

# COMPETITIVIDAD Y ADAPTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA: EFECTOS DEL TAMAÑO

**CESAR CAMISÓN**

Universitat de València

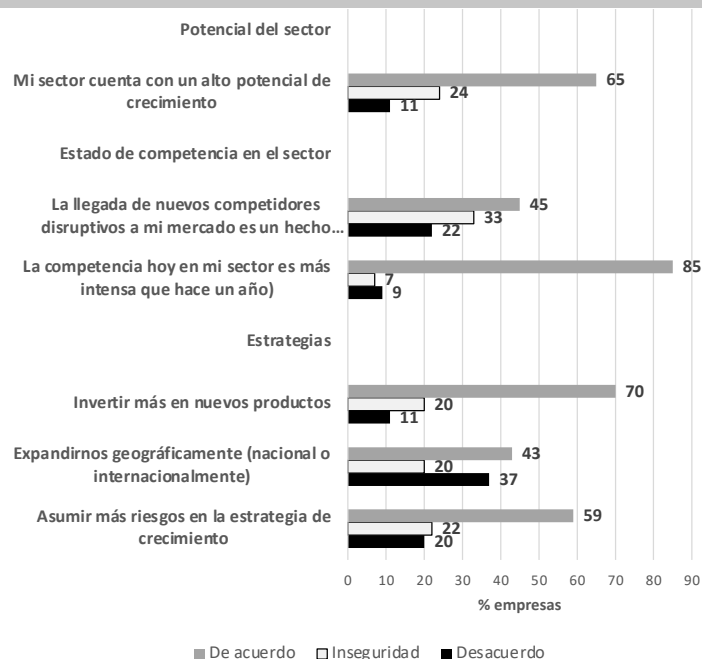
La oferta turística española se caracteriza por ser una población empresarial de contrastes. Aunque España se mantiene desde 2015 como el líder turístico mundial según *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019* de World Economic Forum (2019), la presencia de las empresas nacionales en los rankings internacionales es mucho menos brillante. El reducido elenco de grandes grupos turísticos nacionales son actores reconocidos en el universo

turístico mundial, pero están lejos de los líderes. Si nos fijamos en el ranking *Brand Finance Leisure & Tourism* (1) del año 2019, que identifica las 100 mejores marcas del sector turístico, España está bien representada por 14 compañías, aunque situadas mayoritariamente en la segunda mitad de la tabla siendo la más destacada Meliá en el puesto 34. La presencia en el *Brand Finance Top 50 Hotels Brands* (2) no es más destacada, con sólo dos empresas incluidas (NH Hotels y Meliá) en los puestos 26 y 21 respectivamente. El valor global de sus marcas coloca a España en el quinto lugar representando el 2,77%, frente al 76,49% de Estados Unidos, el 5,55% de Reino Unido, el 5,04% de Francia y el 4,19% de China. El análisis del informe del World Economic Forum apunta otro punto de contraste que merece realizarse: el liderazgo global del turismo español se basa en las infraestructuras y en la dotación de recursos naturales y culturales, pero dista de los mejores en sostenibilidad medioambiental pues en este componente queda relegada al puesto 25.

Estos datos plantean varios interrogantes: ¿puede ser duradera una competitividad internacional que no va acompañada de sostenibilidad medioambiental?; ¿es perdurable un liderazgo mundial basado en ventajas comparativas en factores físicos y heredados de generaciones anteriores cuando va acompañado de una debilidad competitiva en factores creados de naturaleza tecnológica y humana y de procesos de degradación del valor de los recursos naturales que sostienen los primeros?; ¿es deseable un liderazgo mundial como país receptor de un turismo masivo que comporta altos costes sociales y medioambientales y elevados costes hundidos que debe asumir la administración pública?; ¿qué actitud ha tomado la empresa turística española ante estas cuestiones y cuál es su voluntad de cambio?

Este trabajo busca aportar respuestas a estas cuestiones críticas, a partir de la reflexión teórica y de la observación empírica del sector turístico español. El trabajo se organiza en cinco apartados. El primer paso, tras esta introducción, consiste en analizar el

**GRÁFICO 7**  
**GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DE EMPRESAS DE CADA SEGMENTO)**



Fuente: elaboración propia.

problema de la relación entre competitividad y sostenibilidad en turismo, los factores que influyen en el equilibrio entre ambas dimensiones y las implicaciones que debieran deducirse para las estrategias de adaptación medioambiental. En el siguiente punto se recogen datos procedentes del ranking de competitividad turística mundial del World Economic Forum entre 2007 y 2019 y datos inéditos de un estudio empírico de la industria turística española entre 2009 y 2019, que permiten diagnosticar el estado de la misma en cuanto a competitividad y sostenibilidad. Los resultados revelan claramente que la competitividad turística española se basa en las infraestructuras y los recursos «heredados» (naturales y culturales) pero adolece de una marcada debilidad en sostenibilidad. La constatación del desequilibrio en esta ecuación conduce a preguntarse a continuación cuál puede ser el modelo teórico explicativo del proceso de adaptación medioambiental de la empresa ajustado a la especificidad del sector turístico, y cuáles pueden ser los factores que están inhibiendo o frenando la adopción de innovaciones medioambientales. Tomando como base el modelo teórico elaborado, se investiga específicamente el peso del tamaño organizativo en la sostenibilidad, la circularidad y la competitividad de la empresa turística española. Finalmente, se extraen unas conclusiones que pueden ser orientativas en el diseño de las políticas públicas de apoyo a la adaptación medioambiental de las empresas y en la elección por éstas de sus estrategias competitivas y medioambientales.

### EL DEBATE SOBRE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN TURISMO: ¿CONFLUENCIA, CONFRONTACIÓN O COOPERACIÓN? ↓

El turismo se ha constituido en un sector gigantesco y en la industria que mueve el mundo. De los 25 millones de turistas internacionales contabilizados en 1956 se pasó a 1.186 millones en 2015 alcanzando los 1.500 millones de llegadas en 2019, y se esperaba que este crecimiento interanual del 4% de sostuviese en años venideros hasta rebasar los 1.800 millones en 2030. Antes de la hecatombe de la pandemia por el Covid-19, el turismo absorbía más del 10% del PIB y un 3,6% del empleo mundiales. El atractivo del sector como motor económico y multiplicador de muchas otras actividades ha motivado que todos los países hayan entrado en la carrera de poner en valor sus atractivos turísticos para atraer el máximo número de visitantes. El mismo incremento del número de lugares y tradiciones reconocidos por la UNESCO como patrimonio natural y cultural de la humanidad ha contribuido a acrecentar la visibilidad y el atractivo de muchos nuevos espacios turísticos e históricos que no han resistido la tentación de explotar esos dones.

La competitividad turística se ha hecho así global, hasta el punto de que el número de destinos que ingresaba más de 1.000 millones de dólares del turismo internacional se ha duplicado entre 1998 y 2019, pasando de 56 a 105. A nivel empresarial, la dinámica hasta 2020 era igualmente intensa. Tomando datos del caso español, el 65% de las empresas del sector creía que gozaba de un alto potencial

de crecimiento y, consecuentemente, un 59% apostaba por estrategias de crecimiento y un 70% consideraba que el momento actual era el más indicado para invertir en nuevos productos (Randstad Research, 2019) (Gráfico 1).

La creciente intensidad de la rivalidad entre los competidores instalados y el auge de la amenaza de entrada de nuevos competidores e incluso de productos sustitutivos disruptivos son fuerzas que están incrementando la tensión competitiva en los mercados turísticos. El informe ya mencionado de Randstad Research (2019) concluye que un 85% de empresas perciben que la competencia en el sector es cada vez más intensa, y un 46% teme la llegada de nuevos competidores disruptivos. Las condiciones sectoriales referentes al poder negociador ante clientes y proveedores no son más sencillas. En su conjunto, las fuerzas determinantes del atractivo de la industria turística revelan pues un entorno que requiere, a las empresas deseosas de alcanzar rentas económicas, la posesión de ventajas competitivas que sean protegibles frente a sus competidores (Camisón *et al.*, 2016; Camisón, Forés & Puig, 2016; Camisón & Forés, 2015).

La competitividad de las empresas turísticas se asienta en su capacidad de lograr en el mercado una posición diferenciada y sostenible frente a los esfuerzos de imitación e innovación de la competencia. El logro y el mantenimiento de la competitividad a nivel de empresa pasa pues por su habilidad para alcanzar la **sostenibilidad económica o competitiva**. La medida convencional de la competitividad empresarial es la obtención persistente de una rentabilidad del capital mayor al promedio de la industria. No obstante, la ventaja competitiva no siempre se concreta en beneficios superiores, porque la dirección podría decidir sacrificar ganancias actuales para fortalecer aún más las bases de su superioridad en recursos y capacidades (por ejemplo, en tecnología o marca), para emprender estrategias de crecimiento (aumentando la cuota de mercado) o para remunerar de forma anormalmente alta a ciertos recursos (por ejemplo, los directivos). Estos caminos no son necesariamente equivalentes pues el primero puede conducir a mayores ganancias futuras, mientras que los otros dos pueden agrietar las bases de su competitividad, al obligar a vender sacrificando margen en una horquilla mayor que la ganancia de economías por volumen, o al causar una pérdida de compromiso de otras partes interesadas que sean claves para generar la diferenciación del producto o de la empresa.

La ventaja competitiva empresarial surge cuando hay un cambio externo o interno que desequilibra los comportamientos de los agentes. Centrándonos en los vectores que pueden causar cambios externos con recorrido competitivo, lo primero a señalar es que los efectos diferenciales de los cambios externos nacen de la magnitud del propio cambio y de las disimilitudes estratégicas entre las posiciones

competitivas o las carteras de recursos y capacidades de los concurrentes en el mercado. La dispersión de la rentabilidad alrededor de la media sectorial aumentará con la turbulencia del entorno de la industria y con la heterogeneidad de recursos y capacidades entre los competidores, pero sobre todo con la destreza de la empresa para identificar las oportunidades latentes tras cada cambio y explotárlas de forma innovadora (Camisón, Forés & Boronat, 2016; Camisón & Monfort, 2012) que constituye el núcleo de la capacidad directiva que ha dado en denominarse «capacidad emprendedora». La capacidad emprendedora denota la competencia para dar un uso adecuado a la información y a los recursos disponibles para detectar oportunidades de negocio y aprovecharlas (Baymol 1993; Hebert & Link, 1989). Esta capacidad tiene tres notas: (a) destreza para enfocar el análisis del mercado y anticipar oportunidad; (b) habilidad para aprovecharla con nuevas ideas, con creatividad e innovando en soluciones que huyen de las rutinas y prácticas comúnmente aceptadas; (c) virtud para agregar valor optimizando el uso de los recursos disponibles en combinaciones que optimicen los resultados; (d) disposición a aceptar riesgos por el deseo de alcanzar recompensas que lo compensen.

Los directivos con capacidad emprendedora deberán pues ajustar las estrategias y las capacidades de las empresas a los cambios en los factores claves de éxito, que son aquellos factores del mercado que determinan su habilidad para prosperar y sobrevivir. La literatura en dirección estratégica ha reducido la identificación de los factores claves de éxito a dos cuestiones: qué quieren los clientes y qué debe hacer la empresa para sobrevivir a la competencia. Sin embargo, en el momento presente, la capacidad de una empresa para resistir y progresar en el mercado turístico depende de algo más que de conocer las necesidades de los compradores y cómo las satisfacen los competidores. Hay fuerzas motrices de la competitividad y la supervivencia que no arrancan de las dinámicas internas a las industrias, sino de transformaciones exógenas y transversales que obligan a cambiar en su raíz el modelo de negocio.

El imperativo de la **sostenibilidad medioambiental** es una de ellas. El informe publicado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) en 2018 concluye que tenemos poco más de una década para limitar el calentamiento global a 1,5 °C por encima de los niveles preindustriales, y frenar así los riesgos catastróficos de inundaciones, sequías y calor extremo. Pero el calentamiento global no es el único problema medioambiental del mundo hoy en día. La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas* señala otras gravísimas dificultades que representan amenazas tanto a los ecosistemas naturales como a la sociedad, como son la deforestación, la sobreexplotación de recursos naturales, la contaminación, el deterioro de los océanos por vertidos, la necesidad de la transición hacia las energías renovables, la destrucción de hábitats y

la disminución de la biodiversidad, el crecimiento urbano o el logro de una movilidad sostenible.

El turismo no es un espectador inocente en este drama. A pesar de la naturaleza intangible de la mayoría de los productos turísticos, que va acompañada de la simultaneidad entre producción y consumo, y de su estacionalidad, que deja infrutilizada o incluso cerrada la oferta de muchos destinos durante amplios espacios de tiempo cada año, la apuesta por un modelo turístico masivo y lineal ha derivado en impactos medioambientales muy graves (UNWTO, 2016; UNWTO/UNEP, 2008). El sector turístico está asentado sobre un modelo de crecimiento que entraña un alto impacto sobre el medio natural, y que resulta insostenible en su diseño actual ante las desventuras climáticas y medioambientales. Cabe señalar, por ejemplo, el incesante aumento de la huella de carbono inducida por las actividades turísticas, que según un estudio de la universidad de Sidney publicado en *Nature Climate Change* en 160 países ha pasado de suponer el 5% del total mundial en 2005 al 8% en 2013, que representa unas emisiones de 4.500 millones de toneladas métricas de gases de efecto invernadero. Las previsiones hablan de incrementos del 40% antes de 2025 hasta alcanzar los 6.500 millones de toneladas métricas si la tendencia histórica se mantuviese (Lenzen *et al.*, 2018). Otro de sus impactos negativos es su responsabilidad en la sobreexplotación de los recursos naturales debida a su consumo intensivo de agua y energía. Otro efecto igualmente dañino es la multiplicación de desechos y emisiones contaminantes. En España, cada millón de turistas recibido genera 25 millones de kilos de dióxido de carbono, 1,5 millones de kilos de residuos y 300 millones de litros de aguas residuales; y consume 11 millones de litros de combustible, 300 millones de litros de agua y 2 millones de kilos de alimentos (Belén, coord., 2017). También ha conducido a un modelo turístico de desplazamiento masivo que hace del avión el transporte fundamental de los grandes flujos internacionales, hasta el punto que los viajes en avión aportan el 12% de la contaminación generada por el sector (Lenzen *et al.*, 2018). Ese modelo de crecimiento entraña igualmente amenazas para la preservación del entorno natural de muchas comunidades locales receptoras (Lenzen *et al.*, 2018; Belén, coord., 2017). La situación de sobrecarga del destino (*overtourism*) es una amenaza para la supervivencia territorial de espacios naturales e incluso de hábitats urbanos con una dotación de factores y una capacidad de acogida netamente sobrepasadas por la demanda, y por tanto para la calidad de vida local (Bremser & Alonso-Almeida, 2019; Alonso-Almeida, Borrajo-Millán & Yi, 2019).

Desde luego, el consumidor es un elemento principal de la ecuación de la sostenibilidad y su conciencia de que el mundo se encuentra en un punto sin retorno y que el turismo es una actividad crítica ante este reto parece impararable, como lo manifiestan los estudios de mercado. Es una buena noticia que la necesidad de un turismo medioambiental-

mente sostenible haya calado en las decisiones de compra de los servicios turísticos (Booking 2019a,b, 2020). Pero la adaptación medioambiental ya no se circunscribe a la necesidad de responder a las expectativas de un viajero deseoso cada vez más de contribuir a un turismo más sostenible, ni tampoco a su proceso de elección destino turístico. Hablar de la falta de confluencia entre la demanda de sostenibilidad medioambiental del mercado y la estrategia competitiva de la empresa traslada la impresión de que se trata de una elección directiva y que, por consiguiente, habría caminos alternativos para subyugar a los clientes como los basados en el precio o la tecnología. Habría incluso datos que podrían apoyar esta interpretación, como son los que revela Booking (2019a) en su informe sobre turismo sostenible de 2019: un 36% afirman no poder afrontar los gastos adicionales de un viaje sostenible, un 34% de viajeros consideran más atractivas las opciones no sostenibles y que los destinos sostenibles les atraen menos, y un 31% admiten que en vacaciones no quieren pensar en sostenibilidad. Pero esta deducción es falsa pues la reconversión medioambiental de la industria turística se está convirtiendo ya en un imperativo socio-legal. Sara Losa Llorente, directora de desarrollo y planificación de marca del grupo Globalia, afirma gráficamente que la sostenibilidad y el impacto ambiental «constituyen el *must* en el que todos debemos trabajar» (Sánchez, 2020: 54).

La transición hacia una «nueva economía turística» que catalizase la transformación medioambiental del turismo español, en base a aportar conocimiento, tecnología y valor a los agentes del sector, de trabajar desde la excelencia en la gestión medioambiental, y de incorporar la cultura verde en la consecución de resultados, se inició con el *Plan del Turismo Español 2008-2012*. El *Plan del Turismo Español Horizonte 2020* sigue comulgando con este análisis, al definir como la meta común «lograr en el año 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social». Para ello, pretendía impulsar una nueva orientación estratégica de las decisiones e inversiones de agentes públicos y privados que permitiera mantener la posición de liderazgo turístico mundial de España impulsando al mismo tiempo su sostenibilidad. La *Estrategia de Turismo Sostenible 2030* ha llegado a concretar un modelo de gobernanza cuyo objetivo es lograr un crecimiento sostenido y sostenible, apoyado en la mejora de la competitividad y la rentabilidad». Este reto se manifiesta tanto a nivel macro de destino como a nivel micro de empresa.

El primer centro de atención en el estudio de los problemas medioambientales ha sido el destino turístico. Los desafíos ya expuestos están obligando a los destinos turísticos a tomar complejas decisiones de adaptación que reconduzcan la oferta hacia patrones sostenibles (Rodríguez-Díaz & Pulido-Fernández, 2020; Kiezel, Piotrowski & Wiechoczek, 2019; Lane, 2017; Hjalager, 1997) que escapen del nocivo círculo vicioso en términos de ocupación del suelo, de consumo de recursos

y de producción de emisiones y residuos, en que deriva el crecimiento continuo del número de visitantes, de la oferta para acogerlos y de los medios e infraestructuras necesarios para organizar y canalizar estos flujos. Un patrón al alza es el basado en modelos de turismo circular (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2019; Kirchherr, Reiken & Hekkert, 2017; World Economic Forum, 2016; Ellen McArthur Foundation, 2015; Preston, 2012).

Pero, aun cuando el territorio en la cual la empresa turística desarrolla su actividad puede influir en su eficacia medioambiental proporcionando los servicios de capital público (infraestructuras, protección y ordenación del territorio, estabilidad sociopolítica y económica, formación, etc.) en condiciones idóneas, la adaptación de una empresa turística a los retos relacionados con el entorno natural dependerá en última instancia de ella misma. El comportamiento medioambiental de un destino es indesligable de las estrategias de las empresas en él ubicadas (Molina, Pereira & Claver, 2010). Por tanto, el análisis de la sostenibilidad y la competitividad en el sector turístico requiere un estudio profundo de la empresa como organización, pues su competitividad y las estrategias de adaptación organizativas para la protección y mejora del entorno natural serán decisivas para la calidad medioambiental del destino y del sistema turístico global.

Este criterio ya fue recogido en el *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES)*, cuando sostenía que «la competitividad no es una cualidad que pueda ser atribuida genéricamente a un país o sector; éstos serán competitivos en la medida que lo sean la mayoría de las empresas que en ellos se radican. En consecuencia, la unidad básica de análisis para estudiar la competitividad es la empresa». En la misma dirección aboga el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, cuyo marco de diagnóstico establece como áreas prioritarias, entre otras, la mejora de la calidad medioambiental y la adecuación de los sistemas de gestión de las empresas turísticas a las necesidades de conservación y mejora del entorno natural. La Comisión Europea (2007, 2009, 2010) comparte este criterio de involucración de las empresas turísticas en las acciones medioambientales. La competitividad medioambiental de un sistema turístico debe entenderse pues como el resultado de la competitividad «verde» de sus empresas.

La segunda edición del TIC ya titulaba el informe «Balancing economic development and environmental sustainability», buscando con ello «reflejar el creciente enfoque en asegurar el crecimiento sostenido de la industria mientras se protege el entorno natural del cual depende altamente», así como la convicción de que «la necesidad de la industria de demostrar un liderazgo fuerte en esta área se ha convertido en importante sólo en años recientes, primariamente como resultado del aumento de la conciencia global del impacto del cambio climático global y de la contaminación sobre los destinos turísticos» (Schwab, 2008: XI).

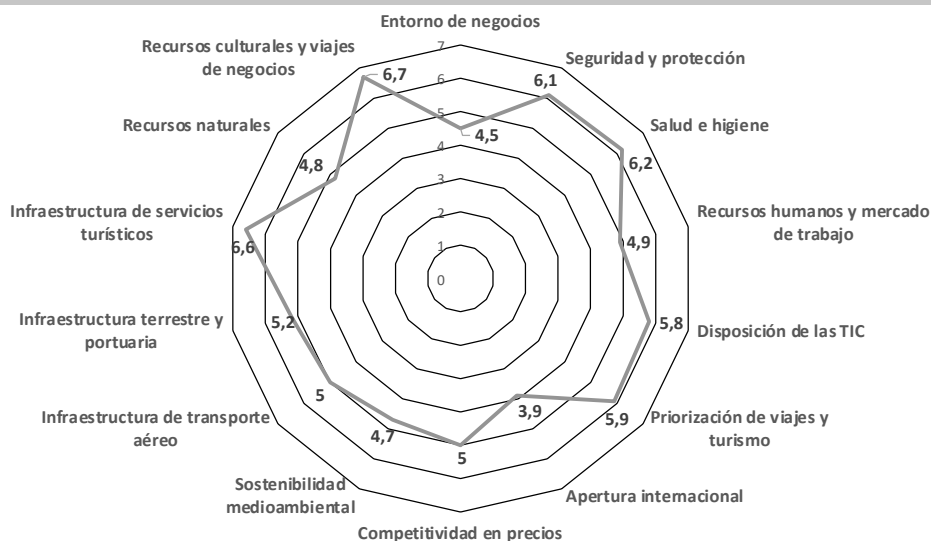
## ADAPTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA ↓

Este mensaje ha calado en las compañías turísticas españolas, como lo demuestra su posicionamiento en el marco de la jornada *Contribución social del sector turístico ante los retos de la pandemia* organizada por Exceltur en noviembre de 2020. En la mesa de debate encuadrada en este evento, el presidente de Exceltur y vicepresidente ejecutivo & consejero delegado de Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer, afirmó que el sector turístico aboga por un modelo responsable y sostenible que genere beneficios sociales y económicos y recalcó la oportunidad que se abre con la llegada de fondos europeos para ayudar a la transformación de esta industria y avanzar en su modernización y sostenibilidad, desde proyectos de colaboración público-privada. El *Informe sobre la contribución social del sector turístico español* elaborado por Deloitte (2020: 41, 47) para Exceltur insiste en la misma línea y reclama que «el sector debe definir compromisos en pro de un turismo sostenible y responsable», incluyendo entre los retos clave que el sector turístico tiene frente a la sociedad el de «aportar un valor adicional a las sociedades que lo acogen en un mayor compromiso con elementos que afectan a la calidad de vida de la ciudadanía y su entorno natural». Para ello, establece que en su agenda de futuro todas las empresas turísticas deben incorporar ámbitos de trabajo en tres puntos:

1. Los distintos elementos que tienen que ver con la calidad del aire, reduciendo emisiones a través del uso de nuevos combustibles, energías limpias y sistemas y procesos de eficiencia energética.
2. La gestión de los residuos, a través de la reducción en el consumo de envases y su reciclado bajo un esquema circular.
3. El ahorro de recursos naturales, y especialmente del agua en entornos de la costa peninsular y las islas y la preservación de los ecosistemas naturales.

Sin embargo, estas reflexiones distan leguas de haberse interiorizado plenamente en el sector turístico español. De hecho, tal y como se ha dicho ya en la introducción de este trabajo, el liderazgo de España en el ranking mundial de competitividad turística no va acompañado de un desempeño igualmente destacado en materia de sostenibilidad medioambiental, donde alcanza una de las puntuaciones más bajas en los distintos criterios que forman el índice de competitividad turística global que la relega en 2019 al puesto 25 (gráfico 2). Mientras que en términos globales España alcanza un índice de competitividad de 5,4, en sostenibilidad medioambiental su valoración apenas alcanza el 4,7. España queda así muy lejos de los destinos turísticos líderes en este aspecto como Suiza (6,0), Noruega (5,98) y Austria (5,7), y rebasada por sus inmediatos compe-

**GRÁFICO 2**  
**COMPONENTES DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA MUNDIAL DE ESPAÑA, 2019**



Fuente: WEF (2019).

tidores como Francia (5.3) y Alemania (5.3). Esta es su principal desventaja comparativa tras el entorno de negocios.

España ha recorrido una importante senda de mejora de su competitividad turística, consiguiendo ascender en apenas un año (2008) diez puestos para encaramarse al quinto lugar del ranking. La crisis financiera afectó seriamente al sector, que retrocedió hasta el octavo lugar en 2011. Pero la recuperación económica ha vuelto a propulsar la competitividad turística nacional al alza, logrando el cuarto puesto en 2013 y el liderazgo mantenido desde 2015 (tabla 1). Sin embargo, este ha sido un avance asimétrico que se ha sostenido principalmente en la mejora de las infraestructuras y su condición para el turismo cultural y de negocios, y en menor medida en sus recursos naturales. En cambio, el turismo español exhibe debilidades competitivas preocupantes en otros parámetros de la competitividad sectorial, como son su competitividad en precios, su entorno de negocios, su stock de recursos humanos y medios digitales, y sobre todo en sostenibilidad medioambiental (tabla 2).

La debilidad competitiva de España en sostenibilidad medioambiental se está agravando en el tiempo (tabla 3). Tras subir entre 2007 y 2013 su valoración, ascendió del puesto 40 al 25 en el que sigue anclado 6 años después, pero retrocediendo su competitividad medioambiental en medio punto y alejándose de los líderes mundiales en esta dimensión hasta 1,3 puntos. El deterioro no se ha producido sólo en la calificación de la regulación nacional, sino también en la percepción de la sostenibilidad de la propia industria de turismo y viajes, que se sitúa en el lugar 49 del ranking habiendo perdido medio punto de valoración desde 2013 y 13 lugares en el escalafón en 2019.

La empresa turística tiene una responsabilidad clara en esta situación. La adopción de innovaciones medioambientales en la empresa turística manifiesta una acusada variabilidad (Jang, 2020; Chou, Chen & Wang, 2012; Rahman, Reynolds & Svaren, 2012; Brown, 1996), revelando así la persistencia de un amplio segmento de organizaciones reacias o poco proclives a evolucionar hacia modelos de turismo sostenible y/o circular. La empresa turística española no es una excepción a este diagnóstico, como han evidenciado múltiples trabajos (Boronat-Navarro & García-Joerger, 2019; Fernández-Robin, Celemín-Pedroche, Santander-Astorga & Alonso-Almeida, 2019; Peiró-Signes, del Val-Segarra, Verma, Mondéjar-Jiménez & Vargas-Vargas, 2013).

El estudio C2ITA sobre La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y alianzas para enfrentar los retos del siglo XXI (Camisón, 2020a) viene a confirmar este diagnóstico. Esta investigación se basa en un estudio primario realizado sobre 1.846 empresas turísticas españolas de todos los subsectores y representativas de todas las regiones y modalidades de producto. En este artículo, las respuestas autoinformadas de los directivos encuestados sobre su grado de adopción de innovaciones medioambientales se han utilizado como criterio de medición del grado de adaptación verde de las empresas según su tamaño, a fin de analizar comparativamente su comportamiento frente al entorno natural. La lista de innovaciones medioambientales incluye 18 clases de soluciones y tecnologías medioambientales, clasificables en tres categorías: protección del entorno mediante su definición como atributo del producto o del destino, reducción de consumo de recursos naturales y

**TABLA 1**  
**EVOLUCIÓN DEL TOP TEN DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA MUNDIAL SEGÚN EL ÍNDICE TCI DEL**  
**WORLD ECONOMIC FORUM (2007-2019)**

2007	2008	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1. Suiza (5.66)	1. Suiza (5.63)	1. Suiza (5.68)	1. Suiza (5.68)	1. Suiza (5.66)	1. España (5.31)	1. España (5.43)	1. España (5.44)
2. Austria (5.54)	2. Austria (5.43)	2. Austria (5.46)	2. Alemania (5.50)	2. Alemania (5.39)	2. Francia (5.24)	2. Francia (5.32)	2. Francia (5.40)
3. Alemania (5.48)	3. Alemania (5.41)	3. Alemania (5.41)	3. Francia (5.41)	3. Austria (5.39)	3. Alemania (5.22)	3. Alemania (5.28)	3. Alemania (5.39)
4. Islandia (5.45)	4. Australia (5.34)	4. Francia (5.34)	4. Bélgica (5.41)	4. España (5.38)	4. EEUU (5.12)	4. Japón (5.26)	4. Japón (5.37)
5. EEUU (5.43)	5. España (5.30)	5. Canadá (5.32)	5. Suecia (5.34)	5. Reino Unido (5.38)	5. Reino Unido (5.12)	5. Reino Unido (5.20)	5. EEUU (5.25)
6. Hong Kong (5.33)	6. Reino Unido (5.28)	6. España (5.29)	6. Estados Unidos (5.30)	6. EEUU (5.32)	6. Suiza (4.99)	6. EEUU (5.12)	6. Reino Unido (5.19)
7. Canadá (5.31)	7. EEUU (5.28)	7. Suecia (5.28)	7. Reino Unido (5.30)	7. Francia (5.31)	7. Australia (4.98)	7. Australia (5.10)	7. Australia (5.14)
8. Singapur (5.31)	8. Suecia (5.27)	8. EEUU (5.28)	8. España (5.29)	8. Canadá (5.28)	8. Italia (4.98)	8. Italia (4.99)	8. Italia (5.09)
9. Luxemburgo (5.31)	9. Canadá (5.26)	9. Australia (5.24)	9. Canadá (5.29)	9. Suecia (5.24)	9. Japón (4.94)	9. Canadá (4.97)	9. Canadá (5.05)
10. Reino Unido (5.28)	10. Francia (5.23)	10. Singapur (5.24)	10. Singapur (5.23)	10. Singapur (5.23)	10. Canadá (4.92)	10. Suiza (4.94)	10. Suiza (5.02)
15. España (5.18)							

Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum.

**TABLA 2**  
**EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE TCI DE ESPAÑA POR COMPONENTES, 2007-2019**

Componentes del TCI	2007	2008	2009	2011	2013	2015	2017	2019
Entorno de negocios	45 (4.9)	56 (4.4)	74 (4.3)	85 (4.3)	67 (4.5)	100 (4.1)	75 (4.4)	64 (4.5)
Seguridad y protección	46 (4.8)	58 (5.1)	66 (5.2)	36 (5.4)	23 (5.7)	31 (6.0)	18 (6.2)	16 (6.1)
Salud e higiene	21 (5.9)	32 (5.9)	35 (5.9)	29 (6.1)	24 (6.1)	33 (6.1)	24 (6.3)	32 (6.2)
Recursos humanos y mercado de trabajo	45 (5.3)	31 (5.3)	31 (5.4)	46 (5.1)	34 (5.2)	34 (4.9)	34 (4.9)	41 (4.9)
Disposición de las TIC	32 (3.9)	28 (4.4)	31 (4.3)	30 (4.7)	28 (4.5)	31 (5.3)	29 (5.5)	27 (5.8)
Priorización de viajes y turismo	3 (5.5)	6 (5.8)	4 (6.0)	11 (5.9)	10 (5.9)	6 (5.9)	5 (5.9)	8 (5.9)
Apertura internacional	55 (5.1)	46 (5.0)	48 (4.9)	37 (5.0)	39 (4.9)	41 (3.9)	43 (3.9)	43 (3.9)
Competitividad en precios	105 (3.9)	88 (4.3)	96 (4.2)	106 (4.2)	106 (4.1)	105 (4.2)	98 (4.5)	101 (5.0)
Sostenibilidad medioambiental	40 (4.5)	33 (5.0)	31 (5.0)	33 (5.0)	25 (5.2)	29 (4.6)	31 (4.5)	25 (4.7)
Infraestructura de transporte aéreo	7 (5.2)	8 (5.3)	10 (5.2)	8 (5.3)	10 (5.3)	12 (4.9)	9 (5.0)	10 (5.0)
Infraestructura terrestre y portuaria	18 (5.4)	16 (5.5)	20 (5.3)	13 (5.7)	10 (5.9)	10 (5.5)	15 (5.2)	12 (5.2)
Infraestructura de servicios turísticos	2 (6.8)	1 (7.0)	1 (7.0)	8 (6.7)	5 (6.7)	4 (6.6)	2 (6.7)	3 (6.6)
Recursos naturales	17 (5.6)	32 (4.2)	30 (4.3)	35 (4.2)	29 (4.8)	14 (4.6)	9 (4.9)	9 (4.8)
Recursos culturales y viajes de negocios		1 (6.8)	1 (6.8)	2 (6.6)	1 (6.6)	1 (6.7)	2 (6.8)	3 (6.7)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum.

**TABLA 3**  
**EVOLUCIÓN DE ESPAÑA EN SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA, 2007-2019**

Indicadores de sostenibilidad medioambiental	2007	2008	2009	2011	2013	2015	2017	2019
Rigor de las regulaciones medioambientales	39	42	36	38	37 (4.8)	47 (4.6)	35 (4.8)	53 (4.3)
Aplicación de las regulaciones medioambientales	39	43	37	44	34 (4.5)	45 (4.3)	32 (4.7)	45 (4.3)
Sostenibilidad del desarrollo de la industria de viajes y turismo	63	55	35	47	26 (5.1)	45 (4.8)	36 (4.8)	49 (4.6)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum.

prevención de la contaminación, y penetración de la economía circular. El valor de Alpha de la escala se sitúa en 0,8457. La recolección de información se realizó en base a un cuestionario construido ad hoc, que fue administrado a lo largo de los meses de enero y febrero de 2020 tomando datos a finales de 2019.

En primera instancia, se ha realizado un análisis comparativo de porcentajes de respuesta ante los 18 ítems que evalúan la respuesta de la organización ante el reto medioambiental (gráfico 3). El grado de difusión de innovaciones medioambientales que se enfoquen en incorporar la protección del entorno natural como un elemento definitorio del producto de la empresa o de la biodiversidad y afectación del paisaje del destino sigue siendo muy bajo, pues apenas se extiende al 9.6% y 4.8% de empresas turísticas españolas. La penetración de soluciones destinadas a reducir el impacto de la empresa en términos de minimización del consumo de recursos naturales y energía han avanzado un poco más y alcanzan al 17,3% de la oferta, destacando especialmente las tecnologías basadas en energías renovables que ya están presentes en casi la cuarta parte del sector. Es más incipiente el uso de tecnologías de ahorro energético en los procesos (domótica industrial) y mediante el diseño de edificios sostenibles, que no rebasan el 10%.

El avance de la economía circular tampoco alcanza un porcentaje destacado de las empresas turísticas nacionales. Las innovaciones enfocadas en la reducción de emisiones y residuos son bastante homogéneas y afectan en torno al 14%, excepto en el caso de los modelos de negocio basados en plataformas colaborativas que apenas alcanzan al 10%. Las innovaciones centradas en la reutilización de residuos con apoyo en la tecnología son menos aceptadas observándose en apenas el 6,3%. El reciclaje de residuos para desarrollar nuevos productos se queda en el 6.8% de las empresas. Quizás la R más avanzada sea la de rediseño de productos para minimizar su impacto o alargar su vida útil, pues las soluciones que abordan este reto desde la política de sustitución sea de materiales contaminantes o de medios de transporte en pos de una movilidad sostenible han sido aceptadas ya por el 21% y 23,3% de empresas respectivamente. Por último, la recuperación de productos útiles desechados y el

alargamiento de su vida mediante su actualización son una práctica que han adoptado menos del 19% de la oferta.

Durante la última década, la empresa turística española ha progresado en la adopción de estas innovaciones, pero a tasas muy bajas (gráfico 4). Tomando el caso de las innovaciones destinadas a minorar el consumo de energía, apreciamos que el avance más destacado ha sido en tecnologías de ahorro (sumando un 4,5% más de empresas), quedando por debajo las centradas en el desarrollo de edificios sostenibles y de domótica industrial (extendidas apenas a un 3% y 3,5% más de la oferta sectorial).

#### MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA: FACTORES DETERMINANTES Y BARRERAS AL CAMBIO ↓

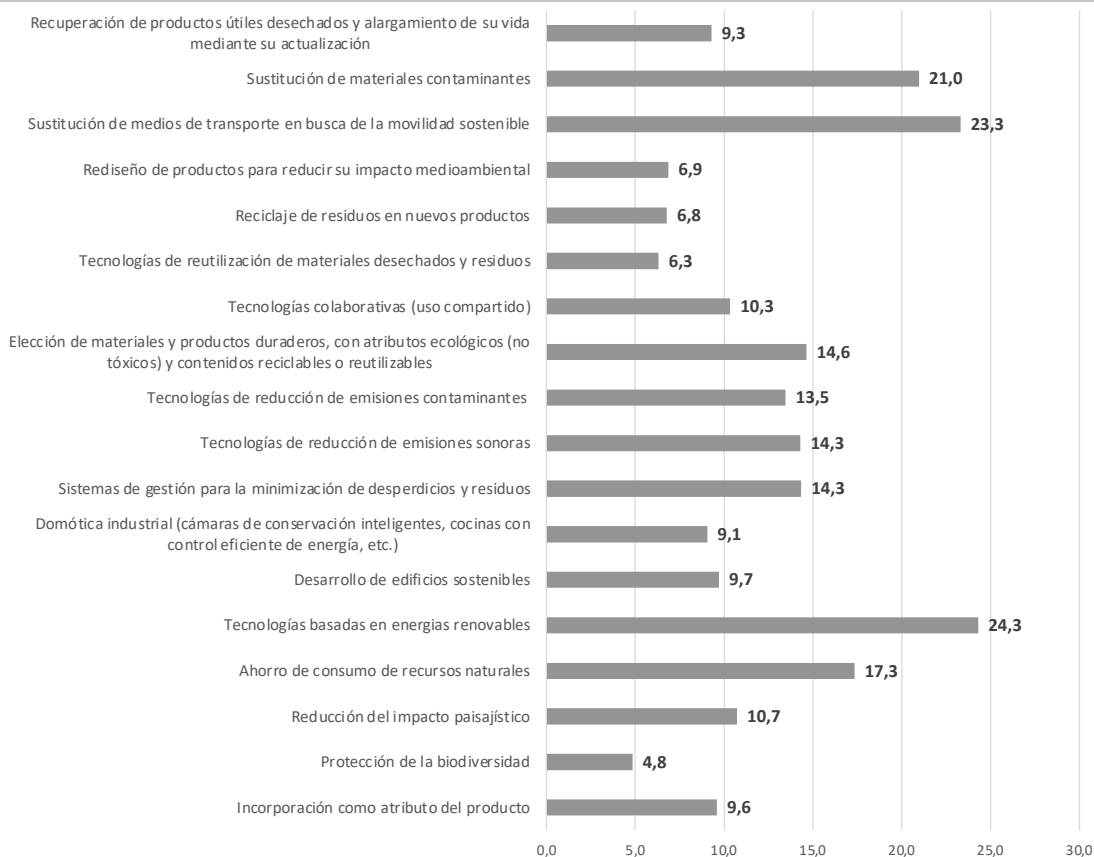
##### Percepción y respuesta a los retos medioambientales en turismo ↓

La potencial diversidad de posiciones respecto al entorno natural que una empresa puede desplegar, de muy distinta amplitud y profundidad, plantea la inquietud sobre cuáles son las fuerzas que influyen en el grado en que las organizaciones sean conscientes de la necesidad de evolucionar hacia una adaptación medioambiental avanzada, así como en la medida de su voluntad y capacidad para responder a los retos que motivan la innovación verde.

Los **retos medioambientales** son todos aquellos factores que suponen un desafío en cuanto presionan positivamente para la adopción de comportamientos proactivos y respetuosos con el medioambiente. La diversidad de posiciones medioambientales de las empresas contrasta con el efecto universal de las presiones para desarrollar una estrategia medioambiental proactiva. La clave de esta contradicción está en la existencia de una serie de **factores determinantes** que condicionan la adopción por las empresas de las innovaciones medioambientales. Los factores determinantes son elementos que según su carácter potencian o frenan el efecto de llamada a la innovación de los retos externos, haciendo pues variable la intensidad y dirección del efecto de estos desafíos. Los factores determinantes pueden ser entonces tanto **estimuladores / impulsores** como



**GRÁFICO 3**  
**GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DE EMPRESAS)**



Fuente: elaboración propia.

**inhibidores / barreras.** Cuánto más fuertes son los factores estimuladores, más fácil es implantar un comportamiento medioambiental avanzado, mientras que cuánto más intensas son las barreras más complicado resulta superar estrategias medioambientales reactivas. Está pues justificada la necesidad de conocer dichos factores determinantes y el sentido de su efecto, para que las empresas puedan saber sobre qué mecanismos pueden actuar para estimular su adaptación medioambiental y, en la línea opuesta, cuáles son las barreras a la proactividad medioambiental.

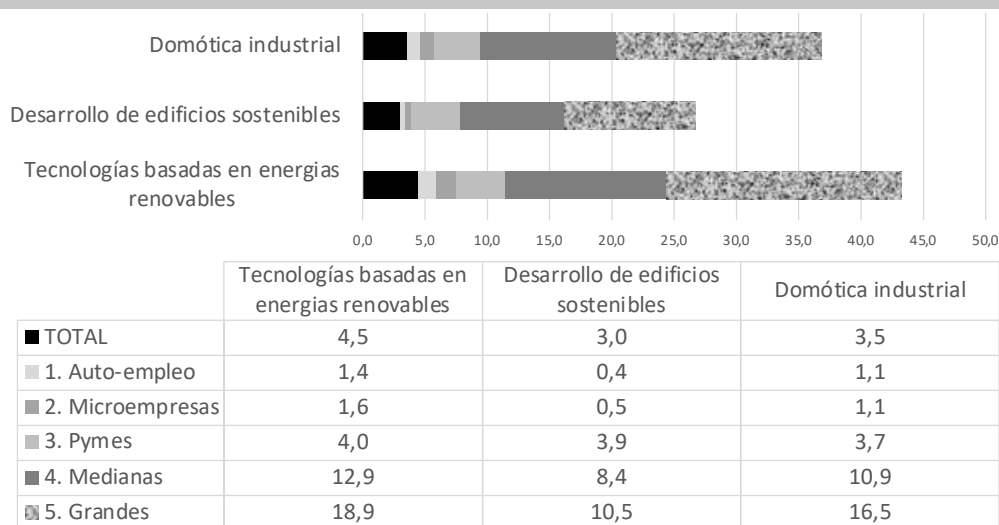
La magnitud de las presiones para mejorar su adaptación y desempeño medioambientales que las empresas turísticas deben enfrentar magnifica la importancia de comprender los factores determinantes de su estrategia en relación al entorno natural y de su adopción de las innovaciones tecnológicas y organizativas para desarrollar estrategias medioambientales proactivas. La figura 1 incluye los elementos de ambos tipos que han sido aislados a partir de la revisión de la literatura.

Por un lado, las decisiones medioambientales son contingentes a una serie de factores objetivos (tipo de actividad productiva, tecnologías de proceso

aplicadas, legislación específica existente, riesgo del producto para el consumidor, tamaño de las plantas, etc.), que determinan el potencial de agresión al medio natural y, subsiguientemente, las necesidades de gestión y control medioambiental. Por otro lado, el grado de presión que las fuerzas del cambio ejerzan sobre las empresas dependerá también de factores subjetivos o perceptuales, como son la conciencia y la percepción de la necesidad de evolucionar hacia una adaptación medioambiental avanzada entre los distintos grupos de interés, el compromiso de los decisores o los valores compartidos en la industria. La clasificación más ampliamente seguida por la literatura posterior, han distinguido las barreras que frenan el progreso hacia un comportamiento medioambiental avanzado en dos tipos: barreras de la industria, relacionadas con la actividad desplegada por la empresa; y barreras organizativas, derivadas de su especial organización y de las prácticas que sigue.

Estas clasificaciones, aunque incompletas, ilustran la riqueza y variedad de factores determinantes que son internos y externos a la empresa turística. Parece pues más clarificador distinguir entre ambos tipos de factores determinantes. Por tanto, es necesario

**GRÁFICO 4**  
**CRECIMIENTO DEL GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES PARA LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DEL TOTAL)**



Fuente: elaboración propia.

el conocimiento de todos estos estimuladores e inhibidores de la proactividad medioambiental, que pueden explicar la diversidad de posiciones de la empresa turística respecto al entorno natural.

#### BARRERAS PARA LA ADAPTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DERIVADAS DEL TAMAÑO

El desempeño medioambiental y la estrategia de adaptación en relación al entorno natural se ha relacionado con el tamaño de empresa (Aragón-Correa, 1998). La revelación de esta relación condujo en un primer momento a concentrar el interés en las grandes compañías. Posteriormente ha ido creciendo el interés por los problemas de adaptación medioambiental de las pymes y por su evolución hacia estrategias medioambientales proactivas, así como sobre el impacto de las políticas públicas y regulaciones en este tipo de organizaciones (Crain & Hopkins, 2000).

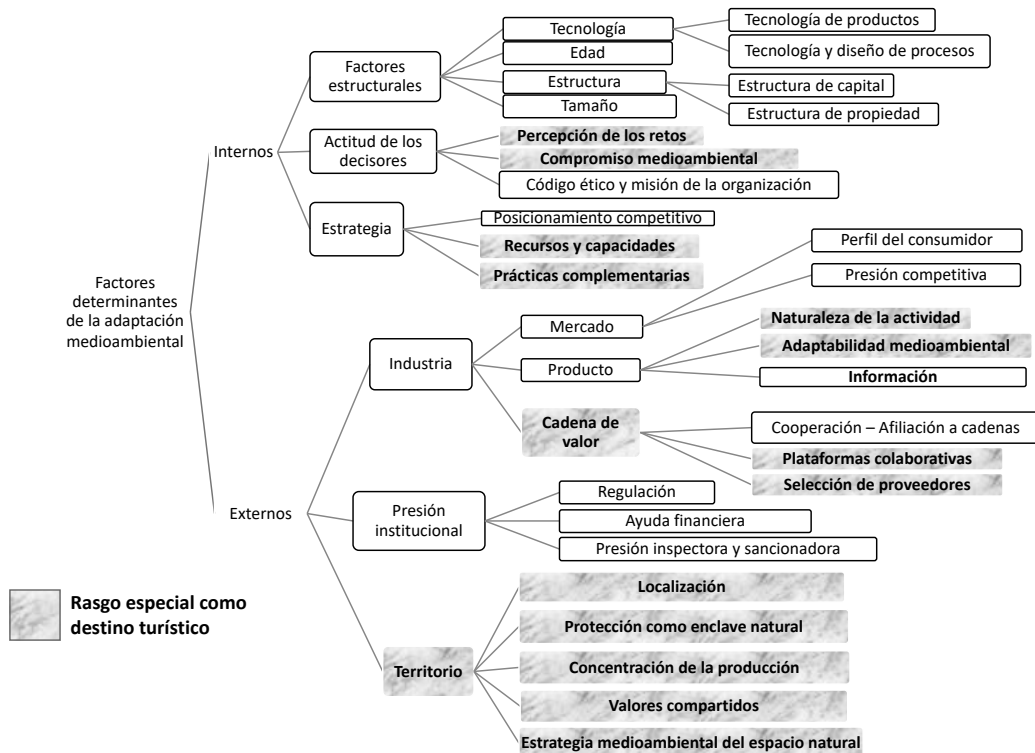
Diversos estudios dejan huella empírica del mayor avance hacia comportamientos proactivos de las grandes empresas (Banerjee, Iyer & Kashyap, 2003, Sharma, 2000). La preponderancia de estrategias medioambientales reactivas y de una menor preocupación en cumplir sus deberes en relación al entorno natural entre las empresas de un tamaño inferior se reproduce miméticamente en el sector turístico. Así, González & León (2002), en una investigación basada en una muestra de hoteles y complejos de apartamentos canarios, concluyen que la calidad de la gestión medioambiental está significativamente determinada por la categoría, el tamaño y la integración de los establecimientos en cadenas internacionales.

Nuestro estudio confirma esta hipótesis para la industria turística española en la actualidad en las

distintas categorías de innovaciones y prácticas medioambientales. El efecto del tamaño sobre la lenta adaptación medioambiental de la empresa turística nacional se aprecia ya en el gráfico 4, que dibuja la evolución en la tasa de difusión de innovaciones medioambientales para la reducción del consumo energético durante la última década. Puede observarse que el crecimiento de dicha tasa está directamente ligado a la dimensión de la empresa, hasta el punto de que las grandes empresas multiplican el crecimiento por un factor que oscila (según la práctica analizada) entre 12 y 21 en el caso de las microempresas, entre 3 y 5 en el caso de las pequeñas empresas y alrededor de 1,5 en el caso de las medianas firmas. La responsabilidad del tamaño en la baja adaptación medioambiental que tiene la empresa turística española, en términos medios, se ha agravado pues en los últimos años y se manifiesta en todos los tipos de innovaciones verdes analizadas.

En primer lugar, la apuesta por diferenciar el producto o el destino por su sostenibilidad es claramente creciente con el tamaño. La incorporación de la sostenibilidad como un atributo del producto turístico no se reconoce ni por el 5% de micro-establecimientos y crece de forma directa con la dimensión, pero dando un salto discontinuo en el caso de las grandes compañías pues son casi un 59% las que siguen esta práctica. La misma tendencia creciente con el tamaño y unas distancias similares entre las empresas de los distintos segmentos se observan en la introducción de prácticas de reducción del impacto paisajístico. En el caso de acciones de protección de la biodiversidad, el recorrido al alza de las grandes empresas ha sido más moderado, declarándose sólo por el 37% (gráfico 5).

**FIGURA 1**  
**FACTORES DETERMINANTES DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA**



Fuente: elaboración propia.

En el segundo bloque de innovaciones medioambientales, la variabilidad por tamaño vuelve a ser acentuada (gráfico 6). Existe una relación directa clara entre la dimensión de la empresa turística y su introducción de tecnologías de ahorro de recursos naturales, tecnologías basadas en energías renovables y sistemas de ahorro energético. La tasa de difusión de estas prácticas entre las microempresas queda normalmente por debajo del 10% en todos los casos, destacando únicamente en energías renovables donde alcanza el 14,1% merced al uso de placas solares. El desarrollo de edificios sostenibles queda reservado casi por completo a medianas y grandes compañías. Las diferencias son menos acusadas en el uso de tecnologías de domótica industrial para el ahorro energético, no tanto porque su frecuencia sea más alta en micro y pequeñas empresas sino porque las grandes empresas tampoco destacan en este punto pues menos de un 40% reconocen su aplicación.

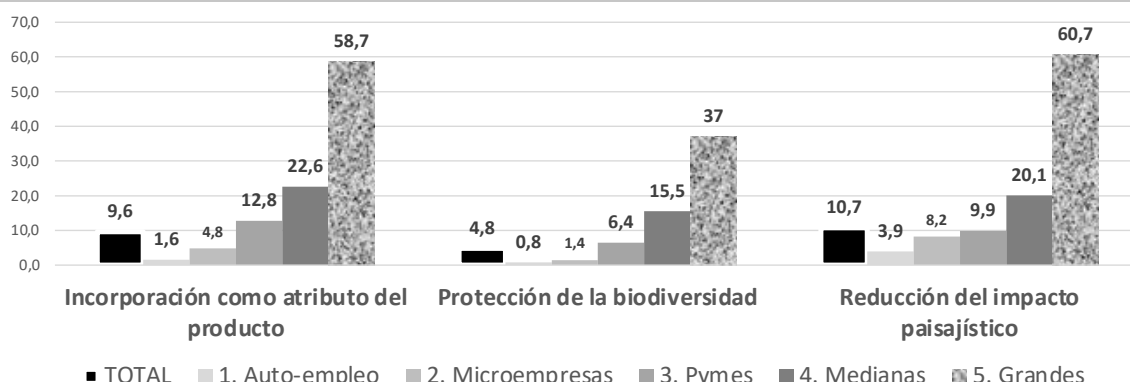
La tercera categoría de innovaciones medioambientales se encuadra en la economía circular (gráfico 7). La asociación entre tasa de difusión y tamaño vuelve a constatarse con carácter general en las 6R que el concepto encierra:

**Reducción de las emisiones contaminantes y de residuos,** con el impulso de sistemas y tecnologías que faciliten la minimización de emisiones, desperdicios y residuos y con nuevos modelos de ne-

gocio basados en el alquiler y el uso compartido de bienes. En el caso de las soluciones dirigidas a reducir el impacto medioambiental, el retraso de las micro y pequeñas empresas es menos intenso que en las anteriores oscilando su penetración en las primeras alrededor del 10% y en las segundas del 15%. No obstante, se produce otra vez un salto discontinuo en las grandes empresas que en sistemas de gestión para la minimización de desperdicios y residuos alcanzan el 70%, y en tecnologías de reducción de emisiones contaminantes casi llegan al 80%. El desarrollo de plataformas digitales ha ayudado sensiblemente a la colaboración entre personas y organizaciones en el uso de productos que reduce la contaminación. Es el caso de experiencias como Car to Go o Bluemove de compartir coche. Las experiencias de este tipo en el turismo español prácticamente no existen en las microempresas pues quedan por debajo del 4%, creciendo desde entonces de forma directa con el tamaño hasta alcanzar al 65% de las grandes compañías.

**Reutilización gracias a la tecnología.** Las tecnologías de reutilización de materiales desechados y residuo son, junto con las de reciclaje, las prácticas más escasas en la industria turística nacional y también el caso en que menos destacan las grandes empresas pues no supera el 26% que las han introducido. No obstante, la relación directa por tamaño sigue reportando diferencias significativas, pues me-

**GRÁFICO 5**  
**GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES REFERIDAS AL PRODUCTO Y AL DESTINO EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DE EMPRESAS DE CADA SEGMENTO)**



Fuente: elaboración propia.

nos de un 3% y un 9% de micro y pequeñas empresas, respectivamente, han entrado en este género de innovaciones.

#### Reciclaje para reconvertir residuos en productos.

Este enfoque se orienta a utilizar residuos para elaborar nuevos productos. Un ejemplo de éxito es el de Start Act, una empresa social creada por Judith Gilbvert dentro de la organización Factor Escucha que propone recolectar los residuos de café en las ciudades para transformarlos en combustible sólido y devolverlos a la circulación económica en forma de energía. Para percibir el interés de la idea, podemos indicar que con los posos de los 195 millones de tazas de café que consumimos los españoles cada año fuera de casa, y que suponen casi 22.000 toneladas de residuos, se podrían calentar todos los hogares de La Rioja durante los tres meses de invierno. Este potencial deriva del alto poder calorífico del café (1,6 veces mayor que el de la madera) lo que lo hace en forma de biomasa sólida lo hace un excelente combustible con la ventaja adicional de generar menos ceniza y de que al ser un elemento orgánico su emisión de CO<sub>2</sub> es nula. Aunque hay bastantes ejemplos de las posibilidades que estas metodologías encierran, son pocas las empresas turísticas españolas que las han implementado. No existen diferencias estadísticamente significativas entre micro y pequeñas empresas, ni tampoco entre medianas y grandes, pero sí entre ambos grupos.

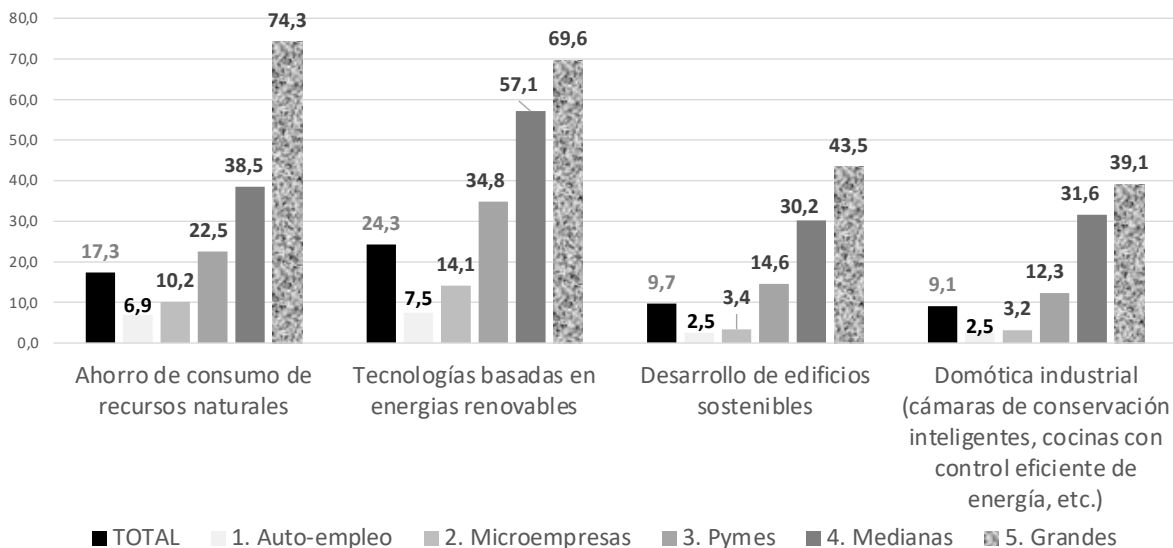
**Rediseño de productos.** La sostenibilidad puede desarrollarse rediseñando el producto turístico con el propósito de reducir su impacto medioambiental, por ejemplo, minimizando los desplazamientos u otros componentes que conlleven emisiones, residuos o consumos de materias primas y recursos naturales. Esta práctica es también de las menos seguidas en la empresa turística española, a pesar de que suele producir buenos retornos. Su adopción sigue una relación directa con el tamaño, observándose en un tercio d las grandes empresas, un cuarto de las medianas compañías y en menos del 10% de

las restantes. Cuando el enfoque pasa por rediseñar el producto sustituyendo materiales contaminantes por otros más respetuosos con el entorno natural, la tasa de adopción sigue la misma pauta aunque con tasas de penetración mayores. La práctica más difundida consiste en sustituir servicios de transporte de un paquete turístico introduciendo en su lugar soluciones de movilidad sostenible. Casi dos tercios de las grandes compañías están trabajando en esta dirección. Las soluciones medioambientales en pos de la movilidad sostenible son de las más populares dentro de la economía circular, aunque no escapan a la ley de la relación directa tasa-tamaño.

**Remanufactura de viejos productos.** Consiste en un proceso de restauración para convertir un producto viejo en otro con al menos la misma funcionalidad y calidad que el original. El carácter netamente industrial de esta solución restringe la adopción de innovaciones de esta índole en servicios turísticos.

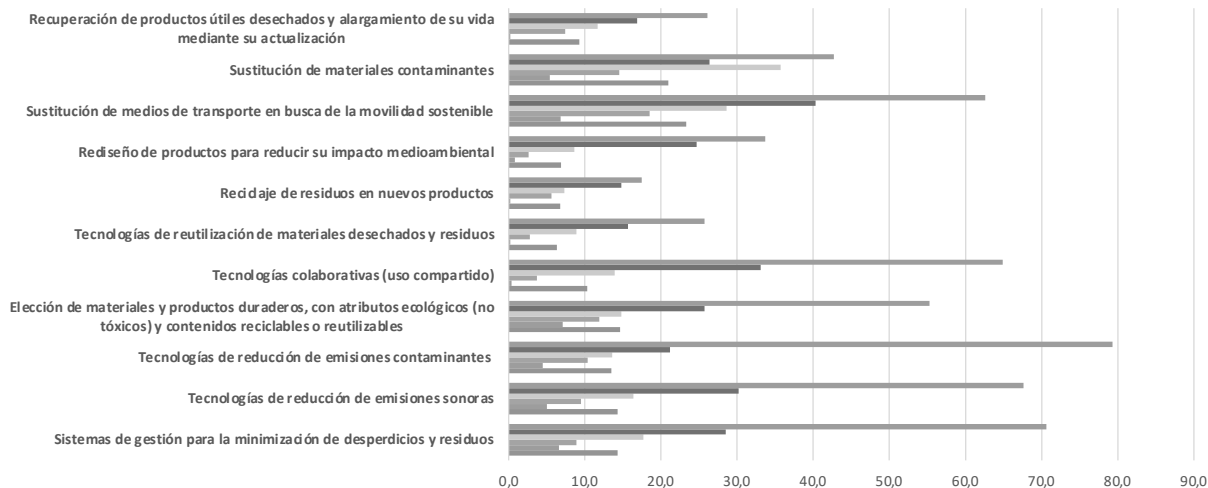
**Recuperación.** La sostenibilidad de esta práctica se consigue reintroduciendo en el mercado productos desechados, pero todavía útiles o consumibles, así como otros que agotaron su ciclo de vida, pero pueden ser objeto de demanda tras una actualización. Un ejemplo podría ser el supermercado Good after, radicado en Portugal por la española Chantal Camps de Gisperf, y que tiene como idea motriz aprovechar la ineficiencia en la gestión de stocks de los proveedores y los fabricantes. Su modelo de negocio es el de un «supermercado de oportunidades» donde no vende productos frescos ni los sujetos a fecha de caducidad, aunque sí los etiquetados como de consumo preferente porque ofrecen la garantía del fabricante de que el bien mantiene sus propiedades sin entrañar riesgos para la salud. Los artículos se adquieren a través de la página web con descuentos de un 30% a un 70%. Esta idea ha llamado la atención de un número relevante, aunque minoritario, de empresas turísticas nacionales distribuidas en el 7,4% de microempresas, el 11,7% de pequeñas, el 17% de medianas y el 26% de grandes.

**GRÁFICO 6**  
**GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES RELATIVAS AL CONSUMO DE RECURSOS NATURALES Y ENERGÍA EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DE EMPRESAS DE CADA SEGMENTO)**



Fuente: elaboración propia.

**GRÁFICO 7**  
**GRADO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA (% DE EMPRESAS DE CADA SEGMENTO)**



	Sistemas de gestión para la minimización de desperdicios y residuos	Tecnologías de reducción de emisiones sonoras	Tecnologías de reducción de emisiones contaminantes	Elección de materiales y productos duraderos, con atributos ecológicos (no tóxicos) y contenidos reciclables o reutilizables	Tecnologías colaborativas (uso compartido)	Tecnologías de reutilización de materiales desechados y residuos	Reciclaje de residuos en nuevos productos	Rediseño de productos para reducir su impacto medioambiental	Sustitución de medios de transporte en busca de la movilidad sostenible	Sustitución de materiales contaminantes	Recuperación de productos útiles desechados y alargamiento de su vida mediante su actualización
5. Grandes	70,6	67,6	79,3	55,3	64,9	25,7	17,5	33,7	62,6	42,7	26,1
4. Medianas	28,5	30,2	21,2	25,7	33,1	15,7	14,8	24,7	40,3	26,4	16,9
3. Pymes	17,7	16,4	13,6	14,8	13,9	8,9	7,3	8,6	28,6	35,7	11,7
2. Microempresas	8,9	9,5	10,4	11,9	3,7	2,8	5,6	2,6	18,5	14,5	7,4
1. Auto-empleo	6,6	5	4,5	7,1	0,4	0,2	0,2	0,8	6,8	5,4	0,2
TOTAL	14,3	14,3	13,5	14,6	10,3	6,3	6,8	6,9	23,3	21,0	9,3

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La confrontación entre sostenibilidad y competitividad es una opción que debe ser descartada. La sostenibilidad y la competitividad, hasta hace poco enfrentadas, han sufrido sendas relecturas orientadas al favorecimiento de estrategias y prácticas empresariales que hermanen y concilien ambas dimensiones, en aras a mejorar tanto la calidad medioambiental de la oferta turística como su fortaleza competitiva en los mercados. La competitividad medioambiental de un sistema turístico debe entenderse pues como el resultado de la competitividad «verde» de sus empresas.<sup>(3)</sup> La empresa turística que desee preservar su legitimidad está ya obligada a una conducta medioambiental ejemplar. Por tanto, cabe dudar de que puede ser duradera una competitividad internacional que no vaya acompañada de sostenibilidad medioambiental.

El vigor del reto medioambiental es una bomba para el liderazgo que el turismo español ostenta a nivel mundial. Aunque España ha logrado consolidarse entre las potencias turísticas mundiales, su posición privilegiada se refiere mucho más a su condición de mercado receptor pasivo y lugar excelente para invertir que a la competitividad de la oferta nacional. Las principales debilidades del sistema turístico español se ceban en aspectos relativos a las empresas, que adolecen de un entorno apropiado para hacer negocios, de unas infraestructuras TIC ajustadas a las necesidades de digitalización, de la disponibilidad de capital humano cualificado y, sobre todo, de un nivel de sostenibilidad de la industria turística a la altura de sus principales competidores internacionales. Un liderazgo mundial basado en ventajas comparativas en factores físicos y heredados de generaciones anteriores, cuando va acompañado de una debilidad competitiva en factores creados de naturaleza tecnológica y humana y de procesos de degradación del valor de los recursos naturales que sostienen los primeros y que confieren diferenciación al producto, es inviable cuando además los destinos no son competitivos en precios.

La empresa turística española ha progresado significativamente en su adopción de prácticas de sostenibilidad y circularidad, pero la penetración de las mismas sigue confinada a una cuota minoritaria de la oferta. Especialmente retrasado es el avance de las prácticas más avanzadas que requieren una gestión proactiva de la dirección y estrategias colaborativas desde el enfoque de economía circular a nivel de destino. De ahí la importancia de investigar cuáles son los factores que están inhibiendo o frenando la adopción de innovaciones medioambientales en el sector turístico. Este artículo desarrolla un modelo teórico explicativo del proceso de adaptación medioambiental de la empresa turística y ofrece datos empíricos de la importancia de una de las variables clave, el tamaño de la empresa.

Los resultados del estudio de la difusión de las innovaciones medioambientales para el desarrollo de la economía circular, la minoración del consumo de recursos naturales y energía y la incorporación de la sostenibilidad al producto y al destino, coinciden en reconocer el tamaño de empresa como un factor determinante del grado de adopción de prácticas medioambientales avanzadas en el sector turístico español. La relación directa entre esta tasa de adopción y la dimensión organizativa se constata en todas las clases de prácticas, señalando pues al tamaño como la principal barrera a la adaptación medioambiental eficaz (Hillary, 2000). Las economías de escala organizativas y tecnológicas crean a las pymes turísticas mayores problemas para desarrollar internamente las competencias necesarias para una adaptación medioambiental avanzada. Las barreras incluyen la falta de tiempo y de recursos financieros y profesionales, la desventaja en información sobre los retos y las soluciones verdes, la incapacidad directiva para comprender los problemas ecológicos, la visión a corto plazo y la consideración de los esfuerzos medioambientales como algo secundario en su negocio (Hillary, 2000). Estas barreras son al tiempo las principales áreas de mejora que las pymes turísticas españolas deberían subsanar para mejorar su competitividad internacional sobre bases firmes y alineadas con las demandas futuras del mercado.

Aunque algunos autores hablan de la existencia de una especie de privilegio o bula para las SME en este aspecto, lo cierto es que probablemente serán en un próximo futuro las organizaciones turísticas que mayor presión sufrirán para mejorar sus prácticas verdes. La fragilidad y la inestabilidad intrínsecas a las pymes, que las hacen más vulnerables a los cambios en las condiciones económicas, pueden verse agravadas porque las necesidades para una adaptación medioambiental avanzada van más allá de las capacidades de una típica pyme (Christmann, 2000).

Las políticas públicas deberían pues centrarse en potenciar el aumento de tamaño empresarial, por la vía directa del crecimiento organizativo o por la vía indirecta de estimular la formación de alianzas y la creación de redes entre las empresas turísticas que comparten la localización en un destino (Camisón, 2006, 2008). Esta segunda vía parece especialmente prometedora por ser el destino el terreno ideal para promover las prácticas de economía circular en que la empresa turística española está más retrasada. También es una estrategia inteligente de auto-regulación cuyos efectos sobre la innovación y el desempeño medioambientales se han revelado superiores a los obtenidos a partir de la regulación coercitiva (Camisón, 2010; Camisón & Boronaf, 2020).

El mundo no pueda permitirse que los dirigentes empresariales vayan tomando conciencia lentamente a través de varias generaciones de los problemas

medioambientales y de su responsabilidad para superarlos. Los elevados costes sociales y medioambientales, así como los costes hundidos que la administración pública debe asumir para mantener un modelo turístico masivo que no colapse el resto de la vida económica y frene el deterioro del entorno natural, han llegado a un límite. Las políticas públicas de impulso de una economía verde obligan a las empresas a reinventar sus productos y procesos con rapidez, y para ello las medidas de estímulo al cambio cultural no son suficientes dado el decalaje que sufren respecto a la transformación real de la conducta de los agentes privados. Las políticas de regulación van ganando terreno al ritmo que los legisladores y gobernantes, con el apoyo de una parte creciente de la ciudadanía, han asumido la urgencia del cambio medioambiental y la obligación del sector turístico de asumir su responsabilidad. La clave del «nuevo turismo» es pues la cooperación público-privada para recuperar la salud del entorno natural.

## NOTAS

- [1] <https://brandirectory.com/rankings/leisure-and-tourism>. Consultado el 18-11-2020.
- [2] <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-hotels-50-2020-preview.pdf>. Consultado el 18-11-2020.
- [3] El Special Issue «Competitiveness, Sustainability and Tourism» editado por Camisón (2019) para la revista *Sustainability* (vol. 11) aporta abundante material sobre enfoques y experiencias que ayuden a avanzar hacia este balance (Camisón, 2020b).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso-Almeida, M.D.M., Borrajo-Millán, F., Yi, L. (2019), Are social media data pushing overtourism? The case of Barcelona and Chinese Tourists. *Sustainability*, 11, pp. 2851.
- Aragón-Correa, J.A. (1998), Strategic proactivity and firm approach to the natural environment, *Academy of Management Journal*, 41 (5), pp. 556-567.
- Baumol, W.J. (1993), *Entrepreneurship, management and the Structure of payoffs*. The MIT Press, Cambridge.
- Banerjee, S.B., Iyer, E.S., Kashyap, R.K. (2003), Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67, pp. 106-122.
- Belén, A. (coord., 2017), *Informe sobre sostenibilidad en España 2017: cambio de rumbo, tiempo de acción*. Fundación Alternativas, Madrid.
- Booking (2019a), Informe sobre turismo sostenible 2019. <https://news.booking.com/bookingcom-publica-los-resultados-clave-de-su-informe-de-2019-sobre-turismo-sostenible-segun-el-76-de-los-viajeros-espanoles-es-necesario-tomar-decisiones--sostenibles-para-preservar-el-planeta-para-las-futuras-generaciones> Consultado el 17-11-2020.
- Booking (2019b), Informe de Viajes Sostenibles. <https://travel-predictions2020.com/espanol/#1>. Consultado el 17-11-2020.

Booking (2020), El futuro de los viajes. <https://news.booking.com/bookingcom-revela-nueve-predicciones-para-el-futuro-de-los-viajes-mas-inteligente-mas-amable-y-mas-seguro>.

Boronat, M., García-Joerger, A. (2019), Ambidexterity, alliances and environmental management system adoption in Spanish hotels. *Sustainability*, 11, 5815, doi:10.3390/su11205815.

Bremser, K., Alonso-Almeida, M.M. (2019), Overtourism? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions case studies, Volume 2. World Tourism Organization (UNWTO), Madrid.

Brown, M. (1996), Environmental policy in the hotel sector: Green strategy or stratagem? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), pp. 18-23.

Camisón, C. (2006), Strategic alliances for environmental adaptation: The support of virtual networks». In Martínez, S.; Medina, J.A.; Ruiz, J. (eds.), *Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations*. Idea group Publishing, Hershey PA, pp. 242-280.

Camisón, C. (2008), «Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs». *The Service Industries Journal*, 28(5-6), pp. 827-844.

Camisón, C. (2010), «Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain». *European Management Journal*, 28, pp. 346-361.

Camisón, C. (2019), Special Issue Editor on *Competitiveness, Sustainability and Tourism*, volume 11.

Camisón, C. (2020a), La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del siglo XXI. Documento de trabajo GRECO\_2020\_01. Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación, Universitat de València, Valencia.

Camisón, C. (2020b), Competitiveness and sustainability in tourist firms and destinations. *Sustainability*, 12, 2388; doi:10.3390/su12062388.

Camisón, C., Boronat, M. (2010), «Does regulation perform better than self-regulation?: An analysis for Spanish environmental policies». *Environment and Planning C*, 28, pp. 733-758.

Camisón, C., Monfort, V.M. (2012), Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(1), pp. 776-789.

Camisón, C., Forés, B. (2015), Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48(1), pp. 477-499.

Camisón, C., Forés, B., Puig, A. (2016), Return on capital in Spanish tourism businesses: A comparative analysis of family vs non-family businesses. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), pp. 91-110.

Camisón, C., Forés, B., Boronat, M. (2016), Cluster and firm-specific antecedents of organizational innovation. *Current Issues in Tourism*, DOI 10.1080/13683500.2016.1177002.

Camisón, C., Puig, A., Forés, B., Fabra, M.E., Muñoz, A., Muñoz, C. (2016), The importance of internal resources and capabilities and destination resources to explain firm competitive position in the Spanish Tourism Industry. *International Journal of Tourism Research*, 18, pp. 341-356.

Chou, C.J., Chen, K.S., Wang, Y.Y. (2012), Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 703-711.

Christmann, P. (2000), Effects of 'Best Practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 663-680.

Claver, E., Pereira, J., Molina, F., Tarí, J.J. (2007), El compromiso medioambiental de los hoteles españoles y el impacto sobre su rendimiento. *Revista de Análisis Turístico*, (3), pp. 63-74.

Clemens, B. (2006), Economic incentives and small firms: Does it pay to be green?. *Journal of Business Research*, 59 (4), pp. 492-500.

Clemens, B., Douglas, T.J. (2006), Does coercion drive firms to adopt «voluntary» green initiatives?: Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59 (4), pp. 483-491.

Commission of the European Communities (2000), DIRECTIVE 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy, Official Journal of the European Communities L327, 22.12.2000.

Commission of the European Communities (2007), Limiting global climate change to 2 degrees Celsius. The way ahead for 2020 and beyond impact assessment. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, COM(2007), 2 final.

Commission of the European Communities (2009), Impacts of climate change in tourism in Europe. PESETA-Tourism study. Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. EUR 24114, ISBN 978-92-79-14561-2, DOI 10.2791/3418.

Commission of the European Communities (2010), Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political Framework for tourism in Europe. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, COM(2010) 352 final.

Crain, W.M., Hopkins, T.D. (2000), The impact of regulatory costs on small firms. Report prepared by The Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, RFP no. SBA-HQ-00-R-0027, Washington.

Deloitte (2020), Informe sobre la contribución social del sector turístico español. Exceltur y SERES Fundación Sociedad y Empresa Responsable, Madrid.

Ellen McArthur Foundation (2015), Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe, Ellen MacArthur Foundation, Isle of Wight, UK.

Estela, B., Portal, M., Madrigal, D. (2019), Sustainable tourism: A competitiveness strategy perspective in Baja California. *Sustainability*, 11, 6394, doi:10.3390/su11246934.

Fernández-Robin, C., Celemín-Pedroche, M., Santander-Astorga, P., Alonso-Almeida, M.M. (2019), Green practices in hospitality: a contingency approach. *Sustainability*, 11.

González, M., León, C. (2002), Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. *Información Comercial Española*, nº 798, marzo, pp. 175-189.

Hebert, R.F. & Linl, A.N. (1989), In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*. 1(1), pp. 39-49.

Hillary, R. (2000), Small and medium-sized enterprises and the environment. Greenleaf Publishing, Sheffield.

Hjalager, A-M. (1997), Innovation patterns in sustainable tourism. *Tourism Management*, 18(1), pp. 35-41.

Jang, Y.J. (2020), The role of stakeholder engagement in environmental sustainability: A moderation analysis of chain affiliation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, doi 1096348020936348.

Kiezel, M., Piotrowski, P., Wiechoczek, J. (2019), The research on sustainable tourism in the light of its paradigms. *Sustainability*, 11, 5821, doi:10.3390/su11205821.

Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017), Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling Journal*. 127, pp. 221-232.

Lane, B. (2017), Sustainable tourism: its evolution and its future. *Cuadernos Económicos de ICE*, (93), pp. 9-27.

Lenzen, M., Sun, Y.Y., Faturay, F., Ting, Y.P., Geschke, A., Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, pp. 522-528.

Molina, J.F., Pereira, J., Claver, E. (2010), The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31: 22-28.

Murillo, J., Garcés, C., Rivera, P. (2004), Estrategia empresarial y medio ambiente: opinión de un grupo de expertos. *Universia Business Review*, 4, pp. 52-63.

Peiró, A., del Val, M., Verma, R., Mondéjar, J., Vargas, M. (2014), The impact of environmental certification on hotel guest rankings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), pp. 40-51.

Rahman, I., Reynolds, D., Svaren, S. (2012), How green are North American hotels?: An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 720-727.

Randstad Research (2019), El futuro laboral del sector Hostelería. <https://www.randstadresearch.es/wp-content/uploads/2019/01/El-futuro-laboral-del-sector-Hosteleria.pdf>

Rodríguez-Díaz, B., Pulido-Fernández, J.I. (2020), Sustainability as a key factor in tourism competitiveness: A global analysis. *Sustainability*, 12, 51, doi:10.3990/su12010051.

Sánchez, P. (2020), Las nuevas rutas del sector travel. *IP-MARK*, (867), pp. 52-64.

Schwab, K. (2008), Preface. En WEF (2008), The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008. Balancing economic development and environmental sustainability. World Economic Forum, Davos, XI.

Sharma, S. (2000), Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 681-697.

UNWTO (2016), Affiliate members global reports. Volume fourteen- Transformation power of tourism: A paradigm shift towards a more responsible traveller. UNWTO, Madrid.

UNWTO / UNEP (2008), Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges. World Tourism Organization and United Nations Environment Programme, Madrid.

World Economic Forum (2016), Intelligent assets unlocking the circular economy potential. Available online: <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>. Accessed on 10 March 2020.

World Economic Forum (2019), Informe sobre competitividad en viajes y turismo 2019. World Economic Forum, Davos.