental proteger a las comunidades locales y su bienestar. Acciones clave incluyen la prevención de la sobreexplotación de recursos naturales, en particular del agua, así como la protección de la biodiversidad. Además, es esencial asegurar que el abastecimiento de productos locales se mantenga equilibrado, garantizando que la demanda del sector turístico no comprometa el acceso de la población local a los recursos esenciales.

Incorporar estas estrategias no solo fortalece la resiliencia de los activos turísticos frente a desastres naturales y riesgos climáticos, sino que también mejora su sostenibilidad financiera, asegurando su viabilidad y competitividad en el largo plazo.

## **6.1. Integración de los ODS en la Estrategia Empresarial**

La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión hotelera enfrenta diversos desafíos, entre los que destacan la selección de certificaciones adecuadas, la elaboración de informes de sostenibilidad, la interpretación de la terminología ambiental y social, la priorización de

los ODS más relevantes para el modelo de negocio y su área geográfica, así como la definición de métricas para medir el progreso. Además, comunicar de manera efectiva los avances, tanto internamente como hacia el público externo, es un reto clave. Sin embargo, el mayor obstáculo es la percepción errónea de que la sostenibilidad y la rentabilidad empresarial son conceptos incompatibles (Jones & Comfort, 2019).

A pesar de estos desafíos, la integración de los ODS en la operativa hotelera se puede realizar eficazmente mediante acciones, iniciativas y programas para incorporar estos objetivos en la gestión de los activos, lo que genera no solo un impulso en la resiliencia empresarial, sino que también mejora el posicionamiento y el valor a largo plazo de la compañía. Su adopción estratégica permite desarrollar un modelo de gestión alineado con las necesidades actuales del sector y con las expectativas de clientes, inversores y comunidades locales, generando un impacto significativo y creando valor a todos los niveles de la organización.

Para guiar esta transición, la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) ha elaborado directrices que buscan estandarizar la implementación de los ODS en el sector. No obstante, la implementación en los alojamientos turísticos difiere respecto a la evaluación del desempeño en los destinos turísticos, lo que genera una serie de áreas de mejora y necesidades específicas para optimizar la sostenibilidad en la hotelería

A continuación, se detallan las principales áreas de mejora y los requerimientos del sector para lograr una implementación efectiva de las estrategias de sostenibilidad en la industria hotelera.

## **Operaciones**

La gestión operativa de un hotel presenta retos únicos, como la rapidez en la ejecución de actividades, la atención a contratiempos y la demanda constante de los huéspedes/clientes. Estos factores implican una falta de tiempo de los equipos para dedicárselo a la implementación de estrategias de sostenibilidad. Para superar este obstáculo es fundamental integrar la sostenibilidad en las operaciones diarias en lugar de considerarla un proyecto externo o secundario.

Es vital implementar mejoras relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible para hacer frente a los cambios de legislación que se van realizando, así como a la demanda de la sociedad en general. Hasta ahora, la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad han estado enfocadas en la eficiencia operativa y la reducción de costes a corto plazo, lo que ha generado un impacto positivo en métricas financieras como el EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) y los resultados netos.

Inicialmente, la medición de la huella de carbono fue una de las iniciativas principales en el sector en cuanto a su impacto medioambiental. Las emisiones de gases de efecto invernadero que genera el activo son relativamente fáciles de medir con datos relativamente accesibles, como el consumo energético reflejado en las facturas. Además, la reducción del consumo energético genera ahorros directos en suministros.

Más allá de la medición del impacto ambiental, como el desperdicio de alimentos o la segregación de residuos, aún existen múltiples áreas que no han sido ampliamente implementadas en el sector. Especialmente, la evaluación del impacto social y la gobernanza interna en la gestión hotelera sigue siendo una asignatura pendiente. Adoptar un enfoque proactivo, productivo y de prevención de riesgos permite una implementación más eficaz de los ODS en la operativa diaria.

## **Estrategia**

Para que la sostenibilidad sea efectiva, debe formar parte de la estrategia empresarial a través de planes de acción estructurados que incluyan objetivos a corto, medio y largo plazo. La implementación de estrategias sostenibles permite una mayor capacidad de adaptación, fomenta la innovación y diversifica la oferta de productos y servicios, creando oportunidades dentro de la transición hacia una economía más sostenible.

Adoptar la sostenibilidad como un aspecto central de las estrategias permite a las empresas demostrar su compromiso con la creación de valor a largo plazo y ayuda a satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Se han de tener en cuenta las siguientes áreas clave en la planificación estratégica:

- Estrategia corporativa. En el sector turístico muchas empresas son PYMES, pero las grandes marcas de gestión suelen tener políticas de sostenibilidad a nivel corporativo que no acaban de llegar a la empresa familiar o PYME. Por ello, es fundamental que las grandes cadenas extiendan sus políticas de sostenibilidad a los pequeños hoteles afiliados.
- Estrategia operativa. Se trata de asegurar que las iniciativas sostenibles se implementen en la gestión hotelera diaria, alineándolas con los planes de acción de cada departamento.
- Estrategia transformacional. Hay que adoptar una visión a largo plazo que permita crear valor sostenido para la empresa, los empleados, los clientes y la comunidad.

Las empresas que operan con un propósito claro y alineado con la sostenibilidad, debidamente comunicado, son reconocidas por su capacidad para generar impacto positivo en los ámbitos económico, social y ambiental.

Para desarrollar una estrategia sólida e integral es esencial seguir un proceso estructurado, de 8 puntos, y orientado hacia la integración efectiva de los ODS en la gestión hotelera:

- Definición del propósito y visión a largo plazo. La sostenibilidad debe ser un pilar fundamental en la estrategia corporativa, alineándose con los valores y misión del negocio.
- Revisión del modelo de negocio. La incorporación de criterios ESG en la planificación y evaluación de riesgos permite fortalecer la resiliencia frente a disrupciones, especialmente las relacionadas con el cambio climático. Ocurre lo mismo con el compromiso con los stakeholders internos y externos de la empresa, así como fomentar la cercanía con los huéspedes mediante la comunicación e involucrarnos en las prácticas responsables e iniciativas de los hoteles.

- Concienciación del equipo. La formación continua de todo el personal fomenta el compromiso y permite mejorar procesos mediante el intercambio de ideas y retroalimentación interna.
- Identificación de áreas de medición y análisis. Es preciso establecer indicadores claros para evaluar y analizar el progreso del impacto ambiental, social y de gobernanza del hotel, directa o indirectamente.
- Uso de tecnología. Implementar herramientas digitales y software de gestión permite optimizar la recopilación y análisis de datos en tiempo real. Se facilita así la gestión y elaboración de informes financieros y de sostenibilidad con mayor transparencia y claridad. En los alojamientos, los Property Management Systems (PMS) o software especializado de gestión del activo, pueden integrarse a otros software y herramientas de análisis para obtener un proceso centralizado de gestión con datos de la operativa, así como datos sobre los insumos de recursos naturales y los impactos a tiempo de real de cada establecimiento.
- Definición de objetivos claros. Se trata de establecer metas claras, realistas y medibles alineadas con la estrategia general de sostenibilidad.
- Compromiso del equipo. La implicación de todos los empleados es clave para alcanzar los objetivos y mantener la coherencia en las acciones diarias. Esto requiere un enfoque participativo, además de la formación indicada anteriormente, donde cada miembro del equipo entienda su contribución al éxito global de las iniciativas sostenibles.
- Colaboración con entidades locales. Involucrar a la comunidad local en todo el proceso de planificación y ejecución de la operativa es fundamental. Las comunidades locales son las más afectadas por el consumo de recursos naturales y las aglomeraciones en áreas turísticas que tienden a la masificación. La creación de sinergias con organizaciones sin ánimo de lucro, entidades y comunidades locales puede multiplicar los beneficios de las operaciones hoteleras. Estas alianzas permiten compartir recursos, conocimientos y objetivos, ampliando el impacto positivo del hotel en su entorno.

Abordar los ODS en la industria turística no solo mejora la calidad de la experiencia en el destino, sino que también refuerza la integración y cohesión con la sociedad y las comunidades locales. Por ejemplo, el objetivo número seis de desarrollo sostenible del agua potable y el saneamiento, impulsa la reducción del consumo de agua en las operaciones hoteleras mediante la incorporación de tecnologías eficientes y la inversión en proyectos de acceso a agua potable en las comunidades cercanas. Estas iniciativas no solo garantizan un uso más sostenible de los recursos hídricos, sino que también contribuyen al bienestar general de la población.

Otra medida de gran impacto es la transición hacia fuentes de energía renovables y la adopción de tecnologías inteligentes, alineada con el ODS 7 (Energía asequible y no contaminante). Estas acciones permiten mejorar la calidad del aire en los edificios y en el entorno, optimizar la eficiencia energética en los procesos operativos y reducir la dependencia de combustibles fósiles. En el contexto de la acción climática (ODS 13 Acción por el clima) es esencial establecer planes de mitigación y adaptación, definir objetivos medibles para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y desarrollar estrategias para proteger la biodiversidad, contribuyendo así a la sostenibilidad global.

Para avanzar en el ODS 3 (Salud y bienestar), es fundamental implementar políticas que garanticen un entorno laboral seguro y saludable, promoviendo programas de bienestar físico y mental para los empleados. Estas iniciativas no solo elevan la calidad de vida de los trabajadores, sino que también generan una plantilla más comprometida y productiva, beneficiando tanto a la empresa como a su entorno.

Otros objetivos como lograr la igualdad de género (ODS 5), han sido implementados en sector de manera más extensa especialmente a nivel estatal debido a leyes como la Ley de Igualdad de Género. Este objetivo implica establecer políticas de igualdad salarial, fomentar la diversidad en el entorno laboral, y combatir los roles estereotipados en la industria hotelera. Estas acciones son vitales para crear una cultura organizacional más inclusiva e innovadora.

Cada una de estas iniciativas contribuye a la sostenibilidad del sector y a su alineación con los principios de responsabilidad empresarial.

En la siguiente infografía se presentan las principales áreas de enfoque para la implementación de la sostenibilidad en los alojamientos turísticos

**Infografía II. Áreas a tener en cuenta en la implementación de la estrategia de sostenibilidad en hoteles.**



Fuente: elaboración propia.

### **Propósito**

El propósito de la empresa debe estar presente en cada acción y reflejarse tanto en la operativa interna como en la comunicación con los huéspedes. Para lograrlo, es fundamental formar a los equipos sobre los objetivos y estrategias de la compañía, fomentar un diálogo abierto con los empleados y valorar sus sugerencias para una mejora continua.

## **Investigación y Consistencia**

El desarrollo de estrategias sostenibles y planes de prevención requiere datos actualizados en tiempo real sobre los desafíos sociales y ambientales del entorno local. La dirección debe identificar y medir su exposición a riesgos climáticos, elaborar planes de adaptación y contingencia, y comprender el impacto en la biodiversidad, como la conservación de especies amenazadas en la región. Para ello, es necesario asignar recursos materiales y humanos, además de emplear herramientas tecnológicas que optimicen la recopilación de datos y la coherencia en la comunicación interna y externa.

## **Emoción y Experiencia**

Para que los huéspedes vivan experiencias significativas, los hoteles deben dotar de sentido y autenticidad a sus servicios. Más allá de la medición de emisiones y compensaciones de carbono, la sostenibilidad y el bienestar del huésped deben abordarse desde una perspectiva integral. El equipo del hotel debe garantizar que los visitantes se sientan seguros, atendidos y escuchados, ofreciendo experiencias que fomenten la conexión con la cultura local, la biodiversidad y el arte de la región.

## **Flexibilidad y Tecnología**

Mejorar la sostenibilidad en la operativa hotelera requiere que los equipos sean adaptables y respondan con agilidad a diferentes situaciones. La automatización de procesos y el uso de tecnología para la recopilación de datos son clave para optimizar la gestión y la interacción con los huéspedes. Además, solicitar feedback continuo tanto de los empleados como de los clientes, así como fortalecer la comunicación con los proveedores, permitirá identificar oportunidades de mejora y optimizar la cadena de valor.

## **Comunicación y Cooperación entre equipos**

Para una integración efectiva de la sostenibilidad, es imprescindible que todos los departamentos del hotel estén alineados con las iniciativas empresariales y comprendan su relevancia. Disponer de protocolos de comunicación claros, información accesible sobre las estrategias de sostenibi-

lidad y guías para explicar estos esfuerzos a los huéspedes en los diferentes momentos de su estancia son aspectos clave para garantizar una implementación eficiente.

### **Conservación y Co-creación**

Las estrategias que combinan la conservación de la biodiversidad con la co-creación de iniciativas de desarrollo sostenible deben involucrar a todas las partes interesadas del negocio. Para garantizar el bienestar de todos los actores, es esencial implementar planes de conservación tanto a nivel corporativo como en cada alojamiento de forma local. Además, la participación activa del personal en la co-creación de estas estrategias es clave, ya que su contacto diario con los huéspedes les permite transformar estas iniciativas en un éxito tangible.

### **Ética y empatía**

Todas las partes implicadas deben alinearse con un manifiesto empresarial basado en la ética y la empatía, acelerando así el impacto positivo del sector hotelero. No es sostenible continuar con la expansión ilimitada de establecimientos y el consumo desmesurado de recursos naturales, pues estos procesos generan residuos y afectan la biodiversidad local. Para operar dentro de los límites del planeta y priorizar el bienestar de las personas, es necesario redefinir tanto el crecimiento hotelero como la experiencia de los huéspedes.

Según el informe de tendencias de construcción hotelera en Europa del segundo trimestre de 2024, elaborado por Lodging Econometrics (LE), la región cuenta con un total de 1.680 proyectos y 249.454 habitaciones en desarrollo al cierre del trimestre. Estos datos reflejan la importancia de adoptar un enfoque responsable en la expansión del sector.

## **6.2. Límites Planetarios y ODS en el contexto hotelero**

Para comprender la sostenibilidad es necesario reconocer las restricciones físicas impuestas por la biosfera. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados con el medioambiente proporcionan un marco esencial dentro del cual deben alinearse tanto los objetivos económicos como sociales.

Asimismo, el concepto de límites planetarios identifica nueve procesos clave que regulan la estabilidad y resiliencia del sistema terrestre, estableciendo umbrales que no deberían superarse para evitar cambios ambientales peligrosos e irreversibles.

- Cambio climático – Se refiere al aumento de gases de efecto invernadero, como el CO<sub>2</sub>, que provocan el calentamiento global.
- Pérdida de biodiversidad – La extinción masiva de especies reduce la capacidad del planeta para mantener ecosistemas saludables.
- Ciclo del nitrógeno y fósforo – El exceso de fertilizantes en la agricultura altera estos ciclos naturales, causando contaminación en ríos y océanos.
- Uso del agua dulce – La sobreexplotación de fuentes de agua afecta la disponibilidad de este recurso esencial.
- Cambio en el uso del suelo – La deforestación y la expansión urbana reducen la capacidad de la Tierra para absorber carbono y mantener la biodiversidad.
- Acidificación de los océanos – El aumento de CO<sub>2</sub> en la atmósfera provoca una mayor acidificación, afectando a la vida marina.
- Carga de aerosoles en la atmósfera – La contaminación del aire impacta el clima y la salud humana.
- Contaminación química y nuevos compuestos – Sustancias como plásticos, metales pesados y productos químicos sintéticos alteran los ecosistemas y la salud humana.
- Agotamiento del ozono estratosférico – La reducción de la capa de ozono aumenta la exposición a radiación ultravioleta dañina.

### Imagen: Límites planetarios.



Fuente: Centro de Resiliencia de Estocolmo.

En este modelo, el equilibrio entre el bienestar humano y el techo ecológico que define la presión planetaria crea un espacio seguro y justo para la humanidad. Sin embargo, en la actualidad, seis de las nueve dimensiones identificadas están en desequilibrio, lo que significa que la actividad humana está alterando peligrosamente el equilibrio del planeta. Estos límites sirven como una guía para diseñar políticas y estrategias sostenibles que permitan el desarrollo económico y social sin comprometer la estabilidad ambiental global.

Para garantizar que la actividad empresarial se mantenga dentro de este espacio sostenible, es crucial identificar áreas de acción que permitan mitigar los riesgos ambientales y sociales, aprovechar oportunidades de negocio y fortalecer la resiliencia del sector. Integrar los objetivos ambientales con iniciativas económicas y sociales es clave para adoptar un enfoque holístico de la sostenibilidad, asegurando que el desarrollo respete los límites ecológicos del planeta. Mientras los Objetivos de Desarrollo Sostenible fomentan el crecimiento económico y social, el verdadero reto es lograrlo sin superar las fronteras biofísicas que garantizan la estabilidad del ecosistema global.

### **6.3. Impacto de la Regulación en la implicación de los diferentes actores**

Los expertos observan un cambio de paradigma en la regulación, pasando de normativas generales a enfoques más específicos. Este avance es positivo, ya que permite implementar acciones más dirigidas y estandarizar la presentación de datos, lo que facilita la comparación entre organizaciones. El creciente interés por normativas relacionadas con derechos humanos e información sostenible responde a la necesidad de mayor transparencia y detalle en estos ámbitos.

La recopilación de datos es un pilar fundamental en la gestión de activos para el control de la sostenibilidad. Proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y el seguimiento eficaz de los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de la empresa

El análisis sistemático de datos sobre consumo de recursos, emisiones, impacto social y prácticas de gobernanza permite a los administradores de activos identificar áreas de mejora, medir el progreso en sostenibilidad y mitigar riesgos asociados con prácticas no éticas. Además, una recopilación de datos robusta permite a las empresas rendir cuentas ante inversores, reguladores y la comunidad, garantizando transparencia y confiabilidad. En última instancia, la información basada en datos mejora la asignación de recursos, la eficiencia operativa y la creación de valor a largo plazo, alineando las estrategias de inversión con los objetivos de sostenibilidad.

En abril de 2021, la Comisión Europea propuso la Directiva sobre Presentación de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés), que modifica los requisitos de la Directiva sobre Presentación de Informes No Financieros (NFRD). Esta nueva normativa amplía su aplicación a todas las grandes empresas y a las que cotizan en mercados regulados, excluyendo a las microempresas.

La directiva exige que la información auditada se digitalice y que las empresas informen siguiendo estándares obligatorios de sostenibilidad. Esto aumenta la responsabilidad empresarial al requerir la divulgación periódica

del impacto social y ambiental de las compañías. La implementación se desarrollará en diferentes fases:

Desde el 1 de enero de 2024: Aplicable a grandes empresas de interés público (más de 500 empleados) ya sujetas a la NFRD (Directiva sobre presentación de informes no financieros), con informes a presentar en 2025.

A partir del 1 de enero de 2025: Para grandes empresas que no estaban sujetas a la NFRD (más de 250 empleados y/o 40 millones de euros de facturación y/o 20 millones de euros en activos), con informes previstos para 2026.

Desde el 1 de enero de 2026: Aplicable a pymes y otras empresas que cotizan en bolsa, con informes previstos para 2027. Estas pymes pueden optar por excluirse hasta 2028.

La CSRD (Directiva sobre Presentación de Informes de Sostenibilidad Corporativa) representa una oportunidad para armonizar los estándares de presentación de informes en sostenibilidad, facilitando su adopción en el sector hotelero y evitando duplicidades o incoherencias en los requisitos de datos exigidos por los grupos de interés.

Estos informes deberán detallar de forma transparente cómo el hotel o grupo hotelero cumple con sus políticas y objetivos de sostenibilidad, incluyendo el rendimiento pasado (información retrospectiva) y las perspectivas de futuro. Los datos clave con la sostenibilidad incluirán información sobre el modelo de negocio, la estrategia y las cadenas de suministro.

Los propietarios, operadores y empresas de gestión hotelera deben empezar a recopilar información de sus socios comerciales y partes interesadas (proveedores, clientes e inversiones) para cumplir con los nuevos requisitos de sostenibilidad. La colaboración en la cadena de suministro será esencial para garantizar la transparencia en prácticas ambientales, sociales y de gobernanza.

Además, las empresas hoteleras deben implementar procesos y estructuras internas que aseguren el cumplimiento normativo. Esto implica establecer

métricas, sistemas de recopilación de datos y garantizar una gestión eficiente y actualizada de la información.

Las investigaciones recientes muestran que, aunque muchas empresas hoteleras se esfuerzan por ser sostenibles, no siempre integran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de manera estratégica en su sistema de gestión (Ferrero-Ferrero et al., 2023). Para alinear la actividad empresarial con los ODS, es fundamental que la legislación y las estrategias de gobernanza ofrezcan coherencia a estas iniciativas.

Otra regulación clave es la Directiva Europea “Green Claims Directive”, que busca eliminar el greenwashing o lavado de imagen ecológica. Este fenómeno ocurre cuando las empresas exageran o presentan de forma engañosa sus esfuerzos ambientales para mejorar su reputación sin una base real.

Para mejorar la gestión del impacto y garantizar la transparencia, será necesario el uso de herramientas tecnológicas y el desarrollo de habilidades y competencias dentro de los equipos de trabajo. Liderar esta transición requiere un compromiso real con la sostenibilidad, basado en datos fiables y estrategias alineadas con los nuevos estándares normativos.

# **CAPÍTULO 7: NECESIDADES DE FUTURO PARA UNA INDUSTRIA RESILIENTE**

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial  
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sra. Maribel Esparcia Perez**

*Honest Operations  
Barcelona*

**Dra. Josefa Boria-Reverter**

*Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Barcelona*

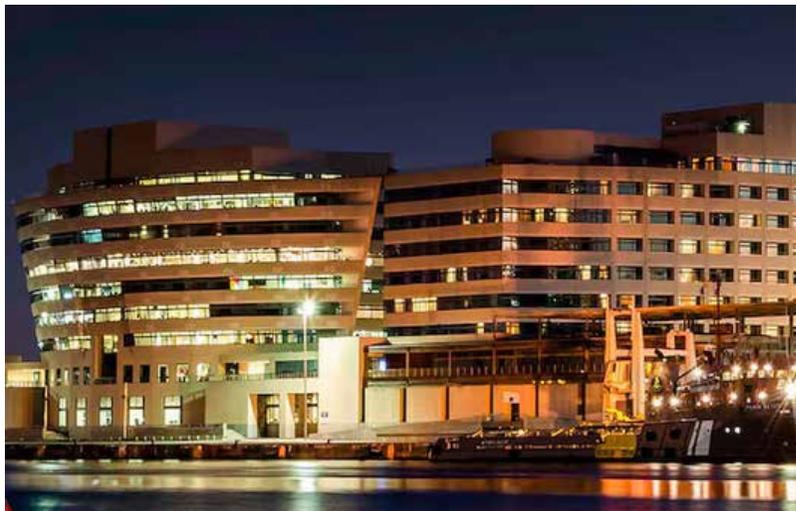


El futuro del sector depende de que las empresas privadas mejoren las competencias de las plantillas, así como la digitalización de los procesos y la colaboración con los grupos de interés para el desarrollo sostenible.

Como se mencionó anteriormente, las habilidades y competencias necesarias para un futuro resiliente incluyen la gestión de la sostenibilidad o las “habilidades verdes” y la digitalización.

La implementación de tecnología en los procesos de medición del impacto social y medioambiental de la empresa, mejorar las capacidades y habilidades tecnológicas y el conocimiento sobre sostenibilidad de las personas del sector es fundamental para garantizar la resiliencia del sector hotelero.

### **Eurostars Grand Marina 5 GL**



Fuente de la imagen: [eurostarshotels.com](http://eurostarshotels.com)

## **7.1 Medición del progreso**

En los últimos años, ha proliferado la medición del progreso gracias a la mejora de la calidad y de la disponibilidad de información no financiera, relacionados con el desarrollo sostenible, para medir la huella ecológica y el impacto social de las empresas. Para medir el progreso en los objetivos de

desarrollo sostenible existe el reto de la falta de un marco común de medición para identificar los valores reales de su cumplimiento. La cuestión es conocer cómo los métodos de medición o KPIs están utilizando las empresas para obtener datos de su progreso.

Es fundamental que se establezcan objetivos claros y sectoriales para mejorar la transparencia y estándares de medición y así como para obtener datos relevantes sobre el actual cumplimiento de la Agenda 2030 (Navarro y Revilla, 2020).

A solo poco más de cinco años de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2030, el progreso global dista mucho de ser suficiente. Si se sigue en la trayectoria actual se corre el riesgo de no alcanzar hitos críticos que son vitales para un futuro sostenible y equitativo. Por este motivo, es fundamental adoptar medidas ambiciosas y medibles.

Las partes interesadas de la empresa están en una posición única para influir en las cadenas de suministro, los recursos y los mercados, por lo que su papel es esencial para lograr avances a gran escala. La colaboración entre sectores es indispensable.

Se necesitan alianzas e inversiones transformadoras para lograr el impacto previsto. A nivel de destino, una de las principales dificultades para medir el avance es el uso de indicadores puramente económicos para evaluar el bienestar, tales como el PIB. Se han de medir otras variables que incluyan a su vez valores sociales y ambientales (Lorenzo, 2020).

Otros indicadores tales como el Índice de Desarrollo Humano (IDH) miden los adelantos de los países en aspectos básicos del desarrollo humano. El IDH tiene componentes como la salud, educación y la calidad de vida.

Las mediciones que se suelen utilizar únicamente basadas en el impacto financiero dejan fuera la parte del impacto ambiental y social. Es por eso que nuevas regulaciones y directivas europeas incluyen la doble materialidad. Es decir, la medición del impacto de la empresa en el impacto financiero con el riesgo y oportunidades, así como el impacto ambiental y social en el entorno donde opera.

Incluyendo en datos cuantitativos y cualitativos sobre la explotación de la naturaleza, y el impacto en las comunidades locales. La medición de sostenibilidad tanto a nivel de destino como de empresas, ha de incluir los aspectos sociales, económicos y medioambientales, así como medidas de prosperidad en los países.



Fuente de la Imagen: Unsplash

Uno de los retos principales en la medición del progreso en el cumplimiento de los ODS es establecer límite de tiempo y herramientas de medición. Según el Reporte del Pacto Mundial 2024, a pesar de que en el periodo 2018-2020 aumentaron de un 13% a un 21% las empresas que establecen compromisos de mejora, este número ha experimentado un ligero descenso situándose de forma estable en torno al 20%.

En el futuro se podrá comprobar si esta mejora en la medición de la sostenibilidad se traduce en un mayor número de empresas que también establecen compromisos cuantificables. Para abordar este reto, desde Pacto Mundial de la ONU se ha lanzado la iniciativa Forward Faster, que ayuda a las empresas a establecer compromisos y a comunicar anualmente sus avances en cinco áreas prioritarias relativas a los ODS: igualdad de género, acción climática, salario digno, resiliencia del agua, y finanzas e inversiones.

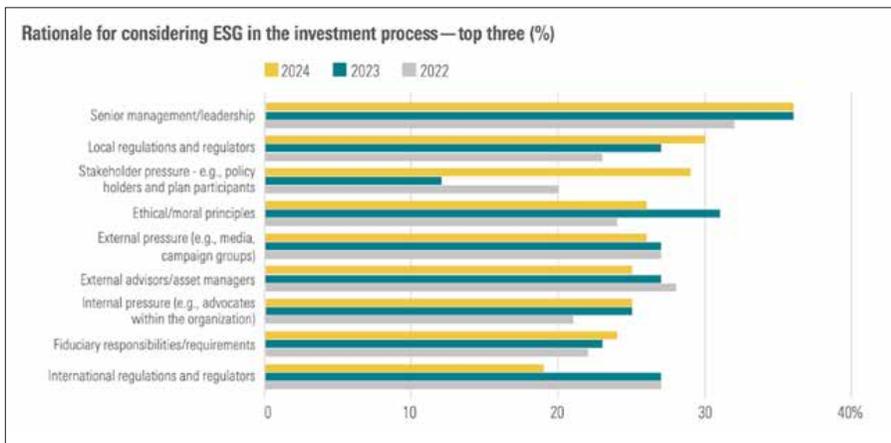
## **Criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza**

Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG, o ESG, por sus siglas en inglés, Environmental, Social and Governance) tienen raíces históricas que se remontan a principios del siglo XX, cuando surgieron las primeras iniciativas de inversión socialmente responsable. Sin embargo, su consolidación como un marco estructurado comenzó a mediados del siglo XX con el auge de los movimientos por los derechos civiles, laborales y ambientales.

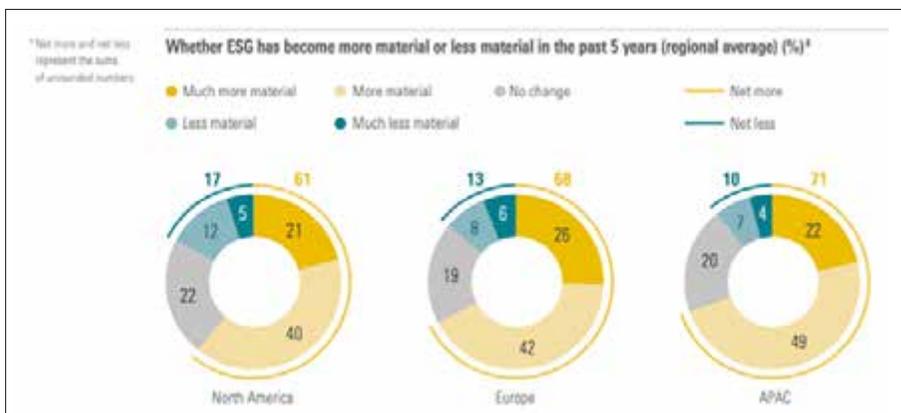
En la década de 1970, el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) tomó fuerza, impulsando a las empresas a considerar su impacto más allá del beneficio económico. Posteriormente, en los años 90 y 2000, la globalización y la presión de los inversores institucionales llevaron a una mayor integración de estos principios en la estrategia empresarial.

El término ESG fue formalizado en 2004 por la iniciativa Who Cares Wins, liderada por la ONU, que destacó la importancia de estos factores en la estabilidad y rentabilidad financiera a largo plazo. Desde entonces, los criterios ESG han evolucionado hasta convertirse en un estándar clave para evaluar la sostenibilidad y la ética empresarial en todos los sectores económicos.

La importancia de los factores ESG ha aumentado en las organizaciones, al valorar la importancia de las prácticas sostenibles y socialmente responsables, lo que da como resultado que muchos inversores, administradores de activos y empresas consideren los criterios ESG junto con el desempeño financiero, buscando una gestión en equilibrio para asegurar un desarrollo que pueda ser mantenido a largo plazo.



Fuente: Morningstar Voice of the Asset Owner Survey 2024



Fuente: Morningstar Voice of the Asset Owner Survey 2024

Como se ve en la infografía de Morningstar anterior, los criterios ESG lejos de quedar obsoletos han cogido fuerza especialmente en Europa debido a la regulación. Seguidamente veremos alguna de las regulaciones que están impulsando este cambio en las inversiones y en la gestión empresarial.

## Indicadores más utilizados en el sector hotelero

La siguiente tabla presenta las normativas más recientes que han modificado los requisitos y el nivel de exigencia en la presentación de informes

sobre información sostenible en las empresas. Además, se incluyen los principales estándares de reporte y medición desarrollados y promovidos por el propio sector. Algunas de estas regulaciones ya han sido mencionadas en la sección anterior.

**Tabla II. Principales regulaciones europeas y estándares de sostenibilidad específicos al sector hotelero internacional.**

Principal Regulación (a nivel europeo)	Estándares Internacionales Más Comunes
La Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés)	Cornell Hotel Sustainability Benchmark Index (CHSB)
Taxonomía Ambiental de la Unión Europea	Pacto Mundial y Agenda 2030. Métricas de los 17 ODS
Propuesta de Directiva sobre nuevas normas para fundamentar las alegaciones ecológicas (Green Claims Directive)	Net Positive Pathway creado por la alianza mundial hotelera <i>World Sustainable Hospitality Alliance (WSHA)</i>
	<i>The Sustainable Development Performance Indicators (SDPI)</i> elaborado por el United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD)
	El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) creó los estándares globales para la sostenibilidad en la industria del turismo
	Los <i>Hotel Sustainability Basics</i> , los «Basics», son unos indicadores básicos de sostenibilidad hotelera mundialmente reconocidos. Creado por el consejo mundial del turismo World Travel & Tourism Council.
	Los Estándares <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> son mejores prácticas internacionales.

Respecto a las puntuaciones que se asignan a las empresas de benchmarking que analizan y puntúan el impacto medioambiental y social de las empresas. sufren el riesgo de Greenwashing. Los sistemas de medición que se utilizan para las empresas para indicar a los inversores sobre su rendimiento no son adecuados para medir el impacto ambiental real. Estudios recientes (Kathan et al., 2025) muestran que los inversores que se centran únicamente en la inversión en empresas con una alta calificación ESG pueden aumentar sin saberlo su exposición al riesgo de lavado de imagen o greenwashing.

## 7.2 Skills Gap; integración de las competencias clave para el futuro del sector.

El desarrollo sostenible presenta un escenario de disrupción, de ahí la necesidad de planificar y adaptar los activos. Para esta transformación hacia modelos a prueba de futuro, el desarrollo del talento es de suma importancia. Los profesionales capaces de impulsar la innovación tecnológica y reforzar las estrategias de sostenibilidad son los agentes de cambio. La colaboración entre los actores de la industria y las alianzas intersectoriales para abordar los desafíos de la formación sobre nuevas habilidades es esencial para transformar la educación en gestión hotelera.

Actualmente, los profesionales requieren un conjunto diverso de habilidades, capacidades y competencias en la industria hotelera. Las habilidades interpersonales sólidas son cruciales para construir y mantener relaciones, establecer redes y fomentar la confianza y la empatía. Estas habilidades permiten un trabajo en equipo eficaz y crean entornos positivos. La conciencia social es igualmente importante, ya que implica comprender las tendencias del sector globales y los problemas medioambientales y sociales, promover la sostenibilidad y adoptar una perspectiva global a la hora de gestionar el negocio de forma local.



Fuente imagen: freepik

Las habilidades híbridas, que combinan la gestión de hotelería tradicional con la tecnología moderna, como la inteligencia artificial y la implementación de nuevas tecnologías son esenciales para crear experiencias atractivas y seguras en los modelos de gestión de activos del futuro. Aun así, sigue siendo un reto para el sector por la resistencia al cambio, el cambio generacional y la falta de conocimiento del potencial de las nuevas tecnologías.

Según datos de Eurostat, en 2023, más del 90 % de los habitantes de la Unión Europea utilizan Internet al menos una vez a la semana. Sin embargo, solo el 56 % tenía competencias digitales básicas o superiores.

### **7.3 Innovación y tecnología como aliado para la aceleración del cambio**

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la tecnología desempeña un papel crucial en diversos aspectos. Hoteles y aerolíneas pueden utilizar de manera segura los datos de los clientes, como historial de estancias y preferencias, para mejorar la experiencia del usuario y crear programas de fidelización efectivos, además de gestionar estos datos para prevenir el tráfico humano y la explotación.

El acceso instantáneo a los perfiles de clientes y la eliminación de intermediarios en transacciones internacionales permite reducir costes. La tecnología también mejora la seguridad de los establecimientos, previene brechas de datos y ayuda a evitar el desperdicio de alimentos, facilitando el acceso de comunidades locales a recursos alimentarios y garantizando la transparencia en las certificaciones de productos.

Los contratos inteligentes agilizan el intercambio seguro de propiedades y servicios, mientras que la tecnología blockchain puede promover la igualdad de género e inclusión financiera, especialmente para mujeres migrantes que realizan transferencias internacionales. Además, la inteligencia artificial optimiza el proceso de selección de currículums, reduciendo el sesgo inconsciente al enfocarse en habilidades y experiencia relevantes.

La tecnología mejora la implementación de los procesos en los hoteles, integrándose en los servicios, ayudando a recopilar datos a nivel de destino, y

en la operativa, para mejorar y posibilitar prácticas sostenibles a nivel de grupos y cadenas hoteleras, la protección de los ecosistemas y el respeto de los límites planetarios. En resumen, la digitalización es una oportunidad de negocio y a la vez tiene gran potencial de impacto positivo que puede integrarse en el desarrollo sostenible para mejorar la gestión de los recursos y permitir una mayor transparencia y trazabilidad de las acciones empresariales.



## **CAPÍTULO 8: CASOS PRÁCTICOS**

**Dra. Ana Maria Gil-Lafuente**  
*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial*  
*Catedrática de la Universidad de Barcelona*

**Sra. Maribel Esparcia Perez**  
*Honest Operations*  
*Barcelona*

**Dra. Josefa Boria-Reverter**  
*Facultad de Economía y Empresa*  
*Universidad de Barcelona*



El sector turístico tiene un papel clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), gracias a su capacidad para generar empleo, preservar el medio ambiente, fomentar la igualdad y promover el desarrollo local. A través de casos prácticos, exploraremos cómo empresas, destinos y comunidades están adoptando estrategias innovadoras para integrar los ODS en sus operaciones, desde la gestión eficiente de recursos hasta el empoderamiento de las comunidades locales. Estas experiencias demuestran que un turismo responsable no solo es posible, sino también rentable y transformador.

## 8.1 Grupo Hotusa



Fuente: <https://www.grupohotusa.com/organizacion.html>

El presidente del Grupo Hotusa, Sr. Amancio López, enfatiza en la importancia de garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo como un pilar fundamental en la gestión sostenible de los activos hoteleros. Su enfoque propone una estrategia integral que abarque no solo la sostenibilidad económica, sino también la social y cultural, asegurando que las iniciativas implementadas generen beneficios y fortalezcan la viabilidad futura del sector.

La estrategia de la cadena hotelera no se limita únicamente a la reducción de su huella de carbono, sino que también busca impactar positivamente en las comunidades locales, promoviendo la inclusión social y consolidando la estabilidad económica a largo plazo. En esta línea, Hotusa ha desarrollado un programa de cohesión territorial, el cual combina su compromiso con la sostenibilidad ambiental con una fuerte apuesta por el desarrollo territorial y social.

Entre sus principales iniciativas culturales destacan programas de formación dirigidos a jóvenes, brindándoles oportunidades para integrarse en el sector turístico. Asimismo, la compañía impulsa la recuperación del patrimonio histórico, transformando edificios emblemáticos en hoteles, lo que no solo fomenta el turismo cultural, sino que también contribuye a la conservación del legado arquitectónico y cultural de diversas regiones.

Grupo Hotusa ha implementado prácticas que reflejan su compromiso con la innovación, la formación y la responsabilidad social:

- **Innovación y Cultura.** - La empresa valora la innovación tecnológica, explorando constantemente nuevos campos y posibilidades. Esta orientación hacia la vanguardia se manifiesta en su preferencia por la tecnología, el diseño y la incorporación de nuevas culturas. Además, Grupo Hotusa organiza eventos como Hotusa Explora, un certamen que reúne a destacadas personalidades y entidades del mercado iberoamericano para analizar el sector turístico y fomentar el diálogo y el intercambio de conocimientos.
- **Formación y Desarrollo de Talento.** - Desde 2014, Grupo Hotusa ha colaborado con centros de Formación Profesional Dual en Galicia, formando a más de 800 estudiantes, de los cuales aproximadamente el 50% han sido contratados por la compañía. En el curso 2023-2024, firmó acuerdos de prácticas remuneradas con 12 centros de FP Dual, beneficiando a 141 estudiantes y destinando una inversión de 555.000€. Estas iniciativas demuestran su compromiso con la formación y el desarrollo profesional de jóvenes talentos.

- Responsabilidad Social. - Grupo Hotusa colabora con el programa Incorpora de la Fundación “la Caixa”, impartiendo formación teórica y práctica a personas en riesgo de exclusión social. A través de los equipos de sus hoteles Eurostars y Exe, ha promovido la empleabilidad y las oportunidades de contratación para cientos de personas, reforzando su compromiso con la inclusión social y laboral.

Estas prácticas reflejan la dedicación de Grupo Hotusa a la innovación, la formación continua y la responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector turístico y al bienestar de las comunidades en las que opera.

## **8.2 Iberostar**

La cadena hotelera está comprometida a abordar el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las cadenas de valor equitativas. En este sentido, el compromiso se alinea con todos y cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como algunos ejemplos, la compañía ha establecido alianzas con organismos internacionales como el Ellen MacArthur Foundation, Marine Stewardship Council, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Business Ambition for 1.5°C o EarthCheck y entidades locales como Tirme y la Fundación Impulsa (Mallorca), Seascape Caribbean (Jamaica), CINVESTAV-MERIDA (México) o Fundemar (República Dominicana), entre otros. También fomenta la educación y la investigación colaborando con organizaciones académicas como la Universitat de les Illes Balears.

El Grupo Iberostar ha implementado diversas prácticas sostenibles que reflejan su compromiso con el medio ambiente y las comunidades locales. A continuación, se detallan algunas de las más destacadas:

1. Movimiento “Wave of Change”. - Lanzado en 2017, este movimiento se centra en la protección de los océanos y se articula en torno a tres ejes principales:

- Eliminación de plásticos de un solo uso: Desde finales de 2020, todos los hoteles de Iberostar están libres de plásticos de un solo uso, habiendo rediseñado más de 1.000 artículos en colaboración con proveedores para lograr este objetivo.
- Consumo responsable de pescado y mariscos: La compañía se ha comprometido a que, para 2025, el 100% de los pescados y mariscos que ofrece provengan de fuentes responsables.
- Mejora de la salud costera: Iberostar invierte en la restauración de ecosistemas marinos, como arrecifes de coral y manglares, con el objetivo de mejorar la salud de los ecosistemas en torno a todos sus hoteles para 2030.

2. Economía Circular y Gestión de Residuos. - La empresa ha adoptado un enfoque de economía circular para minimizar su impacto ambiental:

- Reducción de residuos: Desde 2021, Iberostar ha logrado reducir en un 56% los residuos enviados a vertederos.
- Gestión de residuos alimentarios: Implementando tecnología de inteligencia artificial en sus cocinas, la cadena ha disminuido el desperdicio de alimentos, evitando más de medio millón de comidas desperdiciadas en 2022.

3. Descarbonización y Eficiencia Energética. - Iberostar se ha fijado metas ambiciosas para reducir su huella de carbono:

- Neutralidad en emisiones de carbono: La compañía se ha comprometido a ser neutral en emisiones de carbono para 2030, adelantándose veinte años al objetivo global de la industria.
- Eficiencia energética: Ha reducido sus emisiones de alcance 1 y 2 en un 12% y el consumo de energía en un 6% desde 2019, mediante la implementación de mejores prácticas y la inversión en equipos más eficientes.

4. Movilidad Sostenible. - En 2024, Iberostar lanzó el primer plan de movilidad sostenible en el sector hotelero de Baleares, con el objetivo de reducir en un 50% las emisiones derivadas del desplazamiento de los empleados a sus puestos de trabajo para 2030.
5. Compromiso con las Comunidades Locales. - La empresa promueve el bienestar social y económico de las comunidades en las que opera, apoyando economías locales y fomentando la diversidad cultural.

Estas iniciativas reflejan la dedicación de Iberostar a liderar un modelo de turismo responsable y sostenible, integrando prácticas que benefician tanto al medio ambiente como a las sociedades locales.

### **8.3 Hoteles Artiem**

La cadena hotelera Artiem lleva a cabo iniciativas de sostenibilidad ambiental y social. Es una de las hoteleras comprometidas pioneras en ser certificada con la Certificación BCorp. Entre estas actividades sociales, destaca una iniciativa solidaria que consiste en destinar el 100% del importe de la habitación para apoyar a Cáritas.

En junio de 2020, tras el periodo de confinamiento, la cadena hotelera decidió reabrir los hoteles con la propuesta de destinar el 100% del importe de las reservas del primer fin de semana a Cáritas. Así nació la “Habitación Solidaria”. Desde entonces, se han superado todas las expectativas, alcanzando los 300.000€ de recaudación y expandiendo dicha iniciativa a nivel nacional.

Además, Artiem Hotels ha implementado diversas prácticas sostenibles que reflejan su compromiso con el medio ambiente, la economía circular y el bienestar de las comunidades locales. A continuación, se detallan algunas de las iniciativas más destacadas:

1. Economía Circular y Reducción de Residuos. - Transformación de Microplásticos en Arte Funcional: En colaboración con Scøne Design, un taller artesanal de Menorca, Artiem ha desarrollado un proyecto que convierte microplásticos y recipientes reciclados en elegantes bandejas

para sus habitaciones. Esta iniciativa no solo reduce la contaminación por plásticos, sino que también promueve la artesanía local y la conciencia ambiental entre los huéspedes.

2. Reducción de la Huella de Carbono. - Proyecto 8/80: Artiem se ha propuesto reducir su huella de carbono en un 80%. Como parte de este esfuerzo, ha iniciado una prueba piloto en el hotel Artiem Capri, en colaboración con Baxi, para avanzar en la electrificación del establecimiento. Se está probando una bomba de calor que utiliza propano en lugar de gases CFC, eliminando así el uso de gases de efecto invernadero y reduciendo el consumo de gas.
3. Certificación de Sostenibilidad. - Biosphere Sustainable: El Hotel Artiem Asturias ha obtenido la certificación Biosphere Sustainable, que reconoce su compromiso con prácticas sostenibles y la implementación de un plan de sostenibilidad alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
4. Integración en la Comunidad Local. - Apoyo a la Economía Local: Artiem fomenta la prosperidad sostenible mediante la integración con el entorno social y económico. Prioriza la colaboración con proveedores y servicios locales, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y promoviendo un modelo de negocio responsable.

Estas iniciativas reflejan el compromiso de Artiem Hotels con la sostenibilidad y su esfuerzo por inspirar a las personas a ser felices, al tiempo que contribuyen positivamente al medio ambiente y a la sociedad.

#### **8.4 Alojamientos Bela Muxía Albergue y Bela Fisterra Hotel**

Ambos establecimientos en Galicia son una apuesta para poner en valor el patrimonio sociocultural y natural de la Costa do Morte.

El primer alojamiento está dedicado a la cultura. Sus prácticas de sostenibilidad van más allá de las prácticas habituales, y van de la mano de un impacto social incalculable. Bela Muxía es un albergue y un relato temático

sumerge a los turistas en la identidad del mar de la Costa da Morte, metonimia cristianizada de viejos cultos prehistóricos a las piedras, Occidente atlántico de Europa y fin del Camino de Santiago (Fisterra – Muxía).

En todo el albergue se encuentran diferentes exposiciones temáticas situadas en los pasillos, en las habitaciones y en las salas comunes, que harán que su estancia sea más enriquecedora y tenga un valor diferencial. Poemas de diferentes escritores que ilustran las paredes, paneles expositivos que dan información de los monumentos de la zona, homenajes a escritores que en sus textos retratan algo de Muxía, y una exposición temática que cuenta lo que es A costa da Morte, sus naufragios y sus tradiciones, retratadas por el ilustre fotógrafo ya desaparecido Ramón Caamaño, al que se le dedica un pequeño homenaje. <https://www.belamuxia.com/albergue/cultura-2/>

Desde su inauguración, el Hotel Bela Fisterra ha recibido numerosos premios nacionales e internacionales, tanto por su arquitectura, contenidos, y también por ser un establecimiento singular, el primer hotel literario de Galicia. Sus zonas verdes se diseñaron con vegetación autóctona. El objetivo fue crear un hotel que se base en el total respeto por las políticas de compensación de emisiones de CO<sub>2</sub>. El hotel utiliza la geotermia para el calentamiento del agua, se aprovechan las aguas fluviales para el riego y se alimenta de energía de bajo consumo para el ahorro energético. En la parte cultural, es un lugar de encuentro para cantantes, escritores/as y artistas de toda índole, haciendo de este mágico lugar un rincón de impacto positivo local. <https://www.bela-fisterra.com/>

Todos estos casos reflejan el compromiso del sector hotelero con la implementación de estrategias que contribuyen activamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promoviendo un modelo de negocio más responsable y alineado con los desafíos globales de sostenibilidad.



## Referencias

- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *\*Sustainability, 12\*(22), 9624*. <https://doi.org/10.3390/su12229624>
- Ali, A., Rasoolimanesh, S. M., & Cobanoglu, C. (2020). Technology in tourism and hospitality to achieve sustainable development goals (SDGs). *\*Journal of Hospitality and Tourism Technology, 11\*(2), 177-181*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2019-0024>
- Badar, S., Waheed, A., Tanveer, A., & Fayyaz, H. (2024). Hotel's customer empowerment, environmental corporate social responsibility, and online customer value co-creation to attain sustainable development goals (SDGs). *\*Spanish Journal of Marketing-ESIC\**. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2023-0160>
- Barahona Peñas, I. (2023). *\*Aplicación de los ODS en la estrategia de las empresas expositoras en las ferias\**. [Tesis de maestría, Universidad o Institución]. Repositorio Institucional.
- Behnke, G. (2018). *\*Looking Beyond LEED: How the UN Sustainable Development Goals Can Provide an Alternative Framework for Sustainability in Hotels\**. [Tesis de licenciatura, Universidad o Institución]. Repositorio Institucional.
- Chang, T., Tsai, H., & Wu, T. (2023). The Study of Listed Companies of Hotel Business in Taiwan: Implementing the UN Sustainable Development Goals. *\*International Journal of Innovation in Management, 11\*(1), 1-15*.
- Daugherty, H.E., 2005. Biodiversity conservation and rural sustainability: a case study of the Alexander Skutch Biological Corridor in Southern Costa Rica. *WIT Transactions on Ecology and the Environment, 81*.
- Dolnicar, S. (2023). Tourist behaviour change for sustainable consumption (SDG Goal12): Tourism Agenda 2030 perspective article. *\*Tourism Review, 78\*(2), 326-331*. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2022-0400>
- Eurostat (2024). Digitalización en Europa. Digitalisation in Europe – 2024 edition - Interactive publications - Eurostat

- Ferrero-Ferrero, I., Muñoz-Torres, M. J., Rivera-Lirio, J. M., Escrig-Olmedo, E., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Sustainable development goals in the hospitality industry: a dream or reality? *\*Journal of Accounting & Organizational Change\**. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2023-0035>
- Gil Aluja, J. (2024). Algoritmos de la Escuela de Economía Humanista de Barcelona: <https://www.racef.es/es/node/5991>, <https://barcelonahumanisteconomy.streamlit.app/>
- He, J., & Zaman, U. (2024). Sustainable sojourns: Fostering sustainable hospitality practices to meet UN-SDGs. *\*Plos One, 19\*(7)*, e0307469. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307469>
- Jones, P., & Comfort, D. (2019). Sustainable development goals and the world's leading hotel groups. *\*Athens Journal of Tourism, 6\*(1)*, 1-14. <https://doi.org/10.30958/ajt.6-1-1>
- Kathan, M.C., Utz, S., Dorfleitner, G., Eckberg, J., Chmel, L., (2025) What you see is not what you get: ESG scores and greenwashing risk, *Finance Research Letters*, volume 74,106710, ISSN 1544-6123, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106710>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612324017392>)
- Lorenzo, C. (2020). Medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea a través de indicadores compuestos. Documentos de trabajo (Fundación Carolina): Segunda época, (2), 1.
- Morningstar. (2024). Voice of the asset owner survey 2024: Quantitative analysis. <https://indexes.morningstar.com/insights/analysis/blt435a08d683d95490/voice-of-the-asset-owner-survey-2024-quantitative-analysis>
- Moyeen, A., & Mehjabeen, M. (2024). CSR research in the hotel industry: how it relates to promoting the SDGs. *\*Social Responsibility Journal\**. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2023-0315>
- Navarro, V. G., & Revilla, G. G. (2020). La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial. *ICE, Revista de Economía*, (912).

- Orie Berezan , Michelle Millar & Carola Raab (2014) Sustainable Hotel Practices and Guest Satisfaction Levels, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15:1, 1-18, DOI: 10.1080/15256480.2014.872884
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2024). Forward Faster; avancemos más rápido hacia la consecución de los ODS. Forward Faster: un impulso a la consecución de los ODS · Pacto Mundial
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2024). Implantación de la Agenda 2030 y los ODS para el desarrollo sostenible 2024. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/implantacion-agenda-2030-ods-desarrollo-sostenible-2024/>
- Parlamento Europeo. (2023). Economía circular: definición, importancia y beneficios. [https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios?at\\_campaign=20234-135 Economy & at\\_medium = Google\\_Ads & at\\_platform = Search & at\\_creation=RSA&at\\_goal=TR\\_G&at\\_audience=economia circular&a](https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios?at_campaign=20234-135%20Economy&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=economia%20circular&a)
- Rhama, B., & Setiawan, F. (2022). Sustainable development goals in the tourism industry (case study of the hospitality industry in Central Kalimantan, Indonesia). *\*Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 5\*(1), 165-175. <https://doi.org/10.7454/jessd.v5i1.1085>
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to “walk the talk” toward SDGs. *\*Sustainability*, 12\*(20), 8652. <https://doi.org/10.3390/su12208652>
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Application of ecosophical perspective to advance to the SDGs: Theoretical approach on values for sustainability in a 4S hotel company. *\*Sustainability*, 12\*(18), 7713. <https://doi.org/10.3390/su12187713>
- Serrano Baena, M. M. (2023). *\*Architecture for sustainable hotels: analysis of current measures and proposal of environmental strategies\**. [Tesis de maestría, Universidad o Institución]. Repositorio Institucional.
- Serrano-Baena, M. M., Triviño-Tarradas, P., Ruiz-Díaz, C., & Hidalgo Fernández, R. E. (2020). Implications of BREEAM sustainability assessment on the design of hotels. *\*Sustainability*, 12\*(16), 6550. <https://doi.org/10.3390/su12166550>

SDG Compass. Guía para la acción empresarial en los ODS. [SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](#) SDG Compass - Guía para la acción empresarial en ODS · Pacto Mundial

Shanshan, Z., Ahmad, A., & Heng, X. (2023). Analysis of management strategies for urban hotels in China under the sustainable development goals of low-carbon tourism. *\*International Journal of Professional Business Review*, 8\*(8), e02995-e02995.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.1296>

Steiger, N., & Desmet, C. (2024). *\*Which Sustainable Development Goals should be embedded in the strategy of a hotel to ensure competitive advantage? Recommendations for small and independent hotels\**. [Tesis de licenciatura, Universidad o Institución]. Repositorio Institucional.

Sustainable Hospitality Alliance. (n.d.). Resource directory launch.  
<https://sustainablehospitalityalliance.org/resource-directory-launch/>

Thida, S. M. (2024). Integration of sustainable development goals in business strategies (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).

UNWTO. (2020). International tourism highlights, 2020 edition.  
<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424344?role=tab>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (n.d.). Hotel sustainability basics.  
<https://wtcc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics>



*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

\*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en formato PDF en nuestra página web:  
<https://racef.es/es/publicaciones>

\*\*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en nuestros respectivos canales de Youtube



## PUBLICACIONES DEL OBSERVATORIO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

- M-24/11 *Nuevos mercados para la recuperación económica: Azerbaiyán.*  
- M-30/12 *Explorando nuevos mercados: Ucrania, 2012. (Incluye DVD con textos en ucraniano), 2012.*
- M-38/15 *Desarrollo de estrategias para la cooperación económica sostenible entre España y México, 2015.* 
- M-41/16 *Cuba a la luz de la Nueva Ley de Inversiones Extranjeras: Retos y oportunidades para la economía catalana, (Estudio elaborado por el Observatorio de Investigación Económico- Financiera), 2016.*   
- MO-47/16 *Colombia: la oportunidad de la paz. Estudio sectorial para la inversión de empresas españolas en el proceso de reconciliación nacional (Estudio del Observatorio de Investigación Económico-Financiera de la RACEF).* 
- MO-50/17 *La gestión y toma de decisiones en el sistema empresarial cubano. Gil-Lafuente, Ana Maria; García Rondón, Irene; Souto Anido, Lourdes; Blanco Campins, Blanca Emilia; Ortiz, Torre Maritza; Zamora Molina, Thais.* 
- MO-52/18 *Efectos de la irrupción y desarrollo de la economía colaborativa en la sociedad española. Gil-Lafuente, Ana Maria; Amiguet Molina, Lluís; Boria Reverter, Sefa; Luis Bassa, Carolina; Torres Martínez, Agustín; Vizuete Luciano, Emilio.* 
- MO-53/19 *Índice de equidad de género de las comunidades autónomas de España: Un análisis multidimensional. Gil-Lafuente, Ana Maria; Torres Martínez, Agustín; Boria Reverter, Sefa; Amiguet Molina, Lluís.* 
- MO-54/19 *Sistemas de innovación en Latinoamérica: Una mirada compartida desde México, Colombia y Chile. Gil-Lafuente, Ana M.; Alfaro-García, Víctor G.; Alfaro-Calderón, Gerardo G.; Zaragoza-Ibarra, Artemisa; Gómez-Monge, Rodrigo; Solís-Navarrete, José A.; Ramírez-Triana, Carlos A.; Pineda-Escobar, María A.; Rincón-Ariza, Gabri- ela; Cano-Niño, Mauricio A.; Mora-Pardo, Sergio A.; Nicolás, Carolina; Gutiérrez, Alexis; Rojas, Julio; Urrutia, Angélica; Valenzuela, Leslier; Merigó, José M.* 
- MO-56/19 *Kazakhstan: An Alliance or civilizations for a global challenge. Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan – Institute of Economic Research; Royal Academy of Economic and Financial Sciences of Spain.* 
- MO-60/19 *Medición de las capacidades de innovación en tres sectores primarios en Colombia. Efectos olvidados de las capacidades de innovación de la quínoa, la guayaba y apícola en Boyacá y Santander. Blanco-Mesa, Fabio; León-Castro, Ernesto; Velázquez-Cázares, Marlenne; Cifuentes-Valenzuela, Jorge; Sánchez-Ovalle, Vivian Ginneth.* 
- MO-61/19 *El proceso demográfico en España: análisis, evolución y sostenibilidad. Gil-Lafuente, Ana M.; Torres-Martínez, Agustín; Guzmán-Pedraza, Tulia Carolina; Boria-Reverter, Sefa.* 

- MO-64/20 *Capacidades de Innovación Ligera en Iberoamérica: Impliaciones, desafíos y sinergias sectoriales hacia el desarrollo económico multilateral.* Alfaro-García, VG.; Alfaro-Calderón, GG.; García-Orozco, D.; Zaragoza-Ibarra, A.; Boria-Reverter, S.; Gómez-Monge, R.
- MO-65/20 *El adulto mayor en España: Los desafíos de la sociedad ante el envejecimiento.* Gil-Lafuente, Ana M.; Torres-Martínez, Agustín; Guzmán-Pedraza, Tulia Carolina; Boria-Reverter, Sefa. 
- MO-68/21 *Public policy to handle aging: the seniors' residences challenge / Políticas para la gestión pública del envejecimiento: el desafío de las residencias para personas mayores.* Kydland, F.; Kydland, T.; Valero Hermosilla, J. y Gil-Lafuente, Ana M.  
- MO-70/21 *Ecología y tecnología para una nueva economía poscovid-19.* Ana Maria Gil-Lafuente, Agustín Torres-Martínez, Tulia Carolina Guzmán-Pedraza, Sefa Boria-Reverter.
- MO-80/23 *Cómo envejecemos los españoles: Enfermedades prevalentes y morbilidad en nuestra senectud.* Ana Maria Gil-Lafuente, , Sefa Boria-Reverter, Lourdes Souto Anido, Emilio Vizuet Luciano, Jaime Gil Lafuente.  
- MO-82/23 *Sostenibilidad Urbanística y Vivienda.* Aline Castro-Rezende, Ana Maria Gil-Lafuente, Lluís Amiguet Molina, Luciano Barcellos-Paula, Sander Laudy.  
- MO-83/23 *Innovación Tecnológica, modelos Computacionales y Sostenibilidad en Iberoamérica.* Dirección Ana Maria Gil-Lafuente. **Autores:** **Argentina:** Lucila Lazzari, Luisa; Fernández, María José; Parma, Andrea; Landolfi, Bettina; Goyheix, Daniela; Douelle, Matías; **Brasil:** Valotto Patuzzo, Genilson; França Naves, Thiago; Ono Fonseca, Keiko Verônica; Teresinha Beuren, Arlete; Reitz Cardoso, Flávia Aparecida; Delisandra Feltrim, Valéria; **Chile:** Olazabal-Lugo, Maricruz; Espinoza-Audelo, Luis Fernando; Perez-Arellano, Luis A.; Huesca-Gastelum, Martin I.; Delgadillo-Aguirre, Alicia; Leon-Castro, Ernesto; **Colombia:** Blanco-Mesa, Fabio; Abril-Teatin, Jheisson; **Cuba:** Souto Anido, Lourdes; Imbernó Díaz, Ana Laura; **Ecuador:** Pilar Tamayo Herrera, Aracely; Tapia, Freddy; **España:** Gil-Lafuente, Ana Maria; Boria-Reverter, Sefa; Torres Vergara, Carlos; **México:** García-Orozco, Dalia; Merino Arteaga, Ileri Patricia; Alfaro-García, Víctor G.; **Perú:** Barcellos de Paula, Luciano; **Portugal:** Castro Rezende, Aline. 
- MO-84/24 *Crecimiento Sostenible en España: Los retos del Pacto Mundial.* Ana Maria Gil-Lafuente, Josefa Boria Reverter, Darley Biviana Pacheco Cubillos.  
- MO-87/24 *Crecimiento Sostenible e Infraestructuras. (Cátedra UB\_Fundación Mutua Madrileña sobre sostenibilidad empresarial).* Finn E. Kydland, Jaime Gil Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Maurici Lucena Betriu, Lluís Amiguet Molina, Nenad Filipovic, 2024.  
- MO-92/24 *Crisis financieras ¿Por qué se producen y cómo afrontarlas?* Ana Maria Gil-Lafuente, Emili Vizuet Luciano y Sefa Boria-Reverter (Eds). Erik Maskin, Jaime Gil-Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Lluís Amiguet Molina, Mario Aguer, Emili Vizuet Luciano, Jaime A. López-Guaque. Barcelona, 2024.  
- MO-93/24 *Sostenibilidad en el entorno químico.* Ana Maria Gil-Lafuente y Luciano Barcellos-Paula (Eds). Carlos Navarro, Jaime Gil Aluja, Juan Carlos Valero, Lluís Amiguet Molina, Vicente Liern. Barcelona, 2024.  

MO-95/25 *Sostenibilidad en el sector turístico. Ana Maria Gil-Lafuente, Josefa Boria-Reverter (Eds). Jaime Gil Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Amancio López Seijas, Mario Aguer Hortal, Lluís Amiguet Molina , Juan Carlos Valero, Maribel Esparcia Pérez, Josefa Boria-Reverter. Barcelona, 2025.*  

## OTRAS PUBLICACIONES Y COEDICIONES DE LA REAL ACADEMIA

- M-1/03 *De Computis et Scripturis (Estudios en Homenaje al Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 2003. 
- M-2/04 *Sesión Académica de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en la Académie du Royaume du Maroc (Publicación del Solemne Acto Académico en Rabat el 28 de mayo de 2004)*, 2004.  
- M-3/05 *Una Constitución para Europa, estudios y debates (Publicación del Solemne Acto Académico del 10 de febrero de 2005, sobre el “Tratado por el que se establece una Constitución para Europa”)*, 2005. 
- M-4/05 *Pensar Europa (Publicación del Solemne Acto Académico celebrado en Santiago de Compostela, el 27 de mayo de 2005)*, 2005.
- M-5/06 *El futuro de las relaciones euromediterráneas (Publicación de la Solemne Sesión Académica de la R.A.C.E.F. y la Universidad de Túnez el 18 de marzo de 2006)*, 2006. 
- M-6/06 *Veinte años de España en la integración europea (Publicación con motivo del vigésimo aniversario de la incorporación de España en la Unión Europea)*, 2006. 
- M-7/07 *La ciencia y la cultura en la Europa mediterránea (I Encuentro Italo-Español de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y la Accademia Nazionale dei Lincei)*, 2007.  
- M-8/07 *La responsabilidad social de la empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, 2007. 
- M-9/08 *El nuevo contexto económico-financiero en la actividad cultural y científica mediterránea (Sesión Académica internacional en Santiago de Compostela)*, 2008. 
- M-10/08 *Pluralidad y unidad en el pensamiento social, técnico y económico europeo (Sesión Académica conjunta con la Polish Academy of Sciences)*, 2008.  
- M-11/08 *Aportación de la ciencia y la cultura mediterránea al progreso humano y social (Sesión Académica celebrada en Barcelona el 27 de noviembre de 2008)*, 2009. 
- M-12/09 *La crisis: riesgos y oportunidades para el Espacio Atlántico (Sesión Académica en Bilbao)*, 2009. 
- M-13/09 *El futuro del Mediterráneo (Sesión Académica conjunta entre la Montenegrin Academy of Sciences and Arts y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrada en Montenegro el 18 de mayo de 2009)*, 2009.  
- M-14/09 *Globalisation and Governance (Coloquio Internacional entre la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y el Franco-Australian Centre for International Research in Management Science (FACIREM), celebrado en Barcelona los días 10-12 de noviembre de 2009)*, 2009. 
- M-15/09 *Economics, Management and Optimization in Sports. After the Impact of the Financial Crisis (Seminario Internacional celebrado en Barcelona los días 1-3 de diciembre de 2009)*, 2009.  

- M-16/10 *Medición y Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Empresas del Ibx 35*, 2010. 
- M-17/10 *Desafío planetario: desarrollo sostenible y nuevas responsabilidades (Solemne Sesión Académica conjunta entre l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux- Arts de Belgique y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, en Bruselas el día 8 de Junio de 2010)*, 2010.  
- M-18/10 *Seminario analítico sobre la casuística actual del derecho concursal (Sesión Académica celebrada el 4 de junio de 2010)*, 2010. 
- M-19/10 *Marketing, Finanzas y Gestión del Deporte (Sesión Académica celebrada en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en diciembre de 2009)*. 2010  
- M-20/10 *Optimal Strategies in Sports Economics and Management (Libro publicado por la Editorial Springer y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*. 2010
- M-21/10 *El encuentro de las naciones a través de la cultura y la ciencia (Solemne Sesión Académica conjunta entre la Royal Scientific Society de Jordania y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, en Amman el día 8 de noviembre de 2010)*. 2010.  
- M-21B/10 *Computational Intelligence in Business and Economics (Proceedings de MS'10 International Conference celebrada en Barcelona los días 15-17 de julio de 2010)*. Edición de World Scientific, 2010.
- M-22/11 *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. 2011. 
- M-23/11 *Incidencia de las relaciones económicas en la recuperación económica del área mediterránea (VI Acto Internacional celebrado en Barcelona el 24 de febrero de 2011), (Incluye DVD con resúmenes y entrevistas de los ponentes)* 2011.  
- M-25/11 *El papel del mundo académico en la sociedad del futuro (Solemne Sesión Académica en Banja Luka celebrada el 16 de mayo de 2011)*, 2011.  
- M25B/11 *Globalisation, governance and ethics: new managerial and economic insights (Edición Nova Science Publishers)*, 2011.
- M-26/12 *Decidir hoy para crear el futuro del Mediterráneo (VII acto internacional celebrado el 24 de noviembre de 2011)*, 2012.  
- M-27/12 *El ciclo real vs. el ciclo financiero un analisis comparativo para el caso español. Seminario sobre política anticíclica*, 2012.  
- M-28/12 *Gobernando las economías europeas. La crisis financiera y sus retos. (Solemne Sesión Académica en Helsinki celebrada el 9 de febrero de 2012)*, 2012.  
- M-29/12 *Pasado y futuro del área mediterránea: consideraciones sociales y económicas (Solemne Sesión Académica en Bejaia celebrada el 26 de abril de 2012)*, 2012. 
- M-31/13 *Why austerity does not work: policies for equitable and sustainable growth in Spain and Europe (Conferencia del académico correspondiente para Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Joseph E. Stiglitz, Pronunciada en Barcelona en diciembre de 2012)*, 2013.   

- M-32/13 *Aspectos micro y macroeconómicos para sistemas sociales en transformación (Solemne Sesión Académica en Andorra celebrada el 19 de abril de 2013)*, 2013.   
- M-33/13 *La unión europea más allá de la crisis (Solemne Sesión Académica en Suiza celebrada el 6 de junio de 2013)*, 2013.   
- M-33B/13 *Decision Making Sytems in Business Administration (Proceedings de MS'12 International Conference celebrada en Río de Janeiro los días 10-13 de diciembre de 2012). Edición de World Scientific*, 2013.
- M-34/14 *Efectos de la evolución de la inversión pública en Educación Superior. Un estudio del caso español y comparado (Trabajo presentado por la Sección Primera de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*, 2014. 
- M-35/14 *Mirando el futuro de la investigación científica (Solemne Acto Académico Conjunto celebrado en Bakú el 30 de mayo de 2014)*, 2014.  
- M-36/14 *Decision Making and Knowledge Decision Support Systems (VIII International Conference de la RACEF celebrada en Barcelona e International Conference MS 2013 celebrada en Chania Creta. Noviembre de 2013). Edición a cargo de Springer*, 2014.  
- M-37/14 *Revolución, evolución e involución en el futuro de los sistemas sociales (IX Acto internacional celebrado el 11 de noviembre de 2014)*, 2014.  
- M-39/15 *Nuevos horizontes científicos ante la incertidumbre de los escenarios futuros (Solemne Acto Académico Conjunto celebrado en Cuba el 5 de mayo de 2015)*, 2015.  
- M-40/15 *Ciencia y realidades económicas: reto del mundo post-crisis a la actividad investigadora (X Acto Internacional celebrado el 18 de noviembre de 2015)*, 2015.   
- ME-42/16 *Vivir juntos (Trabajo presentado por la Sección Tercera de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*, 2016. 
- MS-43/16 *¿Hacia dónde va la ciencia económica? (Solemne Acto Académico Conjunto con la Universidad Estatal de Bielorrusia, celebrado en Minsk el 16 de mayo de 2016)*, 2016.   
- MS-44/16 *Perspectivas económicas frente al cambio social, financiero y empresarial (Solemne Acto Académico Conjunto con la Universidad de la Rioja y la Fundación San Millán de la Cogolla, celebrado en La Rioja el 14 de octubre de 2016)*, 2016.   
- MS-45/16 *El Comportamiento de los actores económicos ante el reto del futuro (XI Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado en Barcelona el 10 de noviembre de 2016)*, 2016.   
- MS-46/17 *El agua en el mundo-El mundo del agua/ Water in the world- The World of Water (Nueva Edición Bilingüe Español-Inglés del Estudio a cargo del Prof. Dr. Jaime Lamo de Espinosa, publicada con motivo del 150 aniversario de Agbar)*, 2017.   
- MS-48/17 *El pensamiento económico ante la variedad de espacios españoles (Solemne Acto Académico conjunto con la Universidad de Extremadura y la Junta de Extremadura celebrado los días 2-3 de marzo de 2017)*, 2017.   
- MS-49/17 *La economía del futuro en Europa. Ciencia y realidad. Calmíc, Octavian; Aguer Hortal, Mario; Castillo, Antonio; Ramírez Sarrió, Dídac; Belostecinic, Grigore; Rodrí-*

guez Castellanos, Arturo; Bîrcă, Alic; Vaculovschi, Dorin; Metzeltin, Michael; Verejan, Oleg; Gil Aluja, Jaime. 

- MS-51/17 *Las nuevas áreas del poder económico (XII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 16 de noviembre de 2017)*, 2017.   
- MS-53/18 *El reto de la prosperidad compartida. El papel de las tres culturas ante el siglo XXI. Solemne acto académico conjunto con la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo (Barcelona Economics Network). Askenasy, Jean; Imanov, Gorkmaz; Granell Trias, Francesc; Metzeltin, Michael; Bernad González, Vanessa; El Bouyoussfi, Mounir; Ioan Franc, Valeriu; Gutu, Corneliu.*   
- MS-54/18 *Las ciencias económicas y financieras ante una sociedad en transformación. Solemne Acto Académico conjunto con la Universidad de León y la Junta de Castilla y León, celebrado el 19 y 20 de abril de 2018. Rodríguez Castellanos, Arturo; López González, Enrique; Escudero Barbero, Roberto; Pont Amenós, Antonio; Ulibarri Fernández, Adriana; Mallo Rodríguez, Carlos; Gil Aluja, Jaime.*   
- MV-01/18 *La ciencia y la cultura ante la incertidumbre de una sociedad en transformación (Acto Académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad de Tel Aviv celebrado el 15 y 16 de mayo de 2018)*, 2018. 
- MS-55/19 *Desafíos de la nueva sociedad sobrecompleja: Humanismo, dataísmo y otros ismos (XIII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 15 y 16 de noviembre de 2018)*, 2018.   
- MS-57/19 *Complejidad Financiera: Mutabilidad e Incertidumbre en Instituciones, Mercados y Productos. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universitat de les Illes Balears, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, el Cercle Financer de Balears, el Colegio de Economistas de las Islas Baleares y el Cercle d'Economia de Mallorca, celebrado los días 10-12 de abril de 2019. Rodríguez Castellanos, Arturo; López González, Enrique; Liern Carrión, Vicente; Gil Aluja, Jaime.*   
- ME-58/19 *Un ensayo humanista para la formalización económica. Bases y aplicaciones (Libro Sección Segunda de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*, 2019. 
- MS-59/19 *Complejidad Económica: Una península ibérica más unida para una Europa más fuerte. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Beira Interior – Portugal y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, celebrado el día 19 de junio de 2019. Askenasy, Jean; Gil Aluja, Jaime; Guskov, Vladimir; Hernández Mogollón, Ricardo; Imanov, Korkmaz; Ioan-Franc, Valeriu; Laichoubi, Mohamed; López González, Enrique; Marino, Domenico; Redondo López, José Antonio; Rodríguez Rodríguez, Alfonso; Gil Lafuente, Ana Maria.* 
- MS-62/20 *Migraciones (XIV Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 14 y 15 de noviembre de 2019)*, 2019.  
- MS-63/20 *Los confines de la equidad y desigualdad en la prosperidad compartida. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Cantabria y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado los días 7 y 8 de mayo de 2020. Ramírez Sarrió, Dídac; Gil Aluja, Jaime; Rodríguez Castellanos, Arturo; Gasòliba, Carles;*

Guillen, Montserrat; Casado, Fernando; Gil-Lafuente, Ana Maria, Sarabia Alegría, José María.  

- MS-66/21 *La vejez: conocimiento, vivencia y experiencia (XV Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 10 y 20 de noviembre de 2020)*, 2020. 
- MS-67/21 *Sistemas de pensiones para una longevidad creciente. Una mirada a los sistemas de pensiones en Bielorrusia, España, Finlandia, México y Suiza. Daniel i Gubert, Josep; Wanner, Jean-Marc; Gusakov, Vladimir; Kiander, Jaakko; González Santoyo, Federico; Flores Romero, Beatriz; Gil-Lafuente, Ana Maria; Guillen, Montserrat*. 2021. 
- MS-69/21 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al I Ciclo de Conferencias Internas)*. Gil Aluja, Jaime; Granell Trias, Francesc; Aguer Hortal, Mario; Ramírez Sarrió, Dídac; Argandoña Rámiz, Antonio; Liern Carrión, Vicente; Gil-Lafuente, Ana Maria. 2021.  
- MS-71/22 *Incidencias económicas de la pandemia. Problemas y oportunidades. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Valencia y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado los días 21 y 22 de octubre de 2021. Gil Aluja, Jaime; Aguer Hortal, Mario; Maqueda Lafuente, Francisco Javier; Ramírez Sarrió, Dídac; Liern Carrión, Vicente; Rodríguez Castellanos, Arturo; Guillén Estany, Montserrat*.  
- MS-72/22 *La nueva economía después del Sars-Cov-2. Realidades y revolución tecnológica. (XVI Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 18 y 19 de noviembre de 2021)*, 2021.  
- ME-73/22 *El Banco Central Europeo y la crisis financiera (2007-2018). Sección de Ciencias Económicas de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Argandoña Rámiz, Antonio; Castells Oliveres, Antoni*. 2022.  
- MS-74/22 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al II Ciclo de Conferencias Internas)*. Gil Aluja, Jaime; Rodríguez Rodríguez, Alfonso; Guillén Estany, Montserrat; Rodríguez Castellanos, Arturo; Lago Peñas, Santiago; Barquero Cabrero, José Daniel; López González, Enrique. 2022.  
- MS-75/22 *Soluciones económicas y tecnológicas a la degradación del ecosistema del planeta. (I Seminario Internacional Abierto de Barcelona de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 8 y 9 de junio de 2022)*, 2022.  
- ME-76/22 *Economistas Españoles Relevantes de los siglos XVIII, XIX y XX. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Aguer Hortal, Mario*. 2022. 
- MS-77/23 *¿Por qué no un Mundo Sostenible? La Ciencia Económica va a su encuentro. (XVII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 16 y 17 de noviembre de 2022)*, 2022.  
- MS-78/23 *Los nuevos desafíos y oportunidades de la transformación digital de la economía española. (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Salamanca y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Salamanca el 15 de marzo de 2023)*, 2023.  

- MS-79/23 *La Ciberseguridad como imperativo para la Economía de España. (Solemne Acto Académico conjunto entre el Instituto Nacional de Ciberseguridad y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en León el 17 de marzo de 2023) , 2023.*  
- MS-81/23 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al III Ciclo de Conferencias Internas). Gil Aluja, Jaime; Gasòliba Böhm, Carles-Alfred; Daniel i Gubert, Josep; Maqueda Lafuente, Francisco Javier; Terceño Gómez, Antonio; Lamo De Espinosa; Jaime. 2023.*  
- MS-85/24 *La Ciberseguridad en la Ciencia y en las actividades económicas (Trabajos correspondientes al II Seminario Internacional de primavera de Barcelona). Gil Aluja, Jaime; Petre Roman; Enrique Lecumberri Mati; Ana Maria Gil-Lafuente, Valeriu Ioan Franc; Korkmaz Imanov; Domenico Marino; Dobrica Milovanovic; Carlo Morabito; Enrique Lopez; Jose Daniel Barquero; Janusz Kacprzyk; Mario Aguer. 2023.*  
- MS-86/24 *Inteligencia Artificial: Innovaciones Económicas y sociales (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Kragujevac y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras). Jaime Gil Aluja, Nenad Filipovic, Janusz Kacprzyk, Vicente Liern, Veljko Marinkovic, José Daniel Barquero, Tijana Gerovski, Valeriu Ioan Franc, Arturo Rodríguez Castellanos. Serbia, abril 19-23. 2023.*  
- MS-88/24 *La voz de la ciencia económica frente a los límites de la vida en el planeta (XVIII Acto Internacional de Barcelona) Jaime Gil Aluja, Mohamed Laichoubi, Alessandro Bianchi, Juli Minoves Triquel, Erna Hennicot, Valeriu Ioan Franc, Korkmaz Imanov, Constantin Zopounidis, José Daniel Barquero Cabrero, Mario Aguer, Federico González Santoyo, Jean Askenasy, Petre Roman, José M<sup>a</sup> Sarabia, Montserrat Guillén, Piergiuseppe Morone, Francesca Bonelli, Domenico Marino, Dobrica Milovanovic, Carlo Morabito, Jean-Pierre Danthine. Barcelona, noviembre 15-16, 2023.*  
- MS-89/24 *Las expectativas económicas inciertas en el inquietante orden mundial. (Solemne acto académico conjunto entre la Swiss UMEF University y la RACEF), Jaime Gil Aluja, Petre Roman, Djawed Sangdel, Janusz Kacprzyk, Sylvaine Mercury Chapuis, Valeriu Ioan-Franc, Andrei-Marius Diamescu, Marc Bonnet, Gilles Grin, Viola Krebs, Natalia Raksha, Arturo Rodríguez Castellanos, Luciano Barcellos, Michel Metzeltin, Korkmaz Imanov, Dan Bog, Carlo Morabito, Mario Aguer. Ginebra, abril 16-19, 2024.*  
- MS-90/24 *Retos Económicos y Sociales en el horizonte de 2030. (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Santiago de Compostela y la RACEF), Jaime Gil Aluja, Antonio Terceño Gómez, Santiago Lago Peñas, Mario Aguer Hortal, Paula López Martínez, Enrique López González, Luis Otero González, José Antonio Redondo López. Santiago de Compostela, junio 4-7, 2024.*  
- MS-91/24 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades. IV Ciclo de Conferencias Internas. Jaime Gil Aluja, José Luis Sánchez Fernández de Valderrama, Francesc Solé Parellada, José Daniel Barquero Cabrero, Arturo Rodríguez Castellanos. Barcelona, 2024.*  
- MS-94/24 *La empresa del futuro: crecimiento, sostenibilidad y beneficio. Jaime Gil Aluja, Mohamed Laichoubi, Francesco Carlo Morabito, Juli Minoves Triquell, Michael Metzeltin, Valeriu Ioan-Franc, Andrei-Marius Diamescu, Gorkhmas Imanov,*

*Carlos Mallo, Piergiuseppe Morone, Asha Khosravi, Enrique López González, Luciano Barcellos-Paula, Domenico Marino, Francesco Cicone, Luigino Filice, Janusz Kacprzyk, Ioanna Atsalaki, George S. Atsalakis, Constantin Zopounidis, Jean-Jacques Askenasy, Guy Auerbach, Dobrica Milovanović, Federico González-Santoyo, Beatriz Flores-Romero, Ana Maria Gil-Lafuente, Corneliu Gutu, Petre Roman, José María Sarabia, Montserrat Guillén, Erna Hennicot, José Daniel Barquero Cabrero. Barcelona, 14-15 de noviembre de 2024.*  





Dr. Finn E. Kydland  
Premio Nobel de Economía 2004



*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

**OBSERVATORIO DE  
INVESTIGACIÓN  
ECONÓMICO-FINANCIERA**

**Presidente de Honor:**

Finn E. Kydland

**Directora:**

Ana Maria Gil-Lafuente

**Autores:**

Jaime Gil Aluja  
Ana Maria Gil-Lafuente  
Amancio López Seijas  
Mario Aguer Hortal  
Lluís Amiguet Molina  
Juan Carlos Valero  
Maribel Esparcia Pérez  
Josefa Boria-Reverter

**Editores:**

Ana Maria Gil-Lafuente  
Josefa Boria-Reverter

Los orígenes más remotos de la **Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras** se remontan al siglo XVIII, cuando en 1758 se crea en Barcelona la Real Junta Particular de Comercio. El espíritu inicial que la animaba entonces ha permanecido: el servicio a la sociedad a partir del estudio y de la investigación. Es decir, actuar desde la razón. De ahí las palabras que aparecen en su escudo y medalla: "Utraque Unum". La forma actual de la Real Corporación tiene su gestación en la década de los 30 del pasado siglo. Su recreación tuvo lugar el 16 de mayo de 1940. En 1958 es cuando adopta el nombre de Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. En los últimos años se han intensificado los esfuerzos dirigidos a la internacionalización de la RACEF, con la creación en 2009 del **Observatorio**, la celebración de sesiones científicas en varios países y en el 2017 con la puesta en marcha de la **Barcelona Economics Network (BEN)**. Desde el 24 de marzo de 2017, esta Real Corporación tiene el honor de formar parte del **Instituto de España**, tratándose de la única de las diez Reales Academias miembros con sede en Barcelona.

El **Observatorio de Investigación Económico-Financiera** de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, se constituyó en mayo de 2009, para erigirse como organismo de referencia y desarrollar proyectos de investigación, estudios y publicaciones en materias de actualidad relevantes.

El equipo responsable de llevar a cabo los proyectos programados responde a investigadores de alto prestigio internacional en el ámbito económico, siendo liderado por su Presidente de Honor Dr. Finn E. Kydland, premio Nobel de Economía 2004 y miembro correspondiente de nuestra Real Institución. La Dirección y Coordinación de los proyectos, estudios y publicaciones es desempeñada por la Académica de Número Dra. Ana M. Gil-Lafuente, que dirige un grupo de trabajo compuesto por acreditados docentes e investigadores.

Dr. Jaime Gil Aluja  
Presidente de la  
Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

# Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras Observatorio de Investigación Económico-Financiera

**DIRECTORA:**

**Ana Maria Gil-Lafuente**

**AUTORES:**

Jaime Gil Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Amancio López Seijas, Mario Aguer Hortal, Lluís Amiguet Molina, Juan Carlos Valero, Maribel Esparcia Pérez, Josefa Boria-Reverter

## MO-95/25 SOTENIBILIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO

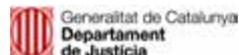
El proyecto iniciado en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras junto a la Universidad de Barcelona y la Fundación Mutua Madrileña materializada en la Cátedra sobre Sostenibilidad Empresarial, nace con la vocación y la ilusión de crear valor para nuestra sociedad, para que podamos disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la gestión sostenible de las actividades que desarrollan empresas e instituciones.

En este nuevo reto hemos logrado culminar un proceso en el que confluyen los tres aspectos fundamentales para el progreso de la ciencia: la investigación, la formación y la transmisión del conocimiento.

Partiendo de los Principios del Pacto Mundial para la Sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazados por la Organización de las Naciones Unidas presentamos este libro cuyo contenido muestra una síntesis de los temas tratados en la mesa redonda organizada en torno a la sostenibilidad en el entorno del turismo.

A partir de toda una batería de actividades desarrolladas se ha elaborado este trabajo con el objetivo de contribuir a la preservación de los recursos a la vez que hacer posible mantener unos elevados niveles de bienestar.

Hemos contado, para poder hacer realidad este libro, con la colaboración de especialistas e investigadores en este complejo campo como es el de las implicaciones del turismo en todos los aspectos económicos y sociales.



Càtedra de Sostenibilitat  
Empresarial

