



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PALANCAS ESTRATÉGICAS PARA
UN CAMBIO SISTÉMICO EN EL
TURISMO DE AMÉRICA LATINA Y
EL CARIBE: LA FINANCIACIÓN
COMO MOTOR ESTRUCTURAL DE
CAMBIO SOSTENIBLE**

Autor: Jaime Castillo Artacho
Director: Braulio Pareja Cano

MADRID | Marzo de 2026

Resumen

El turismo constituye uno de los principales motores económicos de América Latina y el Caribe, pero su modelo de desarrollo arrastra vulnerabilidades estructurales que la pandemia de la COVID-19 puso de manifiesto. Este Trabajo de Fin de Grado analiza qué palancas estratégicas pueden convertir la financiación en un motor de transformación sostenible del sector. Para ello adopta el enfoque de cambio sistémico y, en particular, la teoría de los puntos de apalancamiento de Meadows (1999) y Abson et al. (2016), que distingue entre intervenciones superficiales y profundas en un sistema. Tras revisar la evolución histórica del turismo regional, la economía sostenible y de impacto, la sostenibilidad hotelera y los instrumentos de financiación disponibles, el trabajo aplica este marco al estudio de caso de Iberostar Hotels & Resorts y su programa Wave of Change. El análisis revela que las palancas verdaderamente transformadoras del caso no residen en los parámetros operativos ni en la financiación innovadora, sino en el diseño organizativo y en la intención estratégica de la compañía. Se concluye que el principal reto sistémico no es crear más instrumentos financieros, sino rediseñar las condiciones de acceso para que las pymes hoteleras excluidas puedan activar esas mismas palancas.

Palabras clave: cambio sistémico, puntos de apalancamiento, financiación sostenible, turismo, América Latina y el Caribe, sostenibilidad hotelera.

Abstract

Tourism is one of the main economic engines of Latin America and the Caribbean, yet its development model carries structural vulnerabilities that the COVID-19 pandemic laid bare. This undergraduate thesis examines which strategic levers can turn finance into an engine of the sector's sustainable transformation. It adopts a systems change perspective and, specifically, the leverage points theory of Meadows (1999) and Abson et al. (2016), which distinguishes shallow from deep interventions in a system. After reviewing the historical evolution of regional tourism, sustainable and impact economics, hotel sustainability and the available financing instruments, the study applies this framework to a case study of Iberostar Hotels & Resorts and its Wave of Change programme. The analysis shows that the genuinely transformative levers in the case lie not in operational parameters or innovative finance, but in the company's organisational design and strategic intent. It concludes that the main systemic challenge is not to create more financial instruments, but to redesign access conditions so that excluded hotel SMEs can activate those same levers.

Keywords: systems change, leverage points, sustainable finance, tourism, Latin America and the Caribbean, hotel sustainability.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1. Objetivos de investigación..... | 5 |
| 1.2. Justificación y elección del tema..... | 6 |
| 1.3. Desarrollo del trabajo..... | 7 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 7 |
| 2.1. Metodología de la investigación..... | 7 |
| 2.2. Fuentes de investigación..... | 8 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 3.1. Evolución histórica del turismo en América Latina y el Caribe..... | 11 |
| 3.2. Economía sostenible y de impacto en el turismo..... | 14 |
| 3.3. Sostenibilidad en el sector hotelero: concepto, dimensiones y viabilidad del modelo de negocio..... | 18 |
| 3.4. El enfoque de cambio sistémico: de los puntos de apalancamiento a la transformación del turismo..... | 22 |
| 3.5. Financiación del sector hotelero: instrumentos tradicionales, mecanismos innovadores y brechas de acceso en América Latina y el Caribe..... | 25 |
| 4. ESTUDIO DE CASO: IBEROSTAR HOTELS & RESORTS..... | 29 |
| 4.1. Presentación de caso y justificación de su selección..... | 29 |
| 4.2. El modelo de financiación de la sostenibilidad..... | 30 |
| 4.3. Análisis a través de los puntos de apalancamiento..... | 31 |
| 4.3.1. <i>Parámetros</i> | 31 |
| 4.3.2. <i>Retrialimentaciones</i> | 32 |
| 4.3.3. <i>Diseño</i> | 32 |
| 4.3.4. <i>Intención</i> | 33 |
| 4.4. Palancas transformadoras frente a intervenciones de superficie..... | 33 |
| 4.5. Hasta dónde es transferible el modelo: el puente hacia el <i>missing middle</i> | 34 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 35 |

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ALC: América Latina y el Caribe

ASG: Criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (también usado como ESG por sus siglas en inglés)

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CO₂: Dióxido de carbono

COVID-19: Coronavirus Disease 2019

ESG: Environmental, Social and Governance (criterios ambientales, sociales y de gobernanza)

EsF: Economistas sin Fronteras

G7: Grupo de los Siete

GRI: Global Reporting Initiative

IFC: International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)

ISO: International Organization for Standardization

LEED: Leadership in Energy and Environmental Design

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OEA: Organización de los Estados Americanos

OMT: Organización Mundial del Turismo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PIB: Producto Interior Bruto

SFDR: Sustainable Finance Disclosure Regulation

TFG: Trabajo Fin de Grado

UNDP: United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

USD: Dólares estadounidenses

ÍNDICE DE FIGURAS:

| | |
|---|----|
| Figura 1: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial. Llegadas de turistas internacionales a América Latina y el Caribe, 1995-2023..... | 16 |
| Figura 2: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Mundial del Turismo. Emisiones de la aviación internacional por región..... | 23 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos de investigación

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar el papel de la financiación como palanca de cambio sistémico en el turismo de América Latina y el Caribe (ALC), distinguiendo entre las intervenciones que actúan sobre la superficie del sistema y aquellas capaces de transformar sus estructuras profundas. De este objetivo principal se derivan los siguientes objetivos secundarios:

En primer lugar, contextualizar históricamente el desarrollo del turismo en ALC e identificar sus principales vulnerabilidades estructurales, poniendo de manifiesto las tensiones entre crecimiento económico, equidad social y conservación ambiental. En segundo lugar, aplicar el marco de los puntos de apalancamiento al análisis del sistema turístico regional, distinguiendo entre las intervenciones superficiales que operan sobre parámetros y retroalimentaciones, y las intervenciones profundas que actúan sobre el diseño y la intención del sistema. En tercer lugar, examinar los principales instrumentos de financiación sostenible disponibles en la región y las condiciones que limitan o facilitan su acceso. En cuarto lugar, aplicar este marco al estudio de caso de Iberostar Hotels & Resorts para identificar qué palancas resultan verdaderamente transformadoras y qué implicaciones tiene esa lectura para las pymes hoteleras de la región.

De estos objetivos se desprende la pregunta central que guía el trabajo: ¿qué palancas estratégicas pueden convertir la financiación en motor de una transformación sostenible del turismo en América Latina y el Caribe? Responderla exige distinguir cuáles de esas palancas operan en la superficie del sistema y cuáles en sus estructuras profundas, y reconocer que la capacidad de activarlas no se distribuye de manera homogénea entre los distintos actores del sector.

1.2. Justificación y elección del tema

El turismo en América Latina y el Caribe representa uno de los sectores con mayor potencial de impacto económico, social y ambiental de la región. Sin embargo, a pesar de su peso estructural, el modelo de negocio prevalente sigue siendo el mismo que hace 20 años. La mayor parte de la literatura se ha centrado, por un lado, en medir los impactos económicos y ambientales del turismo y, por otro, en analizar instrumentos de

financiación verde o de conservación de forma separada. Esta brecha es precisamente el espacio que el presente trabajo busca explorar.

A ello se suma que el sector turístico de ALC se encuentra en un momento de inflexión. La pandemia de la COVID-19 actuó como un "test de estrés" que expuso con crudeza las debilidades estructurales del modelo predominante (dependencia del turismo internacional, informalidad laboral, presión sobre ecosistemas frágiles) y abrió, al mismo tiempo, una oportunidad real para repensar el sistema desde sus cimientos. En este contexto, enfoques como el *systems change* y herramientas como el *blended finance* o la inversión de impacto están ganando relevancia tanto a nivel privado como por organismos gubernamentales, dejando ver que un cambio sistémico podría llevarse a cabo en la región.

Desde una perspectiva personal, la elección de este tema nace del interés surgido durante mi periodo de prácticas en un fondo de inversión de impacto. Allí pude constatar que es posible orientar el capital hacia la generación de beneficios sociales y ambientales sin comprometer la rentabilidad financiera. Por ello, este trabajo se propone analizar el mercado turístico latinoamericano partiendo de la idea de que el éxito de una inversión en la región no debe medirse únicamente por su retorno económico, sino también por su valor social y su sostenibilidad medioambiental.

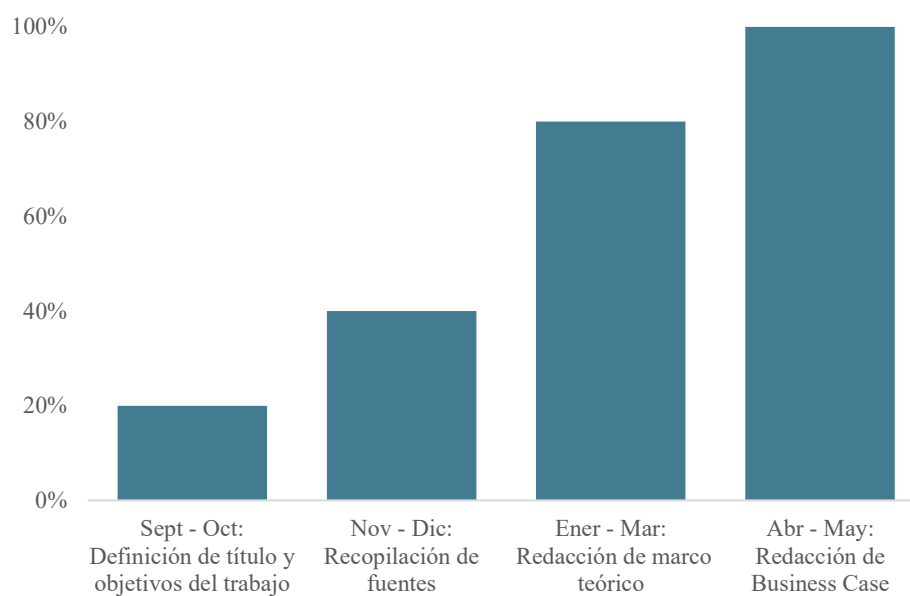
1.3. Desarrollo del trabajo

El trabajo se ha desarrollado entre septiembre de 2025 y mayo de 2026 a lo largo de cuatro fases. La primera, entre septiembre y octubre, se dedicó a delimitar el tema y formular los objetivos de investigación, identificando el cambio sistémico y la financiación sostenible como ejes vertebradores del análisis.

La segunda fase, entre noviembre y diciembre, consistió en la recopilación y revisión sistemática de las fuentes, tanto académicas como institucionales, que sostienen el marco teórico.

La tercera, entre enero y marzo, se centró en la redacción del marco teórico, abordando sucesivamente la evolución histórica del turismo en América Latina y el Caribe, el paradigma de la economía sostenible y de impacto, la sostenibilidad en el sector hotelero, el enfoque de cambio sistémico y los instrumentos de financiación disponibles.

La cuarta y última fase, entre abril y mayo, se destinó al desarrollo del estudio de caso de Iberostar Hotels & Resorts, al análisis a través de los puntos de apalancamiento y a la redacción de las conclusiones que recogen los principales hallazgos del trabajo.



2. METODOLOGÍA

2.1. Metodología de la investigación

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo, especialmente adecuado para analizar fenómenos complejos como el turismo en América Latina y el Caribe visto como sistema socioeconómico, ambiental y financiero. A diferencia del enfoque cuantitativo, que mide variables y busca correlaciones estadísticas, el cualitativo profundiza en procesos, significados y relaciones contextuales, integrando el marco de cambio sistémico que constituye el núcleo teórico del trabajo.

Dentro de este enfoque se emplea un estudio de caso único, en concreto el de Iberostar Hotels & Resorts y su programa *Wave of Change*. La selección no responde a un criterio de representatividad estadística sino al de caso ejemplar o revelador (Yin, 2018), entendido como aquel que muestra en estado de madurez avanzada las dinámicas que el marco teórico permite anticipar. Iberostar es un operador hotelero internacional con fuerte presencia en los principales destinos del Caribe, lo que lo sitúa en el centro del sistema turístico que aquí se estudia, y cuenta al mismo tiempo con escala y solidez financiera suficientes para activar palancas de distinta naturaleza. El propósito del caso es examinar qué palancas, financieras o de otro tipo, activa realmente un actor con acceso a capital, e identificar qué implicaciones tiene esa lectura para el resto del sector.

El análisis del caso se estructura siguiendo los cuatro niveles de apalancamiento que distinguen Abson et al. (2016): parámetros, retroalimentaciones, diseño e intención. En cada nivel se busca un tipo de evidencia distinto. En el de parámetros, las metas cuantitativas, certificaciones y reducciones de consumo de energía, agua o residuos. En el de retroalimentaciones, los bucles que conectan desempeño sostenible, ahorro operativo y demanda, y que permiten sostener la inversión a lo largo del tiempo. En el de diseño, la arquitectura de gobernanza, las alianzas con organizaciones científicas y conservacionistas y las estructuras de financiación. En el de intención, el paradigma declarado y su penetración en las decisiones reales de inversión. Esta lectura por niveles permite distinguir las intervenciones de superficie de aquellas que actúan sobre las estructuras profundas del sistema.

Esta aproximación cualitativa privilegia la densidad interpretativa sobre la generalización estadística, asegurando coherencia entre la teoría estructural y su aplicación práctica.

Conviene reconocer desde el principio los límites de esta aproximación. En primer lugar, el caso único, por ejemplar que sea, no permite generalización estadística; su valor es interpretativo y de densidad analítica, no inferencial. En segundo lugar, la evidencia sobre Iberostar procede en buena medida de fuentes elaboradas por la propia compañía, lo que introduce un riesgo de sesgo favorable e incluso de *greenwashing*, que se intenta mitigar mediante el análisis con prensa independiente y certificaciones otorgadas por terceros, pero que no desaparece por completo. En tercer lugar, la condición de empresa familiar no cotizada limita la verificación detallada de sus flujos financieros, de modo que el análisis del nivel de diseño financiero descansa sobre fuentes públicas declarativas más que sobre estados auditados.

2.2. Fuentes de investigación

La investigación combina fuentes primarias y secundarias, con clara predominancia de las segundas que sustentan la mayor parte del marco teórico. Las fuentes primarias son documentos generados directamente por los actores analizados, como informes de sostenibilidad, memorias anuales y reportes operativos de hoteles y grupos turísticos de la región, junto con documentación técnica de programas específicos de financiación sostenible en ALC y fichas de proyectos concretos.

Las fuentes secundarias incluyen literatura académica sobre la evolución histórica del turismo en ALC, sus vulnerabilidades estructurales y el enfoque de cambio sistémico; estudios institucionales (CEPAL, BID, IFC) sobre financiación sostenible y turismo; análisis de mercado y encuestas sobre la demanda de turismo responsable; y reportes sectoriales sobre el caso de negocio de la sostenibilidad hotelera y los esquemas de certificación ESG.

Para el marco teórico, se prioriza las fuentes secundarias y emplea las primarias para validar y ejemplificar las dinámicas sistémicas identificadas. Para el estudio de caso, en cambio, se opera al revés: los informes autoreportados por la propia compañía constituyen el material primario, que se contrasta de forma sistemática con prensa sectorial independiente y con esquemas de verificación externa como EarthCheck o Marine Stewardship Council, con el fin de mitigar el riesgo de sesgo favorable.

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo tiene como finalidad situar el análisis del turismo en América Latina y el Caribe dentro de una conversación más amplia sobre desarrollo, sostenibilidad y transformación estructural de los sistemas socioeconómicos. En primer lugar, la evolución histórica del turismo en la región muestra cómo este sector ha pasado, en pocas décadas, de ser una apuesta complementaria de diversificación productiva a convertirse en uno de los pilares del crecimiento, el empleo y las exportaciones, especialmente en las economías caribeñas y en determinados polos de América Latina (CEPAL, 2020; Pardo Martínez y Cotte Poveda, 2024).

Este proceso ha estado acompañado de profundas transformaciones en las formas de organización del espacio turístico, el papel de los agentes privados y públicos y la inserción de la región en cadenas globales de valor turístico, lo que obliga a entender el turismo no sólo como una actividad económica, sino como un sistema complejo de relaciones, flujos y dependencias (CEPAL, 2020), razón por la cual el presente trabajo adopta el enfoque de puntos de apalancamiento (*leverage points*) propuesto por Meadows (1999) y desarrollado por Abson et al. (2016), que permite distinguir entre intervenciones superficiales y transformadoras dentro de los sistemas complejos. Este marco, que se desarrollará en el apartado 3.4, proporciona el andamiaje analítico para entender la financiación no como un instrumento aislado, sino como una palanca capaz de actuar sobre las estructuras profundas del sistema turístico.

En segundo lugar, la emergencia de la economía sostenible y de impacto proporciona un lenguaje y un conjunto de herramientas conceptuales para repensar el turismo más allá del paradigma tradicional de maximización del crecimiento. El auge de las finanzas sostenibles, los bonos verdes, la inversión de impacto y las soluciones basadas en la naturaleza ha ido de la mano de diagnósticos que subrayan tanto el potencial del turismo para contribuir a la conservación y a la reducción de desigualdades como sus riesgos de agravar la presión sobre ecosistemas y comunidades si se mantiene un enfoque más tradicional a la hora de realizar proyectos (Studer-Noguez, 2021; Marsters et al., 2021; UNDP y EU-LAC Foundation, 2022). Desde esta perspectiva, la financiación deja de ser un simple mecanismo de apoyo al crecimiento sectorial para convertirse en una palanca que puede reorientar los incentivos, los flujos de valor y la distribución del riesgo en el sistema turístico (Rode et al., 2019; Studer-Noguez, 2021).

El tercer eje del marco teórico se centra en la sostenibilidad en el sector hotelero, por su papel nodal dentro de las cadenas de valor del turismo. La literatura reciente sobre eficiencia y sostenibilidad del turismo en América Latina destaca que la intensidad del desarrollo hotelero, el uso de recursos y los impactos sobre el entorno se relacionan estrechamente con la capacidad de los países para traducir el turismo en mejoras económicas, sociales y ambientales (Pardo Martínez y Cotte Poveda, 2024). A la vez, los estudios sobre herramientas de evaluación e indicadores de sostenibilidad en hoteles y destinos muestran tanto la utilidad como las limitaciones de estos instrumentos: han permitido visibilizar consumos, emisiones y prácticas de gestión, pero su adopción no siempre se traduce en cambios profundos en los modelos de negocio ni en la forma en que se distribuyen costes y beneficios dentro del sistema turístico (Crabolu et al., 2023; Makoondlall-Chadee y Bokhoree, 2024). Esta tensión entre medición y transformación es central para un enfoque de cambio sistémico.

Por último, la financiación hotelera y turística se analiza aquí como un flujo estructural clave que conecta las otras dimensiones del marco teórico. Por un lado, los patrones históricos de financiación, fuertemente vinculados a operadores internacionales, grandes cadenas y esquemas de crédito orientados a la expansión de capacidad, han contribuido a consolidar modelos de turismo masivo intensivos en recursos y vulnerables a shocks externos, como evidenció la pandemia de la COVID-19 (CEPAL, 2020; Goffi et al., 2020).

Por otro lado, las experiencias recientes de *blended finance*, inversión de impacto y mecanismos financieros ligados a la conservación y a las soluciones basadas en la naturaleza en la región muestran que es posible diseñar arquitecturas financieras que internalicen riesgos ambientales y sociales, canalicen capital hacia proyectos de turismo sostenible y fortalezcan la resiliencia de comunidades y ecosistemas (Studer-Noguez, 2021; Marsters et al., 2021; Rode et al., 2019). Integrar estas innovaciones financieras en el análisis permite entender la financiación no sólo como condición de posibilidad del desarrollo turístico, sino como uno de los vectores que pueden desbloquear o bloquear trayectorias de transformación hacia modelos más sostenibles e inclusivos.

3.1. Evolución histórica del turismo en América Latina y el Caribe

Para entender las dinámicas actuales del turismo de América Latina y el Caribe (LAC) resulta imprescindible realizar un primer análisis de su evolución histórica. Mucho antes de convertirse en un fenómeno de masas, el turismo en América Latina ya existía como práctica reservada a unos pocos. Durante el siglo XIX, viajeros europeos y norteamericanos recorrían el continente aprovechando los avances en la navegación a vapor y la expansión del ferrocarril. En el Cono Sur, balnearios como Mar del Plata, Piriápolis y Viña del Mar comenzaron a atraer a las élites locales, que reproducían los hábitos estivales europeos (Wood, 2021). En el Caribe, compañías navieras como la Ward Line y la United Fruit Company ya ofrecían travesías regulares que mezclaban comercio y recreo, y Cuba creó en 1919 su Comisión Nacional para el Fomento del Turismo, lo que la convirtió en el principal destino insular de la zona (Wallingre, 2017).

El verdadero despegue se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Tres factores lo hicieron posible: las mejoras en el transporte, la generalización de las vacaciones pagadas y el aumento del nivel de vida (Cárdenas, 2017). La ONU sumó un cuarto elemento, la educación, al considerar que estimulaba el interés por conocer otros lugares y culturas (Cárdenas, 2017). En las décadas de 1960 y 1970, los gobiernos latinoamericanos necesitaban divisas con urgencia para financiar su desarrollo y encontraron en el turismo una vía eficaz para obtenerlas (Cárdenas, 2017). Para gestionar esta nueva prioridad crearon secretarías de Estado y ministerios especializados. Brasil formó una autoridad turística federal, Argentina instituyó la suya como Secretaría de Presidencia, Uruguay la elevó a nivel de Gabinete, y pasos similares se dieron en Colombia, Perú, Venezuela, México y varios países de Centroamérica y el Caribe (Cárdenas, 2017; Wallingre, 2017).

Otro factor relevante fue la influencia geopolítica de Estados Unidos. Su estrategia de contención del comunismo incluyó difundir el estilo de vida norteamericano mediante cadenas hoteleras como Sheraton, Holiday Inn, Marriott y Hilton, cuya expansión contó con el respaldo de la banca y de grandes corporaciones (Cárdenas, 2017). La aviación comercial aceleró todo este proceso. Pan American Airways, que en 1928 inauguró su primer vuelo de pasajeros entre Key West y La Habana, dominó el transporte aéreo hemisférico y abrió rutas que conectaban Miami con el Caribe, Centroamérica y

Sudamérica (Wood, 2021). Pasar del barco al avión no solo acortó los tiempos de viaje, sino que cambió la experiencia misma del desplazamiento, separando al viajero del territorio que sobrevolaba (Wood, 2021).

En paralelo, los organismos internacionales empezaron a reconocer el potencial del sector. En 1973, la ONU estableció que los países en desarrollo debían incorporar el turismo a sus planes con la misma seriedad que dedicaban a la agricultura o la industria (Cárdenas, 2017). El Banco Interamericano de Desarrollo aprobó su primera política sectorial en 1977 y financió proyectos emblemáticos como Cancún y Machu Picchu, canalizando entre 1969 y 2005 más de 1.500 millones de dólares en préstamos directos (Altés, 2006). Bajo el auspicio de la OEA se creó el Centro Interamericano de Capacitación Turística, con sede en México, para formar a funcionarios y profesionales del sector en toda la región (Wallingre, 2017). Todas estas intervenciones reforzaron un modelo basado en grandes centros costeros planificados desde el Estado, orientados a captar turismo internacional de sol y playa.

Las cifras reflejaron ese impulso. Las llegadas de turistas internacionales a América Latina y el Caribe pasaron de 140 millones en 1995 a 202 millones en 2019 (Banco Mundial), y los ingresos casi se triplicaron en ese periodo, saltando de 28.241 millones de dólares a más de 85.000 millones entre 1995 y 2014 (Cárdenas, 2017). México se consolidó como destino líder con más del 42% de la cuota regional, mientras que República Dominicana, Brasil y Argentina representaban en conjunto el 25% de los ingresos (Altés, 2006). En 2017, el sector turístico mexicano generó más de 21.300 millones de dólares, y República Dominicana alcanzó casi 7.200 millones (Voronkova, 2019). A nivel global, la OMT situó al turismo como responsable del 9% del PIB mundial y generador de uno de cada once empleos (Cárdenas, 2017).

Llegada de turistas internacionales a ALC

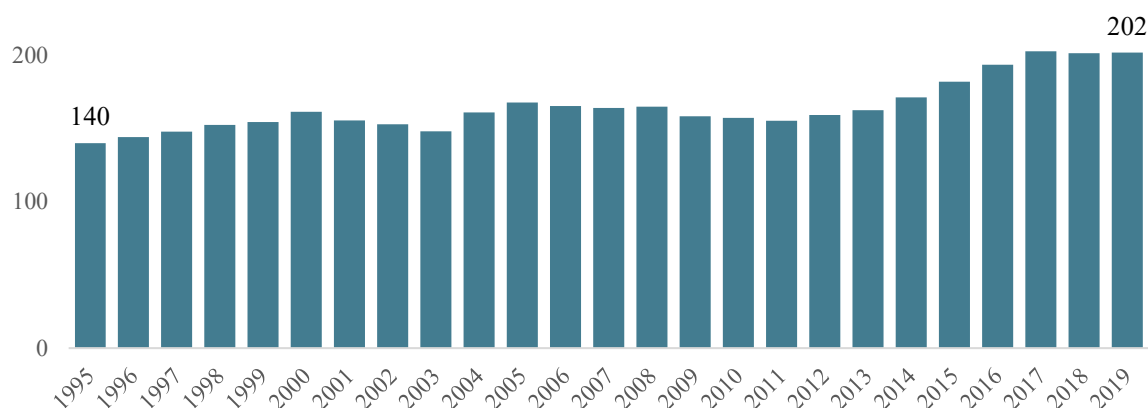


Figura 1: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial. Llegadas de turistas internacionales a América Latina y el Caribe, 1995-2023.

Pero este crecimiento acumuló tensiones que el propio BID reconoció con claridad. La cuota de mercado de la región descendió del 8,7% en 1990 al 7,9% en 2004, en parte por el estancamiento de México y en parte por el avance de Asia-Pacífico (Altés, 2006). El modelo dominante, basado en paquetes de todo incluido operados por cadenas extranjeras, generaba fugas económicas y una distribución desigual de los beneficios (Cárdenas, 2017). Los problemas ambientales más frecuentes incluían el crecimiento urbano desordenado, la presión sobre recursos escasos, la contaminación del agua y el deterioro del paisaje (Altés, 2006). En el plano social, el BID identificó riesgos como el aumento de la criminalidad, el turismo sexual, el encarecimiento de precios y el desplazamiento de poblaciones locales (Altés, 2006). Como señaló Wallingre (2017), el crecimiento sostenido del turismo no garantiza por sí solo el desarrollo de las sociedades donde tiene lugar.

Con la llegada del siglo XXI, el panorama se volvió más complejo. El perfil del turista cambió: según Voronkova (2019), el viajero actual es más exigente, busca experiencias personalizadas y presta cada vez más atención a la dimensión ecológica de sus desplazamientos. La digitalización del sector abre nuevas posibilidades, pero también amplía la brecha entre países con distinto nivel de infraestructura tecnológica (Voronkova, 2019). El cambio climático representa, además, una amenaza directa para muchos destinos de la región. La CEPAL ha documentado que el aumento del nivel del mar, la mayor intensidad de los huracanes y los cambios en los patrones de precipitación

ponen en riesgo las zonas costeras del Caribe y Centroamérica, precisamente las más dependientes del turismo (Bárcena y otros, 2020). La pandemia de COVID-19 confirmó esta fragilidad de forma contundente, al golpear con especial dureza a las economías más expuestas a los flujos turísticos internacionales (Bárcena y otros, 2020).

Todo ello dibuja un escenario en el que mantener el modelo vigente resulta insostenible. La región necesita avanzar hacia formas de desarrollo turístico que combinen sostenibilidad ambiental, inclusión social y resiliencia económica, en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París. Pero una transición de esta magnitud no puede producirse sin los mecanismos financieros adecuados. La pregunta, entonces, es qué palancas estratégicas pueden activarse para convertir la financiación en el motor estructural de esa transformación. Conviene notar que las intervenciones que han marcado la trayectoria turística de la región a lo largo de este periodo, desde la creación de ministerios especializados hasta las líneas de crédito del BID para grandes centros costeros, operaron predominantemente sobre lo que Abson et al. (2016) denominan parámetros del sistema: ajustes en impuestos, estándares o flujos de capital realizados dentro de una estructura cuya lógica de fondo, orientada al crecimiento cuantitativo del turismo receptivo, no se cuestionaba. Esta observación no pretende restar valor a dichas políticas, que fueron decisivas en su contexto, sino señalar que la acumulación de tensiones que hoy enfrenta el sector exige intervenciones en niveles más profundos del sistema: sus reglas institucionales, sus flujos de información y los paradigmas que orientan las decisiones de inversión. Responder a esta pregunta exige, en primer lugar, clarificar el marco conceptual que vincula desarrollo sostenible, sistema financiero y turismo, cuestión que se aborda en el siguiente apartado.

3.2. Economía sostenible y de impacto en el turismo

La pregunta sobre qué palancas financieras pueden activar la transformación sostenible del turismo en América Latina y el Caribe no es fácil de responder. Antes de explorar instrumentos concretos, conviene reconstruir el marco conceptual que conecta desarrollo sostenible, sistema financiero y sector turístico, porque esa conexión, lejos de ser obvia, se ha ido tejiendo a lo largo de décadas y todavía presenta costuras visibles.

El punto de partida es conocido. El Informe Brundtland definió en 1987 el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias (Brundtland Commission, 1987). Lo que quizá se recuerda menos es que el turismo tardó en entrar en esa conversación. Fue la Cumbre para la Tierra de 1992 la que lo reconoció como una de las actividades económicas compatibles con la conservación del medio ambiente y del patrimonio natural, integrándolo de forma decidida en la agenda internacional (Altés, 2006). Más adelante, la aprobación simultánea de la Agenda 2030 y del Acuerdo de París en 2015 supuso, en palabras de Fernández Olit, un hito para el planteamiento de nuevos esquemas económicos y productivos basados en la sostenibilidad (Economistas sin Fronteras, 2022). Dentro de ese marco, el turismo aparece vinculado a los ODS 8, 12 y 14, lo que lo convierte en un sector transversal con capacidad de incidir en varias metas a la vez. Dicho de otro modo, el turismo ya no puede pensarse al margen de la sostenibilidad, pero tampoco la sostenibilidad puede alcanzarse sin repensar cómo se financia el turismo.

Y ahí es donde entra el sistema financiero. Como recuerdan González y Sierra, se trata del conjunto de instituciones, medios y mercados cuya función debería ser canalizar el ahorro y la inversión, por lo que su capacidad de influencia en el desarrollo de una sociedad es sustancialmente significativa (Economistas sin Fronteras, 2022). Dentro de ese gran sistema, las finanzas sostenibles representan el segmento que aspira no solo al crecimiento económico, sino a un desarrollo más equilibrado en lo económico, lo social y lo medioambiental (Economistas sin Fronteras, 2022).

El problema es que la aspiración y la práctica no siempre coinciden. Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, los famosos ASG, se han instalado como lengua franca del sector en apenas un lustro, impulsados por la urgencia climática y por marcos regulatorios como la Taxonomía Europea o la SFDR (Blasco y Delrieu, 2021). Más de 2.500 signatarios de los Principios para la Inversión Responsable de la ONU, con cerca de 90 billones de dólares en activos bajo gestión, han adoptado formalmente principios para integrar estándares ASG en sus carteras (Studer-Noguez, 2021). Pero integrar criterios ASG en una decisión de inversión no equivale automáticamente a transformar nada. Como advierte Fernández Olit, no basta con considerar aspectos ASG a la hora de invertir; es necesario implicarse en el cambio de comportamiento empresarial, y comprometerse con horizontes a largo plazo (Economistas sin Fronteras, 2022). El riesgo

de que buena parte de esta explosión de sostenibilidad en el sector financiero se quede en mero ruido es real y está documentado (Economistas sin Fronteras, 2022).

Dentro de ese espectro, la inversión de impacto merece atención aparte. Según la Global Impact Investing Network, se trata de inversiones realizadas con la intención prioritaria y explícita de generar un impacto positivo y medible en una o más dimensiones del desarrollo sostenible, acompañadas de un rendimiento financiero que puede situarse por debajo de la tasa de mercado (Economistas sin Fronteras, 2022). Contreras, Pedraza y Martínez (2017), a partir de tres casos colombianos, muestran que estas inversiones activan el emprendimiento sostenible como mecanismo catalizador del desarrollo, y subrayan algo importante: más que un instrumento financiero, la inversión de impacto funciona como una filosofía de inversión en la que convergen la motivación del inversor y la del receptor.

Lo que la distingue de otras variantes de inversión sostenible es su adicionalidad, la capacidad de hacer fluir capital hacia espacios donde el mercado convencional no llega (Economistas sin Fronteras, 2022). La financiación innovadora actúa, de hecho, como un puente que permite la transición desde modelos basados en donaciones hacia estructuras que sostienen mercados y promueven la sostenibilidad a largo plazo (Studer-Noguez, 2021). Entre los vehículos concretos que canalizan este enfoque se encuentran los bonos verdes, los bonos sociales, las estructuras de financiación combinada y, más recientemente, las soluciones basadas en la naturaleza. Estas últimas, que Marsters y otros (2021) definen como la restauración, protección o gestión estratégica de ecosistemas para abordar intencionadamente desafíos sociales, pueden reemplazar o complementar la infraestructura gris convencional con resultados más coste-eficientes y sostenibles.

Todo esto suena prometedor en abstracto, pero al aterrizarlo en América Latina y el Caribe la fotografía cambia. La brecha de financiación es enorme y se extiende tanto al clima como a la biodiversidad. Según cifras del Impact Taskforce del G7, la inversión anual necesaria para cumplir los ODS en los países en desarrollo asciende a 4,5 billones de dólares, de los cuales 2,5 billones constituyen una brecha no cubierta, cifra que se habría incrementado hasta los 4,2 billones tras la pandemia (Economistas sin Fronteras, 2022). La brecha específica para biodiversidad se sitúa entre 598.000 y 824.000 millones de dólares anuales durante la próxima década (Marsters y otros, 2021), y las soluciones basadas en la naturaleza apenas captaron entre 3.800 y 8.700 millones, es decir, entre el

0,6 y el 1,4 por ciento de los 579.000 millones de financiamiento climático total en 2018 (Marsters y otros, 2021).

La agricultura, la silvicultura y los recursos naturales solo atrajeron el 3 por ciento del financiamiento climático rastreado en 2017-2018 (Marsters y otros, 2021). En la región, el financiamiento climático alcanzó un promedio de 20.500 millones de dólares anuales entre 2013 y 2017, con tendencia creciente pero claramente insuficiente (Bárcena y otros, 2020). Los bonos verdes irrumpieron a partir de 2014 y el mercado regional alcanzó los 7.900 millones de dólares en 2020, un 65 por ciento más que el año anterior (Marsters y otros, 2021), aunque la mayor parte de los fondos se destina a transporte y energía, y apenas un 8 por ciento a usos del suelo (Marsters y otros, 2021).

El caso del Caribe resulta especialmente revelador. La deuda pública promedio equivalía al 73,6 por ciento del PIB en 2017, agravada por la exposición a huracanes que destruyen infraestructura y erosionan economías altamente dependientes del turismo (Bárcena y otros, 2020). Países como Bahamas, Barbados o Jamaica, donde el turismo supone más del 30 por ciento de las exportaciones (Altés, 2006), están atrapados en un círculo vicioso: necesitan invertir en resiliencia climática para proteger su principal activo económico, pero carecen del espacio fiscal para hacerlo. La CEPAL ha propuesto una iniciativa de canje de deuda por adaptación climática dirigida a estos países (Bárcena y otros, 2020), y los Estados insulares enfrentan barreras adicionales como recursos limitados, deuda elevada y restricciones fiscales para introducir mecanismos de mercado (Studer-Noguez, 2021).

Hay, sin embargo, experiencias concretas que demuestran que la conexión entre financiación innovadora y turismo es posible. En Quintana Roo, México, los arrecifes de coral sostienen una industria turística valorada en 9.000 millones de dólares y ofrecen protección costera reduciendo hasta el 97 por ciento de la energía del oleaje (Marsters y otros, 2021). Un seguro paramétrico diseñado para el fideicomiso de gestión costera permitió, tras el huracán Delta, destinar 850.000 dólares a replantar casi 13.500 fragmentos de coral en solo tres meses (Marsters y otros, 2021). En Perú, Rainforest Expeditions, financiada a través de EcoEnterprises Fund, generó 10 millones de dólares en beneficios para comunidades locales entre 1997 y 2018 y alcanzó la neutralidad de carbono en 2017 (Studer-Noguez, 2021). Y en el Caribe, el Sustainable Ocean Fund de Althelia invierte en áreas protegidas costeras y marinas de República Dominicana,

Bahamas y Belice, combinando turismo, pagos por servicios ecosistémicos e infraestructura de economía azul (Studer-Noguez, 2021).

Estas experiencias son valiosas, pero conviene no exagerar su alcance. Los proyectos de inversión de impacto en conservación tienden a ser pequeños, operan en entornos complejos con gobernanza débil y carecen de datos históricos de rendimiento que den confianza a los inversores (Studer-Noguez, 2021). Muchos no superan el umbral de cinco millones de dólares necesario para atraer capital institucional (Marsters y otros, 2021). La falta de un marco estandarizado y verificado para monitorear el impacto en conservación implica que los inversores no pueden garantizar que su dinero genere beneficios reales (Studer-Noguez, 2021). El BID ha financiado proyectos turísticos en la región por 1.515 millones de dólares desde 1969 (Altés, 2006), pero esas inversiones han sido predominantemente públicas y ad hoc, sin articularse con estos nuevos instrumentos. Wallingre (2017) lo dice con claridad: el crecimiento sostenido del turismo en la región no garantiza por sí solo el desarrollo de las sociedades donde transcurre.

Existe, en definitiva, un marco conceptual cada vez más robusto sobre finanzas sostenibles, y un repertorio creciente de instrumentos que va desde los bonos verdes hasta los seguros paramétricos para arrecifes de coral. Pero su aplicación al turismo de América Latina y el Caribe sigue siendo dispersa, modesta en escala y echa en falta estándares comparables. Es precisamente esta distancia entre lo que existe como herramienta y lo que se utiliza en la práctica la que justifica la pregunta central de este trabajo. Desde la perspectiva del cambio sistémico, esta brecha entre instrumentos disponibles y aplicación efectiva no es casual: refleja una tendencia a diseñar soluciones financieras como intervenciones paramétricas (un bono verde, una línea de crédito, una subvención) sin alterar las condiciones estructurales que determinan quién accede a ellas y cómo se mide su impacto.

Afonso et al. (2025) argumentan que la inversión de impacto sistémica requiere mentalidades, principios, prácticas e infraestructuras distintas a las de la financiación convencional, lo que incluye marcos de monitoreo y aprendizaje que evalúen cada inversión no solo por su rentabilidad, sino por su capacidad de catalizar cambios en las condiciones estructurales del sistema en el que opera. Trasladar esta lógica al turismo de ALC significa preguntarse no solo cuánto capital se moviliza, sino si ese capital está alterando las reglas del juego o simplemente lubricando un sistema cuyo diseño perpetua

las desigualdades de acceso. Para comprender mejor esta brecha, el siguiente apartado se centrará en el eslabón hotelero del sistema turístico y en la viabilidad de un modelo de negocio hotelero sostenible

3.3. Sostenibilidad en el sector hotelero: concepto, dimensiones y viabilidad del modelo de negocio sostenible

El análisis precedente ha puesto de manifiesto que, pese a la creciente disponibilidad de instrumentos financieros orientados a la sostenibilidad, su canalización efectiva hacia el turismo de América Latina y el Caribe sigue siendo limitada. Ahora bien, si el turismo constituye el sector donde esos flujos deben materializarse en transformaciones concretas, resulta lógico dirigir la mirada hacia el alojamiento hotelero, que representa su eslabón más visible, intensivo en recursos y con mayor potencial de cambio sistémico. La industria hotelera es un segmento principal del sector turístico y funciona como un importante contribuyente económico para numerosos destinos (Makoondlall-Chadee y Bokhoree, 2024). Sin embargo, esa relevancia económica lleva aparejada una huella ambiental y social considerable, lo que convierte al hotel en el espacio donde la tensión entre crecimiento y sostenibilidad se hace más palpable.

Para definir qué se entiende por sostenibilidad en este contexto conviene partir de la concepción canónica del término. Kruesi y Remy (2025) recuerdan que la sostenibilidad se entiende generalmente como el proceso mediante el cual se adoptan acciones que aseguran a las generaciones futuras la misma calidad de vida que disfrutaban las presentes, siguiendo la formulación del Informe Brundtland de 1987. Aplicada a la operación de un hotel, esta noción se despliega en tres dimensiones complementarias: la ambiental, la social y la económico-financiera. Contreras-Pacheco, Pedraza Avella y Martínez Pérez (2017) encuadran esta tridimensionalidad dentro del concepto de *triple bottom line*, cuyo equilibrio constituye el requisito para que un negocio pueda considerarse orientado al desarrollo sostenible, y entienden el desempeño empresarial sostenible como el resultado del cruce entre el rendimiento financiero, ambiental y social de una organización. Dicho de otro modo, un hotel sostenible no es simplemente aquel que reduce su consumo de recursos, sino el que integra de forma coherente rentabilidad, responsabilidad ambiental y compromiso social. En esa misma línea, Elkhwesky et al. (2022) señalan que la innovación sostenible, entendida como la renovación de productos,

servicios y procesos que genera mejores resultados económicos junto con un desempeño ambiental y social superior, se ha convertido en un atributo significativo de la gestión hotelera moderna, ampliamente reconocido por directivos y expertos del sector.

Los impactos ambientales de la operación hotelera justifican sobradamente esta atención. Según Kruesi y Remy (2025), el sector contribuye de manera significativa a los efectos negativos sobre el medio ambiente, lo cual incluye la utilización de recursos naturales y energías no renovables, así como la generación considerable de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero. Su consumo energético supera al de otros edificios comerciales comparables, debido al funcionamiento ininterrumpido, los servicios que ofrecen y la energía necesaria para lavanderías y cocinas. Makoondlall-Chadee y Bokhoree (2024) aportan cifras que ayudan a dimensionar el problema: los hoteles contribuyen a alrededor del uno por ciento de las emisiones globales de carbono, y estas categorías de consumo representan aproximadamente el veintiuno por ciento de toda la huella ecológica del turismo, con una previsión de aumento hasta el veinticinco por ciento en 2035.

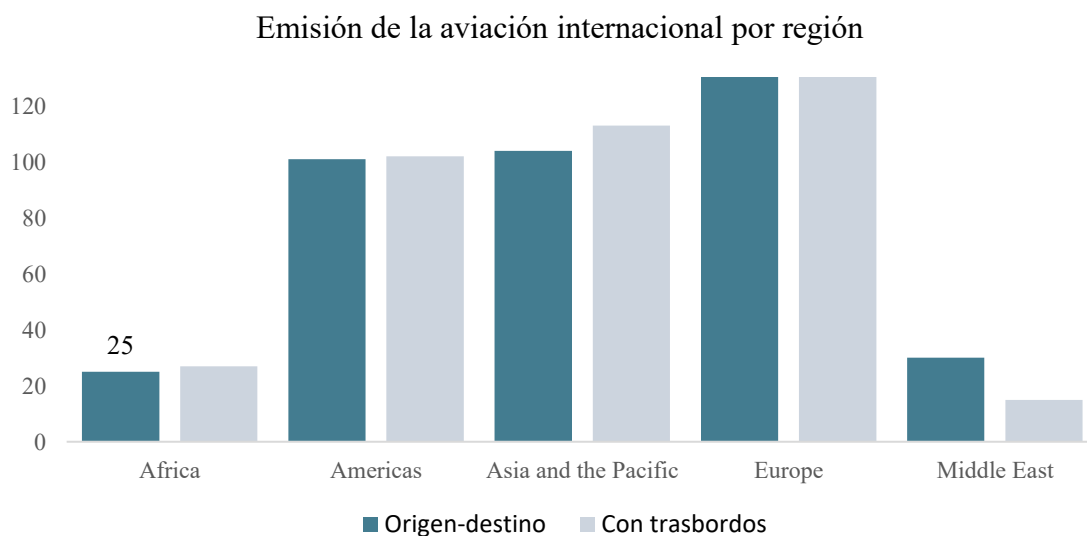


Figura 2: Elaboración propia a partir de datos de la Organización Mundial del Turismo. Emisiones de la aviación internacional por región

Ante esta situación, Elkhwesky et al. (2022) documentan que diversos establecimientos ya se han comprometido a reducir su huella mediante conservación del agua, uso de energía renovable, iluminación LED, automatización verde y reducción de plásticos de un solo uso. Resulta particularmente llamativo que, como señalan Kruesi y

Remy (2025), los hoteles que más dependen del entorno natural para atraer huéspedes sean precisamente los que más contribuyen a deteriorar los cimientos de su propio modelo de negocio.

La dimensión social, aunque menos explorada en la literatura, comprende la relación y cohesión entre los grupos de interés del hotel: recursos humanos, comunidad y clientes (Makoondlall-Chadee y Bokhoree, 2024). Shin, Jo, Lee, Park, Cho y Kim (2025) advierten que, salvo en algunas grandes corporaciones, los aspectos social y de gobernanza del marco ASG tienden a tratarse como secundarios, con divulgación limitada y frecuentemente sin resultados medibles. Conviene señalar que esta asimetría entre la atención al pilar ambiental y el rezago de lo social constituye una debilidad importante que el sector todavía no ha logrado resolver.

En cuanto a las herramientas para medir y certificar la sostenibilidad, Makoondlall-Chadee y Bokhoree (2024) identifican cinco grandes categorías: directrices de reporte como el GRI, marcos normativos como los ODS, sistemas de gestión ambiental como la ISO 14001, sistemas de índices como el Dow Jones de Sostenibilidad, y sistemas de calificación, a los que se suman certificaciones específicas como Green Key, EarthCheck y LEED. En paralelo, Shin et al. (2025) documentan la creciente integración de los criterios ASG como estándar global, aunque su revisión sistemática revela que la mitad de los estudios carecen de marco teórico explícito y que los enfoques cuantitativos dominan con un setenta y ocho por ciento de los trabajos. Kruesi y Remy (2025) añaden que la falta de estandarización dificulta la comparación y el *benchmarking*, lo que puede socavar la confianza de los actores externos en el compromiso real del sector.

Llegados a este punto, cabe plantearse la pregunta de fondo: ¿es financieramente viable el modelo hotelero sostenible? Ferreira, Borges Ferreira, Johann y Bertolini (2019), a partir de un estudio en un hotel pequeño de Brasil, concluyen que los clientes valoran las prácticas ambientales, pero la mayoría solo muestra interés si el precio es igual o inferior al de la competencia. No obstante, su análisis de viabilidad de un sistema de captación de agua de lluvia demuestra que la inversión resulta rentable a medio plazo, con un valor presente neto positivo que supera el ciento treinta por ciento del desembolso inicial. A mayor escala, Makoondlall-Chadee y Bokhoree (2024) recogen que el proyecto CHENACT del BID demostró reducciones de hasta el treinta por ciento en el consumo energético de hoteles caribeños. Por el lado de la demanda, entre el setenta y el setenta y ocho por ciento de los viajeros declaran priorizar hoteles sostenibles (Kruesi y Remy,

2025, citando a Booking.com, 2022). Todo esto permite afirmar, con Makoondlall-Chadee y Bokhoree (2024), que la sostenibilidad ambiental no es únicamente una cuestión ética, sino también una metodología estratégica para el éxito comercial a largo plazo.

América Latina y el Caribe ofrece ejemplos que ilustran bien estas dinámicas. El Hotel Waya Guajira en Colombia, analizado por Contreras-Pacheco et al. (2017), fue financiado mediante inversión de impacto y alcanzó una calificación de 153,7 sobre 200 en el sistema *Global Impact Investing Rating System*. El cuarenta y dos por ciento de sus empleados eran mujeres, el setenta y tres por ciento se encontraba en condición de vulnerabilidad y el cuarenta y siete por ciento de las compras se realizaban con la comunidad local (Contreras-Pacheco et al., 2017). Costa Rica, por su parte, constituye un referente regional: Gutiérrez et al. (2021) identifican tres elementos diferenciadores de su modelo, a saber, la conservación y uso responsable de los atractivos, el crecimiento de la oferta hotelera coherente con la marca país y la participación de la comunidad local en los beneficios. No deja de ser significativo que el 75,68 por ciento de los proyectos de infraestructura turística costarricenses se destinaran al hospedaje, lo que demuestra la prioridad que el país otorga a la planta hotelera como motor del ecoturismo (Gutiérrez et al., 2021). El contraste con Colombia resulta elocuente: en 2016 el turismo aportó el 6,3 por ciento del PIB en Costa Rica frente al 1,8 por ciento en Colombia (Gutiérrez et al., 2021).

En síntesis, existe consenso sobre la necesidad de transitar hacia un modelo hotelero sostenible, se dispone de herramientas de medición y la evidencia respalda su viabilidad financiera a medio plazo. Y sin embargo, la transición sigue siendo lenta, desigual y concentrada en grandes cadenas o en nichos de ecoturismo premium. Elkhwesky et al. (2022) advierten que las empresas hoteleras deben desplegar continuamente innovaciones sostenibles en producto, marketing, organización y modelo de negocio para mejorar sus posibilidades de supervivencia, pero la mayoría de los hoteles de la región, predominantemente pymes y establecimientos informales, queda fuera de esa dinámica, no tanto por falta de voluntad como por carencia de acceso a crédito blando, asistencia técnica y marcos regulatorios adecuados. La pregunta es entonces inevitable: si los instrumentos existen y la viabilidad económica está demostrada, ¿por qué la transformación no se generaliza? La respuesta no puede buscarse exclusivamente en los hoteles, ni en los instrumentos financieros tomados de uno en uno, sino en las reglas que

los conectan entre sí y en los paradigmas que sostienen esas reglas. Ese plano, que excede el de las prácticas operativas y las herramientas de medición, es el que el enfoque de cambio sistémico permite abordar, y al que se dedica el siguiente apartado.

3.4. El enfoque de cambio sistémico: de los puntos de apalancamiento a la transformación del turismo

Los tres apartados anteriores han descrito un sistema turístico regional que, pese a su relevancia económica, arrastra vulnerabilidades estructurales profundas: un modelo de crecimiento históricamente concentrado en sol y playa, una brecha persistente entre los compromisos de sostenibilidad y su implementación efectiva en el tejido hotelero, y un sistema de financiación que excluye sistemáticamente a las pymes que constituyen la mayoría del sector. Diagnosticar cada una de estas dimensiones por separado resulta necesario pero insuficiente, porque los problemas no son independientes entre sí: la falta de acceso a financiación refuerza la imposibilidad de adoptar prácticas sostenibles, lo que a su vez perpetúa la vulnerabilidad del modelo y desincentiva a los inversores. Para abordar estas interdependencias, el presente trabajo adopta el enfoque de cambio sistémico (*systems change*) como marco analítico transversal.

El campo del cambio sistémico no es un cuerpo teórico único, sino un terreno donde conviven varias tradiciones, desde los marcos que distinguen entre cambios estructurales, relacionales y de modelos mentales (Kania et al., 2018), hasta la perspectiva multinivel sobre las transiciones de sostenibilidad, que analiza cómo las innovaciones de nicho desestabilizan y desplazan a los regímenes dominantes (Geels, 2011). De entre estas aproximaciones, este trabajo adopta la de los puntos de apalancamiento (Meadows, 1999; Abson et al., 2016) por dos razones. La primera, que ofrece una jerarquía operativa para clasificar intervenciones concretas según su profundidad transformadora, lo que resulta especialmente útil para evaluar instrumentos financieros. La segunda, que conecta de forma directa con la literatura reciente que aplica el pensamiento sistémico a la inversión de impacto (Afonso et al., 2025).

Antes de presentar las herramientas analíticas conviene precisar qué se entiende por sistema. En la tradición del pensamiento sistémico, un sistema es un conjunto de elementos interconectados y organizados de tal modo que generan un patrón de comportamiento propio, a menudo no lineal; lo que lo define no son tanto sus

componentes como las relaciones, los flujos y los bucles de retroalimentación que los vinculan, y de los que emergen propiedades que ninguna de las partes posee por separado (Meadows, 2008). Desde esta óptica, el cambio sistémico no consiste en mitigar los síntomas visibles de un problema, sino en transformar las estructuras profundas que lo generan y lo reproducen: las reglas institucionales, las relaciones de poder, los flujos de información y los paradigmas que orientan el comportamiento del conjunto (Meadows, 1999; Abson et al., 2016).

Donella Meadows (1999) propuso una jerarquía de doce puntos de apalancamiento (*leverage points*) dentro de los sistemas complejos, que van desde intervenciones superficiales pero fáciles de implementar, como ajustes en parámetros (impuestos, subsidios, estándares), hasta intervenciones profundas y potencialmente transformadoras que actúan sobre el diseño institucional, los valores y los paradigmas que orientan el sistema. Abson et al. (2016) agrupan estos doce puntos en cuatro características sistémicas, ordenadas de menor a mayor capacidad transformadora: parámetros, retroalimentaciones (*feedbacks*), diseño e intención (*intent*). Los parámetros son las características mecánicas y modificables del sistema, como impuestos o estándares; las retroalimentaciones son las interacciones entre elementos que impulsan la dinámica interna; el diseño abarca la estructura de los flujos de información, las reglas, el poder y la autoorganización; y la intención se refiere a las normas, valores y objetivos que configuran la dirección emergente del sistema (Abson et al., 2016).

El argumento central de Abson et al. (2016) es que la mayor parte de las intervenciones en sostenibilidad se han concentrado en puntos de apalancamiento superficiales, ajustando parámetros dentro de estructuras existentes (fijación de metas, provisión de incentivos financieros, programas de certificación) sin cuestionar las reglas, los flujos de información ni los objetivos que configuran el sistema en su conjunto. Para que la transformación sea profunda, proponen actuar simultáneamente en tres ámbitos de apalancamiento profundo: reestructurar las instituciones (*re-structure*), reconectar a las personas con la naturaleza (*re-connect*) y repensar cómo se produce y utiliza el conocimiento (*re-think*).

Aplicados al sistema turístico de América Latina y el Caribe, estos tres ámbitos se traducen en preguntas concretas y operativas. *Re-structure* implica preguntarse qué arquitecturas financieras e institucionales permitirían canalizar capital hacia pymes y

comunidades hoy excluidas del circuito crediticio formal, y cómo deberían rediseñarse las reglas del sistema financiero para que el colateral y la escala dejen de ser barreras infranqueables. *Re-connect* plantea cómo pueden los modelos de turismo regenerativo restablecer el vínculo entre la actividad turística y la conservación de los ecosistemas que la sustentan, superando la lógica extractiva que ha dominado el desarrollo hotelero en la región. *Re-think* obliga a preguntarse qué formas de conocimiento y de medición del impacto son necesarias para orientar las decisiones de inversión hacia resultados sistémicos y no meramente financieros, y cómo puede superarse la brecha entre los estándares de reporte existentes y la capacidad real de las pymes para cumplirlos.

Esta última pregunta conecta directamente con la inversión de impacto y con la forma en que esta se está reconceptualizando desde el pensamiento sistémico. Afonso et al. (2025) sostienen que un factor clave que impide a la inversión de impacto alcanzar su máximo potencial es la ausencia de procesos robustos de monitoreo y aprendizaje anclados en principios de cambio sistémico. Proponen un marco que evalúa cada inversión a través de cinco dimensiones: el contexto sistémico en el que opera, la preparación organizativa del inversor, el ecosistema colaborativo que rodea al proyecto, la escalabilidad de la solución y su desempeño transformador (Afonso et al., 2025). Este enfoque trasciende la lógica convencional de medir retornos financieros y sociales de forma independiente, y exige en su lugar evaluar si la inversión está contribuyendo a alterar las condiciones estructurales, es decir, las reglas, las relaciones de poder y los flujos de información, del sistema en el que interviene.

En una línea complementaria, Gayosso Mexia et al. (2026) argumentan, a propósito de la transferencia tecnológica en turismo, que la innovación solo se convierte en motor de transformación sostenible cuando se integra dentro de estrategias que combinan innovación digital, inclusión social, sostenibilidad ambiental y alineación institucional con los ODS. Su modelo IMTTS identifica cuatro condiciones habilitantes para que la transferencia tecnológica genere impacto sistémico: alianzas público-privadas, marcos regulatorios coherentes, infraestructura digital y redes de transferencia de conocimiento (Gayosso Mexia et al., 2026). Trasladada al ámbito financiero, esta lógica sugiere que los instrumentos de financiación innovadora, como los bonos verdes, los préstamos vinculados a sostenibilidad o la inversión de impacto, solo funcionarán como palancas de cambio sistémico si se articulan con estas condiciones habilitantes. De

lo contrario, por sofisticados que sean, seguirán operando como parámetros aislados dentro de un sistema cuyo diseño no se ha modificado.

El enfoque de cambio sistémico proporciona, por tanto, el andamiaje conceptual que permite pasar del diagnóstico a la acción. En los apartados siguientes, la financiación y los instrumentos innovadores se analizarán no como herramientas aisladas, sino como palancas que, bien diseñadas, pueden actuar sobre puntos de apalancamiento profundos del sistema turístico de ALC, alterando sus reglas, sus flujos de información y, en última instancia, su intención emergente.

3.5. Financiación del sector hotelero: instrumentos tradicionales, mecanismos innovadores y brechas de acceso en América Latina y el Caribe

Una vez constatado que el modelo hotelero sostenible no solo es viable sino financieramente ventajoso a medio plazo, el interrogante central se desplaza desde la conveniencia hacia la viabilidad operativa de la transición: cómo se financia efectivamente el paso de un establecimiento convencional a uno sostenible, y por qué la mayoría de las pymes hoteleras de América Latina y el Caribe siguen excluidas de ese proceso. La respuesta exige examinar tanto los mecanismos de financiación tradicional que han dominado el sector como los instrumentos innovadores que comienzan a emerger, prestando especial atención a las brechas de acceso que persisten entre ambos extremos.

El panorama de la financiación tradicional del sector hotelero en la región se caracteriza por una marcada preferencia por la autofinanciación. Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado (2018), a partir de un análisis de 614 empresas de hotelería y restauración en Ecuador, confirman que las empresas del sector recurren primero a recursos propios, después a deuda con proveedores y solo en último lugar a deuda bancaria, en línea con la teoría de Jerarquización Financiera. La concentración de endeudamiento con entidades financieras representa apenas un 4 % del total, mientras que la deuda con proveedores alcanza el 20 % (Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado, 2018). Las microempresas muestran poca o nula presencia de recursos bancarios, dado que las instituciones financieras prefieren otorgar crédito a empresas con mayor capacidad de garantía (Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado, 2018). La asimetría de información dificulta aún más el acceso de las pequeñas empresas al mercado de créditos, y cuando

logran acceder a deuda, deben asumir mayores tasas de interés, lo que termina expulsándolas del circuito crediticio formal (Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado, 2018). El resultado es un tejido empresarial con un 67 % de deuda concentrada a corto plazo, lo que sitúa a las pymes en una vulnerabilidad financiera estructural y las conduce a renunciar a nuevos retos e ideas innovadoras por aversión al riesgo (Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado, 2018).

El problema no es exclusivo de Ecuador. Desde la perspectiva del cambio sistémico, la exclusión crediticia de las pymes hoteleras no es un fallo puntual del mercado financiero, sino un reflejo del diseño institucional del sistema: las reglas que rigen el acceso al crédito (exigencias de colateral, historiales formales, umbrales de escala) fueron concebidas para otro tipo de empresas y otro tipo de sector. Mientras esas reglas no se modifiquen, cualquier intervención paramétrica, ya sea una nueva línea de crédito o una subvención puntual, seguirá topando con los mismos cuellos de botella estructurales.

A escala global, entre 2014 y 2019 aproximadamente el 70 % de las inversiones hoteleras fueron realizadas por inversores generalistas con portafolios diversificados, y menos del 10 % de las grandes cadenas son operadas por sus propietarios (Sustainable Hospitality Alliance e IFC, 2020), lo que evidencia un modelo de financiación pensado para grandes operadores del que las pymes quedan marginadas. Makoondlall-Chadee y Bokhoree (2024) subrayan que los costos iniciales elevados y las barreras institucionales afectan especialmente a los hoteles pequeños, y que la falta de inversión inicial puede frenar el avance general en sostenibilidad, sobre todo en pequeños estados insulares en desarrollo.

Frente a estas restricciones, los organismos multilaterales han asumido un papel cada vez más activo. El IFC ha financiado más de 5.400 millones de USD en edificios verdes, de los cuales casi 1.000 millones corresponden a hoteles (Sustainable Hospitality Alliance e IFC, 2020). El BID lanzó en 2018 el programa Natural Capital Lab como ventanilla única para impulsar la innovación en financiación de conservación, desplegando donaciones, préstamos, capital de riesgo y garantías (Studer-Noguez, 2021). La financiación concesional resulta especialmente relevante en las etapas iniciales, cuando las empresas introducen prácticas sostenibles (Studer-Noguez, 2021). Un ejemplo es el Eco.business Fund, que atrajo más de 190 millones de USD para préstamos con

condiciones favorables destinados, entre otros sectores, al turismo en ALC, invirtiendo en negocios que no serían respaldados por la banca convencional (Studer-Noguez, 2021). Sin embargo, el propio Natural Capital Lab reveló una paradoja: existe un número creciente de inversores dispuestos a invertir y abundantes pymes con proyectos innovadores, pero los proyectos no alcanzan el umbral mínimo de 1 millón de USD necesario para resultar atractivos (Studer-Noguez, 2021). Es lo que se denomina el *missing middle*: empresas demasiado grandes para la microfinanciación pero demasiado pequeñas para los inversores convencionales (Studer-Noguez, 2021).

En paralelo, ha emergido un abanico de instrumentos financieros innovadores. Los bonos verdes constituyen el mecanismo más visible: su emisión global alcanzó los 258.000 millones de USD en 2019 (Studer-Noguez, 2021). En ALC se han emitido en ocho países desde 2014, liderados por Brasil con el 41 % de la emisión regional, seguido de Chile y México (Studer-Noguez, 2021). Casos como el Bono Verde FIRA de México, por 130 millones de USD y con apoyo del BID, ilustran el dinamismo del instrumento en la región (Studer-Noguez, 2021). Los préstamos vinculados a sostenibilidad representan otra vía relevante: AccorHotels firmó en 2018 una línea de crédito de 1.200 millones de euros cuyo margen depende de su desempeño ESG (Sustainable Hospitality Alliance e IFC, 2020), y en Colombia Bancolombia ofrece tasas hasta un 1 % inferiores a las de mercado para proyectos verdes certificados (Sustainable Hospitality Alliance e IFC, 2020). La inversión de impacto también ha demostrado resultados: EcoEnterprises Fund ha movilizado más de 140 millones de USD en dos décadas a través de tres fondos centrados exclusivamente en ALC, financiando 40 empresas en 11 países con retornos promedio del 11 % en su segundo fondo (Studer-Noguez, 2021).

No obstante, cada instrumento presenta limitaciones cuando se confronta con la realidad del tejido hotelero regional. Los bonos verdes, por su tamaño mínimo de emisión, resultan accesibles casi exclusivamente para grandes cadenas: menos del 1 % se ha invertido en uso del suelo y existe un desajuste de escala entre los proyectos en ALC y el tamaño que los inversores demandan (Studer-Noguez, 2021). Los préstamos vinculados a sostenibilidad requieren capacidades de reporte ESG que la inmensa mayoría de pymes no posee.

La inversión de impacto, aunque creciente, enfrenta la barrera de que muchos proyectos permanecen en etapas tempranas y no logran convertirse en modelos de

negocio escalables (Studer-Noguez, 2021). A todo ello se suma la falta de productos financieros adaptados a horizontes de rentabilidad más largos y, en los países insulares del Caribe, recursos limitados, alta deuda pública y restricciones fiscales (Studer-Noguez, 2021). Incluso los modelos de recursos compartidos que podrían mitigar algunas barreras requieren inversiones iniciales sustanciales que las propias pymes difícilmente pueden asumir (Al Ghunaimi y Awashreh, 2025). La brecha central queda así delineada: los instrumentos financieros disponibles han sido diseñados para empresas grandes y formalizadas, mientras que el grueso del tejido hotelero de ALC está compuesto por pymes, microempresas y operadores informales que carecen de colateral, historial crediticio, capacidad de reporte y escala suficiente para acceder a ellos. Este desajuste estructural entre oferta financiera y necesidad real constituye el obstáculo más determinante para la transformación sostenible del sector. Estos datos hacen difícil sostener la narrativa habitual según la cual el lento avance de la sostenibilidad en el sector hotelero responde a una falta de voluntad o de información de las empresas; lo que el cuadro descrito sugiere es, más bien, un problema estructural de acceso, donde las herramientas existen, pero el sistema reparte de forma desigual quién puede usarlas.

Expresado en los términos del marco de puntos de apalancamiento adoptado en este trabajo (Abson et al., 2016), la mayoría de los instrumentos analizados en este apartado operan sobre parámetros del sistema: ajustan montos, plazos o condiciones de financiación dentro de una arquitectura institucional que no ha sido rediseñada. Los bonos verdes amplían el volumen de capital disponible, pero no modifican las reglas que determinan quién puede emitirlos. Los préstamos vinculados a sostenibilidad introducen incentivos ESG, pero presuponen capacidades de reporte que solo poseen las grandes cadenas. La inversión de impacto canaliza capital con intencionalidad social y ambiental, pero tropieza con el *missing middle* porque el diseño de los fondos exige umbrales mínimos de inversión que excluyen a la inmensa mayoría del tejido empresarial. Para que la financiación funcione como una palanca de cambio sistémico, y no como un parámetro más, es necesario intervenir simultáneamente en el diseño del sistema: redefinir las reglas de acceso al crédito, construir infraestructuras de medición de impacto adaptadas a las pymes, y articular a los actores públicos, privados y multilaterales en torno a una intención compartida de transformación. Es precisamente esta articulación la que el caso de estudio del próximo capítulo permite examinar en la práctica.

4. ESTUDIO DE CASO: IBEROSTAR HOTELS & RESORTS

4.1. Presentación del caso y justificación de su selección

El capítulo anterior dejó planteada una paradoja. Aunque la región cuenta con un repertorio cada vez más amplio de instrumentos de financiación sostenible, ese capital apenas llega al tejido hotelero, y la mayoría de las pymes del sector sigue fuera del circuito crediticio formal. Para entender cómo funciona esa paradoja en la práctica, y qué palancas resultan de verdad transformadoras, este capítulo analiza el caso de Iberostar Hotels & Resorts y su programa de sostenibilidad *Wave of Change*, que la compañía puso en marcha en 2017.

Iberostar Hotels & Resorts es un operador hotelero internacional de origen familiar fundado en Mallorca, con presencia destacada en los grandes destinos turísticos del Caribe, como República Dominicana, México y Jamaica. Eso lo coloca en el centro mismo del sistema turístico estudiado en este trabajo. El programa *Wave of Change*, lanzado en 2017, agrupa sus iniciativas de sostenibilidad ambiental y constituye el eje sobre el que la compañía articula su estrategia de transición. Tal como se justificó en el apartado 2.1, la selección de este caso se apoya en su carácter ejemplar y no en su representatividad estadística.

Conviene reconocer desde el principio una limitación de esta elección. Por su tamaño y su solidez financiera, Iberostar está lejos de parecerse al hotel típico de la región. Eso, sin embargo, no debilita el caso, sino que lo hace útil, porque permite observar qué ocurre cuando las barreras de acceso que afectan a casi todo el sector no llegan a operar. El contraste con el *missing middle* descrito en el apartado 3.5 se vuelve así más claro.

Las fuentes empleadas son, principalmente, los informes anuales *Wave of Change Year in Review* y la hoja de ruta de economía circular de la compañía, complementados con prensa sectorial independiente y con certificaciones de terceros como EarthCheck o Marine Stewardship Council. La estrategia para mitigar el sesgo asociado al autoreporte se detalló en el apartado 2.2. El objetivo del análisis no es validar el relato corporativo, sino leerlo a la luz del marco de puntos de apalancamiento (Meadows, 1999; Abson et al., 2016) para distinguir qué intervenciones tocan la superficie del sistema y cuáles afectan a sus estructuras profundas.

4.2. El modelo de financiación de la sostenibilidad

La pregunta que recorre este trabajo es cómo puede la financiación convertirse en motor de la transformación sostenible del turismo. Aplicada a Iberostar, esa pregunta obliga a mirar primero cómo financia la compañía su propia transición. Y la respuesta resulta, a primera vista, sorprendente.

Iberostar sostiene su programa de sostenibilidad sobre todo con recursos propios, esto es, con capital de su balance y con los ahorros que genera su operación, más que con instrumentos financieros sofisticados. La empresa ha dicho que está explorando fórmulas de financiación innovadora, como préstamos concesionales y bonos verdes, para acelerar su descarbonización allí donde la infraestructura o la regulación dificultan el acceso a energía renovable (Harms, 2026). Pero no hay constancia de que esos instrumentos se hayan puesto en práctica de forma relevante, de modo que conviene entenderlos como una intención de futuro y no como la base de su modelo actual.

Este matiz importa más de lo que parece. Los instrumentos descritos en el apartado 3.5, como los bonos verdes, los préstamos vinculados a sostenibilidad o la inversión de impacto, se diseñaron pensando en grandes operadores formalizados. Iberostar es justamente esa clase de actor y, aun así, apenas los necesita, porque su tamaño le permite financiar la transición por sí mismo.

De ahí se sigue una idea que orienta el resto del capítulo. Si las empresas que disponen de capital pueden prescindir de los instrumentos innovadores, y las que de verdad los necesitan no logran acceder a ellos, entonces el problema de fondo no está en lo sofisticados que sean esos instrumentos, sino en el diseño del sistema que reparte el acceso a ellos. La tensión que el apartado 3.5 planteaba en el plano teórico aparece aquí confirmada por los hechos. Este matiz, frecuentemente ausente en los análisis sectoriales que celebran la proliferación de instrumentos financieros sostenibles, resulta clave porque desplaza el foco del análisis: la pregunta interesante no es cuántos instrumentos hay disponibles, sino quién puede activarlos y en qué condiciones.

4.3. Análisis a través de los puntos de apalancamiento

Siguiendo la operativización presentada en el apartado 2.1, el análisis recorre los cuatro niveles de apalancamiento que distinguen Abson et al. (2016), ordenados de menor a mayor capacidad de transformación: parámetros, retroalimentaciones, diseño e intención. En cada nivel se identifican las intervenciones de Iberostar y se valora su profundidad analítica.

4.3.1. Parámetros

En el nivel más superficial, Iberostar acumula un buen número de actuaciones sobre parámetros del sistema. Ha eliminado los plásticos de un solo uso de toda su operación y se ha fijado metas concretas y verificables: alcanzar el residuo cero a vertedero en 2025, abastecerse de pescado de origen cien por cien responsable en 2025 y lograr la neutralidad de carbono en 2030 (Iberostar Hotels & Resorts, 2024). Los resultados intermedios acompañan a esos compromisos. En 2022 la compañía redujo su huella de carbono un diez por ciento, lo que equivale a 24.500 toneladas de CO₂, gracias en parte al uso de energía cien por cien renovable en sus hoteles de España, a la electrificación de algunos establecimientos y a la incorporación de inteligencia artificial en una veintena de cocinas para reducir el desperdicio de alimentos (Iberostar Hotels & Resorts, 2023). En 2023 logró rebajar un doce por ciento sus emisiones de alcance 1 y 2 sobre la línea base global (Iberostar Hotels & Resorts, 2024). Son medidas valiosas y coherentes con las herramientas de medición y certificación que se analizaron en el apartado 3.3. Pero, leídas con el marco de Abson et al. (2016), actúan sobre las características mecánicas del sistema. No cambian su lógica de fondo, sino que mejoran su rendimiento dentro de la estructura que ya existe, y por eso se sitúan entre los puntos de apalancamiento superficiales.

4.3.2. Retroalimentaciones

Un segundo nivel, algo más profundo, aparece en la forma en que Iberostar convierte la sostenibilidad en un bucle que se refuerza a sí mismo. La vicepresidenta y directora de sostenibilidad del grupo ha definido la sostenibilidad como un motor de negocio que está demostrando ser rentable (Iberostar Hotels & Resorts, 2023). Detrás de esa frase hay una retroalimentación positiva: las inversiones en eficiencia energética y en reducción de desperdicio generan ahorros, y esos ahorros, reinvertidos, amplían la

capacidad de la empresa para sostener nuevas medidas. El bucle se cierra también por el lado de la demanda, ya que, como se vio en el apartado 3.3, una proporción muy alta de viajeros dice preferir alojamientos sostenibles, lo que añade un incentivo de reputación e ingresos. Reconocer esta retroalimentación importa por dos motivos. Primero, porque representa una intervención de mayor alcance que el simple ajuste de parámetros. Segundo, porque explica el modelo de autofinanciación del apartado anterior: lo que sostiene buena parte de la transición es el ahorro reinvertido, no el capital de fuera.

4.3.3. Diseño

El nivel de diseño abarca la estructura de los flujos de información, las reglas, el poder y la capacidad de autoorganización del sistema. Aquí es donde se encuentran las palancas más potentes del caso.

El rasgo más llamativo es organizativo. La responsabilidad sobre la sostenibilidad recae en la vicepresidencia del grupo, ocupada por un miembro de la familia propietaria, lo que coloca la cuestión en el nivel más alto de decisión y no en un departamento secundario (Iberostar Hotels & Resorts, 2024). Esa forma de organizarse cambia quién decide y con qué información, que es precisamente lo que define este nivel. A ello se suma una infraestructura propia de conocimiento, con ocho viveros de coral y tres laboratorios de investigación, y una amplia red de alianzas con organizaciones científicas y conservacionistas, entre ellas la Ellen MacArthur Foundation, Marine Stewardship Council, EarthCheck, la Fundación Dominicana de Estudios Marinos en República Dominicana y el CINVESTAV-Mérida en México (Iberostar Hotels & Resorts, 2024). Un proyecto como la restauración de manglares en Jamaica, organizado mediante un memorando de entendimiento con la University of the West Indies, muestra cómo estas alianzas conectan al operador hotelero con actores que antes le quedaban lejos. Esta lógica coincide con las condiciones que Gayosso Mexia et al. (2026) consideran necesarias para que la innovación tenga impacto sistémico, y con la idea de Afonso et al. (2025) de que la transformación necesita ecosistemas de colaboración y no actuaciones aisladas.

Hay, sin embargo, un límite que conviene marcar. La intervención de diseño de Iberostar refuerza su propio modelo, pero no toca las reglas de acceso al crédito de las demás empresas, que es donde el sistema turístico de la región acumula su mayor problema.

4.3.4. Intención.

En el nivel más profundo, el de la intención, Iberostar defiende un propósito que va más allá de reducir daños. La compañía no se conforma con contaminar menos: dice querer mejorar la salud de los ecosistemas que rodean a sus hoteles, una idea cercana a la lógica regenerativa, que invierte el signo habitual de la relación entre turismo y naturaleza (Iberostar Hotels & Resorts, 2024). Ese propósito se plantea además a largo plazo, como corresponde a una empresa familiar que se piensa en términos de legado entre generaciones, y se traduce en objetivos alineados con la ciencia, como reducir un ochenta y cinco por ciento las emisiones absolutas de alcance 1 y 2 para 2030 respecto del año base de 2019 (Iberostar Hotels & Resorts, 2023). En la jerarquía de Abson et al. (2016), la intención es la palanca con mayor poder de transformación, porque marca la dirección de todo el sistema. La pregunta que de verdad importa es si ese propósito llega a las decisiones reales de inversión o se queda en el discurso. La forma de gobierno que se ha descrito invita a pensar que sí llega, pero la condición de empresa no cotizada de Iberostar, y la opacidad de sus cuentas que de ahí se deriva, impide comprobarlo del todo.

4.4. Palancas transformadoras frente a intervenciones de superficie

El recorrido por los cuatro niveles permite sacar una conclusión con matices. Las actuaciones de Iberostar se reparten por toda la jerarquía, pero su capacidad de transformar el sistema no está donde el discurso habitual de la sostenibilidad hotelera suele situarla. Las certificaciones, las metas de eficiencia y los recortes de consumo, por útiles que sean, se quedan en el nivel de los parámetros. Son condiciones necesarias, pero no bastan.

Las palancas de verdad profundas están en otro sitio. Están en el diseño, con una gobernanza que sube la sostenibilidad a la cúpula y una red de alianzas que cambia las relaciones del sistema, y están en la intención, con un propósito regenerativo pensado a largo plazo. La financiación innovadora, que la pregunta de investigación colocaba en el centro, aparece en este caso como una palanca todavía sin activar, explorada pero no usada. Esto confirma que, en un actor con acceso a capital, la transformación se apoya en otros resortes.

No se trata de restar importancia a la financiación, sino de ponerla en su sitio. Su papel decisivo no se ve en las empresas que ya pueden financiarse, sino en aquellas para las que conseguir capital es la barrera de partida.

El caso de Iberostar invita, por tanto, a leer con cautela el relato dominante de la sostenibilidad hotelera, según el cual el sector avanza gracias a un creciente abanico de certificaciones, métricas e instrumentos verdes. Ese relato describe con precisión lo que sucede en su extremo superior, pero deja fuera al grueso del sistema, donde se concentra el verdadero potencial de transformación y donde, paradójicamente, las herramientas disponibles se vuelven menos eficaces.

4.5. Hasta dónde es transferible el modelo: el puente hacia el *missing middle*

Queda por preguntarse qué parte del modelo de Iberostar podrían adoptar el resto de hoteles de la región. Algunas de sus prácticas son, en principio, imitables por establecimientos más pequeños, como la eliminación de plásticos, las mejoras de eficiencia energética o las alianzas con organizaciones científicas locales. Sin embargo, los elementos que sostienen la transformación en sus niveles más hondos no lo son.

La capacidad de financiarse con balance propio, la infraestructura de investigación y, sobre todo, una forma de gobierno que dedica la vicepresidencia del grupo a la sostenibilidad dan por supuesta una escala y una solidez de las que carece la inmensa mayoría de las pymes y microempresas hoteleras de América Latina y el Caribe (Carvajal-Salgado y Carvajal-Salgado, 2018; Sustainable Hospitality Alliance e IFC, 2020).

El caso devuelve así al problema central del trabajo, esta vez por la vía contraria. El *missing middle* no se resuelve copiando el modelo de Iberostar, porque ese modelo se apoya justo en las capacidades que al *missing middle* le faltan. La lección, en clave sistémica, es que el reto no consiste en multiplicar instrumentos financieros cada vez más complejos, sino en rediseñar el sistema para que las palancas de diseño e intención que Iberostar mueve gracias a su solidez puedan moverlas también quienes hoy no pueden. Ese rediseño, que afecta a las reglas de acceso al crédito, a las infraestructuras para medir el impacto y a la coordinación entre actores públicos, privados y multilaterales, es el verdadero contenido de las palancas estratégicas que este trabajo se propuso identificar, y es también el hilo que lleva hacia las conclusiones.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo partió de una pregunta concreta: qué palancas estratégicas pueden convertir la financiación en el motor de una transformación sostenible del turismo en América Latina y el Caribe. Este recorrido permite ahora defender es que la respuesta no se encuentra en los instrumentos financieros, por sofisticados que sean, sino en las condiciones del sistema que determinan quién puede recurrir a ellos. Esta es una afirmación menos intuitiva de lo que el punto de partida sugería, y obliga a desplazar el centro del debate sobre la sostenibilidad del turismo regional desde la oferta de herramientas hacia la arquitectura de su acceso.

El análisis del sistema turístico regional mostró un modelo que ha crecido durante décadas sobre cimientos frágiles. La dependencia del turismo internacional de sol y playa, la concentración de los beneficios en grandes operadores extranjeros, la presión sobre los ecosistemas costeros y la exclusión financiera de las pymes que forman el grueso del sector configuran un conjunto de vulnerabilidades que se refuerzan entre sí. La pandemia no creó esas debilidades, solo las hizo visibles. Frente a ellas existe hoy un repertorio amplio de instrumentos de financiación sostenible, desde los bonos verdes hasta los seguros paramétricos para arrecifes, pero su aplicación al turismo de la región sigue siendo dispersa y modesta en escala.

El enfoque de cambio sistémico permitió entender por qué. Leídas a través de los puntos de apalancamiento de Meadows y Abson, la mayor parte de las intervenciones que han marcado la trayectoria del sector, y buena parte de los instrumentos financieros disponibles, operan sobre los parámetros del sistema: ajustan impuestos, estándares o flujos de capital sin alterar las reglas que determinan quién accede a ellos. Esa es la raíz de la paradoja observada, que haya cada vez más herramientas y, al mismo tiempo, una transformación que no termina de producirse.

El estudio de caso de Iberostar confirmó esta lectura desde un ángulo inesperado. Un actor con escala, solidez y acceso al crédito financia su transición sostenible principalmente con recursos propios y apenas necesita los instrumentos innovadores diseñados para empresas como ella. Sus palancas más transformadoras no son las certificaciones ni la financiación verde, sino el diseño de su gobernanza, que sitúa la sostenibilidad en la cúpula de decisión, y la intención de largo plazo que orienta sus inversiones. La financiación, en su caso, no es la restricción crítica.

De ahí se desprende la respuesta principal del trabajo. La palanca estratégica decisiva no es un instrumento financiero concreto, sino el rediseño de las condiciones de acceso al capital. Mientras los actores que disponen de recursos puedan prescindir de los mecanismos innovadores y los que los necesitan no logren alcanzarlos, multiplicar la oferta de instrumentos cambiará poco. La financiación se convierte en motor estructural de transformación únicamente cuando actúa sobre el diseño del sistema, es decir, sobre las reglas, las infraestructuras de medición del impacto y la coordinación entre actores públicos, privados y multilaterales que determinan quién puede activar las palancas profundas.

Las conclusiones anteriores deben leerse reconociendo las limitaciones del propio trabajo. La primera es de naturaleza metodológica: se trata de una investigación cualitativa basada en un caso único y ejemplar, cuyo valor es interpretativo y no estadísticamente generalizable. La segunda afecta a las fuentes: la evidencia sobre Iberostar procede en buena medida de informes elaborados por la propia compañía, lo que introduce un riesgo de sesgo favorable que la contrastación con prensa independiente y certificaciones externas mitiga, pero no elimina por completo. La tercera es de alcance: el extremo excluido del sistema, el de las pymes hoteleras del missing middle, solo ha podido abordarse por contraste con el caso analizado y no por observación directa, lo que deja abierta una vía de investigación que se señala más adelante. Por último, la condición de empresa familiar no cotizada de Iberostar limita la verificación detallada de sus flujos financieros, de modo que el análisis del nivel de diseño financiero descansa sobre fuentes declarativas más que sobre estados auditados.

Pese a estas limitaciones, el trabajo aporta tres contribuciones principales. La primera es analítica: aplicar el marco de los puntos de apalancamiento de Meadows y Abson al sistema turístico de América Latina y el Caribe permite distinguir con claridad qué intervenciones operan sobre la superficie del sistema y cuáles afectan a sus estructuras profundas, una lectura poco habitual en una literatura todavía dominada por la enumeración de instrumentos financieros. La segunda es empírica: el caso de Iberostar muestra que un actor con escala y solidez activa las palancas de diseño e intención al margen de los instrumentos financieros innovadores, lo que invierte la dirección habitual del análisis y desplaza la atención desde la oferta de herramientas hacia las condiciones de acceso. La tercera es propositiva: del recorrido se desprende que las verdaderas palancas estratégicas para la transformación sostenible del sector no residen en

multiplicar instrumentos, sino en rediseñar las reglas del sistema financiero, las infraestructuras de medición del impacto y la coordinación entre actores públicos, privados y multilaterales, de manera que las pymes hoteleras hoy excluidas puedan también activarlas.

De lo expuesto se derivan dos líneas naturales de investigación futura. La primera sería contrastar el caso de un gran operador con el de una pyme hotelera que haya logrado acceder a financiación sostenible, para identificar con precisión qué condiciones técnicas, regulatorias y de acompañamiento habilitan ese acceso. La segunda sería examinar el papel de la banca de desarrollo regional, en particular el BID y la CAF, como posibles articuladores del rediseño de las reglas que hoy concentran el capital sostenible en quienes menos lo necesitan.

El trabajo termina, por tanto, con una conclusión sencilla. Los instrumentos financieros sostenibles que hoy existen en América Latina y el Caribe son numerosos y técnicamente sofisticados, pero llegan principalmente a quienes ya disponen de capital propio y dejan fuera al tejido de pymes hoteleras que forman el grueso del sector. Cambiar esta situación no exige inventar nuevos instrumentos, sino rediseñar las condiciones bajo las cuales los actuales pueden activarse. Mientras ese rediseño no se aborde, la transformación sostenible del turismo regional seguirá siendo un proceso reservado a unos pocos.

BIBLIOGRAFÍA

Abson, D. J., Fischer, J., Leventon, J., Newig, J., Schomerus, T., Vilsmaier, U., Von Wehrden, H., Abernethy, P., Ives, C. D., Jager, N. W., & Lang, D. J. (2016). Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*, 46, 30–39.

<https://doi.org/10.1007/s13280-016-0800-y>

Afonso, D., Cabral, M., Pimenta, A., & Zózimo, R. (2025). A systems change framework to impact investing. *Stanford Social Innovation Review*.

<https://doi.org/10.48558/bv2r-y293>

Al Ghunaimi, H., & Awashreh, R. (2025). Enhancing sustainability and competitiveness of self-funded SMEs: The hotel model. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 1806–1817. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4805>

Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID* (Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, ENV-149). Banco Interamericano de Desarrollo.

Bárcena, A., Samaniego, J., Peres, W., & Alatorre, J. E. (2020). *La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe: ¿Seguimos esperando la catástrofe o pasamos a la acción?* (Libros de la CEPAL, N° 160). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://doi.org/10.18356/e1304d43-es>

Cárdenas Gómez, E. P. (2017). Turismo en los principales destinos de sol y playa de Latinoamérica y el Caribe. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 22.

<http://www.eumed.net/rev/turydes/22/latinoamerica-turismo.html>

Carvajal-Salgado, A. L., & Carvajal-Salgado, M. B. (2018). Estrategias de financiamiento en sectores turísticos: Hoteles y restaurantes. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 30–42. <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp30-42p>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: Una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia*. Autor.

Contreras-Pacheco, O. E., Pedraza Avella, A. C., & Martínez Pérez, M. J. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: Una

aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.002>

Crabolu, G., Font, X., & Miller, G. (2024). The hidden power of sustainable tourism indicator schemes: Have we been measuring their effectiveness all wrong? *Journal of Travel Research*, 63(7), 1741–1760. <https://doi.org/10.1177/00472875231195736>

Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of research on sustainable innovation in the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101013.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101013>

Economistas sin Fronteras. (2022). *Finanzas sostenibles: ¿un nuevo paradigma de inversión?* (Dossieres EsF n.º 45; G. González Sanz y Ó. Sierra Martín, Coords.).

<https://ecosfron.org/portfolio/finanzas-sostenibles-un-nuevo-paradigma-de-inversion/>

Ferreira, T. A., Borges Ferreira, G., Johann, J., & Bertolini, G. R. F. (2019). Hotel sustentable: Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 447–464.

Gayosso Mexia, S., Muñoz Ibáñez, C. A., Carrizal Alonso, A. M., & Testón Franco, N. (2026). Technology transfer for sustainable tourism: A systemic model based on case studies and SDG-driven innovation. *Investigaciones Turísticas*, 31, 166–194.

<https://doi.org/10.14198/INTURI.29400>

Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>

Goffi, G., Cladera, M., & Osti, L. (2020). Sun, sand, and... sustainability in developing countries from a tourists' perspective: The case of Punta Cana. *Sustainability*, 12(11), 4743.

Harms, E. (2026, 21 de febrero). *Redefining hospitality through sustainability and innovation*. Hospitality Net.

Iberostar Hotels & Resorts. (2023). *Wave of Change 2022 year in review*. Iberostar Group.

- Iberostar Hotels & Resorts. (2024). *Wave of Change 2023 year in review*. Iberostar Group.
- Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *The water of systems change*. FSG.
- Kruesi, M. A., & Remy, D. (2025). Green is the new black in the hotel industry: Optimizing revenue through promoting sustainability. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 13(3), 134–141. <https://doi.org/10.1177/21649987241270463>
- Makoondlall-Chadee, T., & Bokhoree, C. (2024). Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative Sciences*, 14(12), 320. <https://doi.org/10.3390/admsci14120320>
- Marsters, L., Morales, A. G., Ozment, S., Silva Zuniga, M. C., Watson, G., Netto, M., & Frisari, G. L. (2021). *Nature-based solutions in Latin America and the Caribbean: Financing mechanisms for regional replication*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0003688>
- Meadows, D. H. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer* (D. Wright, Ed.). Chelsea Green Publishing.
- Pardo Martínez, C. I., & Cotte Poveda, A. (2024). Efficiency and sustainability of the tourism industry in Latin America. *Regional Sustainability*, 5(4), 100178.
- Rode, J., Wittmer, H., Emerton, L., & Schröter-Schlaack, C. (2019). Why "blended finance" could help transitions to sustainable landscapes: Lessons from the Unlocking Forest Finance project. *Environmental Science & Policy*, 96, 83–95.
- Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2025). ESG for sustainability in hospitality and tourism: A theoretical and practical review with a future research agenda. *Journal of Travel Research*, 65(1), 3–36. <https://doi.org/10.1177/00472875251363629>
- Studer-Noguez, I. (2021). *Impact investment for biodiversity conservation: Cases from Latin America and the Caribbean* (IDB Monograph 822). Inter-American Development Bank.

Sustainable Hospitality Alliance, & International Finance Corporation. (2020). *Business case for sustainable hotels*. Sustainable Hospitality Alliance; International Finance Corporation. <https://www.sustainablehospitalityalliance.org/business-case>

United Nations Development Programme, & EU–LAC Foundation. (2022). *Towards a sustainable tourism policy in Europe, Latin America and the Caribbean*. Author.

Voronkova, L. P. (2019). Tendencias del turismo en América Latina. *Iberoamérica*, 2, 169–191.

Wallingre, N. (Coord.). (2017). *Desarrollo del turismo en América Latina: Fases, enfoques e internacionalización*. Universidad Nacional de Quilmes.

Wood, A. G. (Ed.). (2021). *The business of leisure: Tourism history in Latin America and the Caribbean*. University of Nebraska Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Jaime Castillo Artacho, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Derecho (E3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "PALANCAS ESTRATÉGICAS PARA UN CAMBIO SISTÉMICO EN EL TURISMO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: LA FINANCIACIÓN COMO MOTOR ESTRUCTURAL DE FINANCIACIÓN SOSTENIBLE", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 01/06/2026

Firma: Jaime Castillo Artacho