

Viajes, Logística e infraestructuras

# Próxima parada para la excelencia turística española: turismo sostenible

El sector turístico español tiene la oportunidad de ayudar a posicionar el país como un destino turístico sostenible y seguir siendo líder a nivel mundial.

*por Javier Caballero, Margaux Constantin, Steffen Köpke y Daniel Riefer*



@Getty Images

**El turismo es vital para España.** Los atractivos naturales y culturales del país atraen a multitudes de todo el mundo, por lo que muchas de sus regiones dependen significativamente del turismo. Antes de la pandemia, España era el segundo mayor destino turístico del mundo, con 84 millones de visitantes en 2019, que aportaron más de 92.000 millones de euros en ingresos.<sup>1</sup> Los viajes y el turismo representaron alrededor del 14% del PIB total de España y proporcionaron uno de cada ocho puestos de trabajo. En algunas comunidades autónomas, el turismo contribuyó a más del 20% de toda la actividad económica. Aunque estas cifras cayeron en picado durante el COVID-19, el ritmo de los viajes y el turismo se han recuperado y España sigue dependiendo del éxito de los mismos.

El sector turístico español se enfrenta ahora a nuevos retos. El temor a una recesión mundial y la incertidumbre geopolítica podrían ejercer presión sobre el turismo. Y a medida que se reanudan los viajes en una época de alta inflación, es probable que España se enfrente a la dura competencia de varios destinos con oferta de vacaciones de sol y playa a precios similares o inferiores: Egipto, Grecia o Turquía, por poner algunos ejemplos.

El sector también afronta amenazas físicas y económicas debidas al cambio climático. La cuenca mediterránea es cada vez más cálida: se prevé que el número de días por encima de 37 °C en el sur de España se duplique de aquí a 2050 y el aumento de las temperaturas incrementa el riesgo de sequía, estrés hídrico, incendios forestales e inundaciones.<sup>2</sup> El clima extremo ya es evidente, pues en la temporada preveraniega de 2022 se registraron temperaturas superiores a 40 °C en Sevilla.<sup>3</sup> Un aumento del número de días "demasiado calurosos" podría desalentar el turismo, sobre todo en temporada alta. Por ejemplo, una encuesta realizada en 2022 por una compañía de seguros de viaje reveló que el 65% de los turistas británicos

pensaba que España sería demasiado calurosa para visitarla en 2027.

Por supuesto, el sector turístico español no puede luchar solo contra el cambio climático, pero este telón de fondo subraya la urgencia de tomar acción. A nivel mundial, el turismo contribuye significativamente a las emisiones, y España puede desempeñar un papel en la reducción de las mismas. En 2019, el turismo fue responsable de cerca del 11% de las emisiones de gases de efecto invernadero en todo el mundo. La mayor parte de ellas corresponden a turismo doméstico e internacional de China, India y EEUU. En comparación con estos tres países, España ocupa el puesto 16 en cuanto a emisiones procedentes del turismo<sup>5</sup>, por lo que se encuentra ya en una posición ventajosa, aunque existe margen de mejora.

España puede diferenciarse dando prioridad a la sostenibilidad, incluyendo cuestiones medioambientales (e.g. uso del agua, tratamiento de residuos plásticos, emisiones de carbono, etc.) y cuestiones sociales (e.g. como el modo en que el turismo afecta a las comunidades locales). A escala mundial, los viajeros están cada vez más concienciados y buscan vacaciones con menos impacto en el medio ambiente y en las comunidades locales. La sostenibilidad, por tanto, podría convertirse en un elemento diferenciador clave.

Además, los viajes sostenibles podrían atraer a los turistas más exigentes, que probablemente estén dispuestos a pagar por ofertas en sintonía con sus valores. Pero los esfuerzos para atraer a estos viajeros tendrán que ir más allá del marketing e implicar cambios operativos reales. A los viajeros de la Generación Z, en particular, no les importa lo que las empresas turísticas digan sobre sus planes de sostenibilidad, lo quieren ver en la práctica<sup>6</sup>. Los jóvenes de la Generación Z, que suelen ser más conscientes del cambio climático, están, de hecho, buscando opciones de alojamiento amigables con el

<sup>1</sup>"Spain: Economic and infrastructural situation", Climate ADAPT, sitio web de Climate ADAPT, actualizado el 15 de marzo de 2021; "Satellite account of tourism in Spain", INE, 7 de enero de 2022.

<sup>2</sup>"¿Una cuenca mediterránea sin clima mediterráneo?" McKinsey Global Institute, mayo de 2020.

<sup>3</sup>"Spain is hit by the hottest pre-summer heatwave for 20 years as temperatures climb to 43 C," Euronews, 14 de junio de 2022.

<sup>4</sup>Charlotte Elton, "Spain, Greece, Turkey: Most Brits think holiday hotspots will be 'too hot' to visit by 2027", Euronews, 9 de septiembre de 2022.

<sup>5</sup>Sostenibilidad en los viajes 2021: cuantificación de las emisiones turísticas de los destinos, Skift Research, junio de 2021

<sup>6</sup>Dawit Habtemariam, "Tourism's sustainability pitch needs to be more subtle for Gen Z", Skift, 8 de marzo de 2023.

<sup>7</sup>Mary Ann Ha, "Meeting the high expectations of the Gen Z traveler: New report", Skift, 21 de junio de 2022.

medio-ambiente. Skift ha descubierto que el 38% de la generación Z de todo el mundo consideraría la posibilidad de alojarse en un hotel ecológico en sus próximas vacaciones, frente al 33% de los mayores de 25 años<sup>7</sup>.

Este artículo examina los aspectos clave de la sostenibilidad que son relevantes para los viajes y el turismo, y sugiere formas en las que las partes interesadas del sector turístico español podrían priorizar e invertir en una oferta de productos sostenibles. Tales medidas pueden garantizar que este importante sector siga siendo competitivo y contribuir a salvaguardar sus activos para las generaciones futuras.

### **España es un destino líder, pero se enfrenta a una fuerte competencia y a un duro entorno operativo**

Las consecuencias físicas y económicas del cambio climático, el entorno económico mundial, la feroz competencia y los cambios en las preferencias de los consumidores ejercen presión sobre el sector turístico. En todo el mundo, el aumento de la inflación podría incitar a los consumidores a recortar sus viajes o a elegir destinos más baratos. Aunque los llamados “viajes de venganza” impulsaron el turismo con la eliminación de las restricciones de viaje de la pandemia, la amenaza de una recesión inminente podría frenar el apetito por viajar.

Los viajeros europeos quieren visitar playas que estén convenientemente cerca, sean cálidas y asequibles. Los mayores mercados emisores para el turismo de sol y playa incluyen Alemania, Reino Unido, Escandinavia, Países Bajos, Bélgica y Austria. España es un destino popular en esta categoría, que representa casi un tercio de los viajes internacionales con pernoctación a las zonas costeras de la UE en 2021.<sup>8</sup> Sin embargo, España compite con otros destinos, en el Mediterráneo y más allá, que se enfocan en el mismo tipo de turistas.

Algunos destinos españoles corren el riesgo de sufrir un exceso de turismo. Antes del COVID-19, un informe del Foro Económico Mundial situaba a España en el primer puesto de 140 países competitivos en materia de viajes y turismo.<sup>9</sup> El informe advertía de que un tercio de las llegadas internacionales se concentran en los diez primeros países, y esta concentración puede provocar una fuerte presión y efectos negativos, sobre las infraestructuras y servicios turísticos, así como sobre las poblaciones locales.

Varios destinos de playa españoles han tenido problemas con visitantes indisciplinados, y algunas ciudades han experimentado una reacción antiturística a raíz de la masificación.<sup>10</sup> Las autoridades han intervenido para gestionar la situación en lugares concretos. Por ejemplo, en 2020, España introdujo nuevas leyes para limitar el consumo de alcohol en los establecimientos “todo- incluido”, y varias ciudades, como Madrid y Barcelona, introdujeron normas más estrictas para el alquiler de alojamientos privados de corta duración a turistas, con el fin de proteger el mercado de la vivienda.<sup>12</sup>

Estos esfuerzos podrían hacer que el turismo fuera más sostenible a largo plazo, pero la propia industria podría estar acrecentando problemas que hacen que el sector no sea sostenible para la fuerza laboral. La estacionalidad es uno de los principales obstáculos a este respecto. Los principales destinos turísticos tienen una alta estacionalidad, lo que provoca picos y caídas en el empleo. El desempleo alcanza alrededor del 20% en temporada baja (gráfico).

<sup>7</sup> Mary Ann Ha, "Meeting the high expectations of the Gen Z traveler: New report", Skift, 21 de junio de 2022.

<sup>8</sup> Eurostat: Noches pasadas en establecimientos de alojamiento turístico por grado de urbanización y zona costera/no costera, consultado el 18 de enero de 2022.

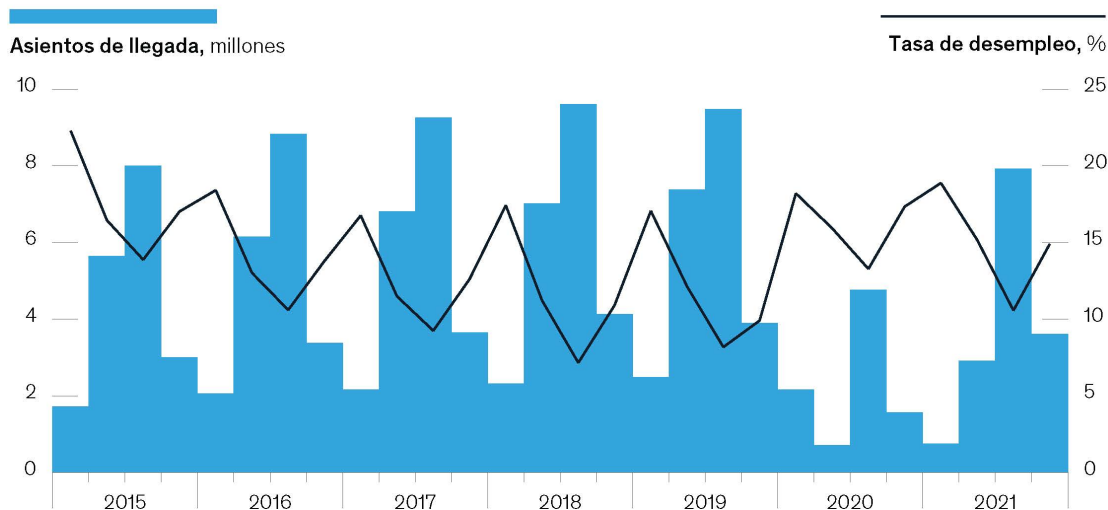
<sup>9</sup> Informe sobre la competitividad de los viajes y el turismo en 2019, Foro Económico Mundial, 4 de septiembre de 2019.

<sup>10</sup> "Un turista irlandés herido grave al caer de un balcón en España" Murcia Hoy, 5 de mayo de 2022; "Why Barcelona locals really hate tourists",

Gráfico

## Los principales destinos turísticos de España sufren una alta estacionalidad con el desempleo rondando el 20% en temporada baja.

**Capacidad aérea (asientos de llegada) en Baleares<sup>1</sup> y tasa de desempleo en España, trimestral**



<sup>1</sup> Incluye Ibiza, Mallorca, y Menorca. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Centrarse en todos los aspectos de la sostenibilidad puede mejorar la percepción y la reputación del sector (y del país) y, en última instancia, afectar a la predisposición de los turistas a visitar el país.

### Qué significa la sostenibilidad para los viajes y el turismo

La sostenibilidad es cada vez más importante para los viajeros. En 2022, Booking.com descubrió que más del 70% de los viajeros de todo el mundo tienen la intención de viajar de forma más sostenible durante el próximo año (un aumento del 10% respecto a la misma encuesta de 2021) y el 35% dijo que los esfuerzos en sostenibilidad de los proveedores de alojamiento y transporte desempeñan un papel importante en sus decisiones de reserva.<sup>13</sup>

Pero, ¿qué significa viajar de forma sostenible? Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo sostenible atiende a las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades del destino, en base a tres factores interdependientes: 1) sostenibilidad social (respeto por la autenticidad sociocultural de los destinos, apoyo a los negocios locales y niveles de turismo aceptables para las comunidades locales); 2) sostenibilidad medioambiental (medidas para reducir el impacto medioambiental y preservar el patrimonio natural y la biodiversidad); y 3) sostenibilidad económica (modelos empresariales que logran el crecimiento económico sin afectar negativamente a los aspectos sociales, medioambientales o culturales de las comunidades)<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Informe sobre viajes sostenibles 2022, Booking.com.

<sup>14</sup> "Desarrollo sostenible", sitio web de la OMT.

Al mejorar la sostenibilidad medioambiental y social, las organizaciones de toda la cadena de valor de los viajes y el turismo pueden reforzar sus modelos de negocio y alcanzar la sostenibilidad económica. Si no se tienen en cuenta los factores sociales y medioambientales, la viabilidad económica puede ser difícil de alcanzar o mantener a largo plazo.

Varios países están adoptando un enfoque integrado para el desarrollo del turismo con el objetivo de ser más resilientes, sostenibles e inclusivos. En algunos casos, esto significa adaptar la oferta turística de un país para reducir la estacionalidad y la presión que ejerce sobre la infraestructura y los recursos locales. El aumento de visitantes en los períodos de menor afluencia puede generar puestos de trabajo y negocios durante todo el año. Por ejemplo, Eslovenia se ha comprometido a 20 proyectos para transformar los destinos de montaña en centros turísticos durante todo el año para vacaciones fuera de la temporada de esquí.<sup>15</sup>

Y el programa lanzado por Noruega, “Noruega todo el año”, pretende repartir el tráfico turístico entre varios lugares y temporadas. El plan no comercializa intencionadamente Noruega como destino de cruceros y pretende atraer a viajeros de aquellos mercados emisores que están disponibles para viajar todo el año y tienen medios para hacerlo.<sup>16</sup>

Otras iniciativas de sostenibilidad social y económica a escala nacional se centran en la mano de obra del sector turístico. Nueva Zelanda ha lanzado recientemente un plan de transformación destinado a mejorar las condiciones de quienes trabajan en la industria turística, como una base para transformar todo el sector (véase el recuadro “Transformación de la mano de obra del sector turismo”).

Algunas empresas del sector también han tomado medidas para reducir los efectos de la estacionalidad en la mano de obra local, por

## Transformación de la mano de obra del sector turismo

El Plan de Transformación del Sector Turístico de Nueva Zelanda comienza centrándose en el empleo como elemento central del desarrollo de un sistema turístico próspero. El plan allana el camino para mejorar las experiencias de quienes forman parte del sector como forma de ofrecer mejores resultados a los empleados, las empresas y los visitantes.

El plan propone nuevas formas de trabajar para, por ejemplo, mejorar las normas de empleo y las prácticas relacionadas con una remuneración digna y la progresión profesional, y para ofrecer una educación y formación adecuadas a las necesidades.

Otra innovación, “embrace the flux, enable the flex”, pretende replantear la actitud del sector turístico ante la estacionalidad. En lugar de que los picos y valles sean un obstáculo para atraer y retener a los empleados, el sector puede aprovechar los picos y valles en su beneficio para mejorar la cualificación de las personas, ofrecer un empleo constante y reducir las barreras que impiden que las personas tengan varios empleos a lo largo del año y en distintos sectores.

Una de las iniciativas consiste en la colaboración entre empresarios turísticos y conservacionistas para ayudar a los empleados a mantener un empleo estable, permanecer en regiones con escasa oferta de empleo y apoyar a la comunidad en general. También permite a los empleados del sector turístico adquirir conocimientos y aptitudes locales en materia de conservación, para que éstos puedan posteriormente compartir su experiencia y conocimientos con los visitantes y aumentar el valor de la oferta turística de la región.

Fuente: Tourism Industry Transformation Plan: He Mahere Tiaki Kaimahi, Better Work Action Plan, Gobierno de Nueva Zelanda, marzo de 2023.

<sup>15</sup> Tendencias y políticas turísticas de la OCDE 2022, OCDE.

<sup>16</sup> “Hacer de Noruega un destino para todo el año”, web de Turismo Sostenible en el Norte.

ejemplo, compartiendo personal. En Ginebra, la atracción Ice Castles, que tiene una temporada de invierno de cuatro meses, comparte personal con la empresa Lake Geneva Ziplines & Adventures. Esto proporciona trabajo extra y ayuda a retener al personal en ambas empresas cada temporada.<sup>17</sup>

Los aspectos sociales, medioambientales y económicos de la sostenibilidad están entrelazados en las perspectivas de los consumidores globales. Los encuestados de Booking.com de todo el mundo afirmaron que elegían opciones sostenibles porque querían reducir su impacto en el medio ambiente, tener una experiencia más relevante a nivel local o porque creían que las propiedades sostenibles tratan mejor a las comunidades.<sup>18</sup>

Las opiniones de los encuestados españoles sobre la sostenibilidad son similares a las de sus homólogos de todo el mundo: les preocupan los residuos y el consumo de energía, y el 79% tiene intención de desplazarse a pie, en bicicleta o en transporte público en sus futuros viajes. El respeto por las comunidades locales también es importante, ya que el 68% quiere vivir experiencias auténticas que sean representativas de la cultura local. Además, el 68% está dispuesto a evitar destinos y atracciones populares para no contribuir a la masificación.<sup>19</sup> Teniendo en cuenta que en 2019, el 45% del gasto turístico en España fue nacional, el sentimiento de los viajeros españoles es especialmente relevante para la oferta turística de España<sup>20</sup>

En todo el mundo, los proveedores de servicios de hostelería corren el riesgo de no satisfacer las expectativas de los clientes en materia de sostenibilidad, ya que existe una brecha entre lo que se espera de ellos y lo que existe en el mercado.

Un estudio anterior de Booking.com, que abarcaba 30 países, entre ellos España, reveló que una cuarta

parte de los proveedores de alojamiento no había aplicado ninguna medida de sostenibilidad y, de los que sí lo habían hecho, sólo un tercio informaba activamente a sus clientes sobre las medidas que habían tomado, lo que solía ocurrir en el momento de la salida.<sup>21</sup>

Tomar medidas en materia de sostenibilidad (y comunicar activamente lo que se ha hecho) podría salvar esta brecha, atraer a nuevos viajeros y ayudar al sector turístico español a prosperar al tiempo que se protegen las comunidades locales y el planeta. Gran parte de la investigación de McKinsey sobre sostenibilidad muestra que hacer el bien y conseguir buenos resultados no son mutuamente excluyentes: estas acciones se refuerzan mutuamente. El compromiso de toda la industria con la sostenibilidad podría ayudar a diferenciar el sector y responder a las necesidades de los consumidores, aumentando así las posibilidades de sostenibilidad económica.

Por supuesto, pasar a la acción requiere tiempo, recursos e inversión. Los hoteles o empresas turísticas individuales pueden tener pocos incentivos para redefinir su oferta básica o invertir en infraestructuras para demostrar que la sostenibilidad es importante para ellos.

Pero las empresas que empiecen a diferenciarse podrían cosechar importantes beneficios. Muchos destinos españoles ofrecen ejemplos de cómo la oferta sostenible puede convertirse en un reclamo para los visitantes y ganarse la reputación y el prestigio internacionales (véase la barra lateral “Cómo las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad proporcionan una experiencia única”).

<sup>17</sup> Nathan Andrew, "How to maximize the value of tourism shoulder season", Blend, agosto de 2021. <sup>18</sup> Informe sobre viajes sostenibles 2022, Booking.com.

<sup>19</sup> Informe sobre viajes sostenibles España 2022 (Informe Global Sobre Turismo Sostenible 2022) Booking.com. <sup>20</sup> Datos globales de servicios de viajes de Oxford Economics.

<sup>20</sup> Datos sobre los servicios mundiales de viajes de Oxford Economics

<sup>21</sup> Informe sobre desplazamientos sostenibles 2021, Booking.com.

## **Ya están surgiendo acciones para impulsar la sostenibilidad en el sector turístico español**

España ha desarrollado una Estrategia de Turismo Sostenible 2030, una agenda nacional para ayudar al sector turístico a abordar los retos a medio y largo plazo, incluida la sostenibilidad socioeconómica y medioambiental.<sup>22</sup>

A pesar de la existencia de esta estrategia nacional, existen mecanismos muy limitados para que las pequeñas empresas puedan contribuir y participar. Esto es particularmente preocupante, porque las pequeñas empresas y las microempresas constituyen la mayor parte del sector turístico español. Según Statista, las microempresas representan alrededor del 92% de las empresas

## **Cómo las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad proporcionan una experiencia única**

Destinos de todo el mundo han demostrado que las iniciativas de sostenibilidad medioambiental y social pueden proteger los recursos y promover las comunidades locales, y convertirse en proyectos emblemáticos que obtienen reconocimiento internacional y atraer a visitantes que buscan experiencias de viaje significativas y auténticas.

- Una asociación neerlandesa entre ONG nacionales y comunidades locales creó una nueva forma de mantener las playas sin poner en peligro la biodiversidad. La iniciativa implicó a lugareños y turistas y dio lugar a un nuevo método de certificación, pionero en todo el mundo. En 2021, Goeree-Overflakkee recibió la primera certificación de “playa verde”, y en 2022 pasó a ser conocida como la playa más limpia de los Países Bajos.<sup>1</sup>
- La región griega de Ática fue nombrada en 2022 primer destino turístico sostenible del mundo por los premios World Travel Awards, basándose en su riqueza cultural, su belleza natural, sus modernas infraestructuras y el exhaustivo plan puesto en marcha por la región para convertir Ática en la primera región “verde”<sup>2</sup>
- Los turistas de la isla Hiiumaa en Estonia, tradicionalmente usaban sus coches privados para visitar las principales atracciones. Para ofrecer a los visitantes una opción de movilidad con menos emisiones de carbono y una experiencia más auténtica y natural de la isla, un empresario local creó una red de bicicletas eléctricas (con estaciones de carga de energía solar) que se ha hecho popular entre turistas y lugareños
- En Istria (Croacia), alrededor de la mitad de los turistas se alojan en pequeños alojamientos privados. Eco Domus es un programa de certificación que enseña a los proveedores de alojamientos privados prácticas de sostenibilidad en temas como el agua, la alimentación, la salud y la contaminación lumínica y acústica. El objetivo es ofrecer una oferta local de mayor calidad y más sostenible.<sup>4</sup>

<sup>22</sup> "Estrategia de turismo sostenible de España 2030", Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

<sup>23</sup> Statista, Distribución de las empresas del sector turístico en España en 2020 por tamaño, junio 2022.

españolas de viajes, turismo y hostelería; las pequeñas, algo más del 7%; y las medianas y grandes, el medio punto porcentual restante.<sup>23</sup>

Esta fragmentación puede frenar el progreso y la acción colectiva, por ejemplo en la reducción de emisiones.

Los grandes proveedores de servicios hoteleros de España están haciendo esfuerzos para reducir las emisiones de carbono, y muchos son pioneros en este campo: Meliá abrió el primer hotel de lujo neutro en carbono en Menorca en 2022, contando con operaciones neutras en carbono, edificios inteligentes eficientes energéticamente, y modelos circulares para el agua.<sup>24</sup>

Iberostar se ha comprometido a convertirse en neutro en carbono para 2030, un objetivo que se adelanta 20 años al objetivo de otras muchas cadenas internacionales de hoteles.<sup>25</sup>

Sin embargo, en general, los objetivos de las empresas más pequeñas o medianas son mucho menos ambiciosos que los de los jugadores internacionales, presumiblemente porque no tienen tanta claridad sobre los beneficios de dichas acciones, o porque temen las desventajas de ser los primeros, como por ejemplo tener que soportar mayores costes de tecnologías menos extendidas. Varias cadenas hoteleras españolas se han comprometido a reducir las emisiones entre un 20% y un 35%, con plazos que van de 2030 a 2035. En comparación, muchas marcas internacionales se han comprometido a alcanzar el objetivo de cero emisiones netas en 2050 y cuentan con medidas concretas para lograrlo.

Según la herramienta Greenview Hotel Footprinting Tool, que calcula la huella de carbono de una estancia en un hotel en cualquier parte del mundo, España se encuentra entre los países con mejores resultados en términos de huella de

## Turismo sostenible en Valencia

Valencia afirma ser la primera ciudad del mundo que registra la huella de carbono de todas las actividades turísticas de la ciudad y se ha comprometido a conseguir un turismo neutro en carbono para 2025<sup>1</sup>

La web oficial de turismo de Valencia presenta el turismo sostenible como un elemento clave y hace visible la oferta sostenible. Por ejemplo, la web anima a los visitantes a reducir las emisiones tomando el transporte público o viajando en bicicleta y a apoyar la economía local comprando en pequeños comercios de proximidad. También ofrece consejos para ser un “turista responsable y comprometido con el medio ambiente en todo momento”, como usar la energía y el agua con moderación, reciclar, reducir el plástico y respetar a los residentes locales.

De este modo, la ciudad se ha posicionado como “la ciudad que cuida del planeta” y ha hecho de la sostenibilidad su factor diferenciador.

<sup>24</sup> Tom Otley, "Meliá abre Villa Le Blanc By Gran Meliá en Menorca, España", Business Traveller, 20 de julio de 2022

<sup>25</sup> "Iberostar será neutro en carbono en 2030, 20 años antes del objetivo mundial del sector", comunicado de prensa de Iberostar, 8 de noviembre de 2022.



carbono de las habitaciones. Si bien esta herramienta apunta a un fuerte enfoque en la gestión del agua y los residuos, así como a la reducción de emisiones por parte de los hoteles españoles, es difícil evaluar qué acciones concretas están llevando a cabo muchos pequeños hoteles y otras empresas turísticas.

Aunque no haya una acción concertada y unificada a nivel sectorial en materia de sostenibilidad social y medioambiental, si que existen historias de éxito sobre iniciativas llevadas a cabo para hacer de la sostenibilidad un factor diferencial (véase la barra lateral “Turismo sostenible en Valencia”). Un esfuerzo unificado a nivel sectorial podría aumentar la inversión en ofertas sostenibles, hacerlas más visibles a los turistas y, en última instancia, posicionar a España como el destino preferido para los viajes sostenibles.

## Cómo España puede convertirse en un destino sostenible

Los esfuerzos individuales de las empresas de viajes y turismo en materia de sostenibilidad medioambiental y social deben alcanzar una masa crítica si queremos que España sea conocida como un destino líder para los viajeros preocupados por la sostenibilidad. Estas acciones también son vitales para preservar la sostenibilidad económica del sector. Se requiere una acción colectiva y concertada para crear impulso. Todas las partes interesadas tienen un papel que desempeñar a la hora de abordar las razones del sector para actuar, establecer un rumbo claro y desarrollar la estructura de apoyo para lograrlo.

**Identificar el valor en juego.** El sector podría aportar una visión de alto nivel para evaluar el statu quo, establecer unos objetivos para España y cuantificar los costes y beneficios de dar prioridad a la sostenibilidad en todo el sector, a escala. Todas las partes interesadas, incluidos los responsables políticos, el gobierno y la industria podrían desarrollar conjuntamente un concepto de

viaje sostenible para el sector con una justificación claramente articulada para la acción.

Costa Rica constituye un ejemplo de estrategia turística nacional centrada en la sostenibilidad. El sector está alineado con los objetivos nacionales de protección de los bosques y la biodiversidad del país. Los parques nacionales, las reservas naturales y las áreas protegidas constituyen alrededor de una cuarta parte del territorio costarricense y el sector promueve el ecoturismo y ofertas sostenibles que apoyan la conservación de estas zonas.<sup>26</sup>

Las partes interesadas españolas también podrían acordar normas para todo el sector, ya que su implantación probablemente aceleraría la transición hacia el turismo sostenible. Normas que alineen las motivaciones de las distintas partes interesadas y tengan en cuenta los intereses de todas las partes tienen más posibilidades de adopción. Por ejemplo, la obligatoriedad de incluir los criterios de sostenibilidad en el sistema de clasificación por estrellas de los hoteles podrían alinear las motivaciones de los propietarios y los operadores hoteleros.<sup>27</sup> El establecimiento de objetivos de sostenibilidad sectoriales unificados también podría aumentar la credibilidad de las afirmaciones o los compromisos de sostenibilidad asumidos por las empresas individualmente.

**Definir una estrategia.** Esto incluye establecer iniciativas para abordar preocupaciones específicas como la descarbonización, el uso del agua, la gestión de residuos o la superpoblación, y fijar objetivos y acciones prácticas para lograrlos. Por ejemplo, una iniciativa en Costa Rica -como parte de su esfuerzo de conservación- es la prohibición del plástico de un solo uso en parques nacionales, reservas biológicas y monumentos nacionales.<sup>28</sup>

Otro ejemplo es el de Islandia, que ha puesto en marcha una estrategia para reducir la estacionalidad, un antiguo problema para el turismo islandés. En 2010, casi la mitad de los viajeros visitaron el país durante los meses de verano de

<sup>26</sup> "Costa Rica, un país comprometido con el medio ambiente", Aquae Fundación, 6 de julio de 2021.

<sup>27</sup> "El camino hacia los viajes ecológicos en China", McKinsey, 14 de marzo de 2023.

<sup>28</sup> "Costa Rica, un país comprometido con el medio ambiente", Aquae Fundación, 6 de julio de 2021.

junio, julio o agosto. El sector turístico, con el apoyo del Gobierno y otros agentes, lanzó una campaña internacional de marketing para promocionar Islandia como destino para todo el año. Actividades de invierno como la contemplación de la aurora boreal, las motos de nieve y las caminatas por los glaciares se hicieron populares entre los visitantes. Entre 2010 y 2019, la proporción de turistas que visitaron el país en verano cayó de alrededor del 50% al 34%, mientras que las llegadas de turistas siguieron creciendo.<sup>29</sup>

Una vez fijada la dirección estratégica, pueden ponerse en marcha iniciativas sectoriales. En Nueva Zelanda, un esfuerzo de colaboración en el que participaron organizaciones públicas y privadas dio lugar a la "Promesa de Tiaki", un compromiso que anima a los visitantes a cuidar los recursos naturales del país: "Mientras viaje por Nueva Zelanda, cuidaré la tierra, el mar y la naturaleza, pisando con cuidado y sin dejar rastro; viajaré con seguridad, mostrando cuidado y consideración por todos; y respetaré la cultura, viajando con el corazón y la mente abiertos". Uno de los colaboradores en la iniciativa, Air New Zealand, introdujo un nuevo vídeo de seguridad a bordo que presentaba la promesa a los viajeros.<sup>30</sup>

También es importante estructurar y ordenar las medidas individuales con el fin de garantizar que prioridades que compiten entre sí no dificulten el avance. La acción colectiva tendrá mayor repercusión si todas las partes interesadas se comprometen con los mismos temas.

Muchas empresas de viajes y turismo de todo el mundo han desarrollado y comercializado con éxito productos y servicios sostenibles. De hecho, muchas guías de viajes publican ediciones dedicadas a ofertas sostenibles.<sup>31</sup> Los proveedores turísticos españoles podrían seguir su ejemplo. Y el sector podría concienciar a los viajeros sobre la existencia de viajes sostenibles mediante campañas de comunicación para atraer a viajeros de todo el mundo preocupados por la sostenibilidad.

Las empresas de viajes y turismo también podrían extender los esfuerzos de sostenibilidad a toda su cadena de valor, por ejemplo, colaborando con los proveedores para garantizar que la ropa de cama y las toallas se producen de forma sostenible, adquiriendo equipos energéticamente eficientes o implicando a las comunidades locales mediante la contratación de proveedores locales de alimentos. También existen oportunidades para que las empresas colaboren y diseñen ofertas sostenibles que combinen productos y servicios, como viajes centrados en la sostenibilidad que incluyan alojamiento neutro en carbono, transporte terrestre eléctrico y visitas a empresas locales.

En todo el mundo, las cadenas hoteleras se han asociado con empresas o grupos de acción relacionados con la sostenibilidad para impulsar sus propias iniciativas. Estas acciones también contribuyen a reforzar la marca del hotel y su reputación de conciencia de sostenibilidad. Por ejemplo, el operador de hoteles, resorts y spas de lujo Six Senses se asoció con la Coalición de Sostenibilidad de Estados Unidos y la plataforma de acción SustainChain en una iniciativa para eliminar los plásticos de un solo uso y desechables de sus operaciones.<sup>32</sup> Y como parte de su camino hacia el net zero, Radisson Hotel Group se asoció con Ecovadis, un proveedor de calificaciones de sostenibilidad, en una colaboración cuyo objetivo es extender la calificación EcoVadis a la cadena de suministro global del grupo.<sup>33</sup>

Los proveedores españoles de servicios turísticos y de hostelería podrían considerar la posibilidad de establecer asociaciones e iniciativas de colaboración similares para impulsar acciones conjuntas del sector y concienciar a los viajeros de todo el mundo de que España está comprometida con la sostenibilidad.

Proporcionar directrices y apoyo. Las empresas más pequeñas pueden carecer de los conocimientos o los recursos necesarios para actuar en materia de sostenibilidad. Podrían

<sup>29</sup> Oficina de Turismo de Islandia, Isavia, estadísticas de salida de visitantes.

<sup>30</sup> Kresentia Madina "The Tiaki Promise encourages tourists to care for New Zealand's nature", Green Network, 26 de agosto de 2022.

<sup>31</sup> Algunos ejemplos son Fodor's Viajes ecológicos: los mejores hoteles ecológicos del mundo y Lonely Planet Manual de viajes sostenibles.

<sup>32</sup> "Six Senses es la primera marca de hostelería que se asocia con la United States Coalition on Sustainability y SustainChain", comunicado de prensa de Six Senses, abril 26, 2021.

<sup>33</sup> Radisson Hotel Group increases focus on supply chain sustainability; announces partnership with Ecovadis", comunicado de prensa de

adoptarse medidas para salvar las lagunas de conocimientos y garantizar la financiación, a nivel gubernamental o de asociaciones industriales. Los programas de financiación, los sistemas de incentivos o los instrumentos financieros pueden acelerar la adopción de soluciones sostenibles, especialmente para las empresas más pequeñas. Por ejemplo, el Programa de Incentivos de Turismo Verde de Sudáfrica está dirigido a pequeñas empresas turísticas como albergues y casas de huéspedes. El programa financia evaluaciones de la eficiencia hídrica y energética y recomienda la solución ecológica óptima para la empresa. La mayor parte del coste para aplicar la solución también está financiado por el programa.<sup>34</sup>

El sector también podría aprovechar los recursos disponibles y fomentar que las partes interesadas compartan conocimientos. Y experiencia. Por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo ofrece recursos y directrices para crear una economía circular, reducir el desperdicio de alimentos y luchar contra la contaminación por plásticos.<sup>35</sup>

Se podría establecer una normativa que apoye el cambio. Las regiones o ciudades podrían tratar de establecer normativas que garanticen que la actividad turística es sostenible desde el punto de vista medioambiental y social. Ya hay ejemplos de avances en este sentido, como por ejemplo la Ley de Circularidad y Sostenibilidad Turística, aprobada por el Parlamento en mayo de 2022, que convirtió a Baleares en el primer destino sostenible por ley.<sup>36</sup> Este reglamento protege a los trabajadores estacionales del turismo, tiene en cuenta la calidad de vida de los residentes locales (por ejemplo, bloqueando el aumento del número de camas durante los próximos años), reduce los residuos y protege los recursos naturales. También introducirá un sistema de clasificación de hoteles basado en las medidas concretas adoptadas para promover el turismo sostenible.

Organismos reguladores y asociaciones sectoriales también podría apoyar a los empresarios con directrices, fomentar la aplicación mediante incentivos y hacer cumplir la normativa mediante sanciones por incumplimiento.

**Javier Caballero** es socio de la oficina de McKinsey en Madrid, **Margaux Constantin** es socia de la oficina de Dubai, **Steffen Köpke** es experto en capacidades y perspectivas de la oficina de Düsseldorf y **Daniel Riefer** es socio de la oficina de Munich

Los autores agradecen a Lisa Kropacek su contribución a este artículo

Copyright © 2023 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.

<sup>34</sup> "The Green Tourism Incentive Programme," Industrial Development Corporation, 4 de octubre de 2021.

<sup>35</sup> "Sustainable development," UNWTO website.

<sup>36</sup> "Baleares, el turismo sostenible ya es ley," Revista Excellence, 21 de junio de 2022.