

Nº

JUNIO
2026

TURISMO SOSTENIBLE



CUADERNOS
DE FINANZAS
SOSTENIBLES
Y ECONOMÍA
CIRCULAR

fundación



Cuaderno de finanzas sostenibles y economía circular

FUNDACIÓN ICO
C/ Paseo del Prado, 4.
28014 Madrid.
España

Edición: junio 2026.
ISSN: 3127-5990

Con la colaboración de Analistas Financieros Internacionales



Las opiniones vertidas en los artículos de este Cuaderno son responsabilidad de los respectivos autores y no reflejan la opinión de la Fundación ICO ni de Afi. Igualmente, los autores son responsables de contar con los derechos y/o autorizaciones correspondientes en relación con todos los contenidos aportados (incluyendo figuras y fotografías) para la publicación y difusión de los artículos.

Índice

Introducción.....	5
--------------------------	--------------------------

Hacia el liderazgo mundial en turismo sostenible.....	7
--	--------------------------

Rosario Sánchez, secretaria de Estado de Turismo

Turismo sostenible y asignación eficiente de capital: implicaciones económicas de la transición hacia modelos regenerativos....	10
--	---------------------------

Inmaculada de Benito, directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte, CEOE.

Cambio climático y turismo en España: hacia un nuevo patrón de demanda.....	19
--	---------------------------

Pilar Más, Economista Principal, BBVA Research

Apoyo financiero al turismo sostenible: el papel de las Líneas ICO.....	30
--	---------------------------

Beatriz Casado, técnico del Área de Mediación con Entidades Financieras del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Valdelavilla, un pueblo recuperado en las tierras altas de Soria.....	36
--	---------------------------

Javier Gracia, director de Participadas de Caja Rural de Soria

Paradores: un modelo de turismo sostenible con impacto territorial y social.....	42
---	---------------------------

Raquel Sánchez, presidenta y consejera delegada de Paradores de Turismo de España

ILUNION Hotels: un modelo de negocio único con impacto positivo en las personas y en la sociedad.....	51
--	---------------------------

Elena Martín, directora de Sostenibilidad y Excelencia de ILUNION Hotels.

Turismo con propósito: el camino hacia un modelo verdaderamente sostenible.....[57](#)

Gabriel Escarrer, presidente y CEO de Meliá Hotels International

Turicleta: infraestructura para un turismo rural que descarboniza y repuebla.....[63](#)

Mariana Boadella, cofundadora y CSO de Turicleta.

Turismo de emociones: los pueblos mágicos de España.....[69](#)

Francisco J. Martín, presidente del Ecosistema Pueblos Mágicos de España

Introducción

El turismo constituye uno de los grandes motores económicos, sociales y territoriales de España. Su capacidad para generar empleo, dinamizar actividades productivas, vertebrar el territorio y proyectar internacionalmente la imagen del país lo ha convertido en un sector estratégico para la economía española y para el conjunto de la Unión Europea. Pero precisamente por esa relevancia, el turismo afronta hoy una transformación profunda.

En un contexto marcado por el cambio climático, la transición energética, la presión sobre los recursos naturales, las nuevas exigencias regulatorias y la creciente demanda de experiencias auténticas y responsables, el debate ya no gira únicamente en torno al crecimiento del sector, sino sobre la forma en que ese crecimiento se produce. El turismo del futuro deberá ser capaz de generar prosperidad económica y empleo de calidad al tiempo que protege el patrimonio natural y cultural, fortalece la cohesión social y contribuye a la resiliencia de los territorios.

La sostenibilidad ha dejado así de ser un elemento accesorio o reputacional para convertirse en un factor estructural de competitividad. Y ello resulta especialmente relevante en España, donde el turismo representa una actividad esencial desde el punto de vista económico, social y territorial.

Este octavo número de los *Cuadernos de Finanzas Sostenibles y Economía Circular* aborda precisamente esta transformación desde una perspectiva amplia, integradora y aplicada. A través de las distintas contribuciones que conforman el volumen, el cuaderno analiza cómo la sostenibilidad está redefiniendo el modelo turístico desde múltiples dimensiones: la financiación, la adaptación climática, la gobernanza territorial, la innovación empresarial, la inclusión social, la movilidad sostenible o la revitalización del medio rural.

El cuaderno se abre con la contribución de Rosario Sánchez Grau, Secretaria de Estado de

Turismo, que contextualiza los principales retos y prioridades estratégicas que afronta el modelo turístico español en el marco de la transición sostenible.

A partir de ahí, Inmaculada de Benito, directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte de CEOE, plantea una reflexión de carácter estructural sobre el turismo como activo estratégico expuesto a riesgos sistémicos y crecientemente condicionado por los criterios ESG, la asignación eficiente de capital y la transición hacia modelos regenerativos. Su análisis sitúa el debate turístico en el ámbito de las finanzas sostenibles y de la competitividad de largo plazo.

En esta misma línea de transformación estructural, Pilar Más, economista ejecutiva de BBVA Research, analiza el impacto del cambio climático sobre el turismo en España y cómo este fenómeno alterará progresivamente los patrones de demanda, la estacionalidad y la distribución territorial de los flujos turísticos. Su contribución muestra que el principal desafío no será tanto una reducción agregada de la actividad como la necesidad de adaptación del modelo hacia esquemas más resilientes, diversificados y orientados al valor.

La dimensión financiera de esta transición ocupa también un lugar central en el cuaderno. Beatriz Casado, desde el Instituto de Crédito Oficial, analiza el papel de las Líneas ICO como instrumento de colaboración público-privada para facilitar la financiación de autónomos y pymes turísticas, especialmente en ámbitos vinculados a la eficiencia energética, la rehabilitación sostenible, la digitalización o la adaptación a los nuevos requerimientos regulatorios europeos.

Junto a estas aproximaciones más macroeconómicas y financieras, el cuaderno incorpora diversos casos prácticos que muestran cómo la sostenibilidad turística se concreta ya en proyectos empresariales y territoriales muy diversos.

En el ámbito del desarrollo territorial y la revitalización rural, Javier Gracia Bernal presenta el caso de Valdelavilla, en las Tierras Altas de Soria, como ejemplo de recuperación de espacios despoblados mediante un modelo de turismo sostenible basado en la gobernanza compartida, la preservación de la memoria local y la generación de actividad económica estable. En una línea complementaria, Francisco J. Martín Marfil expone la experiencia de Pueblos Mágicos de España, una red que pone en valor el patrimonio cultural, natural y gastronómico del medio rural a través de un modelo de “turismo de emociones” que conecta autenticidad, identidad local y desarrollo territorial.

La capacidad del turismo para actuar como instrumento de cohesión territorial y desarrollo local aparece también reflejada en el modelo de Paradores de Turismo de España, analizado por Águeda Areilza. Su contribución muestra cómo la conservación del patrimonio histórico, la protección ambiental y la presencia en territorios rurales pueden integrarse en una estrategia empresarial donde la sostenibilidad forma parte del núcleo del modelo turístico.

Desde el ámbito empresarial privado, Gabriel Escarrer, presidente y CEO de Meliá Hotels International, reflexiona sobre la necesidad de evolucionar hacia un turismo centrado en el valor y no en el volumen, basado en la resiliencia, la innovación y la integración con las comunidades locales. Su aportación pone de relieve cómo la sostenibilidad se está convirtiendo en un elemento estratégico para la competitividad y la generación de impacto positivo en el sector hotelero internacional.

La dimensión social de la sostenibilidad ocupa igualmente un espacio destacado en este número. Elena Martín Cuesta presenta el modelo de ILUNION Hotels como un ejemplo de integración entre rentabilidad, inclusión y dignidad humana, mostrando cómo la diversidad, el empleo inclusivo y el bienestar de las personas pueden convertirse en factores de competitividad y transformación empresarial.

El cuaderno incorpora además nuevas perspectivas sobre movilidad sostenible y descarbonización del turismo rural. Mariana Boadella analiza el caso de Turicleta, una red de infraestructura de bicicletas eléctricas en entornos rurales que combina tecnología, colaboración público-privada y desarrollo territorial para facilitar un modelo turístico más sostenible, accesible y compatible con la revitalización económica de pequeños municipios.

En conjunto, las distintas contribuciones reflejan una idea común: el turismo sostenible no puede entenderse únicamente como un ejercicio de mitigación de impactos negativos. Cada vez con mayor claridad emerge una visión más amplia, donde el turismo aparece como herramienta de regeneración territorial, cohesión social, innovación empresarial y creación de valor compartido.

La transición hacia este nuevo modelo exige inversión, financiación adecuada, gobernanza multinivel, innovación tecnológica, capital humano y una estrecha colaboración entre administraciones públicas, empresas, entidades financieras y comunidades locales. Exige también una visión de largo plazo capaz de equilibrar competitividad, sostenibilidad y bienestar social.

España dispone de una posición privilegiada para liderar esta transformación. La diversidad de sus territorios, la fortaleza de su ecosistema turístico y la creciente incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias públicas y privadas ofrecen una oportunidad extraordinaria para consolidar un modelo turístico más resiliente, equilibrado y orientado al valor.

Este nuevo número de los *Cuadernos de Finanzas Sostenibles y Economía Circular* pretende contribuir precisamente a esa reflexión colectiva, aportando análisis, experiencias y propuestas que ayuden a comprender mejor uno de los grandes procesos de transformación económica y social que marcarán el futuro del turismo en España y en Europa.

HACIA EL LIDERAZGO MUNDIAL EN TURISMO SOSTENIBLE

Rosario Sánchez, secretaria de Estado de Turismo.

Resumen

El artículo expone la estrategia de España para consolidarse como líder mundial en turismo sostenible, basada en la integración de las dimensiones social, económica y ambiental. Reconoce los beneficios históricos del turismo como motor de prosperidad, pero también subraya la necesidad de abordar sus desafíos para garantizar su competitividad y equilibrio con las comunidades locales y el entorno. Destaca la Estrategia España Turismo 2030 como hoja de ruta clave, junto con importantes inversiones del Plan de Recuperación, especialmente en los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos. El enfoque central sitúa a las personas en el núcleo de las políticas públicas y apuesta por la sostenibilidad como motor de transformación del modelo turístico.

Abstract

The article outlines Spain's strategy to become a global leader in sustainable tourism, grounded in the integration of social, economic, and environmental dimensions. While acknowledging tourism's historical role in driving prosperity, it emphasizes the need to address emerging challenges to ensure long-term competitiveness and balance with local communities and natural ecosystems. It highlights the Spain Tourism Strategy 2030 as the main roadmap, supported by significant investments from the Recovery Plan, particularly through Destination Sustainability Plans. The approach places people at the center of public policies and promotes sustainability as the key driver of tourism transformation.

La **sostenibilidad** es la clave para la transformación del modelo turístico en España. Así lo entendemos desde la Secretaría de Estado de Turismo, desde dónde nos hemos marcado el objetivo de país de liderar el turismo sostenible a nivel mundial, desde su triple dimensión: social, económica y ambiental.

Somos una **potencia turística mundial** indiscutible. Eso ha generado prosperidad y oportunidades durante décadas en muchos de los territorios de nuestro país, pero también ha dejado **retos y desafíos** que tenemos que abordar, para garantizar que el turismo siga siendo competitivo, a la vez que atienda el compromiso social con las comunidades locales, con el entorno natural, y con todo el ecosistema turístico.

Por ello, medimos los **beneficios** del turismo por las oportunidades que genera, por el valor que aporta, por cómo reparte sus beneficios en todo el territorio y por cómo actúa de palanca para otros sectores económicos. Pero también por cómo contribuye a la mejor cohesión de nuestra sociedad y a la consecución de los objetivos ambientales marcados.

Precisamente es lo que persigue la **Estrategia España Turismo 2030** que estamos desarrollando desde el Gobierno de España. Una hoja de ruta con 50 medidas, 148 instrumentos y con una visión transversal desde prácticamente todos los ministerios del Ejecutivo, para poner el turismo al servicio del país, desde **dos principios básicos**: las personas que trabajan, que residen en los destinos, que emprenden y que viajan en el centro de toda política turística, y la triple sostenibilidad -social, ambiental y económica- como motor de transformación turística.

Hay un gran consenso de país en torno a la necesidad de un turismo más responsable. Nadie lo pone en cuestión y remamos a favor, junto con todo el ecosistema turístico, desde las instituciones públicas a las empresas, las trabajadoras y los trabajadores del sector, los residentes y los turistas. Este consenso para afianzar la transformación de nuestro modelo turístico hacia un modelo más sostenible, nos permite fortalecer la **cogobernanza compartida**.

Esa ha sido la clave, precisamente, para poder invertir los 3.400 millones de euros del **Plan de**

Recuperación, Transformación y Resiliencia para la transformación del sector turístico, con proyectos que están llegando a todos los territorios de nuestro país, gracias a la colaboración interinstitucional con comunidades autónomas y ayuntamientos.

Una parte fundamental de este paquete de inversiones son los **Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos**, con 1.857 millones de euros, orientados fundamentalmente a la mejora de la competitividad y la transición verde y digital, y la diversificación del producto turístico. En definitiva, es un programa para la sostenibilidad en un sentido amplio y con capilaridad en todo el territorio español.

Tenemos una oportunidad única para ser líderes mundiales en la gestión sostenible del turismo. Para mostrarnos al mundo como lo que somos, un país acogedor, abierto, tolerante, que cuida de sus principales valores y que quiere que el visitante forme parte de esa experiencia.

Análisis y estudios como este son clave para generar conocimiento y mejorar la toma de decisiones para avanzar hacia un modelo turístico más sostenible.

Nota biográfica

Rosario Sánchez

Rosario Sánchez cuenta con una dilatada trayectoria profesional que abarca la empresa privada y el sector público, destacándose por su sólido conocimiento del sector turístico y su experiencia en la gestión de los fondos europeos. Licenciada en Economía y en Administración y Dirección de empresas, Sánchez es, además, miembro por oposición del cuerpo de Auditores de la Sindicatura de Cuentas de las Illes Balears. Dentro de la Administración Pública, destaca su profundo conocimiento de todos los niveles institucionales, ya que ha desempeñado importantes cargos en gestión municipal, insular, autonómica y estatal. En particular, Sánchez Grau aporta una gran experiencia fruto de las importantes responsabilidades que ha asumido, especialmente en el Gobierno de las Illes Balears, donde ha ejercido como Consejera de Hacienda y Relaciones Exteriores. Su experiencia previa como auditora en KPMG le otorga un profundo entendimiento del sector turístico, fundamental en la economía de las Illes Balears. Además, su desempeño como Delegada del Gobierno en las Illes Balears le ha proporcionado un conocimiento detallado del funcionamiento de la Administración General del Estado.

Turismo sostenible y asignación eficiente de capital: implicaciones económicas de la transición hacia modelos regenerativos

Inmaculada de Benito, directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte, CEOE.

Resumen

Este trabajo analiza la transformación estructural del sector turístico desde la perspectiva de las finanzas sostenibles, situando el turismo como un activo estratégico con implicaciones macroeconómicas, financieras y territoriales. A partir del análisis del peso del turismo en la Unión Europea y, en particular, en España, se examina su exposición a riesgos sistémicos —físicos, de transición y sociales— y su creciente integración en los procesos de valoración y asignación de capital.

El artículo plantea la necesidad de evolucionar desde modelos tradicionales de sostenibilidad hacia enfoques de regeneración activa, en línea con los principios de la bioeconomía, incorporando una lógica de creación de valor ambiental, social y económico. Asimismo, se aporta evidencia empírica sobre la rentabilidad de las inversiones sostenibles en el sector, destacando su impacto en la eficiencia operativa y la resiliencia ante shocks externos.

Finalmente, se abordan los principales condicionantes para la transformación del modelo turístico, incluyendo la movilización de capital, el desarrollo de instrumentos financieros adecuados, la incorporación de tecnologías avanzadas —como la Inteligencia Artificial— y el papel central del capital humano. El trabajo concluye que la sostenibilidad y la regeneración no constituyen únicamente un marco normativo o reputacional, sino un elemento estructural para la competitividad, la productividad y la estabilidad del sector turístico en el largo plazo.

Abstract

This paper analyses the structural transformation of the tourism sector from a sustainable finance perspective, positioning tourism as a strategic asset with macroeconomic, financial and territorial implications. Based on the analysis of tourism's economic weight in the European Union and particularly in Spain, the study examines its exposure to systemic risks —physical, transition and social— and its increasing integration into capital allocation and asset valuation processes.

The paper argues for a shift from traditional sustainability models towards regenerative approaches, aligned with bioeconomy principles, incorporating a value-creation logic that encompasses environmental, social and economic dimensions. It also provides empirical evidence on the profitability of sustainable investments in the sector, highlighting their impact on operational efficiency and resilience to external shocks.

Finally, the paper addresses the key enablers of this transformation, including capital mobilisation, the development of appropriate financial instruments, the integration of advanced technologies —such as Artificial Intelligence— and the central role of human capital. It concludes that sustainability and regeneration are not merely normative or reputational frameworks, but structural drivers of competitiveness, productivity and long-term stability in the tourism sector.

- 01** **Introducción**
- 02** **El turismo como activo estratégico: contribución macroeconómica, riesgos sistémicos y transición hacia un nuevo modelo de creación de valor**
- 03** **Rentabilidad de la sostenibilidad y financiación de la transición: evidencia empírica y nuevos instrumentos de inversión**
- 04** **Tecnología, capital humano y productividad: vectores críticos de sostenibilidad y creación de valor**
- 05** **Conclusiones y recomendaciones**

1. Introducción

La industria turística se encuentra en un punto de inflexión estructural. La transición hacia modelos de turismo sostenible ha dejado de ser una opción de responsabilidad corporativa para convertirse en un imperativo de competitividad económica y estabilidad financiera. En las economías avanzadas, especialmente aquellas con una elevada especialización sectorial, la integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés: *Environmental, Social and Governance*) en las decisiones de inversión es ya un factor determinante para el acceso al crédito y la valoración de activos.

A nivel global, el turismo representa aproximadamente el 10% del PIB mundial. Sin embargo, la intensidad de los flujos post-pandemia está tensionando la relación con las comunidades locales de algunos destinos, comprometiendo su sostenibilidad a largo plazo. Ante este escenario, el dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE) — en el que la iniciativa empresarial (CEOE) ha desempeñado un papel relevante— subraya que la sostenibilidad debe ser el motor de la competitividad de la Unión Europea (UE).

El presente artículo expande el análisis de la transición turística desde la perspectiva de las finanzas sostenibles. No se trata únicamente de mitigar externalidades negativas, sino de avanzar hacia una "visión sistémica" del turismo regenerativo que restaure y fortalezca el capital natural, social y económico.

2. El turismo como activo estratégico: contribución macroeconómica, riesgos sistémicos y transición hacia un nuevo modelo de creación de valor

Para comprender la relevancia de la asignación eficiente de capital en el sector turístico, resulta imprescindible partir de su peso macroeconómico. En la Unión Europea, la actividad turística representa en torno al 9,7% del producto interior bruto y el 11,1% del empleo, lo que sitúa al sector como un ámbito prioritario para la generación de ventajas competitivas en el contexto global.

En el caso de España, el turismo se configura como un sector estructural de elevada relevancia macroeconómica. De acuerdo con las estimaciones de la Cuenta Satélite del Turismo elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística y los informes de Turespaña, la actividad turística ha representado en los últimos ejercicios en torno al 12-13% del producto interior bruto y una proporción equivalente del empleo total, superando los 2,5 millones de ocupados en términos directos e indirectos. Desde la perspectiva del sector exterior, el turismo constituye uno de los principales determinantes del saldo de la balanza de pagos, generando un superávit sostenido en la rúbrica de viajes superior a los 60.000 millones de euros anuales, lo que refuerza su papel como mecanismo de compensación frente a déficits en otras partidas.

En términos de dinámica de la demanda, la evidencia reciente apunta a un cambio en el patrón de crecimiento, caracterizado por una mayor contribución del gasto turístico frente al aumento de las llegadas internacionales. En particular, el gasto total ha mostrado una recuperación más intensa que los flujos de visitantes, impulsado por incrementos en el

gasto medio por turista y en el gasto diario, configurando un proceso de crecimiento más intensivo en valor. Esta divergencia entre la evolución del gasto y la de los volúmenes sugiere una mejora relativa en la capacidad de generación de ingresos del sistema turístico, asociada tanto a estrategias de reposicionamiento de la oferta, segmentación, cualificación y diversificación de productos, como a factores coyunturales, entre ellos la traslación parcial de costes a precios en un contexto de presiones inflacionarias y aumento de los costes energéticos y operativos.

La elevada contribución del turismo al PIB, al empleo y al equilibrio exterior —tanto en el conjunto de la Unión Europea como, de forma más acusada, en el caso español— plantea asimismo implicaciones relevantes desde la economía política y la asignación eficiente de recursos. En este sentido, la literatura económica ha señalado que una especialización intensiva en sectores generadores de divisas puede, en determinados contextos, aproximarse a dinámicas descritas en la literatura económica como ‘Enfermedad holandesa’, caracterizadas por presiones sobre los precios relativos, reasignación de factores hacia actividades no transables y potenciales efectos de desplazamiento sobre otros sectores productivos. No obstante, en el caso del turismo, estos riesgos deben interpretarse con cautela, dado su carácter transversal, su elevada capacidad de arrastre sobre otras ramas de actividad y su contribución neta al equilibrio macroeconómico.

En este contexto, y más allá de su peso cuantitativo, resulta pertinente abordar el turismo desde una perspectiva financiera, considerándolo como un activo expuesto a un conjunto de riesgos sistémicos cuya materialización comienza a ser incorporada por los mercados en los procesos de valoración y asignación de capital. En particular, pueden identificarse tres grandes categorías de riesgo interrelacionadas: (i) riesgos físicos, asociados al impacto del cambio climático sobre la biodiversidad y los ecosistemas locales que sustentan la actividad turística; (ii) riesgos de transición, derivados del nuevo ciclo regulatorio europeo y de la necesidad de adaptación al marco definido por el “Itinerario de transición para el turismo” (Comisión Europea, 2022),

orientado a acelerar la doble transición ecológica y digital; y (iii) riesgos sociales y reputacionales, vinculados a las tensiones sobre el mercado inmobiliario y el acceso a la vivienda, así como a la presión sobre infraestructuras y servicios públicos en destinos de alta intensidad turística, que inciden directamente en la licencia social para operar de las empresas.

En este marco, la articulación del turismo en torno a los principios de la Bioeconomía emerge como un vector estratégico para reforzar su sostenibilidad y resiliencia a largo plazo. Entendida como el conjunto de actividades económicas basadas en el uso eficiente, circular y sostenible de los recursos biológicos, la bioeconomía permite reinterpretar el turismo no únicamente como un sector de servicios, sino como un sistema integrado de generación de valor vinculado al capital natural, cultural y territorial. Este enfoque se alinea con la EU Bioeconomy Strategy (European Commission, 2018) y su desarrollo en el marco de la política europea, orientado a reforzar la competitividad, escalar la innovación y garantizar la seguridad de las inversiones en la transición verde.

Bajo este prisma, el turismo puede desempeñar un papel tractor al actuar como catalizador de cadenas de valor que conectan la conservación de ecosistemas, la producción local, las industrias culturales y creativas y el desarrollo rural. Asimismo, su integración en la bioeconomía contribuye a mitigar los riesgos previamente identificados, al facilitar la internalización de costes ambientales, alinear la inversión con los objetivos regulatorios europeos y reforzar la legitimidad social del sector. De este modo, el turismo, situado en el centro de la bioeconomía, amplía su capacidad de generación de valor económico y consolida su función como instrumento de cohesión territorial, autonomía estratégica y sostenibilidad sistémica.

En este contexto, la evolución desde enfoques de sostenibilidad hacia modelos de regeneración activa puede interpretarse como una extensión natural del marco bioeconómico aplicado al turismo. Si la sostenibilidad ha estado tradicionalmente orientada a la mitigación de impactos, la regeneración introduce una lógica de creación neta de valor ambiental, social y económico, alineando los

objetivos del sector con la resiliencia de los territorios.

En este sentido, una de las aportaciones más relevantes del reciente Dictamen del Comité Económico y Social Europeo es la distinción cualitativa entre turismo sostenible y turismo regenerativo. Mientras el primero se centra en limitar externalidades, el segundo incorpora prácticas diseñadas para restaurar ecosistemas, fortalecer el tejido social y generar impactos positivos duraderos en destino.

Este cambio de paradigma implica una revisión de los indicadores tradicionales de desempeño, superando la primacía de métricas basadas en el volumen de visitantes para avanzar hacia modelos centrados en la creación de valor integral. Para el inversor, ello supone que la rentabilidad del activo turístico ya no puede medirse exclusivamente en términos de flujos de caja a corto plazo, sino en su capacidad para integrarse en su entorno, gestionar sus externalidades y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Desde esta perspectiva, la regeneración se configura no solo como un enfoque ambiental, sino como un criterio avanzado de gestión del riesgo y de asignación eficiente de capital, en línea con la evolución de los mercados financieros y los marcos regulatorios europeos. La adopción de este paradigma requiere, asimismo, un fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza. Como señala el CESE, resulta imprescindible evolucionar desde modelos centrados en la gestión de productos hacia enfoques de “destination stewardship”, en los que administraciones públicas, empresas y comunidades locales comparten una propuesta de valor común. Este tránsito implica reforzar la cooperación multinivel, el diálogo social y la coordinación transnacional, configurando un marco de gobernanza capaz de sostener procesos de transformación estructural en los destinos turísticos.

3. Rentabilidad de la sostenibilidad y financiación de la transición: evidencia empírica y nuevos instrumentos de inversión

La evidencia empírica disponible en la literatura económica reciente, así como los datos sectoriales, cuestionan de forma creciente la percepción de la sostenibilidad como un coste neto para las empresas turísticas. Por el contrario, la inversión en eficiencia energética, gestión optimizada de recursos y modelos operativos circulares se configura como una decisión alineada con la eficiencia productiva y la maximización del valor a largo plazo. En particular, diversos estudios muestran que las actuaciones en rehabilitación energética, digitalización y optimización del uso de recursos pueden generar reducciones de costes operativos en un rango aproximado del 20% al 40%, mejorando de forma directa los márgenes empresariales.

En el caso español, la implementación de instrumentos vinculados al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ha permitido constatar que el apoyo público desempeña un papel catalizador en la transformación del sector, al reducir significativamente los periodos de retorno de la inversión (ROI) y situarlos en niveles compatibles con los criterios de rentabilidad exigidos por el capital privado. Este efecto de apalancamiento público-privado resulta particularmente relevante en proyectos intensivos en capital, donde las barreras de entrada y la incertidumbre regulatoria pueden limitar la movilización de recursos.

Desde una perspectiva sistémica, el tránsito hacia un modelo turístico alineado con los principios de circularidad y regeneración, tal y como subraya el Comité Económico y Social Europeo, contribuye no solo a la mejora de la eficiencia operativa, sino también a la

restauración del capital natural y la reducción de la dependencia de insumos externos, lo que incrementa la resiliencia del sector frente a shocks exógenos, en particular aquellos relacionados con la volatilidad de los precios energéticos o las disrupciones en las cadenas de suministro.

No obstante, pese a la evidencia creciente sobre la rentabilidad de estas inversiones, la movilización de capital continúa representando el principal cuello de botella para la transformación del sector. Esta brecha entre viabilidad económica y ejecución efectiva pone de manifiesto la necesidad de desarrollar instrumentos financieros específicos capaces de internalizar adecuadamente los beneficios de largo plazo asociados a la sostenibilidad y la regeneración.

En este contexto, el CESE propone una serie de líneas de actuación orientadas a facilitar la financiación de la transición en el ciclo institucional europeo 2024–2029. En primer lugar, el desarrollo de programas de financiación específicos que incentiven proyectos piloto en ámbitos como el turismo regenerativo, las energías renovables aplicadas al sector y el ecodiseño de infraestructuras turísticas. En segundo lugar, la creación de laboratorios de innovación interdisciplinarios, concebidos como espacios de experimentación para el desarrollo de soluciones basadas en la naturaleza (nature-based solutions) aplicadas a la regeneración territorial. En tercer lugar, el impulso de modelos de gobernanza en red (network governance) que permitan alinear los incentivos y objetivos de los distintos agentes implicados —administraciones públicas, empresas, representantes de los trabajadores y sociedad civil—, reforzando así la coherencia y eficacia de las políticas implementadas.

Para el sistema financiero, uno de los elementos críticos para avanzar en esta dirección es el desarrollo de un marco común de indicadores a nivel europeo que permita medir de forma homogénea el progreso hacia modelos turísticos regenerativos. La ausencia de métricas estandarizadas que integren variables como el impacto sobre la biodiversidad, el capital natural o el bienestar de las comunidades locales limita la capacidad de los inversores para evaluar riesgos y oportunidades, y, en consecuencia,

dificulta una asignación eficiente del capital. En este sentido, la construcción de sistemas de medición robustos se configura como un requisito previo para canalizar flujos de inversión hacia proyectos con impacto positivo verificable.

En suma, la consolidación de un modelo turístico basado en la sostenibilidad y la regeneración no depende únicamente de la existencia de proyectos económicamente viables, sino de la capacidad del sistema financiero e institucional para traducir dicha viabilidad en inversión efectiva, mediante instrumentos adecuados, marcos regulatorios estables y sistemas de medición que reduzcan la incertidumbre y alineen los incentivos a largo plazo.

4. Tecnología, capital humano y productividad: vectores críticos de sostenibilidad y creación de valor

La transformación del modelo turístico hacia esquemas más sostenibles y regenerativos requiere la activación simultánea de dos palancas estructurales: la digitalización —y en particular la Inteligencia Artificial (IA)— y el capital humano. Lejos de constituir ámbitos independientes, ambos factores operan de forma interdependiente como determinantes clave de la productividad, la eficiencia en la asignación de recursos y la generación de valor a largo plazo.

Desde la perspectiva tecnológica, la digitalización actúa como un catalizador indispensable para la optimización del sistema turístico. El uso de herramientas de Inteligencia Artificial permite mejorar la gestión de los flujos turísticos, anticipar patrones de demanda y optimizar el uso de recursos críticos —energía, agua o capacidad instalada—, reduciendo ineficiencias operativas y externalidades negativas. Asimismo, desde una óptica financiera, la IA facilita una mayor personalización de la oferta, lo que contribuye a incrementar el gasto medio por turista y, por

tanto, la creación de valor, sin necesidad de aumentar el volumen físico de visitantes. Este desplazamiento desde un modelo basado en volumen hacia otro centrado en valor resulta coherente con las dinámicas previamente descritas y refuerza la sostenibilidad del crecimiento.

No obstante, la capacidad de capturar estos beneficios tecnológicos está condicionada por la disponibilidad y cualificación del capital humano. En este sentido, la transición hacia un turismo sostenible y regenerativo exige situar a las personas en el centro del modelo productivo, reforzando los sistemas de formación y capacitación en ámbitos como la sostenibilidad, la economía circular y el uso de tecnologías avanzadas. Tal como subraya el Comité Económico y Social Europeo, las brechas de competencias en gestión de recursos e innovación tecnológica constituyen uno de los principales cuellos de botella para la transformación del sector, requiriendo políticas activas de formación y adaptación de las cualificaciones profesionales.

Desde la perspectiva de las finanzas sostenibles, el capital humano debe ser considerado un activo intangible esencial, cuya adecuada gestión contribuye a reducir el riesgo operativo, mejorar la eficiencia organizativa y asegurar la correcta implementación de las estrategias de sostenibilidad. En este sentido, la inversión en talento no solo incrementa la productividad, sino que también actúa como mecanismo de mitigación de riesgos, reforzando la resiliencia de las empresas turísticas en un entorno de creciente complejidad regulatoria, tecnológica y social.

Asimismo, la digitalización desempeña un papel relevante como vector de atracción y retención de talento, en un contexto en el que la escasez de personal y la inadecuación de competencias están tensionando la competitividad de muchas regiones europeas. La incorporación de tecnologías avanzadas no solo mejora las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa, sino que también contribuye a reposicionar el sector como un ámbito atractivo para perfiles cualificados.

Finalmente, la productividad del sistema turístico no puede desligarse de su dimensión social. La cohesión social y la aceptación por

parte de las comunidades locales constituyen elementos centrales del valor generado por el turismo. En este sentido, impactos como la presión sobre el mercado inmobiliario o el acceso a la vivienda deben ser incorporados de forma explícita en el diseño de políticas turísticas y en la evaluación de proyectos de inversión. La integración de estas variables sociales en los procesos de toma de decisiones resulta clave para evitar dinámicas de rechazo social y garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

5. Conclusiones y recomendaciones

El análisis realizado permite extraer una serie de conclusiones que trascienden el ámbito sectorial y sitúan al turismo en el centro del debate sobre competitividad, sostenibilidad y asignación eficiente de capital en las economías avanzadas.

En primer lugar, el turismo debe ser reconocido como un activo estratégico de naturaleza sistémica, cuya contribución al crecimiento, al empleo y al equilibrio exterior exige una aproximación integrada en las políticas económicas. Su elevada exposición a riesgos — climáticos, regulatorios y sociales— refuerza la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad y regeneración en los procesos de inversión y financiación.

En segundo lugar, la evidencia empírica disponible confirma que la sostenibilidad no constituye un coste, sino una palanca de eficiencia y generación de valor. Las inversiones en eficiencia energética, circularidad y optimización de recursos mejoran la rentabilidad operativa y refuerzan la resiliencia del sector, si bien su despliegue a gran escala continúa limitado por restricciones en la movilización de capital.

En tercer lugar, la transición hacia un modelo turístico regenerativo requiere un marco financiero e institucional adaptado, capaz de internalizar los beneficios de largo plazo asociados a estas inversiones. En este sentido, resulta prioritario avanzar en: (i) el desarrollo de instrumentos financieros específicos que faciliten la inversión en sostenibilidad y regeneración; (ii) la creación de sistemas de

medición estandarizados a nivel europeo que permitan evaluar el impacto real de los proyectos; y (iii) el fortalecimiento de modelos de gobernanza colaborativa que alineen a los distintos agentes del ecosistema turístico.

En cuarto lugar, la digitalización y la Inteligencia Artificial se configuran como vectores clave de transformación, al permitir mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, optimizar la demanda y avanzar hacia modelos de crecimiento basados en valor en lugar de volumen. No obstante, su impacto está condicionado por la disponibilidad de capital humano cualificado, lo que sitúa la formación y la adaptación de competencias como un elemento crítico.

Finalmente, la sostenibilidad del modelo turístico no puede entenderse sin su dimensión social. La cohesión territorial, el acceso a la vivienda y la aceptación por parte de las comunidades locales deben integrarse de forma explícita en el diseño de políticas y en la evaluación de inversiones. En este sentido, la transición hacia un turismo regenerativo no solo implica transformar el modelo productivo, sino también redefinir la relación entre el turismo y la sociedad.

En suma, la transformación del sector turístico exige una aproximación holística que combine sostenibilidad, innovación, financiación y capital humano. Solo mediante la integración de estos elementos será posible consolidar un modelo turístico competitivo, resiliente y alineado con los objetivos económicos, sociales y ambientales de la Unión Europea.

Referencias

Artículos y publicaciones académicas

- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011), Creating Shared Value, Harvard Business Review, enero-febrero.
- Copeland, Brian R. (1991), Tourism, welfare and de-industrialization in a small open economy, Economica, 58(232), pp. 515–529.
- WTTC Research Team (2023), Sustainability and Resilience in Travel & Tourism, World Travel & Tourism Council.

Informes institucionales y policy papers

- Comité Económico y Social Europeo (2025), Dictamen sobre el turismo en la UE: la sostenibilidad como motor de la competitividad a largo plazo (INT/1059), Bruselas, 27 de febrero de 2025.
- Comisión Europea (2022), Transition Pathway for Tourism, Bruselas.
- Comisión Europea (2018), A sustainable bioeconomy for Europe: strengthening the connection between economy, society and the environment (EU Bioeconomy Strategy), Bruselas.
- Comisión Europea (2022), Bioeconomy Progress Report, Bruselas.
- World Travel & Tourism Council (2024), Economic Impact Report – European Union, Londres.
- Organización Mundial del Turismo (2023), Tourism and Sustainability Report, Madrid.

Fuentes estadísticas y económicas

- Instituto Nacional de Estadística (2024), Cuenta Satélite del Turismo en España, Madrid.
- Turespaña (2024), Informes de coyuntura turística, Madrid.
- Banco de España (2024), Informe Anual, Madrid.
- Exceltur (2024), Impacto económico del turismo en España, Madrid.

Finanzas sostenibles y marco ESG

- European Central Bank (2023), Climate-related financial risks and policy implications, Frankfurt.
- Network for Greening the Financial System (2023), Scenarios for climate risk assessment, París.

Nota biográfica

Inmaculada de Benito

Desde enero de 2021, Inmaculada de Benito es directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte de CEOE, donde lidera la representación empresarial y actúa como secretaria del Consejo de Turismo. Su perfil está especialmente orientado al ámbito turístico, desde el que impulsa una agenda estratégica centrada en la competitividad, la productividad y la transformación del modelo hacia segmentos de mayor valor añadido.

Cuenta con una sólida experiencia en política turística y desarrollo empresarial del sector, trabajando en líneas clave como la diversificación, la desestacionalización, la gestión eficiente de flujos y la construcción de destinos más resilientes y sostenibles, apoyados en datos, digitalización e inversión.

Su trayectoria profesional está estrechamente vinculada al sector hotelero, con responsabilidades ejecutivas en la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM), lo que le aporta un profundo conocimiento operativo y estratégico del turismo, tanto desde la perspectiva empresarial como institucional.

Formación: Licenciada en Turismo (UIB). Formación ejecutiva en IESE, ISDI, ESADE e ICADE, con especialización en gobierno corporativo (IESE 2025; ESADE 2026). Actualmente cursa formación en inteligencia artificial aplicada a la transformación organizativa

Cambio climático y turismo en España: hacia un nuevo patrón de demanda

Pilar Más. BBVA Research – Economista Principal

Resumen

El cambio climático condicionará la evolución del turismo en España, principalmente a través de su impacto sobre el confort climático. Este trabajo muestra que, en escenarios de emisiones plausibles, el efecto agregado sobre la demanda sería limitado, pero con mayor intensidad en escenarios adversos. Sin embargo, su principal implicación no es una reducción del turismo, sino su reasignación temporal y territorial. El aumento de las temperaturas reduce el atractivo del verano y desplaza la demanda hacia estaciones intermedias y destinos más favorables. Este proceso exige adaptar el modelo turístico, impulsando la desestacionalización, la diversificación y la resiliencia para sostener la competitividad del sector.

Abstract

Climate change will shape the evolution of tourism in Spain, primarily through its impact on climate comfort. This paper shows that, under plausible emissions scenarios, the aggregate effect on tourism demand would be limited, although more pronounced under adverse scenarios. However, its main implication is not a decline in tourism, but a temporal and spatial reallocation of demand. Rising temperatures reduce the relative attractiveness of summer and shift demand towards shoulder seasons and more favourable destinations. This process calls for an adaptation of the tourism model, promoting seasonality smoothing, diversification, and resilience to sustain the sector's competitiveness.

01	Introducción
02	Clima y modelo turístico en España
03	Cambio climático y demanda turística: una transformación estructural
04	Implicaciones económicas: reasignación, transición y ajuste
05	De la intensidad al valor: adaptación del modelo turístico
06	Política económica y financiación
07	Conclusión

1. Introducción

El turismo constituye uno de los pilares estructurales de la economía española, tanto por su contribución al crecimiento como por su capacidad de generar empleo y vertebrar la actividad económica en el territorio. Su peso en el PIB y en la balanza de pagos, así como su efecto tractor sobre otros sectores, lo convierten en un elemento central del modelo económico.

Durante décadas, el sector ha mostrado una notable fortaleza, sustentada en ventajas comparativas consolidadas: condiciones climáticas favorables, localización estratégica, infraestructuras desarrolladas y oferta diversificada. Este conjunto de factores ha permitido posicionar a España como uno de los principales destinos turísticos a nivel global.

No obstante, el modelo presenta rasgos estructurales que condicionan su evolución: elevada intensidad en volumen —basada en grandes flujos de turistas—, marcada estacionalidad y concentración territorial. Este patrón ha sido eficiente, pero aumenta la exposición a cambios estructurales en el entorno.

En este contexto, el cambio climático emerge como un factor de transformación estructural, con capacidad para alterar los fundamentos económicos del turismo en España a través de su impacto sobre el confort climático y, por tanto, sobre la demanda.

La evidencia empírica disponible —basada en estimaciones a nivel provincial y proyecciones bajo distintos escenarios climáticos (BBVA Research, 2024)¹— apunta a que el impacto agregado sería limitado en escenarios de emisiones moderadas. A finales de siglo, la demanda turística se reduciría en torno al -0,3% en escenarios de mitigación ambiciosa y el -0,6% en escenarios intermedios respecto a los niveles actuales. Sin embargo, en escenarios más adversos, la reducción podría aproximarse al -7%².

¹ [Climate change scenarios and the evolution of Spanish tourism](#)

² Los resultados no consideran la potencial adaptación de la oferta a los cambios en la demanda asociados al cambio climático.

Más allá del impacto agregado, el elemento central es su naturaleza: el cambio climático no se traduce tanto en una reducción del volumen total de turismo como en su reasignación entre estaciones, territorios y segmentos de demanda. En consecuencia, la cuestión relevante deja de ser cuánto turismo recibirá España para pasar a ser qué tipo de turismo, cuándo y dónde.

2. Clima y modelo turístico en España

La relación entre clima y turismo es especialmente estrecha en España, donde el atractivo de múltiples destinos —en particular los de sol y playa— depende directamente del confort climático.

Desde una perspectiva estructural, el modelo turístico español se articula en torno a dos rasgos fundamentales. El primero es la estacionalidad de la demanda: la actividad se concentra principalmente en los meses de

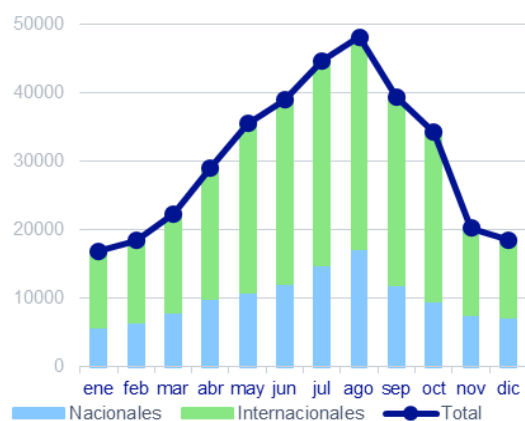
verano, en particular el turismo internacional, lo que implica una utilización intensiva del capital en un periodo reducido (véase Figura 1).

El segundo rasgo es la especialización territorial. Existe una diferenciación clara entre los destinos de costa, urbanos y de interior³, así como entre el norte y el arco mediterráneo (véase Figura 2). Esta especialización ha generado ventajas competitivas, pero también una exposición desigual a los efectos climáticos.

Este patrón no sólo responde a preferencias de la demanda, sino que está reforzado por factores institucionales, como los calendarios laborales y escolares, que contribuyen a concentrar los flujos turísticos y limitan la flexibilidad temporal de la demanda.

En particular, los destinos altamente dependientes del turismo de sol y playa presentan mayor vulnerabilidad ante deterioros en el confort climático durante los meses de verano.

Figura 1 - Ocupación hotelera mensual. Año 2025, (miles)



Fuente: BBVA Research con datos del INE.

Figura 2 - Tipología turística por provincias españolas



Fuente: BBVA Research adaptado de [Batista F. \(2021\)](#)

³ Las provincias se agrupan en cuatro tipologías turísticas —mixto urbano, norte costero, Mediterráneo e islas, y montaña y naturaleza— a partir de una adaptación de [Batista, F. et al. \(2021\)](#).

3. Cambio climático y demanda turística: una transformación estructural

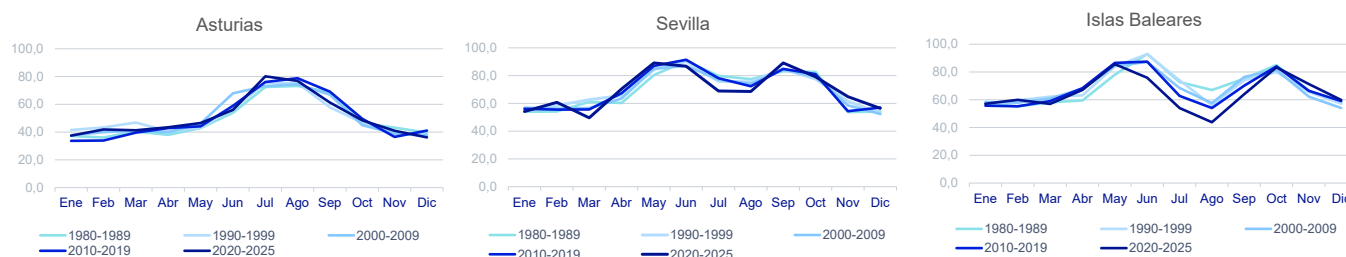
El análisis económico del vínculo entre clima y turismo se ha basado en el Índice Climático Turístico (TCI por sus siglas en inglés)⁴, indicador ampliamente utilizado en la literatura económica que sintetiza temperatura, humedad, precipitaciones, viento y nubosidad en una medida única de confort climático. Este indicador permite aproximar de forma cuantitativa la idoneidad de las condiciones climáticas para la actividad turística y su relación con la demanda.

Desde una perspectiva empírica⁵, el confort climático actúa como determinante directo de la demanda turística, al incidir sobre la utilidad esperada de los destinos. La evidencia basada en datos históricos muestra una relación positiva y estadísticamente significativa entre el TCI y las pernoctaciones hoteleras en España, con elasticidades diferenciadas por tipo de destino.

En particular, los destinos costeros —especialmente los del arco mediterráneo y archipiélagos— presentan mayor sensibilidad a las condiciones climáticas. Aumentos adicionales de temperatura o episodios de calor extremo pueden situar el confort fuera de los rangos óptimos, afectando negativamente a la demanda de turismo. Por el contrario, los destinos urbanos muestran menor elasticidad, al depender en mayor medida de factores no climáticos, como la oferta cultural, la actividad económica o la conectividad y el transporte. El turismo de naturaleza y montaña introduce, además, elementos de diversificación, al presentar menor dependencia del confort térmico estival.

El aumento de las temperaturas reduce el atractivo relativo de los meses de verano en determinados destinos —especialmente aquellos caracterizados por niveles elevados de turistas—, al tiempo que mejora las condiciones en estaciones intermedias. La **Figura 3** ilustra este patrón en tres provincias españolas, con un deterioro de las condiciones en los meses centrales del verano —más acusado en Baleares y Sevilla— y una mejora generalizada en primavera y otoño; en contraste, Asturias mantiene condiciones más suaves y un impacto menos pronunciado

Figura 3 - Evolución del índice climático turístico (*) en tres provincias españolas (1980-2025, 0-100)



Fuente: BBVA Research.(*)

A futuro, las proyecciones apuntan a una reasignación temporal de la demanda turística en el periodo 2091-2100 respecto a los niveles actuales, con pérdidas relativas en meses de verano y ganancias en primavera y otoño. Este proceso no elimina la estacionalidad, pero sí

modifica su intensidad y su perfil, apuntando hacia una desestacionalización parcial del turismo.

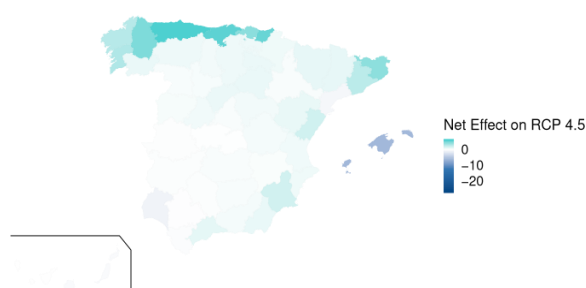
⁴ [Mieczkowski, 1985](#). El índice TCI combina condiciones de temperatura, humedad, lluvia, viento y nubosidad.

⁵ Ibid 1.

El impacto agregado sobre la demanda de turismo depende de la trayectoria climática considerada. En escenarios compatibles con una mitigación ambiciosa (RCP 2.6), la reducción estimada se sitúa en torno a $-0,3\%$. En un escenario intermedio (RCP 4.5), más plausible bajo las tendencias actuales, la caída alcanza el $-0,6\%$, mientras que en escenarios más adversos (RCP 8.5), compatibles con temperaturas más elevadas, la reducción se aproxima al -7% .

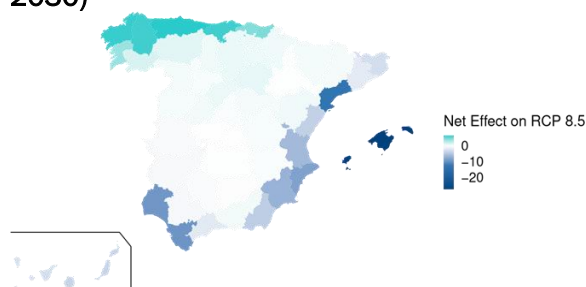
Más allá de este efecto agregado a nivel nacional, el cambio climático introduce una reconfiguración territorial de la demanda turística. Los efectos no son homogéneos entre regiones y provincias, sino que dependen de su posición inicial en términos de condiciones climáticas. En este contexto, el calentamiento global amplía las diferencias relativas entre destinos, como muestran las Figuras 4 y 5.

Figura 4 - Cambio en la demanda turística por provincia. RCP 4.5 (2091-2100 vs. BASE 2024-2030)*



Fuente: BBVA Research . *Efecto neto del cambio climático sobre la demanda turística por provincia bajo el escenario RCP 4.5: variación porcentual en 2091-2100 respecto al periodo base 2010-2019.

Figura 5 - Cambio en la demanda turística por provincia. RCP 8.5 (2091-2100 vs. BASE 2024-2030)*



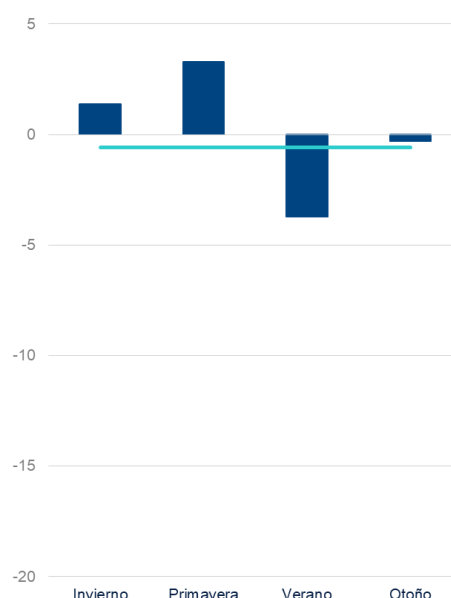
Fuente: BBVA Research. *Efecto neto del cambio climático sobre la demanda turística por provincia bajo el escenario RCP 8.5: variación porcentual en 2091-2100 respecto al periodo base 2010-2019.

Este proceso de transformación se complementa con una reasignación estacional. El aumento de temperaturas en verano reduce el confort en los meses de mayor actividad turística, mientras que las estaciones intermedias ganan atractivo. Este patrón se observa de forma consistente en los distintos escenarios analizados (véanse Figuras 6 y 7), especialmente en los de mayor calentamiento.

Un elemento adicional es la distinta sensibilidad al clima de los turistas nacionales e internacionales. La evidencia sugiere que la demanda internacional presenta mayor elasticidad respecto a las condiciones climáticas y menor diferenciación entre destinos costeros, lo que amplifica los efectos en los territorios con mayor exposición al turismo exterior.

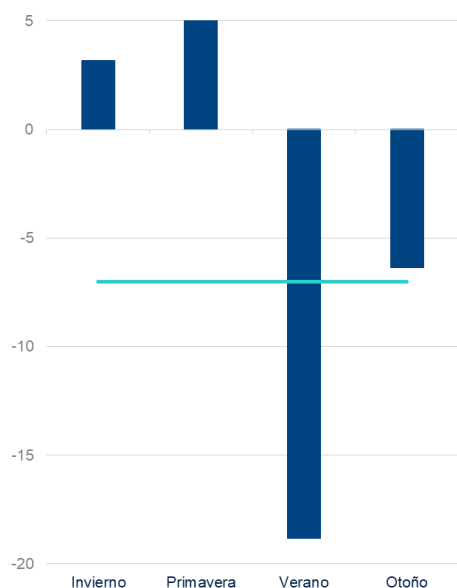
En conjunto, el cambio climático no implica necesariamente una contracción significativa del turismo en términos agregados, pero sí una alteración de sus fundamentales. La principal implicación económica es su reasignación entre estaciones y territorios

Figura 6 - Cambio en la demanda turística por estación. RCP 4.5 (2091-2100 vs. base 2024-2030; %)*



Fuente: BBVA Research . *Efecto neto del cambio climático sobre la demanda turística por estación del año bajo el escenario RCP 4.5: variación porcentual en 2091-2100 respecto al periodo base 2010-2019. La línea horizontal indica la variación media anual (-0.6%).

Figura 7 - Cambio en la demanda turística por estación. RCP 8.5 (2091-2100 vs. base 2024-2030; %)*



Fuente: BBVA Research. *Efecto neto del cambio climático sobre la demanda turística por estación del año bajo el escenario RCP 8.5: variación porcentual en 2091-2100 respecto al periodo base 2010-2019. La línea horizontal indica la variación media anual (-7%).

4. Implicaciones económicas: reasignación, transición y ajuste

Esta reasignación de la demanda tiene implicaciones económicas relevantes, al alterar los patrones de utilización del capital, la organización del empleo y la asignación de la inversión, generando tanto riesgos como oportunidades.

En primer lugar, la reasignación temporal reduce la concentración de la actividad en los meses de verano, lo que mejora la utilización del capital turístico a lo largo del año. No obstante, este proceso introduce incertidumbre en destinos altamente especializados en turismo estival, donde pequeñas variaciones en el confort climático se traducen en cambios significativos en la demanda y, por extensión, en los ingresos y el empleo.

En segundo lugar, la reasignación territorial implica cambios en el atractivo de los destinos,

lo que se traduce en desplazamientos de la actividad turística entre territorios. Este proceso conlleva una reasignación de recursos que afecta tanto al capital productivo como al trabajo. Sin embargo, este ajuste está sujeto a fricciones relevantes. La inversión en infraestructuras turísticas implica periodos de maduración prolongados y elevado grado de irreversibilidad, lo que limita su capacidad de adaptación a corto plazo y puede dar lugar a periodos de infrautilización del capital.

Desde la perspectiva del mercado laboral, una menor estacionalidad favorece la estabilidad del empleo, al reducir la dependencia de contratos temporales y mejorar la continuidad de la actividad. No obstante, este proceso también exige ajustes en la organización del trabajo y en las capacidades de la fuerza laboral.

En conjunto, la reconfiguración del mapa turístico modifica las expectativas de rentabilidad. Mientras algunos destinos pierden atractivo relativo, otros se benefician de condiciones climáticas más favorables. La anticipación de estos cambios resulta clave para evitar desajustes entre la localización del capital y la evolución de la demanda.

Un elemento central es que las estimaciones mostradas en este documento no incorporan la capacidad de adaptación del sector. Por tanto, los efectos observados dependen en gran medida de la respuesta de empresas, trabajadores e instituciones. El cambio climático no solo introduce un shock sobre la demanda, sino también un proceso de transición en el que la velocidad y la calidad del ajuste resultan determinantes.

Con todo ello, las implicaciones económicas deben entenderse en términos de reasignación y costes de transición, más que como una pérdida agregada de actividad

5. De la intensidad al valor: adaptación del modelo turístico

En este contexto, la adaptación del modelo turístico constituye la respuesta a la reasignación temporal y territorial de la demanda inducida por el cambio climático. Más que compensar una eventual pérdida de

volumen, el reto consiste en ajustar la oferta a un nuevo patrón de demanda.

La desestacionalización adquiere un papel central. La reasignación de flujos hacia primavera y otoño mejora la utilización del capital, reduce la presión sobre los destinos en los meses de mayor afluencia y favorece una mayor estabilidad del empleo.

La adaptación de la oferta constituye un segundo eje fundamental. La mejora de la resiliencia climática —mediante inversiones en infraestructuras, eficiencia energética y gestión del agua— resulta clave para sostener la competitividad en un entorno más exigente desde el punto de vista climático.

La diversificación del producto turístico permite reducir la dependencia del clima y aumentar el valor añadido. La incorporación de elementos culturales, urbanos y de naturaleza amplía la base de demanda y favorece la atracción de segmentos de mayor gasto.

La reconfiguración territorial abre oportunidades para la diversificación geográfica de la actividad turística, aunque su aprovechamiento depende de la disponibilidad de infraestructuras y de una planificación coherente con la evolución de la demanda.

En conjunto, la adaptación debe entenderse como un proceso de transformación estructural que combina inversión, reorganización e innovación, orientado a mejorar la eficiencia y reforzar la resiliencia del sector.

6. Política económica y financiación

La adaptación del modelo turístico a un nuevo patrón de demanda —caracterizado por una mayor dispersión temporal y territorial— exige un marco de política económica orientado a facilitar la reasignación y reducir sus costes de transición. En este contexto, la intervención pública desempeña un papel clave en la coordinación de inversiones, corrección de fricciones y anticipación de cambios en la demanda.

La planificación territorial constituye un

elemento central. La reasignación de la actividad turística entre destinos requiere una adecuada coordinación entre niveles administrativos para evitar desequilibrios, tensiones o infraestructuras infrautilizadas. Una planificación coherente con la evolución esperada de la demanda permite orientar el desarrollo turístico hacia un uso más eficiente del territorio y minimizar los costes asociados a desajustes en la localización de la actividad.

La financiación de la adaptación representa un segundo eje fundamental⁶. La movilización de recursos hacia inversiones que mejoren la resiliencia climática de los destinos —infraestructuras, eficiencia energética y gestión hídrica— resulta esencial para sostener la competitividad del sector. En este ámbito, los instrumentos de financiación pública y privada desempeñan un papel complementario, especialmente en contextos donde la incertidumbre sobre la evolución de la demanda puede retrasar decisiones de inversión.

Asimismo, la política turística debe integrar de forma sistemática criterios de sostenibilidad y resiliencia, alineando los incentivos de los agentes con los objetivos de adaptación. La incorporación de tecnologías y herramientas de gestión avanzada permite mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, optimizar la gestión del turismo y reforzar la capacidad de respuesta ante un entorno cambiante.

En conjunto, la política económica no solo debe acompañar el proceso de ajuste, sino también facilitar una transición ordenada hacia un modelo turístico más eficiente y resiliente. La capacidad para anticipar cambios, coordinar la inversión y reducir fricciones asociadas a la reasignación resulta clave para reforzar la competitividad del sector.

⁶ [La oportunidad de la financiación para la adaptación climática](#). BBVA Research, Julio 2025.

7. Conclusión

El cambio climático constituye un factor estructural que condicionará la evolución del turismo en España en las próximas décadas. Aunque su impacto agregado sobre la demanda puede ser limitado, sus efectos sobre la distribución temporal y territorial de la actividad son significativos.

El principal efecto del cambio climático no es una reducción generalizada del turismo, sino su reasignación entre estaciones del año y territorios. Este proceso altera los fundamentos del modelo actual, al modificar los patrones sobre los que se han construido la especialización productiva, la utilización del capital y la organización del empleo.

En este contexto, el reto no reside únicamente en mitigar posibles efectos negativos, sino en gestionar un proceso de transición. La reasignación de la demanda implica costes de ajuste asociados a la adaptación del capital, la organización del trabajo y la orientación de la inversión, cuya magnitud dependerá de la capacidad de respuesta del sector.

La adaptación del modelo turístico se configura, por tanto, como un elemento central. Ajustar la oferta a un nuevo patrón de demanda, avanzar en la desestacionalización y diversificar el producto turístico no sólo permite reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático, sino también mejorar la eficiencia y aumentar el valor añadido de la actividad.

En última instancia, el cambio climático no reduce la relevancia del turismo en la economía española, pero sí redefine sus fundamentos. La transición hacia un modelo más equilibrado, resiliente y orientado al valor, constituye una condición necesaria para mantener su competitividad en un entorno crecientemente condicionado por factores climáticos.

Referencias

- Amelung, B. and Moreno, A. (2012). Costing the impact of climate change on tourism in Europe: results of the peseta project. *Climatic Change*, 112:83–100.
- Barrios, S. and Ibañez, J. N. (2015). Time is of the essence: adaptation of tourism demand to climate change in Europe. *Climatic Change*, 132(4):645–660.
- Batista, F., Barranco, R., Proietti, P., Pigaiani, C., and Lavallo, C. (2021). A new european regional tourism typology based on hotel location patterns and geographical criteria. *Annals of Tourism Research*, 89:103077.
- Barrutiabengoa, J.M., Carta, G., González, N. et al. Climate change scenarios and the evolution of Spanish tourism. *Climatic Change* 178, 129 (2025).
- BBVA Research (2022). Spain: Gravity model with national tourism data in real time. Technical report, BBVA Research.
- BBVA Research (2024). Climate change scenarios and the evolution of Spanish tourism. Working Paper, BBVA Research.
- BBVA Research (2025). La oportunidad de la financiación para la adaptación climática. Informe, BBVA Research.
- Cevik, S. and Ghazanchyan, M. (2021). Perfect storm: Climate change and tourism. *Journal of Globalization and Development*, 12(1):47–61.
- Copernicus Climate Change Service, C. D. S. (2019). Cordex regional climate model data on single levels. Accessed: April, 2024.
- Daniel Scott, C. M. H. and Gössling, S. (2016). A review of the ipcc fifth assessment and implications for tourism sector climate resilience and decarbonization. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(1):8–30.
- Gössling, S., Balas, M., Mayer, M., and Sun, Y.-Y. (2023). A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. *Tourism Management*, 95:104681.
- Mieczkowski, Z. (1985). The tourism climatic index: a method of evaluating world climates for tourism. *The Canadian Geographer*, 29(3), 220–233.
- Ridderstaat, J., C. R. and Nijkamp, P. (2014). Tourism and long-run economic growth in aruba. *International Journal of Tourism Research*, 16(5):472–487.
- Rosselló, J., Becken, S., and Santana-Gallego, M. (2020). The effects of natural disasters on international tourism: A global analysis. *Tourism Management*, 79:104080.
- Taylor, T. and Ortiz, R. A. (2009). Impacts of climate change on domestic tourism demand in the uk. *Environmental and Resource Economics*, 43:209–224.

Nota biográfica

Pilar Más

Pilar Más es Economista Principal en BBVA Research, donde desarrolla análisis e investigación en cambio climático y sostenibilidad, en línea con la estrategia del Grupo BBVA. Cuenta con una amplia trayectoria en los sectores público y privado y ha ocupado puestos directivos en el Ministerio de Economía, entre ellos el de directora general de Análisis Macroeconómico y Economía Internacional, además de representar a España ante la Unión Europea, la OCDE y los principales bancos multilaterales. Es licenciada en Matemáticas y en Economía, máster en Dirección Pública, PDD por IESE y miembro del Cuerpo Superior de Estadísticos del Estado

Apoyo financiero al turismo sostenible: el papel de las Líneas ICO

Beatriz Casado, técnico del Área de Mediación con Entidades Financieras del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Resumen

El futuro del turismo en España está estrechamente ligado a su capacidad para evolucionar hacia un modelo más sostenible, capaz de reforzar su competitividad y resiliencia. Para lograrlo, es vital que el tejido empresarial turístico - especialmente autónomos y pequeñas y medianas empresas - disponga de recursos y financiación que faciliten este proceso. En este contexto, las Líneas ICO constituyen un instrumento clave de colaboración público-privada para impulsar la financiación del sector turístico y su transición hacia la sostenibilidad.

Abstract

The future of tourism in Spain is closely linked to its ability to evolve towards a more sustainable model, capable of reinforcing its competitiveness and resilience. To achieve this, it is vital that tourism businesses – especially the self-employed and small and medium enterprises – have access to adequate resources and financing to support this process. In this context, ICO's second-floor facilities constitute a key public-private collaboration instrument to boost financing in the tourism sector and its transition towards sustainability.

01 Contextualización

02 Líneas ICO de financiación intermediada

03 Conclusión

1. Contextualización

Como referente internacional en materia turística, España ha posicionado la sostenibilidad como el pilar estratégico de su modelo para los próximos años.

Una de las claves del éxito de la estrategia reside en garantizar que la transición sea inclusiva, de manera que ningún actor del ecosistema turístico quede al margen del proceso de transformación y consolidación. Este aspecto resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta que el tejido empresarial turístico español está compuesto mayoritariamente por autónomos y pequeñas y medianas empresas (pymes).

De hecho, este colectivo representa el 99,2% de las empresas españolas activas vinculadas al turismo, de las cuales, además, un 45,5% son autónomos y un 50,9% empresas con menos de diez empleados (INE, 2024). Debido a su menor tamaño, estas empresas enfrentan más dificultades a la hora de acometer inversiones en sostenibilidad, especialmente por las mayores barreras en el acceso a financiación.

Para dar respuesta a este desafío, el Grupo ICO ofrece un amplio catálogo de instrumentos financieros destinados a cubrir las necesidades de financiación de empresas españolas o con interés español⁷. Entre sus principales modalidades se incluyen: la financiación directa a empresas; las Líneas ICO de financiación intermediada; y la financiación complementaria y alternativa mediante bonos, pagarés, titulizaciones y fondos de capital privado.

En particular, como se analizará a lo largo del artículo, las Líneas ICO desempeñan un papel fundamental en el impulso del sector turístico español, facilitando el acceso a financiación a autónomos y empresas de todos los tamaños, así como fomentando, a través de diversas estrategias, su transición hacia modelos de negocio más sostenibles.

⁷ Como criterio general, se considera que existe interés español en el desarrollo de actividades empresariales o Inversiones fuera de España si existe participación, directa o indirecta, de la empresa española en el capital social de la sociedad extranjera titular de la financiación o existen suministros, obras o servicios proporcionados por empresas españolas.

2. Líneas ICO de financiación intermediada

Con más de 30 años de trayectoria, las Líneas ICO se han consolidado como uno de los instrumentos de financiación empresarial más reconocidos del mercado español y constituyen un referente en el modelo de colaboración público - privada.

Su funcionamiento se articula a través de acuerdos con la práctica totalidad de la banca privada española, lo que dota a estas Líneas de una elevada capilaridad. Las entidades desempeñan un papel esencial al analizar las operaciones, determinar las garantías necesarias y, en última instancia, decidir sobre la concesión de la financiación.

A lo largo de los años, las Líneas ICO han evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes del tejido productivo, ofreciendo en la actualidad un amplio abanico de soluciones financieras dirigidas a autónomos, empresas y entidades de la economía social con distintos grados de madurez.

Entre sus principales características, destaca la flexibilidad de sus condiciones financieras, permitiendo acceder a plazos amplios de amortización - de hasta 20 años -, con periodos de carencia de hasta tres años, sin importes mínimos ni máximos de financiación establecidos.

Sumado a lo anterior, el tipo de interés final para el cliente se determina aplicando, la entidad financiera, un margen máximo sobre el coste de financiación del ICO, asegurando así condiciones competitivas y homogéneas en toda la red bancaria.

Sobre esta base, a continuación, se presentan las principales Líneas ICO que, actualmente, permiten el acceso a financiación a empresas del sector turístico:

- Líneas ICO (Generalistas)
- Líneas ICO del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)

Líneas ICO (Generalistas)

Las Líneas ICO están diseñadas para impulsar el crecimiento empresarial mediante la financiación de proyectos de inversión y capital circulante, tanto a nivel nacional como internacional. Además, contemplan opciones específicas para operaciones avaladas por Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) o por la Sociedad Anónima Estatal de Caución Agraria (SAECA). Como se observa en la Figura 1, el catálogo actual se estructura de la siguiente manera:

Figura 1 - Líneas ICO (Generalistas) ordenadas por destino de financiación

NACIONAL	INTERNACIONAL
Línea ICO Empresas y Emprendedores	Línea ICO Internacional
Línea ICO Crédito Comercial	Línea ICO Exportadores
Línea ICO SGR/SAECA	

Fuente: Elaboración propia

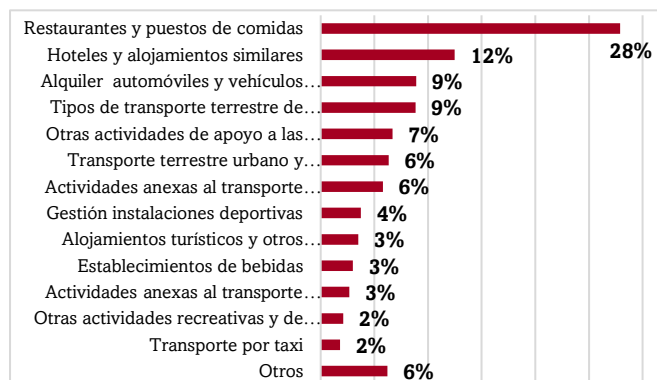
Solo en el período 2022 – 2025, a través de estas Líneas ICO se han formalizado más de 37.150 operaciones por un importe total de financiación cercano a los 5.400 millones de euros. De este volumen, un 85% se ha destinado a financiar la actividad de autónomos y pymes.

Analizar el impacto de esta financiación en el turismo requiere considerar la naturaleza compleja del sector, sobre todo debido a su carácter transversal y multidimensional (Cámara de Comercio de España, 2025). Partiendo de esta base, las Líneas ICO destacan por su versatilidad, atendiendo las demandas de empresas con perfiles muy diversos y distintos niveles de vinculación con el sector turístico. Este apoyo se extiende tanto a actividades directamente relacionadas con el turismo (alojamientos, restauración o agencias de viajes), como a aquellas con una vinculación más indirecta (empresas de transporte, servicios de marketing o proveedores tecnológicos, entre otros).

Si centramos el análisis únicamente en las actividades más estrechamente vinculadas al

turismo⁸. entre 2022 y 2025, las Líneas ICO han financiado cerca de 4.600 operaciones por importe total de 603 millones de euros, lo que supone un 11% sobre el total financiado. Como ilustra la Figura 2, gran parte de esta financiación se ha dirigido a restaurantes y puestos de comida, así como a hoteles y alojamientos similares.

Figura 2 - Actividades turísticas financiadas a través de las Líneas ICO (Generalistas) (% importe de financiación del ICO) (2022-2025)⁹



Fuente: Elaboración propia

Herramienta de medición de sostenibilidad

En línea con la transformación del modelo de crecimiento de la economía española hacia un enfoque más sostenible, la Estrategia del ICO 2022-2027 fija el objetivo de que al menos el 40% del total de nuevas financiaciones realizadas a lo largo del periodo cumplan con criterios de sostenibilidad.

En este contexto, y en coherencia con el objetivo de impulsar la sostenibilidad en el conjunto del tejido empresarial español, el ICO diseñó en 2022 un cuestionario de sostenibilidad para su cumplimentación por todos los que acceden a financiación a través de las Líneas ICO (Generalistas).

Este cuestionario, de carácter sencillo, recaba información para determinar si una operación puede clasificarse como sostenible y bajo qué estándares. Asimismo, requiere datos relativos a la huella de carbono y verifica si el proyecto incorpora actividades alineadas con la descarbonización. Por último, solicita

información sobre la presencia de mujeres en los órganos de alta dirección de la empresa.

De este modo, además de facilitar la identificación de operaciones sostenibles, esta herramienta fomenta que no solo las grandes empresas, sino también autónomos y pymes, integren progresivamente estos conceptos y requisitos en su actividad diaria, anticipándolas a un entorno regulatorio cada vez más exigente.

De acuerdo con los resultados de este cuestionario, en los últimos años, las Líneas ICO han contribuido a impulsar la sostenibilidad en el sector turístico mediante la financiación de proyectos de reforma y rehabilitación de alojamientos y restaurantes, la mejora de su eficiencia energética, la instalación de sistemas de energía solar y la optimización del uso y la gestión de sus recursos hídricos, entre otras actuaciones.

Líneas ICO del PRTR

En 2023, en el marco de la Adenda del PRTR, se asignó al Grupo ICO la gestión de más del 40% de los fondos europeos aprobados, mediante la puesta en marcha de distintos instrumentos financieros destinados a dinamizar la transición verde y digital de la economía, así como a impulsar la vivienda en régimen de alquiler social o a precio asequible.

En particular, con el fin de promover la actividad de autónomos y empresas de sectores como el turismo, se han desarrollado dos Líneas de financiación intermediada, vigentes hasta agosto de 2026: la Línea ICO MRR (Mecanismo de Recuperación y Resiliencia) Verde y la Línea ICO MRR Empresas y Emprendedores. Ambas incorporan, además, una ventaja adicional en el coste de la financiación, aportada por la Comisión Europea.

Por otro lado, las operaciones financiadas a través de estas Líneas deben cumplir los requisitos de elegibilidad del Reglamento de la Unión Europea (UE) por el que se establece el MRR (Reglamento (UE) 2021/241). Entre estos requisitos, destaca especialmente una obligación en materia de sostenibilidad: respetar el principio de “no causar un perjuicio

⁸ El análisis se ha realizado mediante un filtrado de CNAEs, seleccionando únicamente aquellos vinculados directamente con el sector turístico. El criterio se fundamenta en la relación de CNAEs turísticos elegibles para el Tramo Turismo de la Línea ICO MRR Empresas y Emprendedores.

⁹ N.C.O.P.: No Comprendidos en Otras Partes

significativo” (“Do No Significant Harm”, conocido como DNSH por sus siglas en inglés). De acuerdo con este principio, una actividad económica se considera perjudicial cuando causa un impacto negativo significativo a uno de los seis objetivos medioambientales establecidos en el Reglamento de Taxonomía de la UE, conforme a los criterios definidos en su artículo 17 (Reglamento 2020/852)¹⁰.

En un esfuerzo conjunto del ICO y los Ministerios implicados por simplificar este proceso de solicitud y verificación, cabe destacar que uno de los hitos más relevantes ha sido la decisión de implantar modelos normalizados, concretamente declaraciones responsables que el cliente debe cumplimentar en el momento de la solicitud. Con esta medida se ha tratado de reducir la carga administrativa de las operaciones, para así agilizar su tramitación. De este modo, en el ámbito de la sostenibilidad, las operaciones con un importe de proyecto inferior a 10 millones de euros - que representan la mayor parte de la cartera financiada -, pueden acreditar el cumplimiento del principio DNSH mediante una declaración responsable (Declaración DNSH).

Asimismo, otra ventaja que ofrece la Declaración DNSH es que se cumplimenta en base al proyecto concreto que se desea financiar, en lugar de sobre la actividad general de la empresa. De esta manera, se favorece la transición hacia marcos más sostenibles de un amplio abanico de modelos de negocio del sector turístico, incluidos aquellos tradicionalmente menos alineados a criterios de sostenibilidad medioambiental.

Línea ICO MRR Verde

Dentro de las Líneas ICO del PRTR, la Línea ICO MRR Verde se dirige específicamente a impulsar proyectos de autónomos y empresas privadas que favorezcan la transición verde.

Para que una inversión pueda considerarse verde, debe encuadrarse en alguno de los campos de intervención del Anexo VI del Reglamento (UE) 2021/241 y contar con un

coeficiente de contribución a los objetivos climáticos del 40% o del 100%.

Con el objetivo de facilitar esta identificación, el ICO, en colaboración con diversos organismos, ha elaborado una lista positiva para inversiones inferiores a 10 millones de euros¹¹. Esta herramienta, gratuita y disponible para cualquier interesado en su página web, permite realizar búsquedas por palabra clave, campo o categoría, e incorpora ejemplos prácticos que sirven de referencia. Además, su desarrollo también contribuye a sentar las bases de futuros instrumentos de financiación verde.

A modo de ejemplo, entre los proyectos potencialmente elegibles dentro del ámbito turístico, podemos encontrar aquellos vinculados con la rehabilitación y mejora de edificios, la instalación de energías renovables, la implantación de puntos de recarga para vehículos eléctricos, la optimización en la gestión de los recursos hídricos o el impulso de iniciativas de economía circular, entre otros.

Línea ICO MRR Empresas y Emprendedores

Por su parte, la Línea ICO MRR Empresas y Emprendedores se articula en tres tramos, de los cuales dos son accesibles para empresas del sector turístico.

Por un lado, las empresas del sector pueden acudir al Tramo General, orientado a financiar proyectos de crecimiento y resiliencia de autónomos y empresas privadas de todos los tamaños.

Por otro lado, con el objetivo de reforzar especialmente la sostenibilidad, digitalización y competitividad del sector turístico, la Línea incorpora un Tramo Turismo, dirigido exclusivamente para clientes de este ámbito. Entre sus finalidades se incluyen actuaciones como el desarrollo de nuevos productos o servicios, la implantación de procesos organizativos o de innovación, o inversiones dirigidas a elevar la categoría del establecimiento, siempre que conlleve mejoras

¹⁰ Para más información, consultar la Guía técnica sobre la aplicación del principio de “no causar un perjuicio significativo” en virtud del Reglamento relativo al MRR (C/2023/111): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=OJ:C_202300111

¹¹ Herramienta de Consulta - Lista Positiva de proyectos elegibles bajo la Línea ICO MRR Verde: <https://www.ico.es/herramienta-lista-positiva-linea-ico-verde-mrr>

en eficiencia energética o en la gestión de recursos hídricos.

Sumado a esto, ambos tramos ofrecen la ventaja adicional de financiar hasta un 50% del capital circulante asociado al proyecto de inversión, lo que aporta mayor flexibilidad en la estructuración de la operación.

Casos de éxito

Dentro del conjunto de empresas que han accedido a financiación a través de las Líneas ICO en los últimos años, a continuación, se presentan algunos casos de éxito representativos, que permiten ilustrar su impacto en la actividad y sostenibilidad del sector turístico¹²:

- **Bosque Mar** es un hotel ecológico situado en Galicia con un firme compromiso medioambiental. En este sentido, en 2022, fue elegido mejor hotel sostenible de tres estrellas del sudoeste de Europa en los prestigiosos “GrINN Awards 2022”. La financiación obtenida a través de las Líneas ICO les ha permitido acometer inversiones de envergadura, como la climatización del complejo o la construcción de su spa, contribuyendo así a su crecimiento a través de un modelo de gestión sostenible.
- **Rusticae** actúa como una plataforma comercial y de marketing comprometida con la sostenibilidad, especializada en la visibilización y comercialización de más de 300 hoteles pequeños con encanto. El acceso a financiación mediante las Líneas ICO ha permitido a la empresa cubrir sus necesidades de liquidez y continuar impulsando sus objetivos estratégicos, especialmente en contextos de mayor dificultad.
- **PGI Engineering & Consulting** se distingue por su enfoque en la transversalidad, la calidad y la sostenibilidad, ofreciendo soluciones eficientes e innovadoras para una amplia variedad de edificios y usos. Entre sus proyectos

más emblemáticos destaca su participación en la rehabilitación del Hotel Palace de Madrid como ingeniería de la propiedad y el diseño y gestión de una cochera para autobuses de Moventia en Francia. Gracias a las Líneas ICO del PRTR, la consultora ha podido acceder a financiación para impulsar sus procesos de digitalización, lo que ha reforzado su posición como empresa sostenible y pionera del sector.

3. Conclusión

Las Líneas ICO se configuran como un instrumento clave de colaboración público-privada para el impulso del sector turístico y su transición a modelos más sostenibles. Por un lado, el catálogo de Líneas ICO (Generalistas) ofrece a las empresas turísticas acceso a una financiación flexible y adaptada a sus necesidades. Por otro, las Líneas ICO del PRTR, cuya vigencia concluirá en los próximos meses, representan una apuesta decidida de la Unión Europea por impulsar la sostenibilidad mediante condiciones financieras especialmente ventajosas.

Cabe señalar que el despliegue de estos fondos europeos en España ha constituido un hito sin precedentes, no solo por el volumen de recursos movilizados, sino también por los valiosos aprendizajes generados para el conjunto de organismos implicados en su diseño y ejecución. La tendencia en el ámbito financiero apunta a una mayor simplificación de los requerimientos y los procesos administrativos, en especial para autónomos y pymes (Comisión Europea, 2025), y a una adopción cada vez más transversal de los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) (Secretaría de Estado de Turismo, 2025), con el objetivo de consolidar la sostenibilidad como un elemento estructural de la actividad turística y de su competitividad a largo plazo.

¹² Más información en las Entrevistas ICO publicadas en su Newsletter:

“Visitamos el Hotel Bosque Mar”: <https://www.ico.es/newsletter-ico-noviembre-2023/entrevista-hotel-bosque-mar>

“Entrevista a Isabel Llorens, socia fundadora de Rusticae”: https://www.ico.es/ico_newsletter/entrevista-rusticae

“Entrevista a PGI Engineering & Consulting”: <https://www.ico.es/newsletter-ico-abril-2025/entrevista-pgi-engineering-consulting>

Referencias

- Cámara de Comercio de España. (2025), *Impacto de la actividad turística en el conjunto de la economía española (2019-2023)*, Servicio de Estudios de la Cámara de España. <https://www.camara.es/impacto-turismo-sobre-economia-espanola-supera-niveles-precovid>
- Comisión Europea. (2025), *Omnibus I package: The Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in savings*, Dirección General de Estabilidad Financiera, Servicios Financieros y Unión de Mercados de Capitales. https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6_en
- Secretaría de Estado de Turismo. (2025), *España Turismo 2030: Estrategia de turismo sostenible de España*, Gobierno de España. <https://www.turismo2030.es/wp-content/uploads/2025/11/Espana-Turismo-2030-DEF.pdf>

Nota biográfica

Beatriz Casado

Beatriz Casado es graduada en Relaciones Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid y máster en Economía Internacional y Desarrollo por la misma universidad.

Desde 2022 desarrolla su labor en la Dirección de Financiación Intermediada Nacional del Instituto de Crédito Oficial, como parte del equipo responsable de la gestión de las Líneas ICO de financiación intermediada, destinadas a financiar la actividad y los proyectos de autónomos y empresas y su expansión internacional

Valdelavilla, un pueblo recuperado en las tierras altas de Soria.

Javier Gracia. director de Participadas de Caja Rural de Soria

Resumen

El artículo presenta el caso de Valdelavilla, un pueblo de Tierras Altas (Soria) recuperado como ejemplo de turismo sostenible aplicado al desarrollo rural. Impulsado en 1996 mediante una iniciativa colectiva que integró instituciones, empresas y antiguos habitantes, el proyecto ha logrado mantenerse gracias a una gobernanza sólida, inversión continuada y capacidad de adaptación, preservando al mismo tiempo la memoria y la identidad del lugar. A lo largo del tiempo, ha diversificado sus usos —formación, actividades corporativas, rodajes y turismo experiencial— transformando su aislamiento en una ventaja competitiva y ofreciendo una experiencia basada en la convivencia en un entorno completo. Con mejoras en infraestructuras, sostenibilidad ambiental y una fuerte conexión con el territorio, incluyendo la reinversión de recursos locales, Valdelavilla se consolida como un modelo que demuestra la viabilidad de recuperar espacios despoblados mediante un turismo sostenible y bien gestionado.

Abstract

The article presents the case of Valdelavilla, a restored village in the Tierras Altas region of Soria, as an example of sustainable tourism applied to rural development. Launched in 1996 through a collective initiative involving institutions, businesses, and former residents, the project has been sustained by strong governance, continuous investment, and adaptability, while preserving the site's memory and local identity. Over time, it has diversified its uses —ranging from training programs and corporate activities to audiovisual productions and experiential tourism— turning its isolation into a competitive advantage and offering a model based on shared, community-oriented experiences. Supported by ongoing improvements in infrastructure and environmental sustainability, and closely connected to the local territory through mechanisms such as the reinvestment of local resources, Valdelavilla stands as a model demonstrating the viability of revitalizing depopulated areas through well-managed sustainable tourism.

- 01** **Turismo sostenible y contexto territorial**
- 02** **Origen del proyecto y construcción colectiva**
- 03** **Gobernanza, evolución y modelo de actividad**
- 04** **Consolidación, sostenibilidad y modelo de referencia**

1. Turismo sostenible y contexto territorial

Hablar de turismo sostenible es ir más allá de una definición. En términos reales, significa cómo generar actividad económica, social y territorial sin deteriorar el lugar que la hace posible. Significa cuidar el paisaje, gestionar mejor los recursos, respetar la identidad de la comunidad, mantener el patrimonio y crear condiciones para que el territorio salga fortalecido.

En muchas zonas del interior de España, el turismo puede ser una oportunidad para recuperar espacios y generar ingresos. Un proyecto sostenible debe respetar la memoria del lugar, generar actividad estable, conectar con la comarca en la que se realiza y disponer de una gobernanza capaz de sostenerlo en el tiempo. Debe, además, ser capaz de adaptarse a los cambios sin perder coherencia.

Valdelavilla, en la comarca soriana de Tierras Altas, permite observar esta idea en un caso concreto. Lo que durante décadas fue un pueblo despoblado es hoy un proyecto de recuperación territorial que ha sabido combinar patrimonio, actividad turística, innovación, memoria compartida y visión de futuro. Su valor reside en el recorrido realizado en sus treinta años de historia: cómo se hizo, quién lo impulsó, por qué se mantiene y de qué manera ha sabido evolucionar. En ese sentido, Valdelavilla ofrece una tesis clara: sí es posible recuperar espacios, devolverles vida y hacerlos sostenibles adaptándose a los cambios.

Para entender Valdelavilla conviene situarlo. Soria forma parte de ese interior peninsular donde la baja densidad, la despoblación y la fragilidad de muchos pueblos han sido durante décadas una realidad estructural. Dentro de la provincia de Soria, la comarca de Tierras Altas añade una personalidad muy marcada: pequeños núcleos y un paisaje abierto.

Valdelavilla encarna ese punto de partida. Fue uno de tantos pueblos afectados por el abandono y el deterioro derivados de la pérdida de población en los años sesenta. Pero, precisamente por eso, su trayectoria posterior adquiere valor.

2. Origen del proyecto y construcción colectiva

No se trata de un espacio creado desde cero para el turismo, sino de un lugar real, con historia y memoria que ha encontrado un nuevo propósito sin renunciar a lo que fue. Ese propósito no consiste sólo en atraer visitantes. Consiste en demostrar que un pueblo recuperado puede convertirse en una herramienta de desarrollo cuando se conecta con la comarca, cuando se gestiona con continuidad y cuando incorpora la sostenibilidad como práctica y no como estrategia de marketing.

Valdelavilla nació el 16 de abril de 1996 por el impulso de un promotor que consiguió reunir voluntad y capital en torno a una idea compartida: recuperar el pueblo y convertirlo en un foco de actividad para la zona. La base social del proyecto fue amplia. Participaron vecinos de los pueblos del entorno, especialmente de San Pedro Manrique, los ayuntamientos de la comarca, empresarios, empresas, asociaciones y las dos entidades financieras de la provincia de Soria, Caja Duero y Caja Rural de Soria.

El carácter colectivo del inicio se entiende bien en un detalle: hasta el cura de la zona se sumó con acciones. La anécdota resume bien el clima de implicación que acompañó el nacimiento del proyecto. No se trató solo de una operación económica, sino de una apuesta compartida por recuperar un espacio al que muchos seguían dando valor.

A ese impulso se sumó el papel decisivo de los antiguos moradores del pueblo, que se constituyeron en asociación y cedieron sus casas para hacer posible el desarrollo del proyecto. Muchas estaban derruidas, sí, pero seguían siendo sus casas. Uno de los principales valores de Valdelavilla es precisamente haber evitado que la recuperación del pueblo supusiera la ruptura con su memoria.

Ese vínculo no se ha perdido. Cada 15 de agosto se sigue celebrando la fiesta de la patrona, la Virgen de la Antigua, con misa, mónica, mozo y charanga, y hasta Valdelavilla regresan descendientes del pueblo desde distintos puntos de España. El cementerio, hoy

rehabilitado, acoge incluso las cenizas de algunos de esos descendientes, lo que da idea de la continuidad emocional del vínculo con el lugar.

Esa memoria compartida se ha reforzado también con la publicación, el pasado año, del libro "Piedra, luz y encinas", editado por Caja Rural de Soria y escrito por Isabel Goig. La obra recibió en marzo de 2026 un Premio Pelikanor, uno de los reconocimientos internacionales organizados por la Fundación Veredictas. Todo ello muestra que Valdelavilla no solo ha recuperado un espacio físico, sino que ha sabido mantener y fortalecer la conexión con los descendientes de quienes vivieron allí.



3. Gobernanza, evolución y modelo de actividad

Pero la recuperación de un pueblo exige algo más que una buena idea inicial. Exige estructura, continuidad, acuerdos y capacidad de gestión. En el caso de Valdelavilla, el proyecto se articuló desde el principio mediante una fórmula societaria que permitió ordenar la participación de perfiles muy distintos y sostener la iniciativa en el tiempo. Contó con un consejo de administración presidido por Javier Aguado, y con Javier Gracia como secretario del Consejo desde el año 2000 hasta la disolución de la sociedad en 2016. En ese marco, sus miembros supieron aportar lo mejor de cada uno y mantener el proyecto en marcha, pese a las diferencias que pudieron surgir en algunos momentos.

Esa arquitectura de gobernanza, apoyada en una organización clara de responsabilidades y en una suma de aportaciones —capital, compromiso y capacidad de trabajo—, resultó decisiva para que el proyecto no se quedara en una ilusión o en un conjunto de buenas intenciones.

En este recorrido se debe subrayar, por supuesto, la figura de Caja Rural de Soria como entidad financiera de proximidad, así como la de su presidente, Carlos Martínez Izquierdo. Su papel no fue el de una institución financiera al uso, sino el de un actor que ayudó a vertebrar, sostener y consolidar el proyecto. No fue la propietaria desde el inicio, pero en la última década pasó a ser la propietaria plena del inmueble, reforzando así su continuidad y su capacidad de reinversión.

Uno de los momentos más significativos en la evolución del proyecto fue su utilización como enclave para la inmersión intensiva en inglés. Aquella etapa puso de manifiesto una de las grandes fortalezas de Valdelavilla: su capacidad para convertir una aparente limitación en una ventaja competitiva. El aislamiento, que en otros contextos podría interpretarse como un problema, aquí se transformó en valor. Precisamente porque el pueblo estaba apartado, ofrecía concentración, convivencia y una experiencia intensiva sin distracciones.

Richard Vaughan lo expresó con claridad al recordar Valdelavilla como “un enclave, diría casi mágico” para sus cursos intensivos de inglés. También se ha declarado “un apasionado entusiasta de su encanto, de su singularidad y de su cariñosa estampa”, hasta resumir esa impresión en una frase muy sencilla “Valdelavilla es una maravilla”.

Esta etapa demuestra algo fundamental: la sostenibilidad económica también depende de saber interpretar bien el territorio y el momento. Donde otros podrían haber visto distancia o aislamiento, Valdelavilla supo ofrecer una propuesta de valor diferenciada y coherente con su entorno.

Otra línea de desarrollo especialmente relevante ha sido su uso como espacio para formación de empresas, reuniones y actividades corporativas en la naturaleza. El pueblo ha acogido encuentros profesionales que requerían algo distinto de una sala convencional: un contexto de trabajo más concentrado, y más propicio para la conversación, la reflexión y la toma de decisiones además, por supuesto, de momentos distendidos.

Otro de los hitos que conviene destacar en la biografía de Valdelavilla es la grabación de la serie *El Pueblo*, emitida primero en Telecinco y posteriormente en Amazon, que añadió una nueva dimensión al proyecto. La productora Contubernio encontró en Valdelavilla un escenario completo, auténtico y plenamente operativo. Alberto Caballero, productor ejecutivo de la serie, lo resumió con una frase muy elocuente: “En *El Pueblo* no hay platós”. Todo está rodado en exteriores, en Valdelavilla.

El impacto de esta etapa fue múltiple. Por un lado, dio proyección nacional a Valdelavilla. Por otro, generó actividad en el entorno, ya que parte del equipo se alojó y trabajó en pueblos cercanos, contribuyendo a movilizar servicios y a reforzar la imagen de la comarca. El rodaje ayudó a Valdelavilla a multiplicar su visibilidad y mostró cómo una producción audiovisual puede actuar como acelerador de un proyecto territorial cuando este ya está bien construido.

Actualmente Valdelavilla no funciona como una casa rural más ni como un pequeño hotel en un entorno atractivo. Su singularidad reside en la propia configuración del lugar. La experiencia se acerca más a la posibilidad de disponer de un

pueblo entero, o de una parte muy significativa de él, para convivir, reunirse o para diferentes celebraciones.

Esa característica lo convierte en un espacio especialmente adecuado para grupos familiares, reuniones de amigos, convivencias o celebraciones que exigen algo más que alojamiento. La diferencia es importante: no se trata solo de dormir o comer en un entorno agradable, sino de compartir tiempo en un conjunto de casas, espacios y recorridos que permiten una experiencia más completa y más cercana a la convivencia real.



4. Consolidación, sostenibilidad y modelo de referencia

Valdelavilla ha encontrado también un lugar propio en el ámbito de las bodas y celebraciones. Aquí vuelve a aparecer su singularidad. Las personas no acuden únicamente a un evento, sino que pueden quedarse, compartir más tiempo y vivir el encuentro en un espacio que funciona como un pequeño mundo propio para disfrutar con la familia y los amigos.

En ese sentido, el proyecto ha ido superando barreras con soluciones técnicas en cada momento. Ha mejorado la conectividad hasta disponer de una infraestructura capaz de ofrecer señal y wifi en las habitaciones; ha reforzado el abastecimiento y el tratamiento del agua, incorporando además su reutilización para el riego; y ha avanzado hacia una mayor estabilidad e independencia energética. A ello se suman actuaciones singulares, como la rehabilitación de la iglesia, la recuperación del lavadero o la instalación de un punto de recarga para vehículo eléctrico.

Hacer viable un pueblo de estas características ha exigido resolver muchas cuestiones de diferente índole además de la gestión cotidiana en un entorno alejado de los principales centros de servicio y abastecimiento.

Otro rasgo especialmente significativo del caso es la relación entre energías renovables y desarrollo local. Caja Rural de Soria, a través de la Compañía Eólica de Tierras Altas, ha contribuido a consolidar Valdelavilla también mediante la reinversión en el territorio de parte de la riqueza generada por instalaciones vinculadas a la energía eólica en la propia comarca. Esa conexión tiene un valor económico, pero también territorial y social. Demuestra que la riqueza producida en un lugar puede regresar a él en forma de proyectos que refuerzan su actividad, mejoran su futuro y generan un retorno visible para la comunidad. Valdelavilla representa una lógica de compromiso y reinversión local.

El recorrido de Valdelavilla ha trascendido, además, el ámbito local y se ha convertido

también en un caso de éxito estudiado en el entorno universitario. En concreto, el llamado “modelo Valdelavilla” se ha incorporado como material académico en el ámbito de la Universidad Politécnica de Madrid, en una línea vinculada a la reflexión sobre renovables, territorio y aceptabilidad social.

Valdelavilla demuestra que sí es posible recuperar espacios despoblados y devolverles vida, pero también que ese resultado no llega por casualidad. Requiere comunidad,



gobernanza, inversión continuada, capacidad de adaptación y una visión capaz de conectar el proyecto con la comarca, las personas y no solo con el propio inmueble.

Para los promotores del proyecto, y mirando en retrospectiva estas tres décadas, la conclusión de fondo es clara: sí se pueden recuperar espacios, devolverles vida y hacerlos sostenibles adaptándose a los cambios. Valdelavilla no es solo un pueblo recuperado. Es la demostración de que el turismo sostenible puede ser una herramienta real de desarrollo rural.



Nota biográfica

Javier Gracia

Ingeniero Industrial de Caja Rural de Soria. Ha estado en los equipos vinculados a Valdelavilla y a los parques eólicos que la rodean, desde 1998. Destacaría lo aprendido en el Consejo de Administración Soria Tierras Altas SA, promotor del modelo Valdelavilla; y, especialmente, de Javier Aguado. Ha defendido siempre las posibilidades de desarrollo derivadas de la adecuada implantación de renovables. Ejemplos de ello son el libro Financiación de desarrollo local editado por la UNACC en 2001, o sus clases del máster ERMA, de la Universidad Politécnica de Madrid, donde han introducido la asignatura “Retornos Sociales y Relaciones con la Población en proyectos renovables”.

PARADORES: UN MODELO DE TURISMO SOSTENIBLE CON IMPACTO TERRITORIAL Y SOCIAL

Raquel Sánchez, presidenta - consejera delegada de Paradores de Turismo de España

Resumen

El artículo analiza el modelo de Paradores de Turismo de España como un referente de turismo sostenible con impacto territorial y social, basado en la integración de la conservación del patrimonio, la protección ambiental y el desarrollo local. A través de su red de establecimientos, principalmente en entornos rurales, Paradores contribuye a la cohesión territorial, la desestacionalización y la generación de empleo, actuando como motor de dinamización económica. En conjunto, el artículo muestra cómo la sostenibilidad puede integrarse en el núcleo del modelo turístico, generando no solo menor impacto, sino una contribución positiva y estructural al territorio.

Abstract

The article examines Paradores de Turismo de España as a benchmark model of sustainable tourism with territorial and social impact, built on the integration of heritage conservation, environmental protection, and local development. Through its network of establishments—primarily located in rural areas—Paradores contributes to territorial cohesion, tourism diversification, and job creation, acting as a catalyst for local economic activity. Overall, the article demonstrates how sustainability can be embedded at the core of the tourism model, delivering not only reduced impact but also a positive and structural contribution to the territories where it operates.

- 01** **Introducción: el reto de transformar el turismo**
- 02** **Un modelo diferencial: capilaridad territorial y vocación pública**
- 03** **De la estrategia a la acción: el Plan de Sostenibilidad 2025-2028**
- 04** **Aprendizajes clave: hacia un turismo más responsable**
- 05** **Conclusión: del compromiso a la transformación**

1. Introducción: el reto de transformar el turismo

El turismo es uno de los principales motores económicos a nivel global, pero también uno de los sectores con mayor capacidad de impacto sobre el territorio, el medio ambiente y las comunidades locales. En este contexto, avanzar hacia un modelo de turismo sostenible no es solo una opción, sino una necesidad estratégica.

En España, esta transición adquiere una especial relevancia, dada la importancia del sector turístico en el conjunto de la economía. La sostenibilidad se configura así como un elemento clave para garantizar la competitividad futura del destino, preservar el patrimonio natural y cultural, generar valor compartido con la sociedad y hacer frente a las demandas de los clientes que cada vez más buscan experiencias con sentido.

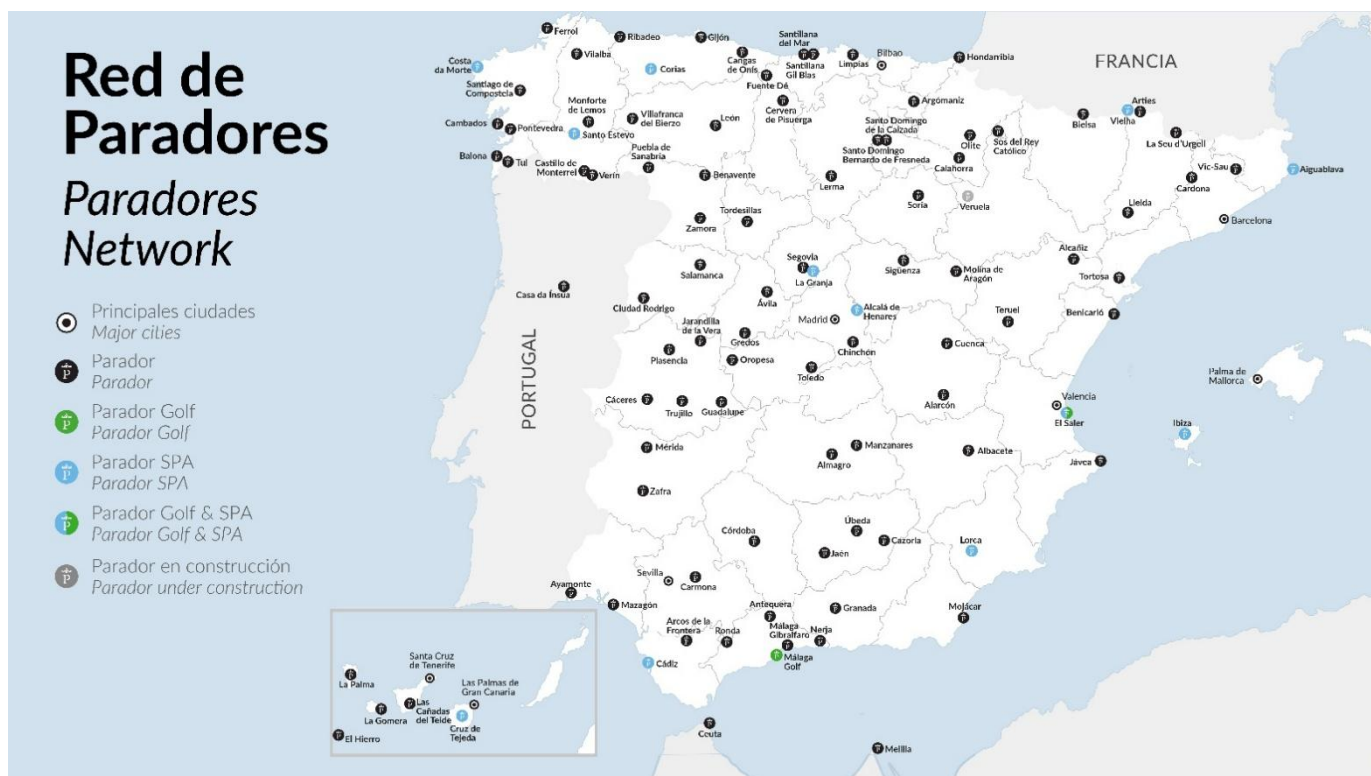
En este escenario, Paradores de Turismo de España representa un modelo singular. Como empresa pública casi centenaria, su misión trasciende la mera actividad hotelera: conservamos el patrimonio histórico-artístico, el medio ambiente y dinamizamos los entornos donde estamos. Queremos potenciar el patrimonio histórico-artístico que tenemos y ponerlo al servicio de nuestras comunidades locales, impulsando el desarrollo socioeconómico de los territorios en los que opera.

Desde Paradores, llevamos casi 100 años demostrando que el turismo y la sostenibilidad pueden y deben ir de la mano. Nuestro modelo se basa en la recuperación de edificios históricos y en la integración con los territorios en los que operamos. Esto nos ha permitido consolidarnos como un referente en la protección del patrimonio y el desarrollo local. Pero la sostenibilidad en el turismo va mucho más allá de la conservación del patrimonio: abarca también la gestión de los recursos naturales, la lucha contra el cambio climático, la dinamización de las comunidades locales y la creación de experiencias auténticas y responsables.

En 2028, Paradores celebrará su centenario, cien años de historia en los que hemos demostrado que el turismo puede y debe ser un motor de sostenibilidad. Hoy, más que nunca, necesitamos una visión de turismo que sea respetuosa y transformadora. Un turismo que no solo minimice su impacto, sino que contribuya activamente a mejorar el entorno en el que opera.

En Paradores entendemos que cada estancia deja una huella. Por eso, nuestro compromiso es que esa huella sea positiva. Bajo el lema “El eco de tu estancia”, trabajamos para que cada experiencia contribuya no solo al disfrute del cliente, sino también a la conservación del entorno, al bienestar de las comunidades locales y a la generación de valor a largo plazo.

Figura 1 - Mapa de la Red de Paradores



Fuente: <https://paradores.es/es>

2. Un modelo diferencial: capilaridad territorial y vocación pública

- **Contribución a la cohesión territorial**, al generar más interés turístico en zonas con menor actividad económica.
- **Desestacionalización del turismo**, al

Uno de los principales rasgos diferenciales de Paradores es su red de establecimientos, distribuida por todo el territorio español, con una fuerte presencia en entornos rurales, zonas de interior y destinos con menor densidad turística.

Este modelo tiene importantes implicaciones desde el punto de vista de la sostenibilidad:

diversificar la oferta más allá de los destinos tradicionales.

- **Fijación de población**, mediante la creación de empleo estable y de calidad,

resaltando el dato de que el 70% de los paradores están en poblaciones de menos de 35.000 habitantes.

- **Puesta en valor del patrimonio**, al recuperar y mantener edificios históricos.
- **Conservar el medio ambiente**, teniendo en cuenta que más de la mitad de nuestros establecimientos están muy cercanos a espacios naturales protegidos.

De este modo, Paradores actúa como un agente tractor que contribuye a dinamizar economías locales y a redistribuir los beneficios del turismo.



Imagen del Parador de Santo Estevo

3. De la estrategia a la acción: el Plan de Sostenibilidad 2025-2028

Para dar respuesta a estos retos, Paradores ha definido una estrategia de sostenibilidad a través del Plan de Sostenibilidad 2025-2028, que se articula en torno a tres grandes dimensiones —ambiental, social y de gobernanza—, plenamente integradas en su modelo de negocio. Este enfoque refleja nuestra manera de entender la hotelería: como una actividad que debe respetar y conservar el entorno natural, contribuir al desarrollo de las personas y los territorios, y gestionarse con criterios de responsabilidad y transparencia. A continuación, se presentan las principales líneas de actuación en cada una de estas dimensiones, que guían nuestro compromiso con un turismo más sostenible y con impacto positivo.

Sostenibilidad ambiental: avanzar hacia una operación más eficiente. Paradores trabaja para reducir el impacto de su actividad, especialmente en lo relativo a energía, agua y residuos.

Entre las principales líneas de actuación destacan:

Plan de acción climática. La **descarbonización** es uno de los mayores desafíos del sector. En Paradores estamos avanzando con pasos concretos para reducir nuestra huella de carbono y conseguir la neutralidad en carbono para los alcances 1 y 2 en 2040. Nuestra estrategia de reducción contiene medidas de eficiencia energética mediante la mejora de instalaciones, el uso de energías renovables y la optimización de consumos. El círculo lo cerramos con nuestro plan de compensación de huella con varios proyectos de reforestación, en el que se incluye el “Bosque Paradores”.

Como resultado de estas actuaciones, en los últimos años Paradores ha logrado avances significativos en la mejora de la **eficiencia energética** de sus establecimientos, con reducciones relevantes en el consumo por estancia y una progresiva incorporación de energías renovables en su mix energético.

Una de las claves del enfoque de Paradores es la adaptación de estas medidas a la singularidad de cada establecimiento: casi el 50% de la Red están ubicados en edificios históricos, lo que exige soluciones innovadoras y respetuosas con el patrimonio.

Gestión del agua, con sistemas de control y reducción del consumo.

Economía circular, promoviendo la reducción, reutilización y reciclaje de residuos. Aquí destacamos nuestra estrategia de prevención del desperdicio alimentario, alineada con la nueva normativa y basada en la medición.

La **protección del entorno natural** es otro de los ejes clave de la estrategia de Paradores, entendiendo el capital natural como un activo esencial para la actividad turística y para el bienestar de los territorios. En este contexto, iniciativas como el programa “Naturaleza para los Sentidos” refuerzan el vínculo entre cliente y entorno, ofreciendo experiencias a los clientes que permiten interpretar el paisaje, la

biodiversidad y los valores naturales de cada destino desde una perspectiva respetuosa y educativa. Este enfoque no solo contribuye a la sensibilización ambiental, sino que también pone en valor el patrimonio natural como parte esencial de la experiencia turística. Estas actuaciones incluyen el mantenimiento respetuoso de nuestros entornos naturales, la protección de hábitats y la sensibilización de clientes sobre el valor del ecosistema, demostrando que el turismo puede ser una herramienta activa de conservación cuando se gestiona de forma responsable. En definitiva, se trata de que cada visita deje un impacto positivo y duradero en el entorno, haciendo realidad el principio que guía nuestra estrategia: que el eco de cada estancia contribuya a preservar y mejorar los destinos.

Un ejemplo destacado es el Parador de El Saler, ubicado en el Parque Natural de la Albufera. En este enclave de alto valor ecológico, Paradores desarrolla actuaciones orientadas a la conservación de la biodiversidad, la gestión responsable de los espacios naturales y la integración de la actividad turística en el entorno.

Dimensión social: empleo, igualdad e impacto en las personas. El impacto social es un pilar fundamental del modelo de Paradores. Paradores es mucho más que una empresa hotelera. Somos una red de desarrollo local que genera miles de empleos directos, muchos de ellos en entornos rurales o con menor densidad turística, lo que refuerza su papel como agente de cohesión territorial y desarrollo local.

La compañía apuesta por:

- **Empleo estable y de calidad**, con un fuerte arraigo local.
- **Igualdad y diversidad**, impulsando políticas activas en materia de inclusión.
- **Formación y desarrollo**, incluyendo programas específicos en sostenibilidad para sus equipos.
- **Colaboración con entidades sociales**, a través de iniciativas de voluntariado y apoyo a colectivos vulnerables.

La dimensión territorial se materializa, entre otros aspectos, en la relación con los clientes,

proveedores y el impulso a la economía local.

El modelo de sostenibilidad de Paradores también implica al cliente como parte activa. A través de distintas iniciativas, se fomenta un comportamiento más responsable durante la estancia, ofreciendo información sobre el entorno natural y cultural, promoviendo el consumo responsable y facilitando prácticas que contribuyan a la reducción del uso de recursos.

Este enfoque permite avanzar hacia un modelo de turismo más consciente, en el que el cliente participa activamente en la sostenibilidad del destino.

Gobernanza: la sostenibilidad en Paradores se apoya en un modelo de gobernanza sólido que garantiza su integración real en la gestión y en la toma de decisiones. Más allá de las iniciativas concretas, el objetivo es asegurar que los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno formen parte del funcionamiento estructural de la compañía. Este enfoque se articula a través de:

- **Integración de la sostenibilidad** en la estrategia corporativa, alineando los objetivos ASG con la planificación global de la compañía, contando con un mapa de riesgos actualizado y con certificaciones de sostenibilidad turística, ambientales y de calidad.
- **Definición de indicadores y sistemas de medición**, que permiten hacer seguimiento del desempeño y orientar la mejora continua.
- **Relación responsable con proveedores**, incorporando criterios de sostenibilidad en los procesos de contratación y fomentando buenas prácticas en la cadena de valor.
- **Transparencia y rendición de cuentas**, mediante la elaboración de informes y el cumplimiento de los estándares regulatorios en materia de información no financiera.

Este modelo permite no solo gestionar los riesgos asociados a la sostenibilidad, sino también identificar oportunidades de innovación y generación de valor. En un contexto de creciente exigencia regulatoria y social, la gobernanza se convierte así en un elemento clave para garantizar la credibilidad y la solidez

del compromiso de Paradores.

Imagen del Parador de La Gomera



4. Aprendizajes clave: hacia un turismo más responsable

La experiencia de Paradores permite extraer una serie de aprendizajes relevantes para el conjunto del sector turístico:

- **La sostenibilidad debe integrarse en la estrategia:** no puede abordarse como una acción aislada, sino como un eje transversal que guía la toma de decisiones. Tener un plan de sostenibilidad está muy bien y es necesario, pero lo realmente transformador ocurre cuando la sostenibilidad se nota en cómo se forma a un equipo, en cómo se trata a los proveedores, en cómo se cuida el entorno, o en cómo se cuenta todo eso sin disfraz ni postureo. Porque hoy más que nunca, los viajeros buscan algo más que una cama cómoda: buscan autenticidad, coherencia, propósito. Y el reto está en ofrecer todo eso... y hacerlo bien. Se trata de pasar del “discurso sostenible” a la operativa real.

- **El territorio es parte del modelo de negocio:** el éxito del turismo sostenible depende de su capacidad para generar valor en el entorno local. En los últimos años hemos pasado de hablar de “no hacer daño” a hablar de generar impacto positivo. No solo reducir, sino mejorar: regenerar naturaleza, fortalecer comunidades, proteger y dar vida al patrimonio. Necesitamos la implicación de todos los actores: administraciones, empresas, comunidad local y turistas. El éxito de un destino sostenible

depende de la colaboración y del compromiso compartido.

- **Medir para mejorar:** la implementación de sistemas de medición es clave para identificar oportunidades y evaluar el impacto de las acciones.

- **Comunicar con transparencia:** la credibilidad es fundamental en un contexto de creciente exigencia en materia de sostenibilidad.

5. Conclusión: del compromiso a la transformación

El turismo sostenible ya no es una tendencia, sino el marco en el que se definirá el futuro del sector. La cuestión no es si avanzar en sostenibilidad, sino cómo hacerlo de forma eficaz, creíble y con impacto real.

La experiencia de Paradores demuestra que es posible integrar la sostenibilidad en el corazón del modelo de negocio, generando valor económico al tiempo que se protege el patrimonio, se impulsa el desarrollo local y se conserva el entorno natural.

Ahora es el momento de avanzar de iniciativas individuales a transformaciones estructurales en el conjunto del sector. Esto exige visión a largo plazo, colaboración entre actores y una gestión rigurosa basada en la medición y la transparencia.



Imagen del Parador de Sigüenza

En este camino, el turismo tiene la oportunidad de convertirse en un verdadero motor de regeneración: no solo minimizando su impacto, sino contribuyendo activamente a mejorar los

territorios y las comunidades que lo hacen posible.

Ese es el propósito que guía a Paradores: que cada experiencia deje una huella positiva, que perdure más allá de la estancia. Porque, en última instancia, la sostenibilidad no es solo una forma de gestionar el turismo, sino una forma de entender su impacto. Y ese impacto —ese eco de cada estancia— es el que define el futuro del sector.

Nota biográfica

Raquel Sánchez

Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y máster en Derecho del Trabajo y Seguridad Social por la Universidad Pompeu-Fabra. Desde el 28 de diciembre de 2023 es presidenta - consejera delegada de Paradores de Turismo de España. Entre el 23 de julio y el 28 de diciembre de 2023 ha sido diputada nacional por Barcelona.

Ha sido ministra de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, desde julio de 2021 hasta noviembre de 2023. Fue alcaldesa de la población barcelonesa de Gavá, desde febrero de 2014 hasta julio de 2021.

En 2020 fue elegida representante de la Federación Española de Municipios y Provincias en el Consejo Nacional del Clima y también como

Patrona del Institut Cerdà. Desde 2019 es vicepresidenta institucional del Área Metropolitana de Barcelona y vicepresidenta del Comité Ejecutivo de Airport Regions Council.

En 2015 fue nombrada vicepresidenta primera del Consell Comarcal del Baix Llobregat y también vicepresidenta segunda de la Red Española de Ciudades por el Clima.

Entre 2007 y 2011 fue teniente de alcalde del área de Economía y Hacienda, Recursos Humanos y Servicios Generales y portavoz del Grupo Municipal Socialista en este Consistorio. Y posteriormente, entre 2011 y 2015, fue teniente de alcalde del Área de Urbanismo, Promoción Económica, Medio Ambiente y Sostenibilidad.

ILUNION Hotels: un modelo de negocio único con impacto positivo en las personas y en la sociedad

Elena Martín, directora de Sostenibilidad y Excelencia de ILUNION Hotels.

Resumen

El artículo presenta el modelo de ILUNION Hotels como un ejemplo de integración entre negocio, sostenibilidad e impacto social, basado en la inclusión laboral de personas con discapacidad y colectivos vulnerables como eje estratégico. A través de un enfoque humanista centrado en la dignidad de las personas y herramientas innovadoras como el modelo “Our Way” y el proyecto DEIB Coach, la compañía mejora el bienestar de sus empleados, la eficiencia organizativa y la experiencia del cliente. El caso demuestra que es posible combinar rentabilidad y propósito, posicionando a la empresa como referente de turismo sostenible y transformación social.

Abstract

This article presents the ILUNION Hotels business model as an example of how profitability, sustainability, and social impact can be successfully integrated, with workforce inclusion at its core. Through a human-centered approach focused on dignity and initiatives such as the “Our Way” model and the DEIB Coach program, the company enhances employee well-being, organizational performance, and customer experience. The case shows that combining economic success with social purpose is feasible, positioning the firm as a benchmark in sustainable tourism and social transformation.

- 01** **Un propósito que
guía toda la
estrategia**
- 02** **Inclusión social
como ventaja
competitiva**
- 03** **Una compañía
humanista**
- 04** **Proyecto DEIB Coach**
- 05** **Prueba piloto**
- 06** **Un modelo que
inspira
transformación**

1. Un propósito que guía toda la estrategia

El modelo de ILUNION Hotels parte de un propósito claro: “Construir un mundo mejor con todos incluidos”, alineado, a su vez, con los valores del Grupo Social ONCE (GSO). Este propósito diferencial es lo que orienta la toma de decisiones estratégicas, operativas y de gestión de la compañía.

Apostamos por la diversidad y la inclusión en el trabajo, entendido no solo como un medio de generación de ingresos, sino como una palanca de dignidad, autonomía personal y participación social. Desde la compañía promovemos un entorno laboral seguro y accesible en el que la diversidad es reconocida como la riqueza de lo diferente.

De hecho, en esta línea y en el marco de nuestro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y más concretamente con ODS 8, que busca la promoción del crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, abogamos por dar una oportunidad de trabajo y de vida a aquellas personas que por su discapacidad o por su situación de vulnerabilidad no lo tienen fácil en el mercado laboral actual. Este objetivo reconoce que el progreso económico solo es verdaderamente sostenible cuando va acompañado de empleo digno, en igualdad de oportunidades, condiciones laborales justas, protección de los derechos humanos y participación plena de todas las personas en el desarrollo económico y social. Es decir, no dejando a nadie atrás.

Desde esta visión, la inclusión laboral de personas con discapacidad y de otros colectivos en situación de vulnerabilidad es nuestro objetivo en todos los niveles de la organización. Por eso, contamos con 15 centros de trabajo (12 hoteles, dos oficinas y un restaurante) reconocidos como Centros Especiales de Empleo (CEE), en los que más de un 70 % de la plantilla tiene algún tipo de discapacidad y cuyo objetivo principal, según el Real Decreto 2273/1985, es realizar un trabajo productivo en el mercado en el que opere, asegurando un empleo remunerado y la prestación de servicios

de ajuste personal y social que requieran trabajadores/as con discapacidad.

Tabla 1 - Evolución de la plantilla de ILUNION Hotels

	2021	2022	2023	2024	2025
Plantilla total (media)	1.113	1.432	1.679	1.807	2.000
Personas con discapacidad	406	575	636	668	727
Porcentaje de PCD	36,48	40,15	37,88	36,97	36,35
Personas vulnerables	nd	40	66	280	627
Porcentaje de PV	nd	2,79	3,93	15,50	31,35
"Plantilla social"* (%)	nd	43	42	56	57

Fuente: Ilunion Hotels

Nota: En nuestro firme compromiso con la inclusión y la igualdad de oportunidades, desde la compañía hemos adoptado un nuevo termino denominado "plantilla social" que incluye a las personas con discapacidad y a las personas procedentes de colectivos vulnerables.

ILUNION Hotels defiende un modelo de crecimiento económico que genera oportunidades reales de empleo de calidad, fomentando la estabilidad laboral, la formación continua y el desarrollo del talento en condiciones de igualdad. De este modo, el crecimiento de la compañía se construye sobre bases sólidas, éticas y sostenibles, alineadas con una visión de largo plazo.

2. Inclusión social como ventaja competitiva

ILUNION Hotels basa su modelo en la inclusión laboral de personas con discapacidad y de colectivos vulnerables, convirtiendo la diversidad en un factor de competitividad y excelencia. Este enfoque genera empleo de calidad, impulsa la igualdad de oportunidades y contribuye activamente a una economía más inclusiva, sin renunciar a la eficiencia ni a la rentabilidad empresarial.

Nuestro modelo de gestión de personas, llamado "Our Way" integra la diversidad como variable estratégica en la gestión, y se apoya en el valor de la equidad, entendida como la adaptación de las políticas y medidas a las necesidades reales y diferenciadas de cada persona, reconociendo y poniendo en valor su

unicidad, para poder gestionar eficazmente la diversidad y avanzar hacia la plena inclusión.

"Our Way" busca avanzar en el compromiso con la sociedad a la vez que refuerza la apuesta por inspirar a nuestros grupos de interés y las empresas del sector que quieran ayudarnos a cumplir nuestra visión y nuestro propósito. Este modelo está diseñado para gestionar todas las dimensiones de la diversidad, con un enfoque *people centric*, es decir, poniendo a las personas en el centro, y, por tanto, orientado a mejorar de forma integral la experiencia del empleado a lo largo de todo su ciclo de vida en la compañía. Esto se traduce en la preocupación por el bienestar de las personas, de nuestros empleados.

3. Una compañía humanista

En el esfuerzo por conseguir el bienestar de las personas, estamos evolucionando nuestra manera de gestionar la compañía hacia el humanismo. En este crecimiento, continuamos transformando el modelo hacia el posicionamiento de la dignidad humana en el centro de todo lo que hacemos, es decir, desde una perspectiva *Human-Dignity Centered* (HDC), fundamentada en el respeto intrínseco, los derechos y el bienestar de las personas en todas las decisiones, políticas y operaciones.

Figura 1 – Modelo Human-Dignity Centered



Fuente: Ilunion Hotels

Además, está inspirado en los valores de GSO que nos definen, como son: el respeto, la integridad, la equidad, la solidaridad y el compromiso; y se nutre de la cultura corporativa reflejada en las acciones y actitudes de las personas. Se trata de una atención centrada en la persona y su dignidad, partiendo de dos pilares fundamentales: en primer lugar, que las personas son el activo más importante de la organización; y, en segundo lugar, que el bienestar laboral de estas personas tiene un impacto positivo en la organización. El principal objetivo del modelo humanista es el desarrollo y el “florecimiento” de cada uno de los miembros de la organización obteniendo como resultado el beneficio social y económico, la sostenibilidad y la confianza.

Como indica Selznick (1984), lo que diferencia a una institución humanista de una mera organización empresarial son el conjunto de valores y creencias que la empresa considera suyos, la llamada cultura corporativa basada en la ética como principio rector.

En este camino de velar por un derecho fundamental como es la dignidad humana, fuente de la que emanan todos los demás derechos fundamentales, hemos desarrollado un innovador proyecto denominado DEIB Coach.

4. Proyecto DEIB Coach

Esta iniciativa parte de la transformación de la figura del técnico de apoyo, como profesional clave dentro de las Unidades de Apoyo (equipo multiprofesional regulado por el Real Decreto 469/2006), en los Centros Especiales de Empleo, que se dedica a facilitar la adaptación, integración laboral y permanencia de trabajadores con discapacidad, superando sus

barreras personales y sociales; a la figura del DEIB Coach, cuyas siglas en inglés significan:

- **Diversidad (Diversity):** Presencia de diferencias humanas (género, etnia, edad, orientación, cultura, capacidades) dentro de una organización.
- **Equidad (Equity):** Imparcialidad en procesos, políticas y asignación de recursos para garantizar igualdad de oportunidades, considerando circunstancias individuales.
- **Inclusión (Inclusion):** Entorno donde todas las personas se sienten valoradas, respetadas, escuchadas y pueden contribuir plenamente.
- **Pertenencia (Belonging):** Resultado de la inclusión plena; lugar donde los empleados se sienten seguros y valorados, aumentando su compromiso y motivación.

Es decir, la **diversidad** representa la riqueza humana, la **equidad** garantiza oportunidades ajustadas a cada necesidad, la **inclusión** asegura que todas las personas se sientan valoradas y la **pertenencia** es el efecto de esa integración.

Para llevar a cabo este proyecto, desde ILUNION Hotels hemos trabajado en un modelo de categorización basado en las variables de diversidad y de las cinco dimensiones establecidas (género, edad, discapacidad, origen étnico o cultural, orientación sexual), y hemos aflorado una más: la vulnerabilidad.

Esta nueva variable, se desarrolla a partir del estudio de los siguientes documentos:

- La Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, que define los colectivos especiales vulnerables.
- El indicador AROPE (At Risk Of Poverty and/or Exclusion) que evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos de inclusión social propuestos en la Estrategia EU2030 y que hace referencia al porcentaje de población que se encuentra en riesgo de pobreza y/o exclusión social.

- Nuestro modelo Our Way que puso de manifiesto las necesidades de las personas a través de un espacio de escucha activa, aflorando subgrupos de colectivos vulnerables (de los 17 reconocidos).

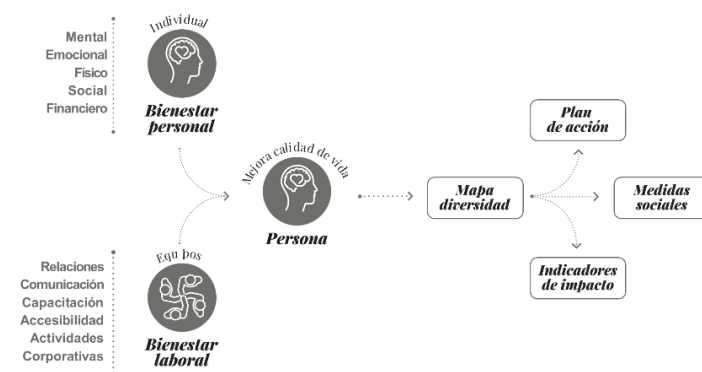
La **vulnerabilidad** es la condición de una persona o colectivo que se encuentra en situación de desventaja o riesgo de exclusión social, debido a factores personales, sociales, económicos o ambientales. Puede afectar a la dignidad, los derechos, el bienestar y el desarrollo de las personas, limitando sus oportunidades y capacidades. Esta circunstancia puede formar parte natural de la vida y no es estática, la situación se puede reducir e incluso revertir, mediante la preparación, el fortalecimiento de las capacidades individuales y la mejora de las condiciones de vida.

Con el objetivo de lograr un modelo basado en el cuidado de las personas, la figura de Técnico de apoyo se ha transformado en DEIB Coach y no solo vela por el bienestar de las personas con discapacidad, sino que también atiende a las personas vulnerables. Este profesional es clave en la coordinación y gestión del proyecto, junto con otros agentes como los directores de los hoteles y los jefes de departamento, desarrollando un modelo que escucha, acompañando y actuando para que cada persona pueda desarrollar su máximo potencial. Es una apuesta por la inclusión real.

La labor de los DEIB Coach se basa en una metodología desarrollada internamente que combina entrevistas individuales, observación, análisis y la aplicación de un Índice de Inclusión, capaz de medir distintas dimensiones del bienestar (emocional, físico, material, relacional, laboral, etc.), con la finalidad de detectar de forma rigurosa las necesidades reales de las personas y los equipos, proporcionar herramientas para su desarrollo y acompañarlos en su crecimiento tanto personal, como profesional.

Se ha desarrollado una herramienta de *personal coach* con impacto en los tres niveles que van desde la dimensión individual, el equipo y la perspectiva organizacional. El modelo se puede ver representado en la siguiente imagen:

Figura 2 – Herramienta para DEIB coach



Fuente: Ilunion Hotels

- Nivel individual: se trabaja desde un espacio de escucha, interviniendo para mejorar la calidad de vida de las personas en torno a las dos vertientes del bienestar, la personal y la profesional.
- Nivel de equipos: en este caso, se alimenta a través de la información recibida del grupo de personas y tiene que ver con las relaciones que se dan en el equipo, el desarrollo de las distintas tareas y la contribución al propósito de la empresa.
- Nivel organizacional: con la observación e identificación de pautas y dinámicas que se traducen desde un enfoque sistémico, como punto clave para poder valorar el bienestar organizacional reflejado en los indicadores de índice de absentismo, rotación, grado de autonomía en el trabajo y satisfacción laboral.

En ILUNION Hotels creemos que cada persona posee un valor único. Por eso impulsamos entornos de trabajo inclusivos, equitativos y respetuosos, donde el mérito, las capacidades y el desarrollo del potencial de cada profesional son reconocidos y puestos al servicio de un proyecto común.

Esta forma de gestionar la compañía genera un impacto positivo dentro y fuera de nuestros hoteles: fortalece la confianza entre los equipos, favorece la creatividad y la innovación en la experiencia del cliente, mejora la eficacia y la eficiencia de los procesos, y refuerza nuestra capacidad para responder con agilidad y

compromiso a los retos de un sector en constante transformación.

Al mismo tiempo, consolida un sólido sentimiento de pertenencia que nos permite cuidar mejor de las personas y ofrecer una hospitalidad verdaderamente humana, sostenible e inclusiva, coherente con nuestro propósito de construir un mundo mejor con todos incluidos.

5. Prueba piloto

Para desarrollar este proyecto, en 2024, se llevó a cabo la prueba piloto en uno de nuestros hoteles, ILUNION Alcalá Norte, para, en 2025 continuar, después del éxito inicial, con el despliegue en el resto de centros de trabajo.

Los primeros encuentros entre el personal y los equipos DEIB Coach revelaron historias personales muy distintas, marcadas por el duelo, la soledad, dificultades económicas o familiares, y otras situaciones que afectan tanto al rendimiento laboral como al bienestar personal. La figura del DEIB Coach está dando respuesta a una necesidad actual del entorno laboral, a la vez que representa una evolución natural del modelo de gestión de la compañía: más humano, sostenible y comprometido. Por ello, una de las primeras acciones llevadas a cabo fue la formación en liderazgo humanista de todo el equipo directivo (Comité de Dirección, responsables de área y directores de hotel) junto a los nuevos DEIB Coach, con el objetivo de reflexionar y transformar la manera de dirigir la compañía, hacia un *management* basado en el humanismo.

Actualmente, el proyecto cuenta con 35 DEIB Coach desplegados en los 32 hoteles y los tres centros de trabajo de la compañía, generando un impacto visible en la calidad de vida de las personas. En total, se han producido 4.000 sesiones de acompañamiento, gracias a las cuales 770 empleados se han podido beneficiar de la ayuda profesional y se han identificado 413 casos de vulnerabilidad que habían pasado desapercibidos previamente.

5. Un modelo que inspira transformación

Con una visión que pretende ser un modelo único e inspirador para todas las empresas del sector y nuestros grupos de interés que quieran construir un mundo mejor, queremos innovar y desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de todas las personas.

ILUNION Hotels aspira a ser un modelo inspirador para el sector turístico, demostrando que los hoteles pueden actuar como agentes de transformación social, espacios que generan valor económico y, al mismo tiempo, contribuyen activamente a construir una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

En este contexto, la compañía se posiciona como un modelo empresarial pionero y referente en el sector turístico, cuyo propósito es el eje vertebrador de su modelo de negocio, de su estrategia y de su forma de entender la actividad hotelera, poniendo la dignidad de las personas en el centro de todo lo que hacemos.

Referencias

- Selznick, Philip. (1984). Leadership in Administration. University of California Press, Los Angeles.

Nota biográfica

Elena Martín

Directora de Sostenibilidad y Excelencia en ILUNION Hotels y docente en la Universidad de Navarra, EOI (Escuela de Organización Industrial) y otras entidades académicas. Licenciada en Historia y Diplomada en Documentación por la Universidad de Deusto y formación en Responsabilidad Corporativa, Reputación, Intangibles, Gestión Ambiental e Impacto Social. Con 20 años de experiencia en Sostenibilidad, ha trabajado anteriormente en Ferrovial y Técnicas Reunidas. En la actualidad, lidera la implementación la estrategia de sostenibilidad y gestiona proyectos centrados en medio ambiente, acción social y comunidad, ética y buen gobierno en el sector turístico.

Es mentora en la EOI, socia de DIRSE, WAS y Eje&Con y multiplicadora B Corp.

Turismo con propósito: el camino hacia un modelo verdaderamente sostenible

Gabriel Escarrer, presidente y CEO de Meliá Hotels International

Resumen

El artículo plantea que el turismo, como motor clave de desarrollo económico y social, debe evolucionar hacia un modelo sostenible centrado en el valor y no en el volumen, ante los riesgos ambientales y sociales derivados de un crecimiento descontrolado. Defiende la resiliencia del sector a través de la diversificación, la innovación y la colaboración público-privada, así como una mayor integración con las comunidades locales. Desde la experiencia de Meliá Hotels International, se expone cómo la sostenibilidad se convierte en eje estratégico mediante iniciativas concretas en eficiencia energética, gestión del agua, reducción de residuos, protección de la biodiversidad y generación de impacto social positivo. El texto concluye que el futuro del turismo depende de un compromiso colectivo y de una gobernanza responsable que garantice un desarrollo equilibrado, capaz de generar valor económico, social y ambiental a largo plazo.

Abstract

The article argues that tourism, as a key driver of economic and social development, must evolve toward a sustainable model focused on value rather than volume, given the environmental and social risks of uncontrolled growth. It highlights the sector's resilience through diversification, innovation, and public-private collaboration, as well as deeper integration with local communities. Drawing on the experience of Meliá Hotels International, it illustrates how sustainability becomes a strategic axis through concrete initiatives in energy efficiency, water management, waste reduction, biodiversity protection, and the creation of positive social impact. The text concludes that the future of tourism depends on a collective commitment and responsible governance capable of ensuring balanced development that generates long-term economic, social, and environmental value.

01 **El turismo ante la necesidad de evolucionar hacia un modelo sostenible**

02 **Resiliencia, valor, diversificación e innovación**

03 **La visión de Meliá: Travel for Good y sostenibilidad ambiental**

04 **Impacto social, empleo, comunidades y turismo de mayor valor**

05 **Gobernanza, reconocimiento y compromiso colectivo de futuro**

06 **Política económica y financiación**

07 **Conclusión**

1. El turismo ante la necesidad de evolucionar hacia un modelo sostenible

El turismo es, sin duda, una de las grandes fuerzas transformadoras de nuestro tiempo. Su capacidad para dinamizar economías, generar empleo y conectar culturas lo convierte en un motor de progreso difícilmente equiparable a otras industrias. Allí donde llega el turismo, surgen nuevas oportunidades: se revitalizan territorios, se fomenta el emprendimiento local y se abren al mundo destinos que, en muchos casos, encuentran en esta actividad una vía esencial para su desarrollo. Además, el turismo tiene algo único: no solo mueve capital, sino también experiencias, conocimiento y entendimiento entre personas de diferentes orígenes.

Sin embargo, esta enorme capacidad de impacto conlleva también una responsabilidad proporcional. Cuando el crecimiento se produce sin planificación o sin una visión a largo plazo, pueden aparecer desequilibrios evidentes. La presión sobre recursos naturales como el agua o la energía, la degradación de ecosistemas sensibles o la generación de residuos son algunos de los desafíos más visibles. Pero no son los únicos. También surgen tensiones sociales cuando el desarrollo turístico no se integra adecuadamente en la vida de las comunidades locales, o cuando el modelo económico prioriza el volumen sobre el valor, generando dinámicas poco resilientes y, en ocasiones, vulnerables a cambios externos.

En este contexto, el turismo ya no puede limitarse a crecer; debe evolucionar. Y ahí radica el verdadero desafío del sector. Nos encontramos en un momento decisivo, en el que debemos preguntarnos no solo cuánto crecemos, sino cómo lo hacemos y con qué impacto. Por eso hoy, más que nunca, el sector turístico se enfrenta a una encrucijada clara: continuar por una senda de crecimiento tradicional o apostar decididamente por una transformación que garantice su viabilidad a largo plazo. En definitiva, se trata de entender

que el éxito del turismo en el futuro no se medirá solo en cifras, sino en el valor que sea capaz de generar para todos.

2. Resiliencia, valor, diversificación e innovación

La resiliencia no consiste únicamente en resistir los impactos (como las que ya conocemos, entre ellas, crisis sanitarias, tensiones geopolíticas o efectos del cambio climático), sino en anticiparse a ellos, adaptarse con agilidad y salir reforzados. Uno de los pilares fundamentales de esta resiliencia es apostar por un modelo menos dependiente del volumen y más orientado al **valor**. Esto implica atraer a un viajero más consciente, que busca experiencias auténticas y está dispuesto a contribuir positivamente al destino. Este cambio no solo mejora la sostenibilidad ambiental, sino que también fortalece el tejido económico local, genera empleo más estable y reduce la vulnerabilidad ante fluctuaciones de la demanda.

La **diversificación** es igualmente clave. Los destinos y las empresas debemos evitar la dependencia excesiva de unos pocos mercados emisores o de una marcada estacionalidad. Apostar por una oferta más amplia —que combine ocio, cultura, gastronomía, naturaleza o bienestar— permite distribuir mejor la demanda a lo largo del año y atraer a perfiles de cliente más diversos. Esta estrategia no solo mejora la rentabilidad, sino que reduce la presión sobre los destinos en los momentos de mayor demanda.

Otro elemento esencial es la **innovación**. La digitalización, la inteligencia artificial o el uso avanzado de los datos están transformando nuestra capacidad para gestionar los recursos de forma más eficiente, anticipar necesidades y ofrecer experiencias personalizadas. En nuestro caso, estas herramientas ya nos permiten optimizar consumos energéticos, mejorar la gestión operativa y tomar decisiones más informadas, contribuyendo a un modelo más sostenible y competitivo al mismo tiempo.

Pero la resiliencia también se construye desde lo **local**. Un turismo fuerte es aquel que genera

valor compartido con las comunidades que lo acogen. Integrar a proveedores locales, apoyar el emprendimiento, respetar la identidad cultural y contribuir al desarrollo social no solo es una cuestión de responsabilidad, sino una condición indispensable para garantizar la legitimidad y continuidad del modelo turístico.

Y finalmente, no podemos olvidar la importancia de la **colaboración**, porque ninguna empresa ni ningún destino puede afrontar por sí solo los retos actuales. La resiliencia del turismo dependerá, en gran medida, de nuestra capacidad para trabajar de forma coordinada con administraciones públicas, organizaciones sociales y otros actores del sector. Solo así podremos construir un modelo más equilibrado, más sólido y preparado para afrontar los desafíos del futuro.

3. La visión de Meliá: Travel for Good y sostenibilidad ambiental

En Meliá Hotels International llevamos décadas convencidos de que ese cambio de enfoque no es una opción, sino una necesidad ineludible. No puede haber crecimiento real si no va acompañado de responsabilidad, de una mirada a largo plazo y de un compromiso firme con los entornos en los que operamos. Por eso, nuestra visión es clara: el turismo debe consolidarse como un motor de desarrollo equilibrado, capaz de generar valor de forma simultánea en las esferas ambiental, social y económica.

En este contexto, la sostenibilidad deja de ser un concepto accesorio para convertirse en el eje que guía todas nuestras decisiones. No hablamos de una tendencia pasajera ni de un conjunto de iniciativas aisladas, sino de una forma de entender el negocio. Bajo el paraguas de nuestro programa Travel for Good, trabajamos para avanzar hacia un modelo turístico que genere un impacto positivo y duradero: cuidando del planeta con una gestión responsable de los recursos, impulsando el desarrollo y el bienestar de las personas, y contribuyendo a fortalecer el tejido social y económico de los destinos que nos acogen. Es

desde esta convicción desde donde articulamos nuestra acción y desde donde queremos contribuir, de manera activa, a transformar el sector.

Este enfoque nos ha permitido avanzar con resultados tangibles. Por ejemplo, en 2025 logramos reducir nuestra huella de carbono por estancia en un 4,6% respecto al año anterior, al mismo tiempo que el 85% de nuestro portfolio ya opera con energía renovable, y el 88% cuenta con certificación en sostenibilidad (como Ecstars, Earthcheck o Biosphere). Son datos que muestran que el compromiso no es retórico, sino medible.

4. Impacto social, empleo, comunidades y turismo de mayor valor

Sin embargo, el verdadero reto no está solo en mejorar indicadores, sino en cambiar la forma de entender el turismo. Porque los destinos turísticos son, en esencia, ecosistemas frágiles. En este ámbito, el sector hotelero tiene una enorme responsabilidad, pero también una gran capacidad de acción. En Meliá lo abordamos desde múltiples palancas: eficiencia, innovación y diseño responsable.

En **energía**, por ejemplo, hemos apostado por tecnologías avanzadas como la de nuestro proyecto CO2PERATE, un sistema que utiliza inteligencia artificial para optimizar en tiempo real el consumo energético de nuestros hoteles. Este tipo de soluciones nos permite reducir emisiones sin comprometer la experiencia del cliente.

En **agua**, un recurso cada vez más escaso en muchos destinos, aplicamos una estrategia basada en la reducción y la reutilización. Hoy ya reutilizamos el 15% del agua consumida en nuestras operaciones, incorporando tecnologías eficientes y sensibilizando tanto a empleados como a clientes sobre su uso responsable.

Otro reto clave es la **gestión de residuos**. Apostamos por evitar el desperdicio desde el origen —optimizando compras y procesos— y, cuando no es posible, por dar una segunda vida

a los recursos. En 2025, por ejemplo, evitamos el desperdicio de más de 10.000 kg de alimentos en Europa gracias a nuestra colaboración con [Too Good To Go](#), y hemos desarrollado iniciativas de valorización de residuos orgánicos, aceites y materiales reciclables.

Además, protegemos activamente la **biodiversidad**. Desde la conservación de más de 100.000 metros cuadrados de manglar en el Caribe hasta programas de protección de tortugas marinas en México o la retirada de plásticos del Mediterráneo, nuestra ambición es clara: no solo minimizar nuestro impacto, sino contribuir a restaurar los ecosistemas.

Sin embargo, el turismo sostenible no puede existir sin un impacto positivo en las personas. Esto incluye tanto a nuestros empleados como a las comunidades en las que operamos.

En Meliá creemos firmemente en el **empleo de calidad** como palanca de transformación. Hoy contamos con más de 50.000 empleados en el mundo, de los cuales casi el 90% tiene contrato indefinido. Apostamos por el desarrollo profesional continuo a través de nuestra plataforma de formación eMeliá, con miles de cursos disponibles, y programas de desarrollo específicos adaptados a cada etapa de la carrera profesional.

Nuestra cultura de talento, reconocida con la certificación Top Employer, se basa en ofrecer entornos de trabajo seguros, inclusivos y motivadores. Pero vamos más allá: impulsamos la diversidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión de colectivos vulnerables, colaborando con entidades como Fundación ONCE o Fundación La Caixa. Un ejemplo del que me siento especialmente muy orgulloso es nuestra participación en el [proyecto Urdimbre](#) del Gobierno de Canarias, que nos ha permitido dar una oportunidad laboral a casi medio centenar de jóvenes migrantes extutelados, contribuyendo de forma directa a su integración social y profesional. Y es que el empleo no solo genera desarrollo económico, sino también cohesión, dignidad y futuro.

Así pues, nuestro impacto social también se extiende a las **comunidades locales**. Otro dato significativo es que el 87% de nuestros proveedores son locales, lo que nos permite fortalecer el tejido económico de los destinos y

fomentar una cadena de valor más sostenible. Además, promovemos iniciativas culturales y sociales que no solo mejoran la experiencia de nuestros clientes, sino que enriquecen la vida de los propios residentes. Desde el festival literario FLEM que organizamos en Magaluf hasta proyectos educativos en África, buscamos integrar el turismo en la identidad local y contribuir a su preservación.

Si hablamos de los grandes retos actuales del turismo, sin duda uno de los más importantes es el de lograr un crecimiento equilibrado que beneficie a todos, ya que, durante años, algunos destinos han sufrido los efectos de la masificación o de modelos basados en volumen y bajo valor añadido. En este sentido, nuestra apuesta es clara: evolucionar hacia un turismo de mayor calidad, capaz de generar más valor con menos impacto. La renovación de hoteles en destinos maduros, por ejemplo, como hemos hecho en Magaluf (que se ha convertido en un clarísimo ejemplo de reposicionamiento de destinos maduros) atrae a viajeros con mayor poder adquisitivo, incrementa la derrama económica local y eleva el nivel de toda la oferta turística.

Además, modelos como el de nuestra marca Paradisus, que integra experiencias locales en la propia estancia, demuestran que es posible crear una conexión auténtica entre el viajero y el destino, al tiempo que se dinamiza la economía de proximidad.

Este enfoque también contribuye a la desestacionalización, un aspecto clave para garantizar la estabilidad del empleo y la sostenibilidad económica de los destinos.

5. Gobernanza, reconocimiento y compromiso colectivo de futuro

Por último, también es importante señalar que la sostenibilidad no solo se construye con acciones operativas, sino también con una gobernanza sólida y transparente. En Meliá hemos reforzado nuestras políticas de sostenibilidad, derechos humanos y ética empresarial para adaptarnos a

los nuevos estándares europeos, y hemos vinculado el 10% de la retribución variable a objetivos de sostenibilidad. Además, evaluamos a miles de proveedores bajo criterios ESG. Este compromiso con la integridad y la transparencia es esencial para generar confianza entre clientes, empleados, socios y la sociedad en general.

El camino hacia la sostenibilidad es largo y exigente, pero también está siendo reconocido. Me enorgullece que por nueve años consecutivos hayamos logrado ser reconocidos como una de las hoteleras más sostenibles del mundo por S&P Global, siendo en el último año la primera hotelera de Europa y la tercera compañía turística a nivel mundial en este prestigioso ranking.



Pero más allá de los premios, nuestro mayor reconocimiento es la confianza de nuestros clientes y el impacto positivo que generamos en los destinos. Porque el turismo sostenible no es responsabilidad de una sola empresa, ni siquiera de un solo sector. Es un desafío colectivo que requiere la colaboración de administraciones públicas, empresas, viajeros y comunidades locales.

En Meliá estamos convencidos de que las grandes compañías tenemos un papel especial que desempeñar. No solo por nuestra capacidad de inversión e innovación, sino también por nuestra responsabilidad como agentes de cambio.

Sin embargo, el verdadero éxito dependerá de nuestra capacidad para sumar esfuerzos. Necesitamos políticas públicas que fomenten la

sostenibilidad, viajeros más conscientes de su impacto y una industria comprometida con la mejora continua.

Así, el futuro del turismo no será sostenible por defecto. Tendremos que construirlo día a día, decisión a decisión. En Meliá seguiremos avanzando en este camino, convencidos de que es la única forma de garantizar nuestro crecimiento y el bienestar de los destinos que nos acogen. Porque, al final, la sostenibilidad no es solo una cuestión de responsabilidad: es la clave para seguir siendo relevantes en un mundo que exige cada vez más compromiso.

Nota biográfica

Gabriel Escarrer

Gabriel Escarrer Jaume es presidente de Meliá Hotels International, donde lidera la estrategia global, la transformación digital y el posicionamiento sostenible de la compañía en el mercado turístico internacional. Cuenta con una amplia trayectoria en el sector financiero y hotelero, habiendo desarrollado su carrera en banca de inversión en Nueva York y Londres antes de incorporarse al grupo familiar, donde ha ocupado puestos de máxima responsabilidad ejecutiva y ha pilotado la expansión internacional de la hotelera en más de cuarenta países. Es licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Wharton (Filadelfia), graduado en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) del IESE y vicepresidente ejecutivo de la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur).

Turicleta: infraestructura para un turismo rural que descarboniza y repuebla

Mariana Boadella - cofundadora y CSO de Turicleta. Veterinaria, doctora en fauna silvestre y MBA por IE Business School.

Resumen

Turicleta propone una solución de infraestructura de movilidad turística rural basada en una red de estaciones de alquiler de bicicletas eléctricas que permite reducir la dependencia del coche en territorios de baja densidad, facilitando un turismo más accesible y sostenible. Frente al vacío de micromovilidad fuera de las ciudades, el modelo combina tecnología, operación y colaboración público-privada para desplegar un servicio autónomo y escalable que ya conecta múltiples municipios. Su impacto es triple: contribuye a la descarbonización del turismo, mejora la experiencia del visitante y genera actividad económica local, apoyando indirectamente la revitalización y fijación de población en entornos rurales.

Abstract

Turicleta proposes a rural tourism mobility infrastructure based on a network of electric bicycle stations to rent that reduces car dependency in low-density areas, enabling more accessible and sustainable tourism. In response to the lack of micromobility solutions outside urban environments, the model combines technology, operations, and public-private collaboration to deploy an autonomous and scalable service that already connects multiple municipalities. Its impact is threefold: it contributes to the decarbonization of tourism, enhances the visitor experience, and generates local economic activity, indirectly supporting the revitalization and population retention of rural areas.

- 01** **El día que una bicicleta alquilada nos cambió la pregunta**
- 02** **Un problema estructural: la España rural no tiene infraestructura de movilidad ligera**
- 03** **Por qué hablamos de infraestructura, y no de alquiler de bicicletas**
- 04** **Un modelo público-privado: el ayuntamiento como socio, no solo como cliente**
- 05** **Descarbonizar el turismo rural: un impacto medible, no declarativo**
- 06** **Repoblar desde lo económico: la Coca-Cola del bar del pueblo**
- 07** **Quién creyó primero: el papel del capital paciente en un proyecto de impacto**
- 08** **Qué hemos aprendido sobre turismo sostenible en menos de un año**

1. El día que una bicicleta alquilada nos cambió la pregunta

Turicleta no nació en un despacho ni en una hoja de Excel. Nació un fin de semana en el medio rural, con una niña de dos años en la sillita, mi marido —Alberto, hoy CEO de la compañía— y yo intentando recorrer un pueblo pequeño en bicicleta eléctrica. Habíamos alquilado un par de bicis de forma improvisada y, de pronto, lo que iba a ser una excursión corta se convirtió en un descubrimiento: pudimos entrar en lugares donde el coche simplemente no cabe, hablar con vecinos que ya no ven a nadie, y hacer un kilómetro más, y otro, porque la batería empujaba por nosotros. Volvimos con una idea fija: aquello no podía ser una excepción. Tenía que ser infraestructura.

La pregunta que nos hicimos aquel día es la misma que sostiene el proyecto hoy: ¿por qué el turismo rural sigue dependiendo casi exclusivamente del coche privado? En un país donde el 80 % de la superficie es rural y donde el patrimonio natural y cultural está distribuido en miles de pequeños núcleos, exigir un vehículo propio para acceder a él equivale a excluir a millones de personas —turistas sin permiso, turistas urbanos sin coche, familias con niños pequeños, mayores que ya no conducen, viajeros extranjeros— de una parte fundamental del país. Y, al mismo tiempo, el modelo actual somete a esos mismos territorios a emisiones, ruido y tráfico que no necesitan.

La respuesta no estaba en inventar una bicicleta nueva. Estaba en construir la red que permite que alquilar una bicicleta eléctrica sea tan fácil y tan presente en un pueblo de 400 habitantes como lo es en el centro de Madrid. Esa red es lo que llamamos Turicleta.

2. Un problema estructural: la España rural no tiene infraestructura de movilidad ligera

Durante la última década, el debate sobre movilidad sostenible en España se ha concentrado casi por completo en las ciudades: carriles bici, zonas de bajas emisiones, flotas compartidas de patinetes y bicicletas. Es lógico —allí vive la mayoría de la población y allí se concentran los problemas de contaminación y congestión—, pero la consecuencia no prevista es que el 80% del territorio nacional ha quedado fuera del paraguas de la movilidad sostenible.



Los operadores de micromovilidad urbana no operan en zonas de baja densidad porque su modelo depende de decenas de viajes por bicicleta y día, imposible en un pueblo de 300 vecinos. Y los ayuntamientos rurales, aunque quieran ofrecer una alternativa al coche, no tienen ni el presupuesto técnico ni la capacidad operativa para montar y mantener una flota por

su cuenta.

El resultado es un vacío de infraestructura: territorios con una demanda turística latente enorme, un patrimonio extraordinario y una voluntad política creciente de descarbonizar, pero sin herramientas para hacerlo. Ese vacío es el que detectamos en 2022 y el que Turicleta se propuso llenar: no compitiendo con la micromovilidad urbana, sino operando allí donde ésta no llega y probablemente nunca llegará.

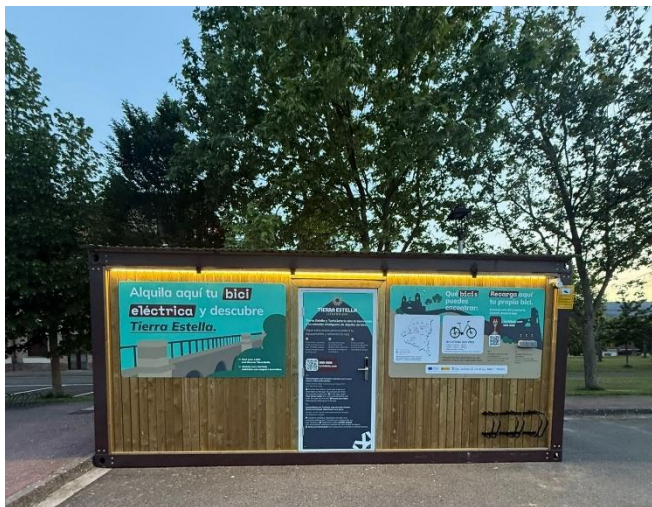
3. Por qué hablamos de infraestructura, y no de alquiler de bicicletas

Cuando empezamos a presentar el proyecto ante ayuntamientos, diputaciones y fondos de inversión (y nosotros mismos), nos encontrábamos siempre con la misma confusión: nos situaban en la casilla mental del "alquiler de bicicletas". Es una casilla respetable, pero se queda incompleta para describir lo que hacemos y lo que los territorios necesitan.

Por eso hemos optado por definir —y en cierto modo crear— una categoría nueva: la infraestructura de movilidad turística rural. La diferencia no es retórica. Un alquiler es un servicio puntual que depende de un operario que te entrega y te recoge la bici. Una infraestructura es una red de activos físicos y digitales que funciona de forma autónoma, está disponible 24/7, es interoperable entre municipios, y presta un servicio público aunque sea operada por una empresa privada.

Esta diferencia se materializa en tres componentes. El primero son nuestras **estaciones inteligentes**: módulos autónomos, alimentados en modo off-grid, con conectividad 4G/5G, cámaras de seguridad, carga inalámbrica y anclaje propietario, instalables en prácticamente cualquier localización de interés turístico sin obra civil pesada. El segundo son las **flotas** de bicicletas eléctricas adaptadas al terreno y al perfil del usuario: bicicletas de montaña para rutas off-road, bicis de barra baja para paseos familiares y usuarios senior, triciclos para personas con movilidad reducida, y modelos infantiles para familias. El tercero es una capa de **software** —aplicación y web propias— que permite al usuario reservar, pagar

y descubrir rutas, y al equipo de operaciones gestionar la red con telemetría en tiempo real.



Esta combinación —hardware resistente, software específico y un modelo operativo pensado para baja densidad— es lo que convierte una idea en infraestructura. Y la palabra importa: una infraestructura se puede planificar, financiar con instrumentos públicos, integrar en planes turísticos estratégicos y evaluar con indicadores objetivos.

4. Un modelo público-privado: el ayuntamiento como socio, no solo como cliente

El 95% de la tracción de Turicleta hasta hoy se ha construido trabajando con administraciones públicas locales y autonómicas. Hemos acumulado más de 3,3 millones de euros en contratos adjudicados, 28 proyectos en despliegue y una tasa de éxito en licitaciones del 84%. Pero lo más importante no es el dato agregado, sino la forma de trabajar que hay detrás.

Cuando un ayuntamiento rural contrata a Turicleta, no nos contrata para que le vendamos un lote de bicicletas y nos marchemos. Nos contrata para que diseñemos, suministremos, instalemos, operemos y mantengamos el servicio durante años. La propuesta integral incluye el estudio de ubicación de las estaciones, la adaptación de la flota al terreno

concreto, la formación del personal municipal si lo hay, el soporte al usuario final, el mantenimiento preventivo y correctivo, la generación de rutas cicloturísticas y la recopilación de datos de uso que alimenten la propia planificación turística del municipio.

Este enfoque ha sido especialmente útil en el marco de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) y en los proyectos financiados con los fondos NextGenerationEU. Los fondos europeos han jugado un papel absolutamente clave en acelerar la red: han permitido a decenas de municipios —que por sí solos nunca habrían podido abordar una inversión de este tipo— cofinanciar estaciones, bicicletas y el servicio asociado. Sin la ventana de financiación que abrieron los fondos NextGeneration, hoy no tendríamos 123 estaciones desplegadas ni una flota activa de 662 bicicletas eléctricas cubriendo buena parte de la Península Ibérica.

Hay un detalle de este modelo que merece subrayarse, porque creemos que tiene implicaciones más allá de nuestro sector: cada municipio desplegado genera de forma espontánea demanda de los municipios vecinos. Los alcaldes y alcaldesas rurales se hablan. Ven un ejemplo que funciona a pocos kilómetros, entienden que pueden replicarlo, y nos llaman. Esta dinámica de contagio territorial es, en la práctica, un canal comercial orgánico que reduce el coste de captación y que permite que la red se extienda siguiendo la lógica natural del territorio, en lugar de imponer una expansión de arriba hacia abajo.

5. Descarbonizar el turismo rural: un impacto medible, no declarativo

La sostenibilidad ambiental es el componente más evidente de nuestra propuesta de valor, pero también el que más fácilmente se reduce a un eslogan. Preferimos dar cifras. En 2025, la red de Turicleta evitó 4.380 toneladas de CO₂ respecto al escenario contrafactual de desplazamientos equivalentes en vehículo privado de combustión. La proyección para

2027, con la red en pleno despliegue, añade unas 50 toneladas adicionales anuales solo por el efecto del uso compartido, que además elimina compras duplicadas de vehículos por parte de usuarios que de otra forma habrían adquirido una bicicleta propia para un uso marginal.

La cifra de CO₂ evitado es importante, pero no es el único vector de impacto ambiental. Cada turista que recorre una ruta en bicicleta eléctrica en lugar de hacerlo en coche reduce también el ruido, la contaminación atmosférica local y la presión del tráfico sobre carreteras secundarias estrechas, a menudo compartidas con fauna y con usos agrícolas. En espacios protegidos —parques naturales, reservas de la biosfera, entornos con fauna sensible— esta diferencia no es menor. Descarbonizar el turismo rural no es solo contabilidad de emisiones; es también compatibilidad entre la actividad turística y los ecosistemas que esa actividad pretende dar a conocer.

La bicicleta eléctrica es, en este sentido, un vehículo técnicamente casi perfecto para el turismo rural responsable: cero emisiones en uso, huella acústica nula, un ritmo compatible con la observación del paisaje, y un perfil de usuario accesible incluso en terrenos con desnivel.

6. Repoblar desde lo económico: la Coca-Cola del bar del pueblo

Si la dimensión ambiental de nuestro impacto es evidente, la dimensión social —repoblar, fijar actividad económica en el territorio— es para nosotros la verdaderamente transformadora.

En el primer trimestre de 2026, 587 usuarios recorrieron en Turicleta 17 poblaciones rurales con estación activa. En varias de ellas, nuestra red es la única actividad de ocio disponible para un visitante: no hay museo, no hay cine, no hay oferta organizada. Lo que sí hay, casi siempre, es un bar. Y cada una de esas 587 personas, como mínimo, se toma una Coca-Cola en ese bar al terminar la ruta. Muchas se quedan a comer. Algunas se quedan una noche más. Ese

encadenamiento de pequeños gastos —una consumición, una tapa, una habitación, un queso del pueblo— es modesto en términos macroeconómicos, pero cualquiera que conozca el tejido comercial de un municipio de menos de 500 habitantes sabe lo que significa en micro: puede ser la diferencia entre que el único bar del pueblo cierre o abra otra temporada más.

En este sentido, cada estación de Turicleta funciona como un pequeño ancla económica: fija actividad turística, genera ingresos locales, y posiciona al municipio en el mapa de destinos accesibles sin coche. Una sola estación no detiene la despoblación; pero una red de varias decenas de estaciones coordinadas empieza a construir, literalmente, una razón para quedarse —o para volver— al territorio.

A este efecto directo sobre el comercio local hay que sumar un efecto indirecto, y para nosotros tan importante como el primero: los empleos rurales que nosotros mismos generamos. Nuestra nave de fabricación no está en Madrid ni en un polígono periurbano. Está en Villafranca de los Caballeros, un pueblo de menos de 5.000 habitantes en la provincia de Toledo. Rehabilitamos una nave que antes de la crisis de 2010 daba empleo a 14 personas y que llevaba más de una década abandonada. Hoy trabajan allí 13 personas, 6 de ellas jóvenes en formación profesional dual. Mantener la fabricación en Villafranca nos complica la operación —la sede central de la empresa está a 80 kilómetros— y supone un coste de coordinación real. Pero hemos decidido asumirlo por una razón sencilla: si nuestra propuesta genera impacto rural, no tiene sentido que los empleos cualificados que esa propuesta crea se queden en otra parte. Queremos que los jóvenes del entorno puedan formarse y trabajar sin tener que hacer las maletas hacia la capital provincial.

7. Quién creyó primero: el papel del capital paciente en un proyecto de impacto

Levantar capital para una startup de movilidad en zonas rurales no fue sencillo. La tesis de inversión dominante en España durante los

últimos años ha mirado hacia modelos urbanos, de alto crecimiento, con densidad de usuarios garantizada. Un proyecto que propone desplegar infraestructura en municipios de 500 habitantes, con ciclos de venta dominados por licitaciones públicas y con un horizonte de retorno razonable pero no explosivo, no encaja bien en esa tesis.

Por eso, cuando Fondo Bolsa Social apostó por nosotros en una etapa temprana, el gesto fue más que financiero: fue una validación. Su entrada nos permitió ir de la mano con un socio que comparte el marco de evaluación que también nos importa en Turicleta: personas alcanzadas, toneladas de CO₂ evitadas, municipios activados, empleo rural creado.

A la aportación del capital privado de impacto se ha sumado, como ya hemos mencionado, la palanca decisiva de los fondos NextGenerationEU canalizados a través de los planes de sostenibilidad turística y de las convocatorias autonómicas y locales. Este ecosistema mixto —inversión de impacto privada + financiación pública europea + ingresos recurrentes de licitaciones— es lo que nos ha permitido estar construyendo una red de 123 estaciones y 662 bicicletas en activo a junio de 2026, con cobertura que ya cruza el territorio peninsular de un extremo a otro. Ninguna de estas tres palancas, por sí sola, habría bastado. Es la combinación lo que hace viable la infraestructura.

8. Qué hemos aprendido sobre turismo sostenible en menos de un año

Después de casi un año operando, dos lecciones nos parecen especialmente transferibles a otros actores del ecosistema del turismo sostenible.

La primera: el turismo sostenible rural no es un nicho, es un mercado infradotado de infraestructura. Hay demanda —latente y creciente— de turistas que quieren recorrer España sin coche y de forma responsable; hay oferta patrimonial, gastronómica y natural extraordinaria; y hay administración pública dispuesta a cofinanciar. Lo que falta no es

voluntad, es capacidad operativa. Las empresas capaces de desplegar y mantener infraestructura en baja densidad son pocas, y la oportunidad para quienes sepan hacerlo es significativa.

La segunda: la economía circular aplicada al turismo no se agota en reciclar. Nuestro modelo es circular en un sentido más profundo: una bicicleta compartida sustituye entre diez y veinte compras individuales que habrían acabado, mayoritariamente, infrutilizadas en un garaje. Cada estación convierte un mismo activo físico en decenas de experiencias turísticas distintas a lo largo del año. La circularidad real se mide en intensidad de uso por unidad desplegada, no en folletos de reciclaje.

Turicleta se creó con una idea sencilla, la que tuvimos aquel fin de semana en el campo con nuestra hija: que recorrer la España rural en bicicleta eléctrica tenía que ser algo normal, accesible y bien hecho. Hoy, desplegando 123 estaciones, y 662 bicicletas en operación, evitamos 4.380 toneladas de CO₂ al año y generamos un gasto inducido en economía local medible trimestre a trimestre. Lo que empezó como una intuición personal se ha convertido en una categoría nueva de infraestructura turística sostenible. Queda mucho por hacer; pero la dirección está clara, y los datos —ambientales, sociales y financieros— respaldan que merece la pena pedalear el camino.

Nota biográfica

Mariana Boadella

Mariana Boadella es cofundadora y directora de Sostenibilidad (CSO) de Turicleta, donde lidera la estrategia de movilidad sostenible, ecoturismo y desarrollo rural de la compañía. Cuenta con una sólida trayectoria en gestión ambiental y el sector público, habiendo ejercido como concejala de Sostenibilidad y Agenda 2030 en el Ayuntamiento de Ciudad Real. Es licenciada en Veterinaria, doctora en Fauna Silvestre con una destacada labor en investigación epidemiológica y sanidad animal, y posee un MBA por el IE Business School, combinando un profundo perfil científico y técnico con la gestión empresarial aplicada a la sostenibilidad.

Turismo de emociones: los pueblos mágicos de España

Francisco J. Martín, presidente del Ecosistema Pueblos Mágicos de España

Resumen

El artículo analiza la iniciativa Pueblos Mágicos de España como modelo de promoción territorial basado en la valorización del patrimonio cultural, natural y gastronómico de los municipios rurales. A partir de una red de 169 localidades, el proyecto impulsa una estrategia de desarrollo turístico basada en el denominado turismo de emociones, que conecta identidad local, sostenibilidad y cooperación institucional. El trabajo describe la evolución del proyecto durante la última década y su ampliación mediante nuevas iniciativas como Lugares Mágicos de España, Empresas Mágicas de España y proyectos territoriales como Pueblos Mágicos de la Comunidad de Madrid.

Abstract

This article examines the Pueblos Mágicos de España initiative as a territorial promotion model based on the valorization of cultural, natural and gastronomic heritage in rural municipalities. Through a network of 169 towns, the project promotes a tourism strategy based on “emotional tourism”, linking local identity, sustainability and institutional cooperation. The article describes the evolution of the initiative over the past decade and its expansion through complementary programmes such as Lugares Mágicos de España, Empresas Mágicas de España and regional initiatives like Pueblos Mágicos de la Comunidad de Madrid.

- 01** **Introducción:
pueblos vivos**
- 02** **Una red territorial en
crecimiento**
- 03** **Lugares Mágicos de
España y Empresas
Mágicas de España**
- 04** **El proyecto Pueblos
Mágicos de la
Comunidad de
Madrid**
- 05** **Turismo de
emociones**

1. Introducción: pueblos vivos

Hace ya más de una década que la **iniciativa Pueblos Mágicos de España** inició un ilusionante viaje en busca de la autenticidad de nuestros pueblos. Un camino que comenzó con la voluntad de identificar aquellos lugares donde la vida rural sigue latiendo con fuerza, y que con el tiempo ha permitido descubrir la enorme riqueza cultural, natural y humana que habita en el medio rural español.

Este recorrido ha permitido poner en valor una realidad muchas veces invisible para el gran público: la vitalidad de nuestros territorios rurales. En ellos se conservan tradiciones, se mantiene el patrimonio histórico y se generan nuevas **oportunidades de desarrollo vinculadas al turismo sostenible, la gastronomía local y la economía territorial**.

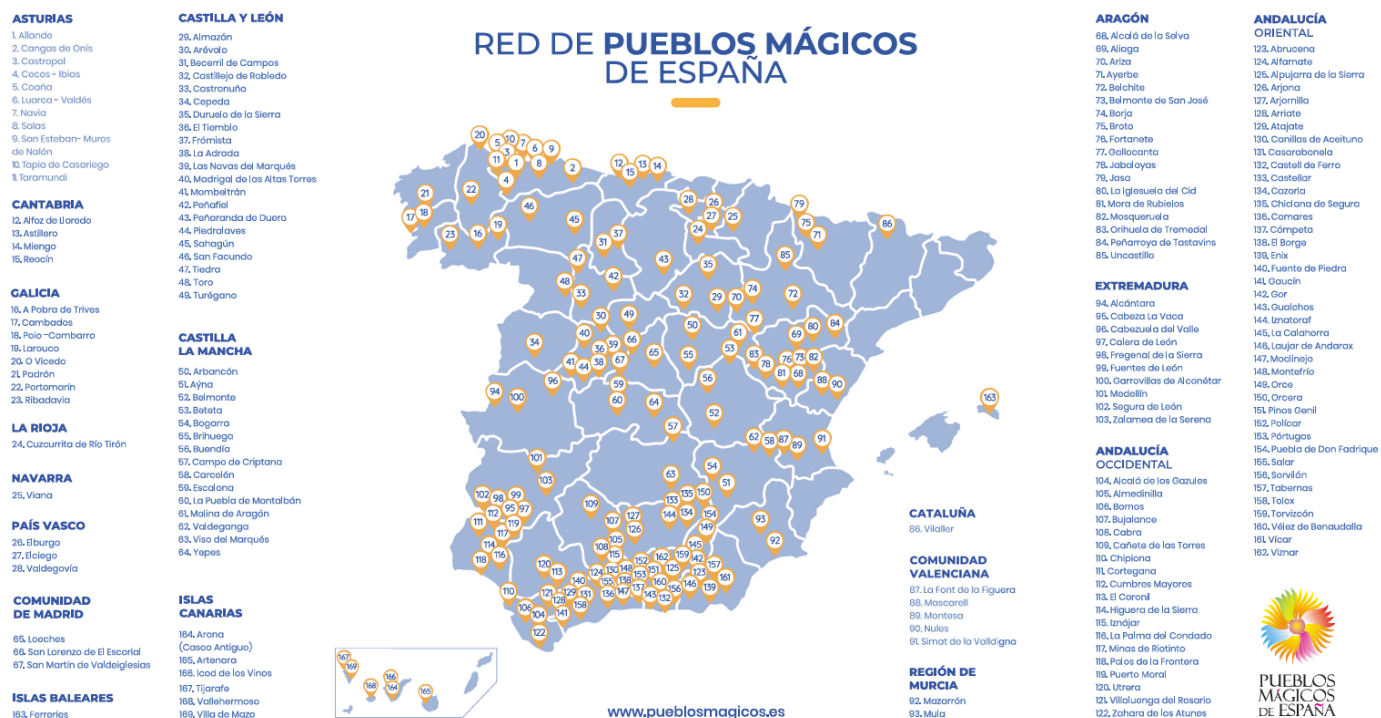
Hoy, la red de Pueblos Mágicos de España integra 169 municipios repartidos por toda la geografía nacional. Una red que ha ido creciendo progresivamente y que se ha consolidado como uno de los proyectos de promoción territorial y turística más amplios del país.

Pueblos Mágicos significa precisamente eso: **pueblos vivos**. Localidades que mantienen sus tradiciones, sus fiestas y sus costumbres, y que conservan un patrimonio inmaterial que las hace únicas. Son pueblos donde la **colaboración entre instituciones, asociaciones, cooperativas y vecinos forma parte del día a día**. Comunidades que trabajan juntas para construir un futuro mejor sin renunciar a su identidad.

Son también pueblos que cuidan su patrimonio natural y que han sabido hacer compatible la actividad humana con la **conservación de su entorno**: paisajes agrícolas, campos de cultivo, dehesas, montañas o valles que forman parte de la identidad del territorio.

Al mismo tiempo, muchos de estos municipios **custodian un patrimonio histórico y monumental extraordinario**. En él se incluyen iglesias, castillos, palacios, murallas, conjuntos históricos o rutas culturales que narran la historia de España desde la escala local.

Figura 1 - Mapa de municipios de la red Pueblos Mágicos



Fuente: <https://www.pueblosmagicos.es/>

Y, por supuesto, son pueblos donde la gastronomía ocupa un lugar central. Así, integran su oferta gastronómica productos locales de gran calidad, muchos de ellos protegidos por denominaciones de origen o indicaciones geográficas, que forman parte de la cultura y la economía del territorio. Precisamente, uno de los grandes valores de los Pueblos Mágicos es su **patrimonio gastronómico**. Cada comarca conserva recetas tradicionales, productos locales y formas de elaboración que se han transmitido durante generaciones. Los aceites de oliva, vinos, quesos, dulces tradicionales o embutidos forman parte de la identidad cultural de estos territorios. La gastronomía se convierte así en una puerta de entrada al territorio y en una forma de preservar el patrimonio alimentario rural.

2. Una red territorial en crecimiento

La Asociación de Pueblos Mágicos de España ha construido, con el paso del tiempo, una red territorial diversa y representativa del conjunto del país. Actualmente reúne a **169 pueblos**, desde villas históricas hasta pequeños municipios rurales que conservan un enorme valor patrimonial y cultural.

Dentro de esta red encontramos localidades tan diversas como Alcántara, Cabra, Cambados, Cangas de Onís, Icod de los Vinos, Ribadavia, Madrigal de las Altas Torres, Orce, Sahagún, Viana o Uncastillo, entre muchas otras.

La red destaca también por su riqueza patrimonial. En ella se concentran **más de 500 Bienes de Interés Cultural**, conjuntos históricos, castillos, palacios, iglesias y monasterios que constituyen una parte esencial del patrimonio cultural español.

A ello se suma una extraordinaria **diversidad natural**. Muchos de estos municipios se

encuentran dentro o cerca de Parques Nacionales, Parques Naturales, Geoparques o Reservas de la Biosfera, lo que convierte a la red en uno de los conjuntos territoriales con mayor riqueza ambiental del país.

La red continúa creciendo cada año. En 2026 se incorporan 22 nuevos municipios a la iniciativa, ampliando la presencia territorial del proyecto y reforzando su capacidad para mostrar la diversidad cultural, patrimonial y paisajística del país.

Cada nueva incorporación representa el compromiso de estos municipios con la conservación de su patrimonio, la promoción turística sostenible y la cooperación entre territorios.

3. Lugares Mágicos de España y Empresas Mágicas de España

Con el crecimiento de la iniciativa de los Pueblos Mágicos ha surgido un nuevo proyecto complementario: **Lugares Mágicos de España**.

Mientras que Pueblos Mágicos identifica municipios vivos y con identidad propia, el proyecto Lugares Mágicos tiene como objetivo reconocer **espacios singulares del patrimonio español** que poseen una capacidad extraordinaria para emocionar al visitante.

Monumentos históricos, paisajes culturales o enclaves naturales que forman parte del imaginario colectivo del país encuentran en esta iniciativa un marco de reconocimiento que amplía el alcance del proyecto original.

De esta forma, el visitante puede descubrir no solo pueblos con identidad propia, sino también espacios patrimoniales de especial relevancia que **completan la experiencia turística**. Hoy ya son 18 los Lugares Mágicos identificados, todos ellos de gran relevancia, como puede ser la Universidad antigua de Salamanca o la Cueva de Altamira.

Otra iniciativa complementaria es la de **Empresas Mágicas de España**. Su objetivo es implicar al sector privado en el desarrollo del medio rural, conectando empresas

comprometidas con el territorio con la red de Pueblos Mágicos.

La iniciativa pretende generar **alianzas entre instituciones públicas y empresas**, capaces de impulsar proyectos que contribuyan a **dinamizar la economía rural, fomentar el emprendimiento local y crear oportunidades** para que las personas puedan vivir y trabajar en sus propios territorios.

Empresas Mágicas de España representa una nueva dimensión del proyecto: la construcción de un ecosistema de cooperación en torno al mundo rural.

4. El proyecto Pueblos Mágicos de la Comunidad de Madrid

El crecimiento de la red ha permitido desarrollar también proyectos territoriales específicos. Uno de los más recientes es el proyecto **Pueblos Mágicos de la Comunidad de Madrid**, que reúne a **municipios madrileños con una fuerte identidad histórica, cultural y paisajística**.

El objetivo de esta iniciativa es **reforzar la visibilidad turística de estos municipios** y facilitar al visitante el descubrimiento de una Comunidad de Madrid más diversa y rica de lo que habitualmente se percibe desde el ámbito urbano.

A través de rutas, experiencias culturales, visitas guiadas y propuestas gastronómicas, el proyecto muestra que incluso en territorios cercanos a grandes áreas metropolitanas existen pueblos que conservan su autenticidad y su carácter propio.

5. Turismo de emociones

La propuesta de Pueblos Mágicos de España se basa en un concepto cada vez más presente en el ámbito turístico: el turismo de emociones.

Viajar ya no consiste únicamente en visitar monumentos o recorrer paisajes. **Cada vez más viajeros buscan experiencias auténticas,**

contacto con las comunidades locales y vivencias que generen recuerdos duraderos.

En este contexto, **los pueblos rurales ofrecen una oportunidad única.** En ellos el visitante puede descubrir tradiciones vivas, gastronomía local, fiestas populares o paisajes que conservan su carácter original.

Cada pueblo tiene su propia personalidad y magia. Pasear por sus calles, conversar con sus vecinos, participar en sus fiestas o degustar sus productos locales permite vivir una experiencia que va mucho más allá del turismo convencional.

La **iniciativa Pueblos Mágicos de España** demuestra que el mundo rural no es únicamente un espacio de memoria o tradición. Es también un territorio de oportunidades, innovación y desarrollo.

A través de la red de 169 pueblos, el proyecto Lugares Mágicos de España, la implicación del tejido empresarial mediante Empresas Mágicas de España y proyectos territoriales como Pueblos Mágicos de la Comunidad de Madrid, se construye un **ecosistema que conecta patrimonio, territorio y economía.**

En un momento en el que el turismo busca autenticidad y experiencias significativas, los pueblos españoles ofrecen precisamente eso: **lugares donde la historia, la cultura y la vida cotidiana se encuentran.** Descubrirlos, recorrerlos y vivirlos con el alma abierta es una forma distinta de viajar. Es, en definitiva, **turismo de emociones.**

Nota biográfica

Francisco José Martín

Francisco José Martín es un estratega y líder empresarial español, actual presidente de Ecosistema Mágico. Bajo su dirección, esta plataforma integra tres ejes fundamentales para el desarrollo territorial: Pueblos Mágicos de España, Lugares Mágicos y Empresas Mágicas, consolidando un modelo integral de promoción del patrimonio y la economía local.

Con una visión centrada en la excelencia y la identidad, Francisco José ha transformado la gestión de destinos rurales en una herramienta de competitividad global. Su labor destaca por articular redes de colaboración que conectan el valor histórico con el tejido empresarial, fomentando un turismo de calidad y un crecimiento sostenible. Es un referente en marketing territorial, reconocido por su capacidad para dotar de una marca sólida y emocional a los rincones más singulares de la geografía española



JUNIO
2026

TURISMO SOSTENIBLE

CUADERNOS
DE FINANZAS
SOSTENIBLES
Y ECONOMÍA
CIRCULAR

fundación



En colaboración con



www.fundacionico.es