



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

GESTIÓN SOSTENIBLE EN LA EMPRESA FAMILIAR:

CLAVES DEL ÉXITO DE GRUPO IBEROSTAR COMO LÍDER EN ESG EN EL SECTOR HOTELERO

Autora: Elena Sbert Ruiz
Directora: María Rosa Aquerreta Ferraz

MADRID | JUNIO 2025

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mis padres, los mejores que una hija puede tener. Gracias por vuestro amor incondicional, por estar siempre a mi lado y por apoyarme en cada paso de este camino. Os quiero muchísimo y no hay palabras suficientes para agradecerlos todo lo que habéis hecho por mí. Sin vosotros, nada de esto habría sido posible.

A mi hermano, Dico. Gracias por ser mi compañero de vida, por estar siempre ahí sin necesidad de que te lo pida, por tu forma de ser y hacerme reír incluso cuando las cosas parecen ir cuesta arriba. No sabes cuánto te admiro y lo mucho que te quiero.

A los Avis y a la Yaya, por vuestro amor infinito, por estar a mi lado en cada momento y haber confiado siempre en mí. Os quiere con todo su corazón vuestra nieta.

A Gonzalo, por ser la luz y la calma en medio del caos, por darme la mano cuando más lo necesito, por ser el mejor compañero de clase y, sobre todo, por ser la mejor persona con la que cerrar esta preciosa etapa y con quien comenzar todo lo nuevo que está por venir. Porque juntos formamos el mejor equipo.

A mis amigas, Mercedes, Carmen, Bea, Isa, Inés, Pilar, María, Laura, Inés y Sofía. Gracias por ser el verdadero significado de la palabra amistad. El camino hasta aquí no habría sido igual sin vosotras.

A Miguel y Monse, por ser unos segundos padres para mí. Gracias por recibirme siempre con los brazos abiertos, por ayudarme y por el cariño sincero con el que me hacéis sentir parte de la familia.

A todos mis profesores, por haberme guiado y acompañado a lo largo de estos años de formación, por la dedicación y por enseñarme mucho más allá de los contenidos académicos. Quiero destacar a Mirentxu, mi tutora del TFG, por estar siempre ahí, por tu apoyo, paciencia y por ayudarme a sacar adelante este trabajo de fin de grado.

Gracias a todos los que han formado parte de este camino. A quienes comenzaron esta etapa conmigo y siguen a mi lado, y también a quienes, aunque se quedaron en el camino, dejaron una huella imborrable.

Y, por último, pero no menos importante: gracias a mí. Por haber sido valiente, por no rendirme incluso cuando dudaba de mí misma, por sacar fuerzas cuando parecía no tenerlas y confiar siempre en que soy capaz de conseguir todo lo que me proponga. Porque sé que la persona que fui hace cuatro años estaría profundamente orgullosa de ver en quién me he convertido hoy.

Gracias a todos, de corazón.

Resumen

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en el tejido económico de España, no solo por su contribución al empleo y la riqueza, sino también por su capacidad de adaptación y su visión a largo plazo. En este contexto, la sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico que ofrece ventajas competitivas claras, especialmente en sectores como el hotelero, donde los desafíos medioambientales y sociales son cada vez más evidentes.

Este trabajo analiza cómo la integración de criterios sostenibles en la gestión empresarial puede reforzar el posicionamiento y la resiliencia de las empresas familiares. A través del estudio de Grupo Iberostar, se muestra un caso de éxito en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destacando cómo una empresa familiar puede liderar un modelo de turismo responsable y sostenible a nivel internacional.

Palabras clave: Empresa familiar, Sostenibilidad, Criterios ESG, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Abstract

Family businesses play a key role in the Spanish economy, contributing significantly to employment, wealth generation, and long-term stability. In this context, sustainability has become a strategic priority that provides competitive advantages, particularly in sectors such as hospitality, where environmental and social challenges are increasingly pressing.

This paper explores how the integration of sustainability into business management strengthens the positioning and resilience of family-owned enterprises. Through the case study of Grupo Iberostar, it highlights a success story in aligning operations with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), demonstrating how a family business can lead in promoting responsible and sustainable tourism at a global level.

Key words: Family business, Sustainability, ESG criteria, Sustainable Development Goals (SDGs)

ÍNDICE

Resumen/Abstract.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Justificación del tema.....	6
1.2. Objetivo.....	7
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura.....	8
2. ASPECTOS CLAVE DEL CONTEXTO TEÓRICO.....	9
2.1. La empresa familiar.....	9
2.1.1. Concepto y cultura organizativa.....	9
2.1.2. Importancia económica y social.....	12
2.1.3. Desafíos y retos (Empresa familiar vs. Empresa no familiar).....	16
2.2. La sostenibilidad.....	20
2.2.1. Concepto y evolución.....	20
2.2.2. Principios de sostenibilidad en la empresa.....	21
2.2.3. Criterios ESG: concepto y evolución.....	23
2.3. Relevancia de la sostenibilidad en la gestión empresarial.....	26
2.3.1. Importancia de ESG en el sector empresarial.....	26
2.3.2. Implementación de criterios ESG en la gestión empresarial.....	26
3. EL SECTOR HOTELERO Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD.....	28
3.1. El sector hotelero.....	28
3.1.1. Tipos de establecimientos.....	28
3.1.2. Datos macroeconómicos.....	28
3.2. Retos e impactos ESG en el sector hotelero.....	30
3.2.1. Retos ambientales (Environmental).....	30
3.2.2. Retos sociales (Social).....	32
3.2.3. Retos de gobernanza (Governance).....	32

4. GRUPO IBEROSTAR: UNA EMPRESA FAMILIAR LÍDER EN ESG.....	33
4.1. Historia y evolución de Grupo Iberostar.....	33
4.1.1. Origen como empresa familiar.....	33
4.1.2. Crecimiento y expansión internacional.....	35
4.2. Situación actual.....	36
4.2.1. Órganos de gobierno corporativo: Junta de accionistas, Consejo de administración y Junta directiva.....	36
4.2.2. Órgano de gobierno familiar: Consejo de familia.....	40
 5. CLAVES DEL ÉXITO DE GRUPO IBEROSTAR EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE.....	42
5.1. Compromiso con la sostenibilidad como empresa familiar.....	42
5.2. Liderazgo en criterios ESG.....	45
5.2.1. Criterio ambiental (Environmental).....	47
5.2.2. Criterio social (Social).....	51
5.2.3. Criterio de gobernanza (Governance).....	54
5.3. Premios y reconocimientos.....	59
 6. CONCLUSIONES.....	61
 7. PREDICCIONES.....	63
 8. ANEXOS.....	65
 9. DECLARACIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE IA.....	78
 10. BIBLIOGRAFÍA.....	79

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

La sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental en la estrategia empresarial de muchas compañías a nivel global. Sin embargo, tradicionalmente se ha considerado que las empresas no familiares son las que más esfuerzos dedican a este ámbito, al estar sometidas a una mayor presión por parte de los inversores, reguladores y la opinión pública. Frente a esta premisa, la realidad demuestra que existen excepciones notables dentro del mundo de la empresa familiar, y un claro ejemplo de ello es la empresa hotelera Grupo Iberostar.

Mi motivación para elegir este tema para mi Trabajo de Fin de Grado surge de mi experiencia en Iberostar durante mis prácticas curriculares, donde pude observar de primera mano el firme compromiso de la empresa con la sostenibilidad. A diferencia de la percepción generalizada de que las empresas familiares no priorizan tanto los aspectos ESG (Environmental, Social and Governance), Grupo Iberostar ha demostrado ser un referente en el sector hotelero en este ámbito. Su estrategia sostenible no solo se refleja en sus hoteles y oficinas, sino que también se encuentra arraigada en la visión y valores familiares que han guiado a la compañía desde su fundación.

Un elemento clave en la implementación de esta estrategia es el papel de Gloria Fluxà Thienemann, quien continua el legado de la empresa familiar formando parte de la cuarta generación y tercera a nivel turístico y que, desde 2018, ocupa el cargo de vicepresidenta y directora de Sostenibilidad (CSO) de Grupo Iberostar. Durante su trayectoria ha sido reconocida como *Young Global Leader* por el Foro Económico Mundial (WEF) y *una de las cien personas más influyentes* en acción climática por la revista TIME100 Climate.

Su liderazgo y el movimiento “*Iberostar Wave of Change*” han sido determinantes para la implementación de iniciativas innovadoras en materia medioambiental y social, demostrando que la gestión sostenible puede ser una ventaja competitiva y un compromiso genuino dentro de una empresa familiar.

1.2. Objetivo

Este trabajo tiene como objetivo analizar las claves del éxito de Grupo Iberostar en su compromiso con la sostenibilidad, destacando cómo una empresa familiar puede convertirse en un referente en ESG dentro de la industria hotelera.

Se examinará su iniciativa *"Iberostar Wave of Change"*, abordando sus objetivos estratégicos, las siete áreas clave para cumplir con sus compromisos y metas de la Agenda 2030, así como los premios y reconocimientos obtenidos. El propósito es ofrecer una visión integral de la gestión sostenible en el contexto de una empresa familiar.

1.3. Metodología

La metodología de este Trabajo de Fin de Grado combinará enfoques cualitativos y cuantitativos con el objetivo de comprender los desafíos de la empresa familiar y su gestión sostenible, con un enfoque específico en el caso de Grupo Iberostar.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva sobre los conceptos clave relacionados con la empresa familiar, la sostenibilidad y el sector hotelero. Para ello, se analizarán fuentes académicas, artículos científicos y publicaciones especializadas que aborden la evolución y particularidades de la empresa familiar, así como su impacto en la sostenibilidad empresarial y su papel dentro de la industria hotelera. Posteriormente, se realizará un análisis de caso centrado en la empresa hotelera familiar Grupo Iberostar, examinando en profundidad su trayectoria empresarial y las estrategias que ha implementado para integrar la sostenibilidad en sus operaciones.

Para complementar el análisis, se ha empleado una metodología cualitativa que incluye la asistencia a una conferencia presencial titulada *"La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa"*, impartida por Gloria Fluxà el 9 de abril de 2025 en ICADE (Universidad Pontificia Comillas). Esta conferencia ha permitido obtener información de primera mano sobre la visión estratégica de Grupo Iberostar en materia de sostenibilidad, así como comprender los retos y oportunidades que enfrenta la empresa en su transición hacia un modelo de negocio más responsable y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, se ha recurrido al uso de datos cuantitativos en los apartados dedicados a la empresa familiar y al sector hotelero, con el objetivo de contextualizar su relevancia dentro del tejido económico español. En este sentido, se han analizado cifras relativas a su contribución al PIB, la generación de empleo y el peso específico de este tipo de empresas en la economía nacional. También se han incorporado datos cuantitativos en el análisis de sostenibilidad, con el fin de valorar el impacto medible de las iniciativas implementadas por Grupo Iberostar y su alineación con compromisos internacionales como la Agenda 2030.

1.4. Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado se estructura en varios bloques diferenciados. En primer lugar, se presenta un marco teórico que aborda los conceptos fundamentales de empresa familiar y sostenibilidad, poniendo especial énfasis en la importancia creciente de esta última en la gestión empresarial contemporánea.

En segundo lugar, se analiza el sector hotelero, explorando su relación con la sostenibilidad y los principales retos que enfrenta en materia ESG (Environmental, Social and Governance).

Los dos bloques siguientes están dedicados al estudio del caso de Grupo Iberostar. El primero ofrece una visión general de la empresa, con el objetivo de conocer el Grupo y su gobernanza. El segundo profundiza en las claves del éxito que han permitido al Grupo integrar la sostenibilidad en el núcleo de su estrategia, misión y visión corporativa.

Por último, el trabajo se cierra con un apartado de conclusiones, donde se sintetizan los principales hallazgos del análisis, seguido de una sección de recomendaciones orientadas a reforzar el papel de la sostenibilidad en las empresas familiares del sector turístico.

2. ASPECTOS CLAVE DEL CONTEXTO TEÓRICO

2.1. La empresa familiar

2.1.1. Concepto y cultura organizativa

El concepto de empresa familiar ha sido abordado por distintos autores desde diversas perspectivas y enfoques, reflejando así la diversidad existente en su conceptualización. Por esta razón, se han seleccionado cinco definiciones relevantes y representativas, ya que cada una de ellas aporta elementos esenciales para comprender la naturaleza de la empresa familiar. Estas definiciones destacan la importancia del control, la gestión y la continuidad generacional dentro de este tipo de organizaciones.

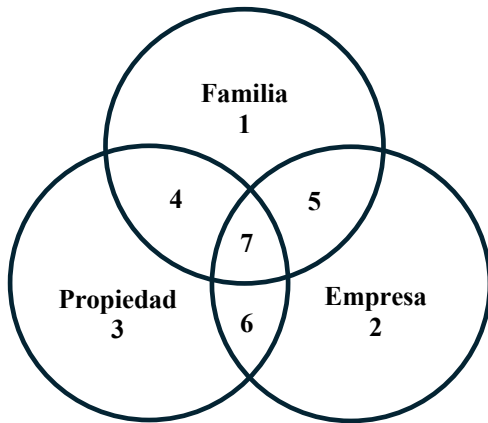
En primer lugar, Chua, Chrisman y Sharma destacan la intención de la continuidad generacional del negocio, enfatizando su control por parte de una alianza familiar. De manera similar, Lansberg, Perrow y Rogolsky destacan la relevancia del control legal de la propiedad como un medio para asegurar que el negocio permanezca en manos de la familia a lo largo del tiempo (Galvis, 2019).

Por su parte, Gallo y Sveen indican que una empresa familiar es aquella en la que una sola familia dispone de más de la mitad del capital, lo que le confiere el control absoluto sobre la gestión y la toma de decisiones dentro de la organización. Por otro lado, Davis y Tagiuri enfocan su definición en la influencia que ejercen uno o varios grupos familiares dentro de la empresa, tanto a nivel de propiedad como en la gestión. Finalmente, Graves y Thomas refuerzan la idea de que la empresa familiar no solo se caracteriza por la propiedad familiar mayoritaria, sino también por la participación de al menos un miembro familiar en el equipo de gestión (Galvis, 2019).

A pesar de sus diferencias, todas coinciden en tres aspectos clave: la empresa como una entidad económica, la propiedad como el medio de control y la familia como el núcleo que influye en su continuidad y gestión. Para ilustrar la interconexión entre estos tres elementos fundamentales, se emplea una representación visual conocida como el Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1996).

Figura 1

Relación entre Familia, Empresa y Propiedad



- 1. Solo familia:** Miembros de la familia que no están involucrados en la empresa ni son propietarios.
- 2. Solo empresa:** Empleados y gerentes que no son de la familia ni tienen propiedad de la empresa.
- 3. Solo propiedad:** Dueños o accionistas que no trabajan en la empresa ni son familiares.
- 4. Familia y propiedad:** Propietarios que pertenecen a la familia, pero no trabajan en la empresa.
- 5. Familia y empresa:** Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
- 6. Empresa y propiedad:** Empleados que no son de la familia pero que tienen participación en la propiedad.
- 7. Familia, empresa y propiedad:** Personas que forman parte de la familia, trabajan en la empresa y son propietarios al mismo tiempo.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Davis y Tagiuri (1996).

Estos tres elementos constituyen la base fundamental para entender la identidad y el funcionamiento de las empresas familiares, gestionar los intereses de cada grupo y asegurar el crecimiento de la empresa a lo largo de las generaciones.

Con todo lo anterior, ¿cómo podemos definir la empresa familiar? La empresa familiar es aquella organización en la que la propiedad, la gestión, o ambas están en manos de una o varias familias, y donde existe una clara intención de mantener el negocio dentro del núcleo familiar a lo largo del tiempo. Estas empresas suelen estar profundamente influenciadas por los valores, la visión y la cultura de la familia fundadora, lo que genera una conexión sólida entre los miembros de la familia y la organización (Fernández, 2010).

Uno de los aspectos más relevantes de este tipo de empresas es la sucesión generacional, ya que se prioriza la continuidad del negocio como una forma de preservar el legado familiar. Finalmente, la interacción entre los tres elementos clave: empresa, familia y propiedad, resulta determinante para su estabilidad y evolución, influyendo directamente en su crecimiento y en su capacidad de adaptación en un entorno competitivo (Davis, Hampton y Lansberg, 1997).

Esta cultura corporativa es aún más fuerte en las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, debido a la confianza, tradiciones y valores adquiridos a lo largo de su trayectoria empresarial entre sus miembros que forman parte de la organización y que guiará el rumbo del negocio. Sin embargo, a medida que la empresa crece y/o se incorporan nuevas generaciones, todos esos valores compartidos que se configuraron y adquirieron de forma natural al inicio, pueden diversificarse, lo que de una forma u otra puede afectar o alterar la cohesión organizativa. Por todo ello, la cultura y filosofía organizacional deben estar bien definidas para ser sólidas y ayudar a mantener la identidad y continuidad del negocio (Guerrero, 2006).

Este es un aspecto central en la sostenibilidad de las empresas familiares pues, cuando no se cuida adecuadamente, puede dar al traste con empresas centenarias. Puesto que, un 29,3% de empresas tiene más de 25 años de vida, un 1,2% de empresas más de 50 años de vida y solo hay un 0,03% de empresas familiares con 100 años de vida (EC Brands, 2024). Más adelante trataremos cómo, desde el punto de vista de la gobernanza, se trata de proteger este aspecto (Consejo de Familia y protocolos familiares).

El teórico norteamericano Schein (1984) propuso el modelo “Los tres niveles de cultura organizativa”, en los cuales cada uno de ellos influye de una manera u otra en la construcción de la filosofía organizativa y nos permite explicar y conocer cómo operan y “piensan” las empresas a lo largo del tiempo.

En el Anexo 1, se explica cómo este modelo se compara con un iceberg, dónde la parte visible de la cultura es solo una pequeña fracción de su totalidad, mientras que los elementos más profundos, aunque no son siempre evidentes, son los que realmente sostienen y determinan la identidad y el éxito de la empresa. Es por ello, por lo que una cultura organizativa sólida supone una ventaja competitiva para las empresas, ya que influye en la motivación de los empleados, en la cohesión interna y en la capacidad de adaptación al entorno. Asimismo, permite que la empresa mantenga su identidad a lo largo del tiempo, fomente la innovación y logre un desempeño más eficiente. Todo ello se traduce en un mayor éxito y permanencia en el tiempo (Schein, 1984).

2.1.2. Importancia económica y social

Tradicionalmente, la empresa familiar se ha vinculado con pequeñas y medianas empresas locales. No obstante, esta percepción es errónea, ya que muchas de ellas logran expandirse y convertirse en grandes grupos empresariales con presencia internacional. Más allá de su tamaño, estas empresas no solo tienen una dimensión económica significativa, sino también un impacto social relevante (García, Cerdeño y del Cerro, 2021).

Las empresas familiares se diferencian de las no familiares por su modelo de gestión, que busca el crecimiento sostenible por encima del beneficio inmediato. Al tener su futuro vinculado a un legado familiar el enfoque de las decisiones estratégicas está dirigido a la estabilidad y a la continuidad generacional. Esto les aporta un sentido, un objetivo empresarial y una misión que se identifica con cada una de las personas que forman la organización, reflejando así su fuerte arraigo en los valores humanos. En síntesis, en estas empresas las personas son el centro de toda la compañía, reconociéndolas como la verdadera fuerza impulsora que, con su propio talento y compromiso, contribuye al crecimiento empresarial y refuerza la cohesión social, así como el progreso del país (Ardissone, 2023).

La economía española se caracteriza por una elevada presencia de empresas familiares, un factor diferenciador que no es común en muchos otros países. A pesar de los retos que enfrentan, su relevancia en el desarrollo nacional es notable, ya que estas empresas son un motor clave para el crecimiento económico (Ardissone, 2023). Por este motivo, las empresas familiares constituyen un eje central en la economía nacional. Según un reciente informe representan el 88,8% del total de empresas en España, abarcando una amplia variedad de sectores. Además, generan el 66,7% del empleo privado y contribuyen con el 57,1% del PIB del sector privado, lo que refleja su impacto significativo en la estructura económica nacional (Instituto de Empresa Familiar, s.f.).

En las secciones siguientes, se realizará un análisis sobre la distribución de las empresas familiares en las diversas comunidades autónomas de España. Este análisis tomará en consideración la estructura del tejido empresarial, su presencia en distintos sectores, así como su contribución al PIB y al empleo. Este estudio se fundamentará en la información

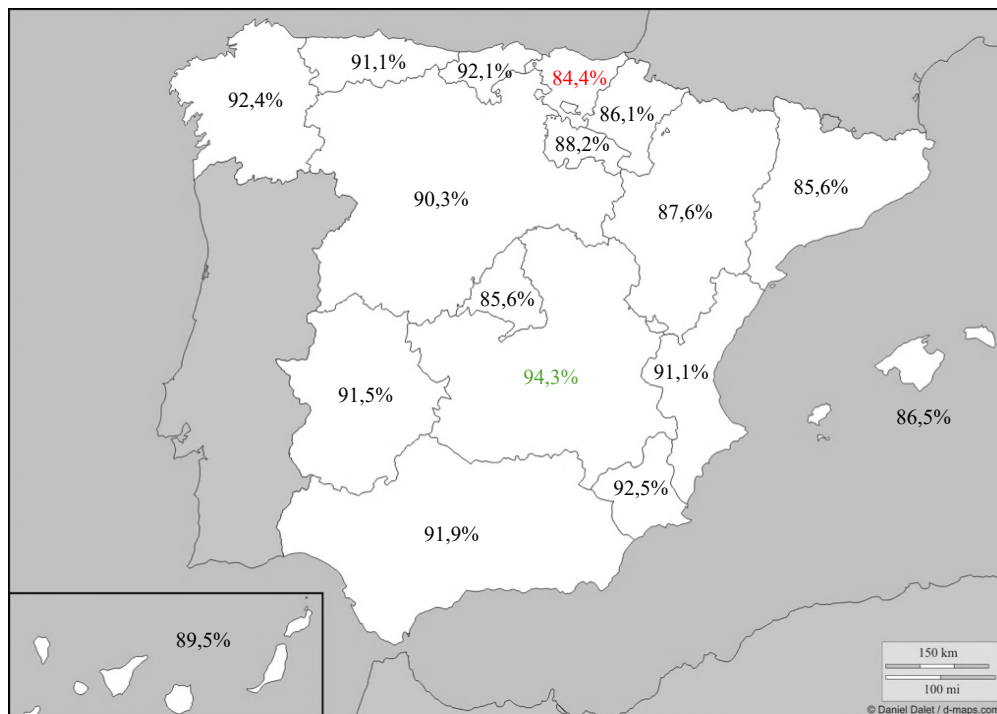
proporcionada por el Instituto de Empresa Familiar (IEF), debido a la dificultad de obtener datos homogéneos respecto a las empresas familiares.

- **Distribución por número de empresas familiares**

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares básicos a nivel empresarial de España, al representar el 88,8% del total de empresas que existen en el territorio español, lo que refleja perfectamente el impacto de estas empresas en la estructura económica nacional. Tienen su presencia en todo tipo de sectores, lo que sirve para dar lugar también a la diversidad y estabilidad del mercado (Instituto de Empresa Familiar, s.f.).

Figura 2

Distribución por número de EEFF en las CCAA de España

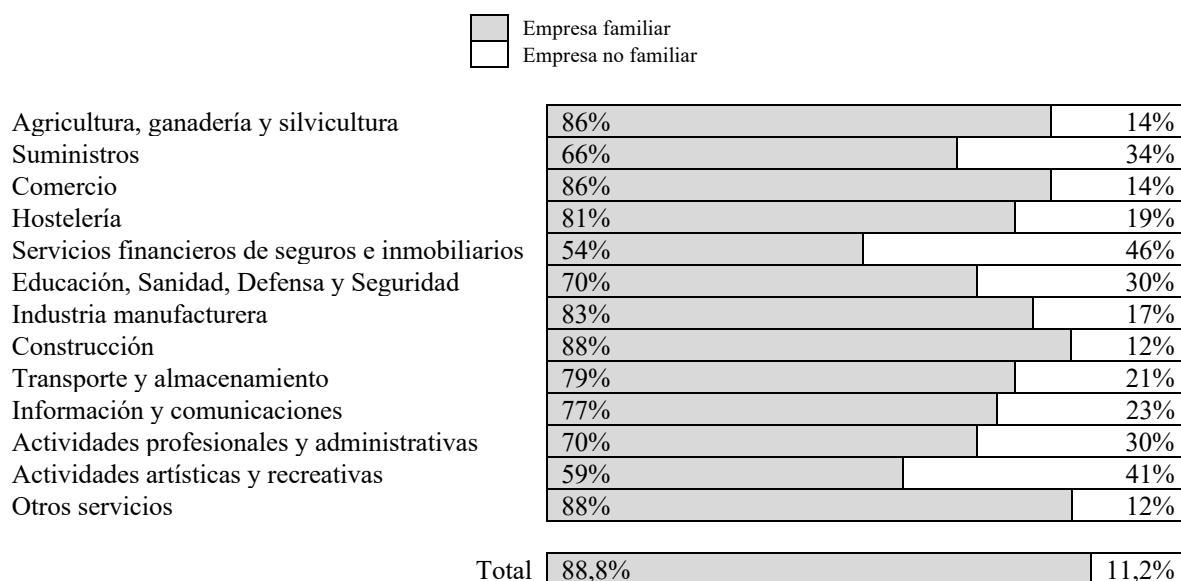


Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Instituto de Empresa Familiar (s.f.).

El análisis de la distribución de las empresas familiares en España revela diferencias significativas entre comunidades autónomas. Así, Castilla-La Mancha se posiciona como la región con el mayor porcentaje de empresas familiares, alcanzando un 94,3%. En contraste, el País Vasco presenta el porcentaje más bajo, con un 84,4%, siendo una cifra elevada. Esto sitúa al resto de comunidades autónomas dentro de ese rango intermedio, lo que demuestra la importancia de las empresas familiares en su grado de incidencia en el desarrollo económico del país.

Figura 3

Distribución de las EEFF en los diferentes sectores



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Instituto de Empresa Familiar (s.f.).

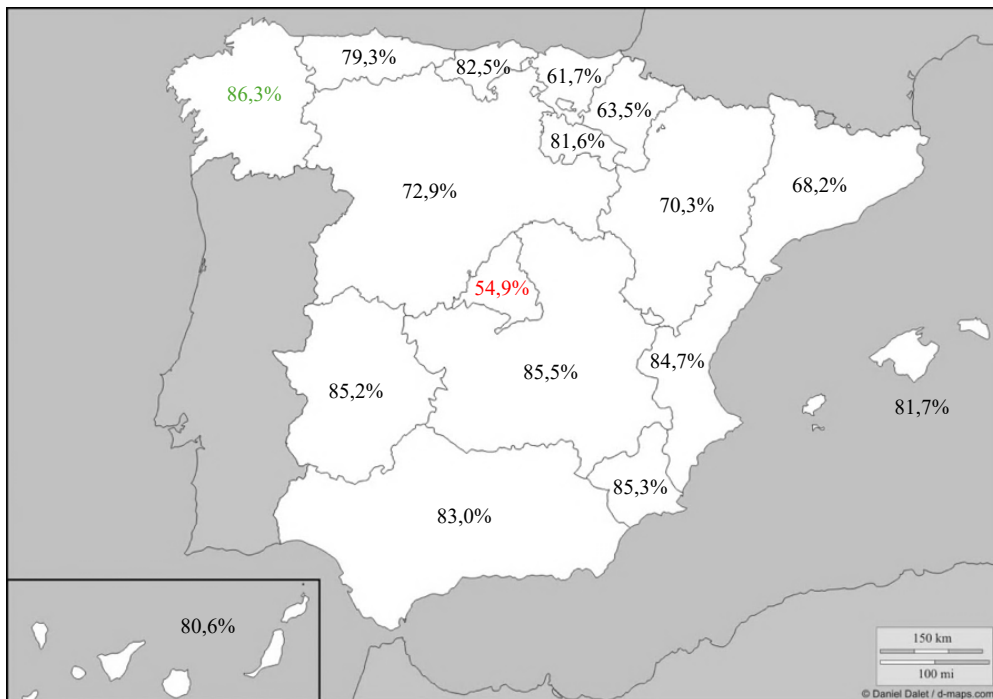
En lo que respecta a la actividad económica de las empresas familiares, la construcción se erige como el sector más relevante, ya que 88% de estas empresas se dedican a este ámbito. Sin embargo, no es la única actividad económica de ocupación de las empresas familiares, ya que también tienen una participación relevante en la agricultura, la ganadería y la silvicultura, así como en el comercio, la hostelería y la industria manufacturera.

- Distribución del empleo

Las empresas de carácter familiar tienen una importancia fundamental en la estabilidad del empleo en España, pues representan el 66,7% del empleo privado (Instituto de Empresa Familiar, s.f.). Además, este tipo de empresas generan un fuerte vínculo emocional y social con los trabajadores, ya que su gestión familiar promueve políticas laborales humanas y centradas en la seguridad, estabilidad y bienestar de su equipo, gracias a su perspectiva de continuidad generacional. De este modo, se traduce en una menor rotación laboral, una mayor fidelización y un entorno de trabajo más estable y comprometido (EY Insights y IE University, 2023).

Figura 4

Distribución del empleo que generan las EEFF en las CCAA de España



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Instituto de Empresa Familiar (s.f.).

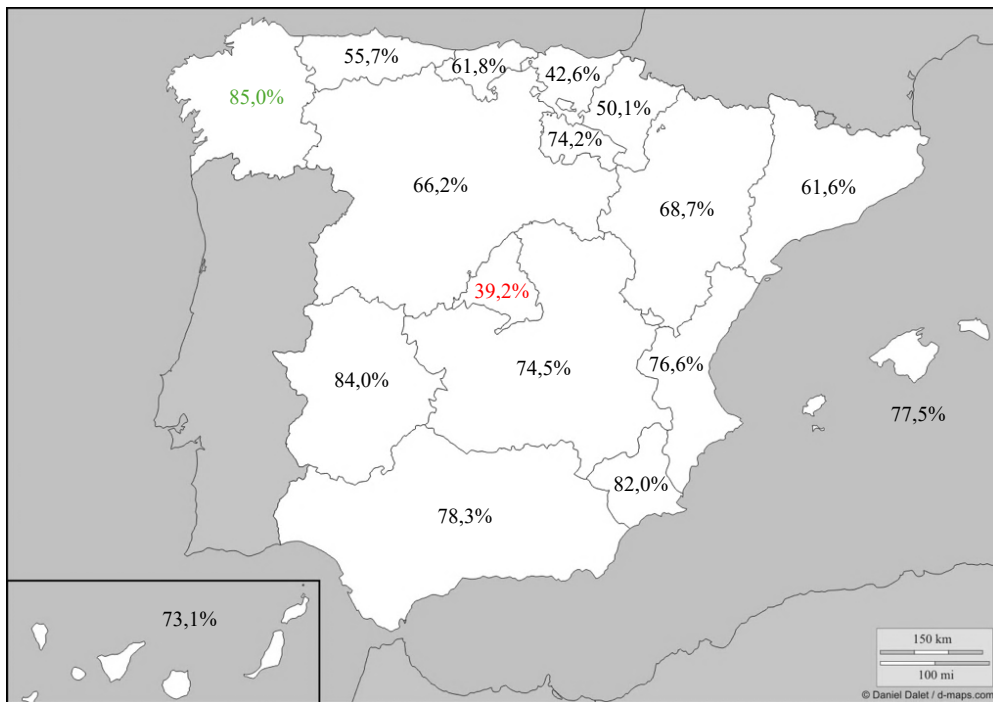
El análisis de la distribución del empleo pone de manifiesto que las empresas familiares de la Comunidad de Madrid, presenta el porcentaje más bajo de empleo, con un 54,9%, mientras que en las empresas familiares de Galicia se produce una de las mayores tasas de empleo, con un 86,3%. Situación que también se observa en comunidades autónomas como Castilla-La Mancha, Murcia y Extremadura. Gracias a este estudio nos podemos dar cuenta de cómo las empresas familiares en lugares menos industrializados desempeñan un papel clave en la reactivación económica, ayudando a mitigar la despoblación mediante la generación de oportunidades laborales (Chrisman, Chua y Steier, 2005).

- Distribución por producto interior bruto (PIB)

Las empresas familiares contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB). Según estimaciones propias del Instituto de Empresa Familiar (s.f.), estas compañías representan el 57,1% del PIB del sector privado, lo que resalta su importancia en el crecimiento y desarrollo económico del país.

Figura 5

Distribución por PIB generado por las EEFF en las CCAA de España



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Instituto de Empresa Familiar (s.f.).

El análisis hace evidente que, a nivel autonómico, Galicia se posiciona como la comunidad con la mayor contribución relativa de empresas familiares al PIB, alcanzando un 85%, seguida de Extremadura con un 84% y Murcia con un 82%. Estas cifras reflejan la fuerte presencia de empresas familiares en el tejido productivo de estas regiones. En contraste, la Comunidad de Madrid presenta el porcentaje más bajo de aportación de empresas familiares al PIB, con un 39,2%. Esto se debe, en parte, a la mayor concentración de grandes corporaciones, multinacionales y sectores financieros en la región, donde las empresas familiares representan una proporción menor dentro del total de la actividad económica.

2.1.3. Desafíos y retos (Empresa familiar vs. Empresa no familiar)

Como se ha expuesto anteriormente, las empresas familiares representan un pilar fundamental dentro del tejido económico global. No obstante, este tipo de organizaciones se enfrentan a una serie de desafíos específicos que las diferencian notablemente de las empresas no familiares, especialmente en aspectos como la **sucesión generacional**, la **profesionalización de la gestión**, la **toma de decisiones estratégicas**, la **atracción del**

talento, el **acceso a recursos financieros** y la **sostenibilidad**. Estas diferencias son fundamentales para analizar sus desafíos y retos en el entorno empresarial.

Uno de los retos más relevantes en las empresas familiares es la **sucesión generacional**. Según Castilla (2014), únicamente una de cada tres empresas familiares logra mantenerse hasta la segunda generación, y menos del 10% consigue perdurar hasta la tercera. La transmisión del liderazgo no solo implica aspectos legales o de propiedad, sino también cuestiones emocionales y de identidad familiar. La falta de una planificación adecuada ya sea por ausencia de sucesores interesados o por la falta de formación de los mismos, incrementa el riesgo de discontinuidad del negocio (CEDEC Group, 2018).

En contraposición, las empresas no familiares suelen disponer de procesos de selección más institucionalizados, con planes de carrera bien definidos y sistemas de promoción basados en méritos. Esto permite una mayor objetividad en la elección de líderes, fortalece la continuidad operativa y reduce los conflictos personales. Sin embargo, esta profesionalización también puede derivar en una elevada rotación en los cargos directivos, lo que puede afectar la estabilidad estratégica. La diferencia clave entre ambos modelos radica en su capacidad para anticiparse y adaptarse eficazmente a los cambios en el liderazgo (Mendoza Moheno, Hernández Calzada y Salazar Hernández, 2010). En este sentido, el dotarse de protocolos familiares es una buena herramienta para organizar la sucesión de una forma ordenada y con criterios transparentes, tanto para la familia como para los profesionales no familiares, que así saben a qué atenerse.

La **profesionalización** representa otro reto clave para las empresas familiares, ya que el control normalmente sigue en manos de la familia fundadora o sus herederos. Generalmente, poseen la mayoría de las acciones con derecho a voto y al menos uno de sus miembros se involucra directamente en la administración (CEDEC Group, 2018). Esta estructura garantiza el control, pero limita la entrada de talento externo, generalmente por temor a perder la autonomía o desvirtuar los valores familiares (Galvis, 2019). Como advierten Chrisman, Chua y Sharma (2005), esta resistencia a la profesionalización puede obstaculizar el crecimiento y comprometer el rendimiento a largo plazo. De ahí la importancia de invertir en la formación de los miembros familiares y establecer criterios claros de idoneidad para los puestos directivos (Castilla, 2014). Los protocolos familiares contribuyen a impulsar la profesionalización, ya que establecen

requisitos para que los miembros de la familia que participen en la gestión cumplan con ciertos estándares, y garantizar transparencia hacia los profesionales ajenos a la familia.

En cambio, las empresas no familiares suelen operar bajo estructuras organizativas más formales y orientadas a resultados. Esto les otorga mayor agilidad frente a los cambios del mercado y facilita la incorporación de perfiles especializados. No obstante, este enfoque también puede dificultar la consolidación de una cultura organizativa sólida y afectar negativamente la retención de talento, ya que una excesiva orientación a resultados puede reducir el compromiso emocional de los empleados (Cappelli, 2008). Además, la rigidez procedimental puede ralentizar la toma de decisiones estratégicas y limitar la participación del equipo en procesos clave (Gittell, Seidner y Wimbush, 2010).

La **toma de decisiones** constituye otro punto de diferenciación importante. En las empresas familiares, las decisiones suelen estar influenciadas por factores emocionales o dinámicas internas propias del entorno familiar, lo que puede afectar a la objetividad. Astrachan y Shanker (2003) destacan que la implicación familiar puede aportar valor diferencial, pero también generar conflictos cuando los intereses familiares entran en contradicción con los empresariales. Aunque este modelo favorece relaciones duraderas con empleados y clientes, también exige un equilibrio delicado entre la preservación de los valores familiares y la adaptación estratégica al entorno. El carácter familiar de la empresa influye en la forma en la que se abordan las decisiones estratégicas, ya que estas se analizan con una visión a largo plazo y sobre un activo que sienten como propio. Aunque este enfoque difiere del de las empresas no familiares, cuenta con la ventaja de una mayor agilidad en dicha toma de decisiones.

Por su parte, las empresas no familiares basan sus decisiones en criterios objetivos, indicadores de rendimiento y expectativas de rentabilidad. Este enfoque facilita una mayor eficiencia y capacidad de reacción, aunque también puede traducirse en una cultura organizativa más débil y un mayor desgaste del equipo directivo (Cappelli, 2008; Gittell et al., 2010).

Otro aspecto diferencial tiene que ver con la **atracción de talento**, dado que, en ocasiones, en las empresas familiares no hay planes claros de carrera y puede haber personas que creen que nunca tendrán acceso a puestos de responsabilidad, dado que los mismos están reservados para la familia. Estos aspectos han de trabajarse con

transparencia en la oferta de empleo y en la explicación de la existencia de protocolos familiares que regulan estos temas. Por el contrario, en las empresas no familiares la progresión y las carreras profesionales suelen estar mejor definidas y, a priori, se dan por descontado, aunque la realidad no necesariamente es esa.

El **acceso a financiación** es otro aspecto diferenciador. Las empresas familiares tienden a adoptar un enfoque conservador en la gestión financiera, priorizando la autofinanciación y evitando la entrada de inversores externos. Esta postura les permite mantener el control total, pero limita su capacidad de expansión y crecimiento (CEDEC Group, 2018). En cambio, las empresas no familiares tienen mayor facilidad para acceder a capital externo, lo que les otorga más flexibilidad para escalar sus operaciones. No obstante, esta ventaja también implica una presión constante por obtener resultados a corto plazo, lo cual puede comprometer su sostenibilidad (Galvis, 2019).

Por último, en lo que respecta a la **sostenibilidad**, también existen diferencias significativas. Las empresas familiares, al tener un horizonte a largo plazo y un fuerte vínculo emocional con el legado y la comunidad, tienden a integrar la sostenibilidad como parte de su propósito y valores corporativos (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012). Este compromiso suele manifestarse en una mayor sensibilidad hacia el impacto ambiental y social, especialmente en los entornos locales en los que operan (Chrisman et al., 2005).

Por su parte, las empresas no familiares, aunque en muchos casos cuentan con políticas de sostenibilidad bien estructuradas, pueden estar más condicionadas por la presión de los accionistas y los ciclos financieros a corto plazo, lo que puede dificultar la continuidad o profundidad de las acciones sostenibles si no están alineadas con la rentabilidad (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014). Así, mientras que las empresas familiares apuestan por una sostenibilidad enraizada en la cultura organizativa, las no familiares tienden a abordarla desde un enfoque más técnico, normativo y ligado a criterios de cumplimiento ESG.

En conclusión, tanto las empresas familiares como no familiares desempeñan un papel fundamental en la economía, cada una con fortalezas y desafíos particulares. Las empresas familiares deben abordar retos como la sucesión, la profesionalización, la atracción del talento y la gestión emocional en la toma de decisiones, mientras que las no familiares deben enfrentarse a la presión por resultados, la cohesión cultural y la rotación en los equipos directivos. El éxito de ambos modelos radica en su capacidad para

implementar una gestión estratégica que equilibre tradición e innovación, y que potencie sus ventajas competitivas en función de su naturaleza organizativa (CEDEC Group, 2018). Además, la sostenibilidad se convierte en un factor diferenciador relevante: mientras que las empresas familiares tienden a integrarla desde una perspectiva más arraigada en valores, legado y vínculo con el entorno local, las empresas no familiares la abordan desde un enfoque más técnico y normativo, condicionado a menudo por objetivos financieros y de cumplimiento. Esta diferencia puede tener un impacto significativo en la profundidad, coherencia y continuidad de sus compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.2. La sostenibilidad

2.2.1. Concepto y evolución

El concepto de sostenibilidad fue oficialmente introducido en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, a través del *Informe Brundtland*. En él se define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Esta noción implica un equilibrio entre tres dimensiones fundamentales: el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medioambiente (Brundtland, 1987).

Para garantizar el bienestar social y el equilibrio ambiental a largo plazo, la sostenibilidad requiere una transformación profunda en los patrones de consumo y en la manera en que las empresas e instituciones gestionan sus recursos. En este contexto, ante el grave impacto insostenible en el planeta provocado por el modelo económico lineal, caracterizado por el ciclo de "producir, usar y desechar", surge como solución la transición hacia una economía circular, basada en los principios de "reducir, reutilizar y reciclar", buscando optimizar el uso de los recursos y minimizar el impacto ambiental (Ferrovial, s.f.; BBVA, 2025). Integrar este enfoque implica modificar nuestros hábitos de vida, producción y consumo, garantizando que estas acciones se evalúen con transparencia y no se conviertan en una estrategia de *greenwashing*, de esta manera será posible lograr un desarrollo económico y social que respete y proteja el medioambiente (BBVA, 2025).

Tras la introducción del concepto de sostenibilidad en el Informe Brundtland, la comunidad internacional avanzó en la formulación de estrategias concretas para enfrentar los desafíos globales. En el año 2000, durante la Cumbre del Milenio, se establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), un conjunto de metas orientadas a reducir la pobreza, mejorar el acceso a la educación y la salud, promover la igualdad de género y garantizar la sostenibilidad ambiental. Estos objetivos se plantearon con la meta de ser alcanzarlos para 2015.

Al concluir dicho período, se estableció una nueva estrategia con un enfoque más integral: la Agenda 2030, adoptada en 2015 por las Naciones Unidas. Este plan de acción busca promover el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, dentro del cual se elaboraron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acordados por más de 190 países cuya consecución exige un trabajo conjunto de los gobiernos, empresas y la sociedad en su globalidad.

Figura 6

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030



Fuente: Fotografía extraída de la web oficial de las Naciones Unidas.

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

2.2.2. Principios de sostenibilidad en la empresa

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad a nivel global, y las empresas desempeñan un papel fundamental en la transición hacia un modelo de desarrollo que responda a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos en

la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU, 2015). Ante esta situación, surge el concepto de *Triple Bottom Line (TBL)*, introducido por Elkington y Rowlands (1997), que propone una evaluación del desempeño empresarial basada en tres dimensiones interrelacionadas: la económica, la social y la ambiental.

Este enfoque plantea que, para lograr un desarrollo sostenible, las empresas deben ir más allá del objetivo económico y buscar un equilibrio entre la rentabilidad financiera, el bienestar social y la protección del medioambiente (Slaper y Hall, 2011). Como indican Dyllick y Muff (2016), esto supone adoptar un modelo de negocio que no solo genere beneficios, sino que también contribuya positivamente al entorno en el que opera.

La empresa, en este sentido, no actúa de forma aislada: forma parte de un entorno social y ambiental que le influye y sobre el cual también ejerce un impacto. Por ello, resulta esencial que las organizaciones analicen tanto los recursos que utilizan como las consecuencias de sus actividades (Carroll y Shabana, 2010). Las tres dimensiones del *TBL* no deben entenderse de forma independiente, ya que se encuentran interconectadas y se influyen mutuamente. De este modo, el éxito de una empresa en el contexto actual depende de su capacidad para integrar de forma equilibrada estos tres aspectos.

A continuación, se presentan las dimensiones del *Triple Bottom Line* (Elkington y Rowlands, 1997):

- **Económica (Profit):** Las empresas deben contribuir al crecimiento económico sostenible mediante prácticas que generen valor tanto para los accionistas como para la sociedad. Esto implica fomentar la innovación, usar eficientemente los recursos y mantener la estabilidad financiera, sin comprometer la sostenibilidad ambiental ni social. Iniciativas como la economía circular y la producción responsable representan enfoques cada vez más relevantes en este sentido.
- **Social (People):** La sostenibilidad empresarial no solo se mide en términos financieros, sino también por el impacto en las personas. Esto incluye la promoción de unas condiciones laborales justas, la igualdad de oportunidades, el respeto por los derechos humanos y el formar parte del desarrollo de las comunidades. Una empresa comprometida con esta dimensión invierte en el bienestar de sus empleados, clientes y comunidades, generando un entorno de trabajo saludable y fomentando la responsabilidad social corporativa.

- **Ambiental (Planet):** La protección del medioambiente es un pilar esencial de la sostenibilidad corporativa. Para minimizar su impacto medioambiental, las empresas deben adoptar prácticas responsables como la reducción de emisiones de carbono, el uso eficiente de los recursos naturales, la gestión de residuos y la integración de energías renovables en sus operaciones. La adopción de medidas medioambientales no solo responde a una responsabilidad ética, sino que también puede generar beneficios económicos a través de la optimización de procesos y el cumplimiento de normativas ambientales.

La adopción de estos principios no solo contribuye al bienestar social y ambiental, sino que también puede aportar ventajas competitivas y fortalecer la reputación corporativa de las empresas. Según Kramer y Porter (2011), la sostenibilidad puede convertirse en un factor diferenciador que mejora la reputación corporativa, fortalece la confianza de los consumidores y permite a las empresas cumplir con regulaciones cada vez más estrictas.

2.2.3. Criterios ESG: concepto y evolución

El contexto actual, caracterizado por una creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) se han consolidado como un marco esencial para evaluar la sostenibilidad y el comportamiento ético de las organizaciones desde una perspectiva integral. Este enfoque permite a los inversores y grupos de interés analizar no solo el rendimiento financiero, sino también el impacto ambiental y social que generan las empresas en su entorno y cómo es su gobernanza (Friede, Busch y Bassen, 2015).

El origen de los criterios ESG se encuentra en la evolución de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), un enfoque que comenzó a cobrar relevancia a finales del siglo XX (Rodríguez Aguas, 2023). No obstante, fue a partir de la publicación de los Principios de Inversión Responsable (PRI) por parte de las Naciones Unidas, en 2006, cuando estos factores comenzaron a integrarse de forma más sistemática en las decisiones de inversión y en las estrategias empresariales (Principles for Responsible Investment, 2019).

Desde entonces, el interés por estos factores ha ido en aumento, no solo por parte de los inversores, sino también por consumidores y reguladores. De hecho, la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) de la Unión Europea exige a las

empresas reportar de forma transparente sus impactos en estas tres áreas, lo que demuestra que los criterios ESG son cada vez más relevantes tanto para las regulaciones como para las decisiones estratégicas de las empresas (Álvarez, 2024).

Los criterios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 comparten una misma finalidad: fomentar un desarrollo más justo, inclusivo y sostenible. Por ello, al integrar los criterios ESG, las empresas también contribuyen al cumplimiento de los ODS, alineando su actividad con los principios del desarrollo sostenible promovidos por las Naciones Unidas (Pacto Mundial Red España, s.f.).

A continuación, se describen los criterios ESG, estructurados en tres dimensiones clave, junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que contribuyen.

- **Ambiental (Environmental):** Evalúa el impacto que tienen las actividades de una empresa sobre el medioambiente. Esto incluye aspectos como la reducción de emisiones, la eficiencia energética, la gestión de residuos y el uso sostenible de los recursos naturales. Adoptar buenas prácticas ambientales permite a las empresas reducir su huella ecológica, cumplir con normativas y mejorar su eficiencia operativa (Ulrich, 2016).

Figura 7

ODS relacionados con el impacto ambiental



Fuente: Fotografía extraída de la web oficial del Pacto Mundial Red Española.

(<https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>)

- **Social (Social):** Se centra en el impacto que tiene una empresa sobre las personas; sus trabajadores, clientes, proveedores y en las comunidades donde opera. Esto incluye factores como las condiciones laborales, la diversidad e inclusión, el respeto a los derechos humanos, la seguridad laboral y la contribución al desarrollo social. Una adecuada gestión social mejora la reputación corporativa y fortalece las relaciones con los grupos de interés (Ulrich, 2016).

Figura 8

ODS relacionados con el impacto social



Fuente: Fotografía extraída de la web oficial del Pacto Mundial Red Española.

(<https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>)

- **Gobernanza (Governance):** Analiza la estructura y las prácticas de gobierno corporativo de la organización. Esto incluye la composición y funcionamiento del consejo de administración, la transparencia, la rendición de cuentas, la ética empresarial, el cumplimiento normativo o la gestión de riesgos. Una gobernanza sólida es fundamental para garantizar la integridad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Ulrich, 2016).

Figura 9

ODS relacionados con el impacto de gobernanza



Fuente: Fotografía extraída de la web oficial del Pacto Mundial Red Española.

(<https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>)

Como indica Álvarez (2024), tanto los consumidores como los inversores esperan que las empresas sean transparentes y estén realmente comprometidas con la sostenibilidad. A esta presión social se suma un entorno regulatorio cada vez más exigente, lo que ha llevado a que muchas compañías empiecen a adoptar los criterios ESG como eje central de las estrategias corporativas. En este sentido, integrar dichos criterios no solo responde a una cuestión de responsabilidad ética, sino que también representa una ventaja competitiva, ya que las empresas que los incorporan refuerzan su posición, mejoran su imagen y se adaptan mejor a un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad.

2.3. Relevancia de la sostenibilidad en la gestión empresarial

La sostenibilidad se ha convertido en un aspecto fundamental dentro de la gestión empresarial, como respuesta a la creciente preocupación por los problemas medioambientales, sociales y éticos. Las empresas ya no solo deben centrarse en obtener beneficios económicos, sino también en reducir su impacto negativo sobre el entorno y la sociedad. Esta nueva visión ha dejado de entender la sostenibilidad como una obligación moral, para verla como una oportunidad de innovación, eficiencia y mejora competitiva. En este sentido, el concepto de creación de valor compartido, que busca generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad, se ha convertido en una base importante para diseñar estrategias sostenibles a largo plazo y revisar el propósito empresarial (Kramer y Porter, 2011).

2.3.1. Importancia de ESG en el sector empresarial

Los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se han convertido en una herramienta fundamental para evaluar el compromiso de las empresas con la sostenibilidad. Su importancia ha aumentado debido a la necesidad de contar con indicadores objetivos que permitan medir y comparar el rendimiento no financiero de las organizaciones (Eccles et al., 2014).

Diversas investigaciones han señalado que las empresas con buenos resultados en materia ESG suelen mostrar mayor estabilidad, relaciones más sólidas con sus grupos de interés y una mayor capacidad para afrontar situaciones de crisis (Friede et al., 2015). Además, los mercados financieros están incorporando estos criterios en sus decisiones de inversión, a través de instrumentos como los fondos sostenibles o los bonos verdes, lo que refuerza su valor estratégico (BBVA, 2025), de forma que aquellas empresas que muestren un comportamiento más sostenible tendrán mejor acceso a financiación.

2.3.2. Implementación de criterios ESG en la gestión empresarial

Para que la implementación de los criterios ESG sea realmente efectiva, es necesario que las empresas adopten un enfoque integral que abarque tanto su cultura corporativa como sus procesos operativos y estratégicos. No se trata solo de cumplir con la normativa, sino de integrar estos principios en el propósito, la visión, los valores de la empresa, sus decisiones estratégicas y procesos operativos (Harvard Deusto, 2025).

El primer paso suele ser un diagnóstico interno, con el que se identifican los principales impactos y riesgos relacionados con el medioambiente, lo social y la gobernanza. A partir de esta evaluación, se pueden establecer objetivos concretos, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para desarrollar estrategias sostenibles a largo plazo (Llanes, 2024).

Asimismo, el reporting ESG se ha convertido en una práctica fundamental dentro de la gestión empresarial. No solo permite cumplir con los requisitos normativos, sino que también facilita una comunicación transparente del compromiso de la empresa con la sostenibilidad. La elaboración de informes de sostenibilidad con indicadores concretos y metas definidas ayuda a las empresas a rendir cuentas de sus acciones y a medir de forma precisa sus avances en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (Llanes, 2024).

Para ello, se cuenta con marcos de referencia como el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), que permiten evaluar de forma más rigurosa y comparable el impacto y la eficacia de las acciones en materia de sostenibilidad (Laragón, 2024). Asimismo, la Directiva sobre Información Corporativa en Sostenibilidad (CSRD), establece la obligación de elaborar anualmente un informe de sostenibilidad para todas las empresas que cumplan con ciertos criterios, incluidas las empresas cotizadas. Para las empresas no cotizadas, el plazo para cumplir con esta obligación se ha ampliado por dos años, por lo que deberán cumplir a partir de 2026 (IBM, s.f.).

La formación del personal y el compromiso del liderazgo son factores clave para lograr una implementación real y efectiva de los criterios ESG. Este compromiso implica que los directivos y altos cargos no solo apoyen estas iniciativas de forma teórica, sino que participen activamente en su impulso, integrando la sostenibilidad en la estrategia de la empresa y liderando con el ejemplo. Solo de esta forma se evitará que ESG quede como una simple formalidad superficial y se conseguirá que forme parte del núcleo de la gestión empresarial (Kotsantonis, Pinney y Serafeim, 2016).

En definitiva, incluir los criterios ESG en las decisiones estratégicas permite a las organizaciones anticiparse a cambios regulatorios, reducir riesgos reputacionales y reforzar su posición en el mercado a largo plazo (Kotsantonis et al., 2016).

3. EL SECTOR HOTELERO Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD

3.1. El sector hotelero

3.1.1. Tipos de establecimientos

El sector hotelero se caracteriza por su variedad, abarcando una amplia gama de establecimientos que se adaptan a diferentes necesidades y preferencias de los consumidores. Según la literatura, los hoteles pueden clasificarse en función de su tamaño, ubicación, servicios ofrecidos o público objetivo.

Entre los principales tipos se encuentran los hoteles urbanos, diseñados para viajeros de negocios o turistas en entornos metropolitanos; los hoteles vacacionales, ubicados en destinos turísticos como zonas costeras o montañosas; y los hoteles boutique, que se distinguen por su diseño exclusivo y atención personalizada. Además, se identifican categorías como los resorts, que ofrecen instalaciones completas para el ocio, y los hostales o pensiones, orientados a presupuestos más limitados (Medlik y Ingram, 2000).

En los últimos años, los alojamientos de economía colaborativa, como Airbnb, han ganado relevancia; estos se caracterizan por ofrecer estancias en viviendas privadas (Guttentag, 2015). A diferencia de los hoteles convencionales, este tipo de establecimientos no están regulados bajo las mismas normativas hoteleras estrictas, aunque en muchos países deben cumplir con leyes locales de turismo, como registros específicos o licencias (Zervas, Proserpio y Byers, 2017).

Esta diversidad de establecimientos refleja la capacidad del sector para responder a las demandas de un mercado globalizado, aunque también plantea retos específicos en términos de sostenibilidad, ya que cada tipo de establecimiento genera impactos ambientales y sociales diferentes.

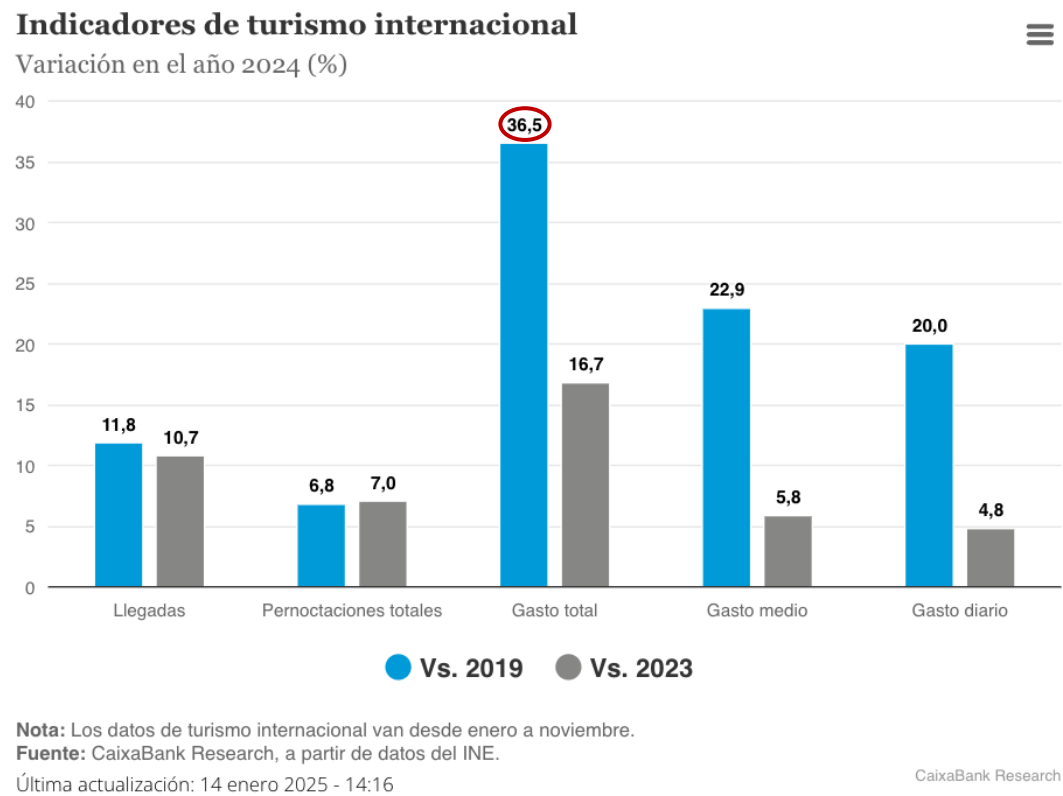
3.1.2. Datos macroeconómicos

El sector hotelero tiene un rol fundamental en la economía global, siendo un motor esencial del PIB y de la creación de empleo. Según UN Tourism (2025), el turismo internacional en 2024 alcanzó los 1.400 millones de llegadas superando los niveles anteriores a la pandemia de 2019 y mostrando un crecimiento del 11% respecto a 2023, lo que subraya su relevancia económica a nivel mundial. Se espera que esta tendencia

positiva continúe en 2025, favorecida por un creciente interés de los consumidores, lo que impulsa el crecimiento económico y social tanto de destinos ya consolidados como de nuevos mercados turísticos. Estos avances refuerzan la responsabilidad del sector de liderar una transformación sostenible, poniendo en el centro a las personas y al planeta (UN Tourism, 2025).

En España, el sector turístico recibió aproximadamente 94 millones de turistas extranjeros en 2024, un 10% más que en 2023, incrementando el gasto del turista en un 36,5% en comparación con 2019, consolidándose como un pilar esencial del crecimiento económico nacional (Álvarez Ondina, 2025).

Figura 10
Indicadores de turismo internacional

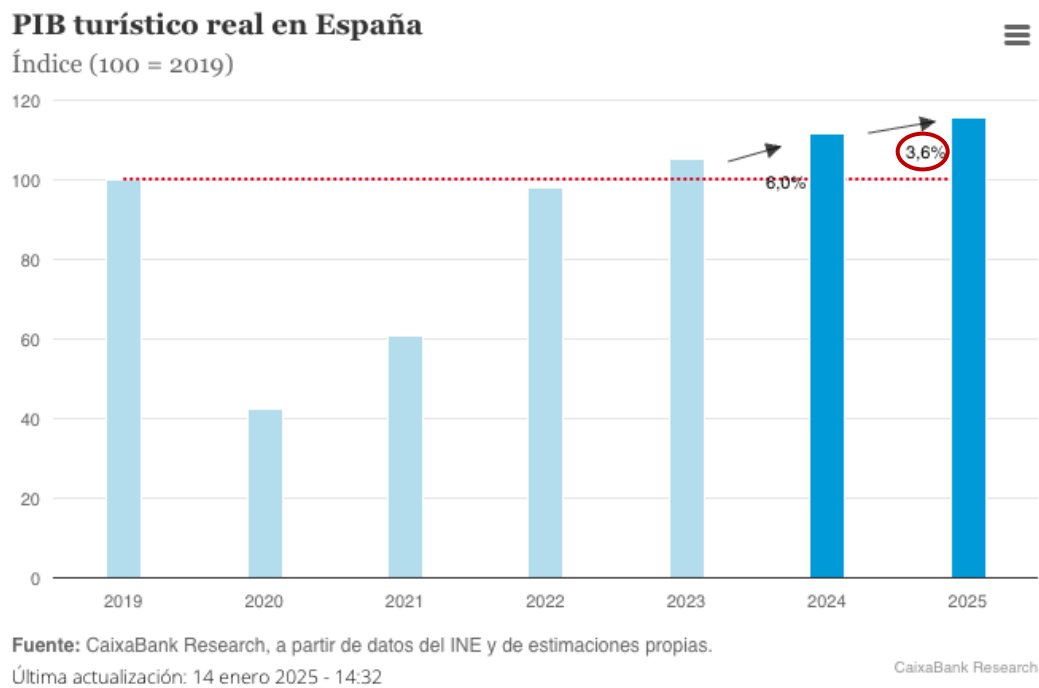


Fuente: Gráfico extraído de la web oficial de Caixa Bank Research.
(<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/sector-turistico-vuelve-batir-records-y-se-consolida-como-motor>)

Este dinamismo generó más de 3 millones de empleos, representando el 11,6% del empleo total, y elevó la contribución del turismo al PIB nacional al 13% en 2024. Para 2025, se proyecta un crecimiento más moderado del PIB turístico del 3,6%, impulsado por la

recuperación del poder adquisitivo en los países emisores y la estabilidad geopolítica en España, aunque seguirá superando el crecimiento del conjunto de la economía, proyectado en un 2,5% a nivel nacional (Álvarez Ondina, 2025).

Figura 11
PIB turístico real en España



Fuente: Gráfico extraído de la web oficial de Caixa Bank Research.

(<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/sector-turistico-vuelve-batir-records-y-se-consolida-como-motor>)

3.2. Retos e impactos ESG en el sector hotelero

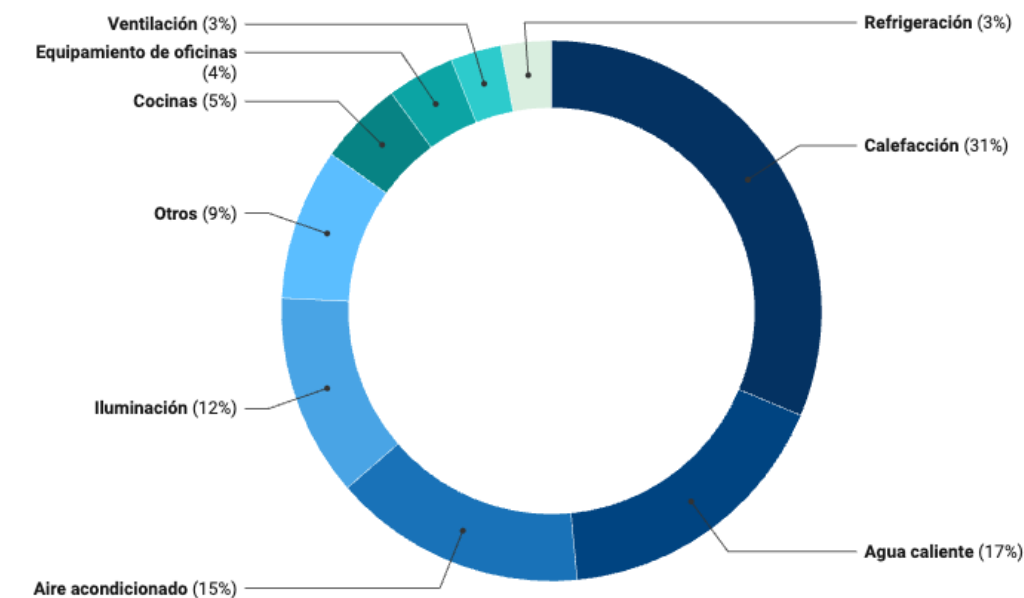
3.2.1. Retos ambientales (Environmental)

El sector hotelero enfrenta significativos desafíos ambientales derivados principalmente del elevado consumo de recursos y la generación de residuos. Como señala Gascueña (2023), gran parte de los establecimientos aún dependen de fuentes de energía no renovables, lo que incrementa su huella ambiental. A esto se suma el uso intensivo y constante de sistemas como el aire acondicionado, la iluminación, el calentamiento de agua y servicios complementarios como lavandería o piscinas, lo que eleva considerablemente el gasto energético.

Figura 12

Estructura del consumo de energía en el sector hotelero

Distribución del gasto energético en un hotel



Fuente: HES, 2011 • Descargar los datos • Creado con Datawrapper

Fuente: Gráfico extraído de la web oficial de BBVA.

(<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuanta-energia-electrica-consume-y-puede-ahorrar-un-hotel/>)

Asimismo, de acuerdo con una investigación de la Universidad de las Islas Baleares cada turista consume, en promedio, una cantidad de agua significativamente mayor que la utilizada por un habitante local. Este sobreconsumo se combina con una gestión deficiente de residuos, especialmente los plásticos de un solo uso, que contribuyen aún más al deterioro ambiental (Tirado, Nilsson, Deyà-Tortella y García, 2019).

En este contexto, la adopción de prácticas sostenibles, como la incorporación de energías renovables, la implementación de sistemas de reciclaje y modelos de economía circular, se presentan como una estrategia clave no solo para mitigar el impacto ambiental, sino también para mejorar la eficiencia y optimizar los costes operativos. No obstante, estas medidas pueden representar una barrera económica para establecimientos de menor tamaño (Bohdanowicz y Martinac, 2007). Sin embargo, como destacó Gloria Fluxà, “la sostenibilidad hay que verla como un valor y no como un coste” (Fluxà, 2025).

3.2.2. Retos sociales (Social)

Desde el ámbito social, el sector hotelero enfrenta desafíos vinculados a las condiciones laborales y sus efectos en las comunidades locales. La inestabilidad laboral, caracterizada por contratos temporales y salarios reducidos, constituye un problema estructural, especialmente en destinos turísticos masificados donde la alta rotación de personal es común. Asimismo, el crecimiento del turismo puede generar tensiones en las comunidades locales, al contribuir a fenómenos como la gentrificación o la saturación de infraestructuras públicas, lo que afecta la calidad de vida de los residentes (Baum, 2018).

No obstante, el sector tiene un gran potencial para generar impactos positivos, mejorando las condiciones laborales mediante la implementación de estrategias como la formación continua del capital humano y la digitalización en los procesos fomentando entornos laborales más eficientes, equitativos y sostenibles, lo que contribuye a una mayor calidad del empleo y al bienestar de los trabajadores (Directivos y Gerentes, 2022).

Muchas cadenas hoteleras están implementando programas de desarrollo local para generar empleo y promover productos y servicios regionales, lo que contribuye al dinamismo económico y al desarrollo social de la zona. Estas iniciativas no solo favorecen la economía local, sino que también mejoran la calidad de vida de las comunidades, fomentando una relación más estrecha y sostenible entre el sector hotelero y su entorno. Además, al involucrar a los residentes en actividades turísticas y productivas, se fortalece la identidad local y se promueve el turismo responsable (Torres-Delgado y Palomeque, 2014).

3.2.3. Retos de gobernanza (Governance)

En el ámbito de la gobernanza, el sector hotelero enfrenta la necesidad de abordar desafíos clave como la transparencia, la integridad empresarial y el cumplimiento de normativas legales y éticas. Las empresas del sector hotelero tienen la obligación de actuar con transparencia en sus operaciones, particularmente en lo relacionado con la sostenibilidad ambiental.

No obstante, algunas recurren al *greenwashing*, una práctica que socava la confianza de los consumidores y afecta negativamente su credibilidad. Además, en términos de diversidad y criterios ESG, resulta imperativo que los órganos directivos reflejen una

composición diversa, incluyendo la participación de personas con enfoques heterogéneos, con el fin de potenciar la calidad y pluralidad en la toma de decisiones. Asimismo, es crucial que estas decisiones se fundamenten en los principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), garantizando una gestión responsable, sostenible y equitativa que responda a las demandas actuales de la industria (Font y Lynes, 2018).

Para fortalecer la gobernanza, se han propuesto herramientas como la adopción de códigos de conducta y certificaciones sostenibles, tales como las ecoetiquetas, que no solo fomentan prácticas éticas, sino que también potencian la competitividad del sector al responder a las expectativas de un mercado cada vez más consciente (Molina y Barriga, 2022).

4. GRUPO IBEROSTAR: UNA EMPRESA FAMILIAR LÍDER EN ESG

La información recogida en este apartado ha sido elaborada a partir de fuentes oficiales de Grupo Iberostar, entre ellas su página web corporativa, la *Memoria de Sostenibilidad 2023*, y la conferencia presencial titulada “*La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa*”, impartida por Gloria Fluxà Thienemann el 9 de abril de 2025 en la Universidad Pontificia Comillas ICADE, organizada por el Observatorio de Finanzas Sostenibles, la cual se encuentra transcrita en el Anexo 2.

4.1. Historia y evolución de Grupo Iberostar

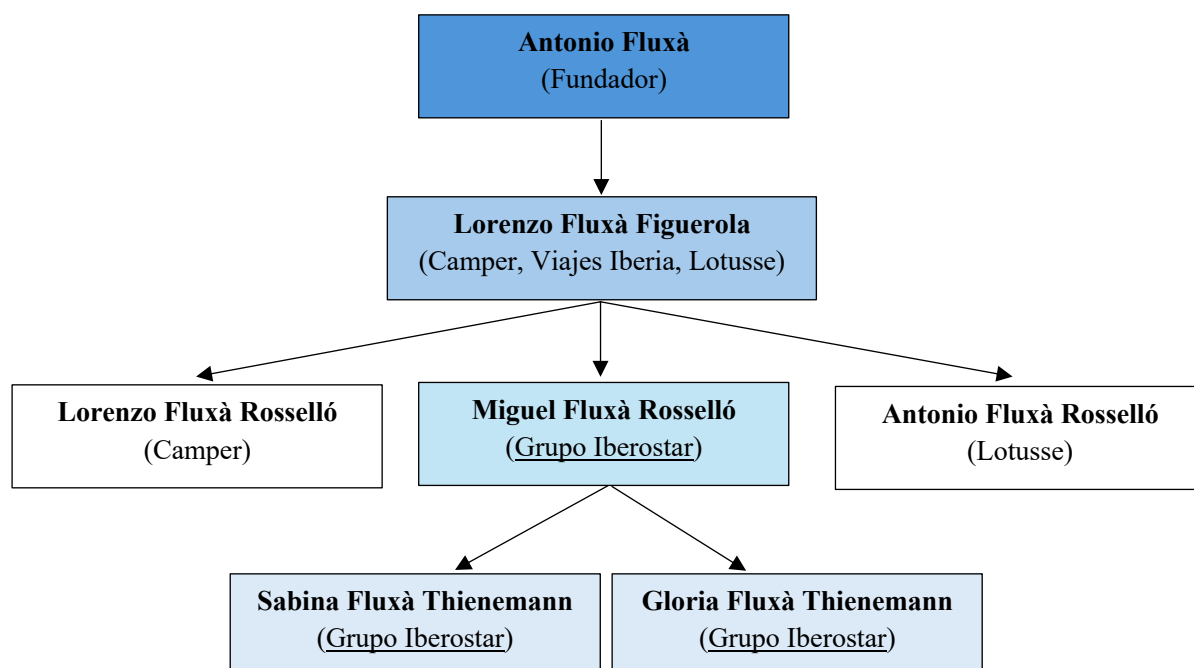
4.1.1. Origen como empresa familiar

Grupo Iberostar es una empresa multinacional con sede en Palma de Mallorca y capital 100% familiar. Actualmente gestiona más de 100 hoteles de 4 y 5 estrellas distribuidos en tres continentes. Sus orígenes se remontan a 1877, cuando Antonio Fluxà inició su actividad artesanal en la industria del calzado en Inca, Mallorca.

Aquel emprendimiento marcó el inicio de una sólida trayectoria empresarial que, en el ámbito del turismo, se mantiene vigente hasta la actualidad bajo el liderazgo de Miguel Fluxà Rosselló, presidente ejecutivo de Grupo Iberostar, junto a sus hijas, Sabina Fluxà Thienemann, vicepresidenta y CEO, y Gloria Fluxà Thienemann, vicepresidenta y CSO.

Figura 13

Las cuatro generaciones de la familia Fluxà



Inicios de la empresa familiar en 1877



Actualidad de la empresa familiar en 2025

Fuente: Elaboración propia y fotografías extraídas de la web oficial de Grupo Iberostar.

(<https://grupoiberostar.com/es/historia/>)

La evolución de la empresa familiar ha estado marcada por cuatro generaciones. La primera de ellas comenzó en 1877, como se ha mencionado anteriormente, con Antonio Fluxà, fundador del taller de calzado en Inca. En 1928, Lorenzo Fluxà Figuerola, hijo de Antonio y representante de la segunda generación, asumió la dirección del negocio familiar, sentando las bases de lo que más tarde daría origen a reconocidas marcas como Camper y Lotusse. No fue hasta 1956 cuando la familia dio un giro decisivo hacia el sector turístico con la adquisición de la red de agencias de viajes “Viajes Iberia”.

Este movimiento marcó el inicio de su incursión en la industria del *hospitality*, estableciendo alianzas estratégicas con los principales tour operadores de Canadá,

Estados Unidos y Europa. En 1961, la familia Fluxà consolidó su presencia en el sector turístico con la compra de su primer hotel en Playa de Palma (Mallorca), lo que supuso su entrada directa al sector hotelero.

En 1962, Miguel Fluxà Rosselló, hijo de Lorenzo, tercera generación y actual presidente de Grupo Iberostar, se incorporó a la gestión del negocio familiar. Su liderazgo fue clave para la diversificación de las operaciones en tres áreas principales: hotelería, servicios turísticos y venta de viajes.

En 1983 nació oficialmente la marca “Grupo Iberostar”, iniciando así la operación de activos hoteleros bajo su propia enseña en Palma de Mallorca. A partir de ese momento, la compañía emprendió un proceso continuo de crecimiento e internacionalización. En 1993 abrió su primer hotel en el Caribe: el *Iberostar Bávaro en Punta Cana* (República Dominicana), y poco después lanzó su propia aerolínea, “Iberworld”, consolidando aún más su posicionamiento global.

4.1.2. Crecimiento y expansión internacional

Tras años de crecimiento y consolidación, en 2005 se incorporan al negocio familiar Sabina y Gloria Fluxà Thienemann, marcando el inicio de la cuarta etapa generacional. Un año después, en 2006, el grupo decidió vender sus empresas emisoras a un fondo de capital riesgo y a una entidad financiera española, con el objetivo de centrarse exclusivamente en el negocio hotelero. Ese mismo año, reforzaron su expansión internacional con la apertura de su primer hotel en Brasil: el *Iberostar Bahia*, ubicado en Praia do Forte.

Tras dichos primeros pasos, la empresa ha seguido creciendo y consolidándose como un Grupo de referencia global en el sector del *hospitality*. En 2024, a nivel Grupo, alcanzó una facturación de 4.400 millones de euros, atendió a más de 8 millones de clientes, construyó una comunidad de más de 37.000 empleados y gestionó una cartera de más de 100 hoteles distribuidos en 14 países. Este crecimiento ha venido acompañado de una estructuración del negocio en 3 áreas perfectamente diferenciadas:

- Iberostar Hotels & Resorts: Es la división hotelera, actividad *core* y eje central de las operaciones del Grupo. Cuenta con más de 100 hoteles de 4 y 5 estrellas en las

mejores playas de 14 países, siendo más de la mitad de los mismos propiedad del grupo y el resto activos en gestión.

- Iberostar The Club: Se trata de un club de membresías, creado en 2017, que cuenta con más de 21.000 miembros a los que se ofrecen servicios y ofertas exclusivas.
- World2Meet: Es la división de viajes del Grupo, creada en 2015, con la que se trata de hacer una integración vertical del negocio y atender las necesidades integrales del viajero y del intermediario turístico.

Este proceso de expansión y consolidación ha ido acompañado de un fuerte compromiso con la sostenibilidad, que se manifiesta de forma transversal en toda la actividad del Grupo. En 2017, Iberostar lanzó el movimiento Wave of Change, una iniciativa estratégica que actúa como hoja de ruta para integrar la sostenibilidad en el corazón del negocio. Este movimiento impulsa acciones concretas centradas en tres pilares clave:

- 1) La salud costera
- 2) El consumo responsable de productos del mar
- 3) La economía circular

Más allá de este marco, la sostenibilidad está presente en la gestión diaria de todos los departamentos y operaciones del Grupo, convirtiéndose en un elemento diferenciador clave y en un eje vertebrador de su propuesta de valor. Este enfoque se alinea plenamente con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, ya que el Grupo ha asumido compromisos firmes que contribuyen directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.2. Situación actual

4.2.1. Órganos de gobierno corporativo: Junta de accionistas, Consejo de administración y Junta directiva

Una buena gobernanza corporativa es un elemento clave para asegurar el éxito, la continuidad y la buena imagen de cualquier empresa. Por ello, Grupo Iberostar, mediante su misión, visión, valores y propósito, pretende consolidar una gestión responsable y sostenible que garantice el crecimiento a largo plazo, genere valor para sus grupos de interés y contribuya positivamente al entorno social y medioambiental en el que opera.

La Junta de Accionistas está integrada por todos los propietarios de la compañía. Este órgano se encarga de debatir y decidir sobre los asuntos de su competencia, como la aprobación de las cuentas anuales, la distribución de resultados, el nombramiento de miembros del consejo, las ampliaciones o reducciones de capital, las operaciones corporativas y las decisiones estratégicas.

El Consejo de Administración, presidido por el fundador Miguel Fluxà Rosselló como presidente ejecutivo, está conformado por miembros de la familia propietaria y consejeros externos. Su función principal es definir la dirección estratégica de la empresa y asegurarse de que los directivos ejecuten correctamente las decisiones adoptadas. También aprueba asuntos dentro de su ámbito de competencia y eleva a la Junta de Accionistas aquellos temas de mayor relevancia que requieren su aprobación.

La Junta Directiva es la responsable de la gestión operativa de la compañía en su día a día. Al frente de Grupo Iberostar se encuentra Miguel Fluxà Rosselló, fundador de la empresa y actual presidente, quien también ejerce como primer ejecutivo (CEO). Este órgano se ocupa de ejecutar las estrategias definidas por el Consejo de Administración, coordinando las distintas áreas funcionales y garantizando la eficiencia en la toma de decisiones operativas. La Junta Directiva actúa como vínculo entre la visión estratégica y la implementación práctica, y desempeña un papel clave en el control interno y la alineación de la organización con los objetivos establecidos.

No obstante, lejos de limitarse al cumplimiento mínimo legal, Grupo Iberostar ha optado voluntariamente por reforzar su estructura de gobernanza, guiado por la convicción de que una gestión profesional, transparente y sostenible es esencial para el éxito a largo plazo. En este sentido, además del Comité Ejecutivo, la compañía ha establecido diversos comités especializados que permiten abordar de manera eficaz áreas clave de la organización. Estos comités operan con independencia y no actúan como órganos delegados del Consejo de Administración. Estos son:

- Comité de sostenibilidad, se alinea con la misión central del grupo, impulsando su compromiso ambiental y social.
- Comité de talento, centrado en la gestión y desarrollo del capital humano, y la planificación de la sucesión generacional.

- Comité de inversiones, responsable de la estrategia financiera y la asignación de recursos.
- Comité de riesgos, evalúa y mitiga los posibles riesgos asociados a las decisiones empresariales, apoyado por mecanismos como el código de ética y el plan de prevención de delitos penales y de blanqueo de capitales.
- Equipo de transformación y global management, cuyo objetivo es liderar procesos de innovación y mejora continua en el conjunto de la organización.

Con la finalidad de analizar si los órganos de gobierno corporativo de Grupo Iberostar representan una estructura reforzada y profesionalizada más allá del cumplimiento legal mínimo y se alinean con las mejores prácticas en el sector, se ha decidido realizar una comparación con otras dos empresas hoteleras de origen familiar: Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts, fundadas respectivamente en Mallorca en los años 1956 y 1953. Esta comparación permitirá valorar en qué medida Iberostar ha desarrollado un sistema de gobernanza más sólido y completo en relación con otras compañías familiares del mismo sector y contexto geográfico.

Figura 14

Análisis comparativo de los Órganos de Gobierno Corporativo

ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	<u>Grupo Iberostar</u>	<u>Meliá Hotels International</u>	<u>RIU Hotels & Resorts</u>
Junta de Accionistas			
Consejo de Administración			
Junta Directiva			
Comité de Sostenibilidad (1)			

Comité de Talento			
Comité de Inversiones			
Comité de Riesgos (2)			
Equipo de Transformación y Global Management (3)			

(1)	Grupo Iberostar	Focalizado en misión, compromiso ambiental y social, con iniciativas como Iberostar Wave of Change.
	Meliá Hotels International	Integrado en estrategia ESG, miembro de Forética, con enfoque en sostenibilidad (Meliá Hotels International, 2021; Forética, 2024).
	RIU Hotels & Resorts	Aprueba políticas clave, con estrategia "Proudly Committed" para sostenibilidad (RIU Hotels & Resorts, 2023).
(2)	Grupo Iberostar	Evolución formal, mecanismos de prevención (ética, compliance...)
	Meliá Hotels International	Gestión de riesgos integrada en la estructura corporativa (Meliá Hotels International, 2021).
	RIU Hotels & Resorts	Implementación de sistemas de compliance certificados por AENOR (Corresponsables, 2024).
(3)	Grupo Iberostar	Lidera innovación, mejora continua, alineación global.
	Meliá Hotels International	Enfoque en digitalización y sostenibilidad; liderazgo en rankings RSC (Meliá Hotels International, 2023).
	RIU Hotels & Resorts	Estrategia "Proudly Committed" para transformación sostenible (RIU Hotels & Resorts, 2023).

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de las fuentes citadas.

A partir del análisis realizado, se puede observar cómo Grupo Iberostar destaca frente a los *peers* seleccionados, al presentar una estructura de gobierno corporativo con un mayor nivel de especialización y segmentación funcional, con el objetivo de tratar aquellos aspectos que ha decidido estratégicamente que son *core* para ellos.

No obstante, cabe señalar que los tres grupos analizados muestran un elevado grado de profesionalización y una consolidada proyección internacional, lo que se traduce en una

gestión corporativa de alta calidad, como se puede observar en la explicación de las labores desarrolladas por sus diferentes comités, evidenciando un sólido compromiso con las buenas prácticas de gobernanza.

4.2.2. Órgano de gobierno familiar: Consejo de familia

Cabe señalar que Grupo Iberostar trata con una elevada confidencialidad toda la información relativa a sus órganos de gobernanza familiar, como el Consejo de Familia y los protocolos familiares, los cuales no se difunden públicamente ni aparecen en documentación oficial accesible. Esta reserva ha dificultado la obtención de datos concretos. No obstante, tal como me ha sido transmitido personal del propio Grupo Iberostar, se ha podido confirmar la existencia tanto del Consejo de Familia como de los protocolos familiares, lo que permite incluirlos en el análisis que se presenta a continuación.

Como ya se comentaba en las primeras secciones de este trabajo, la supervivencia de las empresas familiares suele ser limitada a lo largo de las generaciones. Este fenómeno se debe en gran parte a que, con el paso del tiempo, los lazos familiares se vuelven más amplios y complejos, involucrando a nuevas ramas familiares con intereses diversos, como primos, sobrinos o miembros de segundos matrimonios. Este aspecto, junto con el hecho de que, a medida que las familias se expanden, muchos de sus miembros quedan distantes de la gestión empresarial, genera en ellos una sensación de exclusión, desconfianza y percepción de derechos no reconocidos.

En este contexto, Grupo Iberostar dispone de protocolos familiares, que son documentos contractuales en los que se establecen los acuerdos sobre temas clave como la sucesión, la comunicación entre la empresa y la familia, el acuerdo en las decisiones estratégicas, la interacción entre la dirección y la familia, los requisitos para que la familia acceda a la empresa, entre otros.

Para ello, Grupo Iberostar cuenta con un Consejo de Familia presidido por Miguel Fluxà Rosselló, fundador, presidente y propietario del grupo. También integran este órgano sus hijas Sabina Fluxà Thienemann, quien ocupa el cargo de vicepresidenta y CEO, y Gloria Fluxà Thienemann, vicepresidenta y directora de sostenibilidad (CSO). El Consejo de Familia es un órgano de gobernanza familiar de carácter voluntario, creado como vínculo

entre la familia y la empresa, con el propósito de proteger los intereses de la primera a largo plazo.

Con ello, el Consejo de Familia busca velar por el bienestar y la formación de los miembros familiares, promoviendo el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones y estableciendo una clara separación entre los ámbitos de gestión empresarial y los asuntos familiares, sin perder la conexión entre ambos. De este modo, se asegura que la familia esté siempre informada sobre los temas relevantes de la empresa, y que las futuras generaciones se sientan involucradas y preparadas para asumir responsabilidades, ya sea en el ámbito familiar o dentro de la empresa, siempre que cumplan con los requisitos definidos en el protocolo familiar. Sus responsabilidades se centran en garantizar la continuidad del proyecto familiar-empresarial, proteger los valores fundacionales y facilitar una relación armónica entre los miembros de la familia y la organización (Martínez Andreo, 2021).

En línea con el análisis del punto anterior y con el objetivo de evaluar la solidez y el grado de desarrollo de los órganos de gobierno familiar de Grupo Iberostar, se ha realizado una comparación con las dos destacadas empresas hoteleras familiares españolas: Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts. Esta tabla comparativa permite examinar hasta qué punto Grupo Iberostar ha institucionalizado mecanismos de gobernanza familiar en relación con sus competidores, y cómo estos instrumentos contribuyen a la continuidad generacional, la cohesión familiar y la sostenibilidad del proyecto empresarial.

En lo que respecta al **Consejo de Familia**, Grupo Iberostar cuenta con un órgano presidido por el fundador, cuyo propósito es fomentar la cohesión entre los miembros de la familia, promover su formación y facilitar la integración de las nuevas generaciones en el proyecto empresarial. En el caso de Meliá Hotels International, no se ha hecho público un Consejo Familiar formal. Por su parte, RIU Hotels & Resorts cuenta con un Consejo de Familia que actúa como instancia preparatoria para las decisiones que luego se trasladan al Consejo de Administración (Fueris, 2025).

En cuanto a los **protocolos familiares**, las tres compañías analizadas han implementado herramientas formales que refuerzan su gobernanza. Grupo Iberostar dispone de un protocolo familiar que regula aspectos clave como la sucesión, la formación de los

miembros familiares, los criterios de acceso a la empresa y la relación entre la familia y la organización. Meliá Hotels International también cuenta con protocolos que abordan, entre otros aspectos, la incorporación de las siguientes generaciones, e incluyen cláusulas específicas como la que limita la participación de los nietos de Gabriel Escarrer Julià en la gestión directa (Moneo, 2023). RIU Hotels & Resorts ha desarrollado protocolos familiares estructurados orientados a asegurar una sucesión ordenada y a preservar la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Hinojosa, 2024).

Tras el análisis realizado, se puede concluir que la existencia de órganos de gobierno familiar en las empresas resulta fundamental para fortalecer la conexión entre la familia y la organización, ya que estos mecanismos contribuyen de manera decisiva a la continuidad generacional y a la sostenibilidad del proyecto empresarial a lo largo del tiempo.

5. CLAVES DEL ÉXITO DE GRUPO IBEROSTAR EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE

La información recogida en este apartado ha sido elaborada a partir de fuentes oficiales de Grupo Iberostar, entre ellas su página web corporativa, la *Memoria de Sostenibilidad 2023*, y la conferencia presencial titulada “*La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa*”, impartida por Gloria Fluxà Thienemann el 9 de abril de 2025 en la Universidad Pontificia Comillas ICADE, organizada por el Observatorio de Finanzas Sostenibles, la cual se encuentra transcrita en el Anexo 2.

5.1. Compromiso con la sostenibilidad como empresa familiar

El compromiso de Grupo Iberostar con la sostenibilidad forma parte de su identidad desde los inicios, y se ha visto reforzado con la incorporación de la cuarta generación al negocio familiar. En palabras de Gloria Fluxà, uno de los legados más importantes que su padre les ha transmitido a ella y a su hermana, Sabina, ha sido la búsqueda constante de la calidad como valor central de la empresa. Además, señala que su madre, proveniente de una familia de científicos alemanes, ha sido una influencia significativa en el fomento de una conciencia medioambiental, hablándoles desde pequeñas sobre la importancia del respeto al entorno natural (Andreu Pinillos, 2021).

Ambas influencias, la calidad como legado empresarial y el respeto al medio ambiente como valor personal y familiar, han conformado la base del compromiso de Sabina y Gloria con un modelo de negocio donde la sostenibilidad se convierte en un eje vital.

Esta visión se concreta especialmente a partir de 2017 con la creación del movimiento “Wave of Change”. Tal como explicó Gloria Fluxà, decidieron denominarlo movimiento y no proyecto, porque tiene una fecha de inicio, pero no de finalización, reflejando su carácter permanente y transformador. Se trata de una iniciativa que guía la visión de la sostenibilidad en Grupo Iberostar, estando presente en todas las decisiones estratégicas y en todos los niveles de la organización.

Este movimiento se enmarca dentro del Modelo de Turismo Responsable promovido por Sabina y Gloria Fluxà, que trasciende los indicadores financieros tradicionales como la rentabilidad o el EBITDA. Desde una visión de empresa familiar y con un enfoque de largo plazo, el Grupo busca dejar un legado con impacto social, cultural y medioambiental. Tal y como se recoge en su *Memoria de Sostenibilidad 2023*, Grupo Iberostar impulsa un modelo de negocio responsable y positivo, centrado en el cuidado de las personas y del entorno. Entre los principales objetivos estratégicos asumidos por la compañía, alineados con la Agenda 2030, destacan:

- Ser libres de residuos enviados a vertederos para 2025, eliminando por completo el concepto de residuo.
- Garantizar una cadena de suministro de productos del mar 100% responsable en 2025.
- Alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono para 2030.
- Invertir en la salud de los ecosistemas alrededor de todos sus hoteles, con el compromiso de mejorarla para 2030.

Por otro lado, es importante destacar el papel fundamental que desempeña el propósito en una organización. Contar con un propósito claro facilita la toma de decisiones, ya que aporta dirección, coherencia y sentido a las acciones empresariales. En el caso de Grupo Iberostar, su propósito “*impulsar un cambio positivo a través de un turismo positivo*” actúa como brújula que orienta su compromiso con la transformación del sector turístico, contribuyendo con su propia actuación a un cambio sistémico más amplio.

Como señaló Gloria Fluxà durante la conferencia, *“la sostenibilidad no te limita el crecimiento, sino que te lo filtra por un buen crecimiento”*. Esta afirmación sintetiza la visión del Grupo: la sostenibilidad no es un obstáculo, sino un criterio que permite discernir qué tipo de crecimiento es verdaderamente valioso y coherente con los valores de la empresa.

En este contexto, los valores corporativos juegan un papel esencial. Sin embargo, tal como indicó Gloria Fluxà, en tiempos de incertidumbre o complejidad estos valores tienden a desdibujarse. Por ello, en Grupo Iberostar se promueve que los valores actúen como una brújula constante, profundamente integrada en todos los niveles de la organización. Los valores fundamentales del Grupo son: responsabilidad, transparencia, humildad, pasión y creatividad.

Además del propósito y los valores, Gloria Fluxà quiso hacer especial hincapié en *la pasión*, destacando que es precisamente este valor el que permite marcar la diferencia. Según sus palabras, cuando se actúa con pasión, se traslada autenticidad, compromiso y excelencia, lo que se traduce en una experiencia única para el cliente y en una ventaja competitiva difícil de replicar. Varios elementos diferencian a Iberostar en el mercado, como son: la ubicación privilegiada de sus hoteles, una gestión sostenible alineada con estándares internacionales, la apuesta por la gastronomía local, una atención personalizada al cliente y una firme vocación por la calidad.

Durante su intervención, Gloria Fluxà también destacó la importancia que su abuelo, Lorenzo Fluxà Figuerola, y su padre, Miguel Fluxà Rosselló, han otorgado siempre a la calidad, entendiéndola como una cuestión de percepción y enfoque. Estableció una analogía entre calidad y sostenibilidad, subrayando que esta última no debe entenderse únicamente como un medio para aumentar la satisfacción del cliente. En su lugar, la sostenibilidad debe concebirse como una herramienta para mejorar procesos, fortalecer la identidad corporativa y aportar valor distintivo sin perder la esencia de la marca.

Como respaldo a esta filosofía, cabe citar unas palabras de Miguel Fluxà, Presidente de Grupo Iberostar:

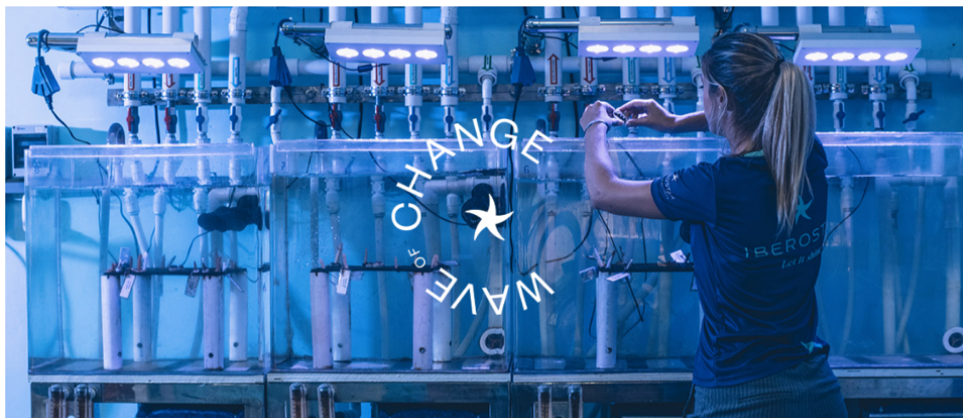
“Siempre he tenido una obsesión por la calidad. Es nuestro activo más valioso, porque es aquello que el cliente va a percibir por encima de todo y lo que nos sitúa hoy como empresa líder en la industria turística a nivel internacional”.

5.2. Liderazgo en criterios ESG

El liderazgo de Grupo Iberostar en materia ESG (Environmental, Social and Governance) se manifiesta de forma clara a través de su enfoque pionero y comprometido con la sostenibilidad. Tal como explicó Gloria Fluxà durante la conferencia, el Grupo apostó desde el inicio del movimiento *Wave of Change* por una estrategia fundamentada en la ciencia y los datos. Según sus palabras, *“la ciencia te muestra el camino, y el dato te hace ser accountable para poder medir hacia dónde vas y asumir responsabilidades reales”*.

Desde el lanzamiento del movimiento en 2017, Iberostar ha impulsado una visión transformadora que se refleja en la contratación de talento con perfiles no convencionales para una empresa turística, como el caso de una genetista especializada en corales. Esta colaboración fue clave para conceptualizar iniciativas basadas en evidencia científica y pensamiento innovador.

Figura 15
Movimiento Iberostar Wave of Change



Fuente: Fotografía extraída de la web oficial de Grupo Iberostar.

(<https://grupoiberostar.com/es/historia/>)

Para Gloria Fluxà, este enfoque representa un equilibrio entre el rigor científico y la capacidad de traducir ese conocimiento a un lenguaje empresarial comprensible y aplicable a la operativa diaria del Grupo. Este proceso de integración progresiva se ha

consolidado en lo que hoy se conoce como el movimiento “Iberostar Wave of Change”, un marco estructurado que guía su estrategia ESG.

Tal y como declara su Presidente, Miguel Fluxà: “*En Grupo Iberostar trabajamos para construir un modelo de negocio responsable que, con la calidad como premisa, atiende al bienestar integral de las personas mientras que protege y regenera los ecosistemas naturales y la biodiversidad*”.

Originalmente el *movimiento* se basaba en tres pilares fundamentales, mencionados previamente, orientados a responder a los principales retos que enfrentan los océanos. Sin embargo, el *movimiento* ha evolucionado hacia siete áreas foco claramente definidas, alineadas con el propósito corporativo y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030.

Figura 16
Objetivos estratégicos alineados con los ODS

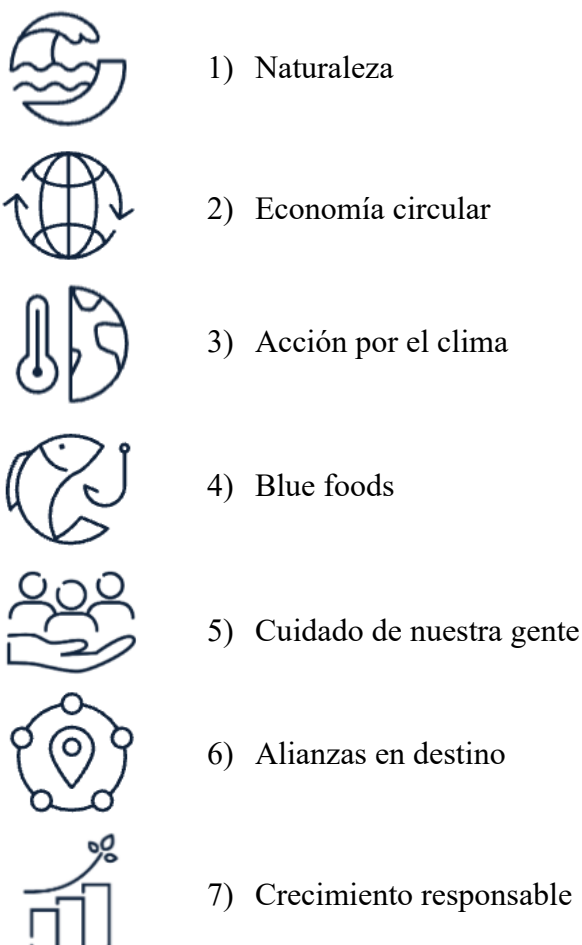


Fuente: Fotografía extraída de la *Memoria de Sostenibilidad 2023* de Grupo Iberostar.
(<https://www.grupoiberostar.com/downloads/Memoria%20de%20sostenibilidad%202023+opinion%20KPMG.pdf>)

Mediante estas siete áreas de acción, el Grupo dirige sus objetivos estratégicos hacia una gestión sostenible, transversal e innovadora, consolidando su liderazgo en ESG dentro del sector turístico:

Figura 17

Las siete áreas foco del movimiento *Iberostar Wave of Change*



Fuente: Elaboración propia y fotografías extraídas de la web oficial de Grupo Iberostar.

(<https://grupoiberostar.com/es/historia/>)

A continuación, se presentan las siete áreas foco del movimiento *Iberostar Wave of Change*, clasificadas según los criterios ESG (Environmental, Social y Governance) para comprender cómo Grupo Iberostar estructura su estrategia de sostenibilidad de forma integral, abordando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza.

5.2.1. Criterio ambiental (Environmental)

En línea con la Agenda 2030, Grupo Iberostar orienta su estrategia ambiental hacia el cumplimiento de cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios:

- ODS 7: Energía asequible y no contaminante

- ODS 12: Producción y consumo responsables
- ODS 13: Acción por el clima
- ODS 14: Vida submarina



Para avanzar en estos objetivos, Iberostar ha definido cuatro áreas de actuación clave: Naturaleza, Economía circular, Acción por el clima y Blue Foods, a través de las cuales impulsa iniciativas concretas que promueven la sostenibilidad medioambiental en todas sus operaciones.



Primera área de foco: *Naturaleza*

ODS 7: Energía asequible y no contaminante: En su compromiso con una transición energética limpia, Grupo Iberostar ha apostado firmemente por el uso de energías renovables, utilizando fuentes certificadas con garantías de origen. Este enfoque ha permitido una reducción del 6,5% en el consumo energético (kWh) en 2023 respecto a 2019, consolidando su avance hacia la neutralidad en carbono.

Sin embargo, Grupo Iberostar entiende que no puede haber turismo sin naturaleza. Por eso, su estrategia energética va de la mano con un profundo respeto por la biodiversidad y una apuesta decidida por las soluciones basadas en la naturaleza (*nature-based solutions*). A través de la ciencia aplicada, la compañía invierte activamente en la protección de cuatro ecosistemas clave: arrecifes de coral, dunas, manglares y praderas de *Posidonia*. Estos ecosistemas no solo son esenciales para la salud del planeta, sino que también protegen directamente los activos turísticos ante fenómenos climáticos extremos, como los huracanes.

Un claro ejemplo de esta visión integrada se da en los hoteles del Caribe, donde los arrecifes de coral en buen estado actúan como barrera natural contra el oleaje, reduciendo

el impacto en las infraestructuras hoteleras. Combinado con la reforestación de manglares, que absorben el exceso de agua y filtran nutrientes, Grupo Iberostar protege su patrimonio mientras promueve resiliencia ambiental.

Además, esta integración entre ciencia y turismo se hace tangible para el cliente: en destinos como República Dominicana, los visitantes pueden convivir con científicos que investigan la termo resiliencia de los corales, haciendo del turismo una experiencia educativa, sostenible y transformadora.

Segunda área de foco: *Economía circular*

ODS 12: Producción y consumo responsables: Grupo Iberostar ha asumido el compromiso de transformar su modelo operativo hacia una economía verdaderamente circular, trabajando de forma activa a lo largo de toda la cadena de suministro para promover un consumo responsable en todas las áreas de la organización. Esta transformación comenzó con un desafío concreto: la eliminación de plásticos de un solo uso. Lo que parecía una medida simple desencadenó una verdadera revolución interna, empezando por una pregunta esencial en el departamento de compras: *¿qué es realmente un plástico de un solo uso?*

A partir de ese cuestionamiento, la compañía desarrolló su propia definición operativa, auditó más de 5.000 referencias de productos y rediseñó procesos para eliminar estos materiales de sus operaciones. Este proceso marcó el inicio de una visión más amplia: entender que la economía circular no se limita al plástico, sino que abarca el uso del agua, la energía y todos los recursos que entran y salen de la organización.

Uno de los pilares más innovadores de esta estrategia es la gestión inteligente del residuo alimentario. Con la ayuda del “*Sistema Winnow*”, por inteligencia artificial, Iberostar analiza el volumen de comida servida a millones de clientes para reducir el desperdicio. La alimentación, además, se ha convertido en el punto de entrada para formar en economía circular a sus equipos, conectando con realidades muy distintas entre regiones como el Caribe, África o Europa.

La compañía mide con precisión los kilogramos de residuos generados por cliente, y está en camino de cumplir con su objetivo de reducir al mínimo los residuos enviados a vertedero. Actualmente, más de 250 personas trabajan en la segregación de residuos, una

tarea que no solo facilita su reutilización o reciclaje, sino que también genera valor económico, ayudando a sostener el propio sistema circular.

Con una clara visión de cero residuos a vertedero, Iberostar demuestra que la economía circular no es un concepto abstracto, sino una práctica concreta, medible y transformadora, integrada en la operativa diaria del sector hotelero.

Tercera área de foco: *Acción por el clima*

ODS 13: Acción por el clima: Consciente de los desafíos que impone el cambio climático, especialmente en destinos costeros y latitudes vulnerables como el paralelo 27, Grupo Iberostar ha asumido una postura proactiva en materia climática. Su objetivo es alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, una meta que no responde solo a una responsabilidad ambiental, sino a una necesidad estratégica para la resiliencia del negocio.

Para lograrlo, la compañía combina acciones de reducción y compensación de emisiones, apostando por la innovación como motor clave de descarbonización. Desde 2019, ha logrado una reducción del 22% de sus emisiones totales, incluyendo una baja del 12% en emisiones de alcance 1 y 2 solo en 2023. Su estrategia contempla la reducción de hasta un 85% en los alcances 1 y 2, y un 50% en el alcance 3, lo que posiciona al grupo como un referente en el sector hotelero.

El uso de energías renovables es una palanca fundamental, pero Iberostar va más allá: impulsa soluciones energéticas adaptadas a cada contexto geográfico. Un ejemplo pionero es el proyecto en Mallorca, donde la compañía aspira a operar el primer hotel del mundo con una pila de combustible de hidrógeno verde, marcando un hito en la transición energética global del sector turístico. Este enfoque también contempla destinos más remotos, como Los Cabos (México), donde se exploran soluciones locales específicas para un impacto real y duradero.

Grupo Iberostar defiende una postura honesta: no hay una solución única ni perfecta, pero sí un camino claro basado en ciencia, innovación y compromiso real con el clima. Adaptarse e innovar no es opcional, es la única manera de asegurar un futuro sostenible para el turismo.

Cuarta área de foco: *Blue foods*

ODS 14: Vida submarina: Grupo Iberostar impulsa acciones orientadas a la protección del medio marino, mediante inversiones en investigación científica, restauración y gestión sostenible de los ecosistemas oceánicos. Asimismo, promueve una cadena de suministro responsable para los productos del mar. En 2023, la compañía logró que el 83% del pescado y marisco servido en sus hoteles proviniera de fuentes responsables, demostrando su compromiso con la sostenibilidad marina.

Para Grupo Iberostar, la gastronomía es un pilar fundamental, y en este contexto los productos del mar ocupan un lugar central. Iberostar ha adoptado una política de máxima trazabilidad, exigiendo el nombre científico de las especies en sus compras, en lugar del nombre comercial, para combatir el fraude alimentario, que alcanza el 30% en este sector. Esta rigurosidad ha transformado su modelo de compras, orientándolo a una gestión más especializada y responsable.

Además, la compañía ha expandido su red de viveros de corales en República Dominicana, alcanzando ya ocho instalaciones dedicadas a la restauración marina, como parte de una estrategia basada en ciencia para regenerar los ecosistemas que sostienen la vida submarina y el turismo costero.

Más allá de la trazabilidad, Iberostar apuesta por el impacto local positivo: en lugar de depender exclusivamente de importaciones certificadas, trabaja activamente con comunidades costeras en destinos donde opera. Un ejemplo destacado es el proyecto en Brasil, donde la compañía apoya a más de 200 familias de pescadores artesanales, promoviendo la infraestructura local necesaria para desarrollar pesquerías sostenibles que abastecen a los hoteles con productos como la langosta. Este enfoque conecta sostenibilidad, justicia social y calidad gastronómica, haciendo del mar una fuente de valor compartido.

5.2.2. Criterio social (Social)

En línea con la Agenda 2030, Grupo Iberostar orienta su estrategia social hacia el cumplimiento de cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios:

- ODS 3: Salud y bienestar

- ODS 4: Educación de calidad
- ODS 5: Igualdad de género
- ODS 10: Reducción de las desigualdades
- ODS 17: Alianzas para los objetivos



Para avanzar en estos objetivos, Iberostar ha definido dos áreas de actuación clave: *Cuidado de nuestra gente* y *Alianzas en destino*, a través de las cuales impulsa iniciativas concretas que promueven la sostenibilidad social en todas sus operaciones.



Quinta área de foco: *Cuidado de nuestra gente*

Para Grupo Iberostar las personas son el centro de su visión y están convencidos de que sin empleados comprometidos no puede existir un turismo verdaderamente sostenible. Con más de 37.000 empleados de 95 nacionalidades, Iberostar apuesta por el bienestar, la formación, la equidad y la inclusión como ejes para construir entornos laborales responsables y preparados para el futuro.

ODS 3: Salud y bienestar: Grupo Iberostar promueve el bienestar físico y emocional de sus empleados como base del buen servicio. Implementa programas que garantizan condiciones laborales saludables y seguras, incluyendo iniciativas de prevención, conciliación y apoyo emocional. Un ejemplo destacado es el “Proyecto Camping” en España, orientado a mejorar las condiciones de trabajo de colectivos específicos como las camareras de piso, ajustando su carga laboral en función de su antigüedad. Además, se han invertido más de 38 millones de euros en la mejora de servicios e instalaciones para empleados, reforzando así la calidad de vida laboral.

ODS 4: Educación de calidad: Grupo Iberostar impulsa la formación continua y el desarrollo profesional de su equipo como pilar estratégico. En 2023, se impartieron más

de 330.000 horas de formación a nivel global, un 37% más que el año anterior. Además, el grupo se posiciona como referente en Formación Profesional Dual, con alianzas activas en México, Canarias y Baleares, que permiten a los jóvenes compaginar estudios con prácticas en la empresa. Este modelo favorece la inserción laboral juvenil y garantiza una cantera de talento cualificado para el sector turístico.

La apuesta por la juventud cobra aún más relevancia si se tiene en cuenta que, de los 37.000 empleados que forman parte de Grupo Iberostar, aproximadamente un 70% pertenece a la Generación Z o a los Millennials. Una cifra que, como comentó Gloria Fluxà en la conferencia, continuará creciendo en los próximos años y refuerza la importancia de conectar con la juventud para atraer talento y garantizar la renovación del sector turístico.

ODS 5: Igualdad de género: Comprometido con la igualdad y equidad, Grupo Iberostar impulsa políticas de diversidad e inclusión basadas en el mérito. Sin recurrir a cuotas estrictas, ha implementado indicadores concretos como el principio 60-40, que exige que el colectivo menos representado alcance al menos el 40% en todos los niveles jerárquicos. La empresa también participa en iniciativas como el programa *Empowering Women's Talent* y ha sido reconocida con el sello *Diversity Leading Company*, consolidando su liderazgo en igualdad y empoderamiento femenino.

ODS 10: Reducción de las desigualdades: Grupo Iberostar trabaja activamente para construir un entorno laboral justo, inclusivo y diverso. Su modelo de contratación socialmente responsable garantiza procesos transparentes y promueve la equidad de oportunidades. La movilidad interna, el desarrollo profesional personalizado y la promoción de la diversidad cultural fortalecen la cohesión y reducen barreras dentro de la organización. En un contexto global donde la retención de talento es clave, Iberostar apuesta por crear espacios donde cada persona pueda crecer y sentirse valorada.

Sexta área de foco: *Alianzas en destino*

Grupo Iberostar impulsa un modelo de turismo responsable basado en la colaboración activa con socios locales e internacionales. Tal como afirma D. Miguel Fluxà, Fundador y Presidente de Grupo Iberostar: “Cuando vamos a otro país, ellos no nos han pedido que

vayamos allí. Por eso tenemos que respetar su forma de ser, sus costumbres y sus particularidades”.

ODS 17: Alianzas para los objetivos: Grupo Iberostar a través de sus Alianzas en Destino, trabaja para adaptar su estrategia de sostenibilidad a las realidades específicas de cada territorio. Esta labor se canaliza mediante los *Destination Stewards* (DS), figuras clave que actúan como enlace entre la organización y los actores locales, facilitando el diálogo y la implementación efectiva de los objetivos.

Estos *stewards* contribuyen a resolver barreras normativas y operativas, como la autogeneración energética en Aruba o la gestión de residuos en Marruecos, y promueven el desarrollo económico local mediante proyectos comunitarios. Entre los ejemplos destacan iniciativas turísticas lideradas por jóvenes en México o emprendimientos femeninos en República Dominicana.

Iberostar ha iniciado además evaluaciones de materialidad en destinos como Túnez, México, Canarias, República Dominicana y Aruba, con el objetivo de integrar las prioridades locales en su gestión. Estas alianzas permiten avanzar en metas compartidas que trascienden la acción individual y fortalecen el impacto de la Agenda 2030.

5.2.3. Criterio de gobernanza (Governance)

En línea con la Agenda 2030, Grupo Iberostar orienta su estrategia de gobernanza hacia el cumplimiento de un Objetivo de Desarrollo Sostenible prioritario:

- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico



Para avanzar en este objetivo, Iberostar ha definido un área de actuación clave: Crecimiento responsable, a través de la cual impulsa iniciativas concretas que promueven una gobernanza responsable todas sus operaciones.



Séptima área foco: *Crecimiento responsable*

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: En Grupo Iberostar, el crecimiento responsable no es solo una meta, sino una forma de entender el negocio: no todos los caminos son válidos y el éxito no se mide únicamente en términos financieros. Aunque el EBITDA sigue siendo un indicador relevante, la compañía ha definido una forma de gobernanza alineada con los principios ESG, que integra de forma transversal la sostenibilidad en todas sus decisiones estratégicas.

La alta dirección, ha establecido una hoja de ruta que va más allá de lo económico. Los objetivos clave del Grupo incluyen no solo resultados financieros, sino también:

- *Net Promoter Score (NPS)*, para medir la satisfacción del cliente
- *Sustainability Performance Indicators*, que evalúan el rendimiento ambiental y social
- *Employee Engagement*, que refleja el nivel de compromiso y bienestar de sus más de 37.000 colaboradores.

Estos indicadores no son decorativos: forman parte de la retribución variable de los equipos, desde los niveles operativos hasta los ejecutivos, generando un entorno de alineación, transparencia y corresponsabilidad. No se trata de imponer un control rígido, sino de construir una cultura donde todos interpretan el propósito común de la misma forma y avanzan al mismo ritmo.

Además, Grupo Iberostar promueve activamente el empleo digno, inclusivo y estable, abordando los retos del sector turístico mediante una gestión ética y responsable del talento. Fomenta el emprendimiento local, apoya la inclusión social y genera valor tangible en las comunidades donde opera.

La formación continua, la profesionalización de los equipos y el compromiso con el bienestar físico, emocional y laboral de su plantilla son pilares de un modelo de crecimiento que es a la vez equitativo, ético y sostenible. Iberostar demuestra que es posible liderar con propósito, sin renunciar al rendimiento, y con una visión de largo plazo que pone a las personas y al planeta en el centro.

Como conclusión del análisis realizado sobre las acciones en las que Grupo Iberostar pone especial foco en términos de sus estrategias de sostenibilidad y con el propósito de analizar su liderazgo en dicha materia, se ha elaborado una tabla comparativa que recoge las principales áreas de foco en las que esta compañía centra sus esfuerzos, y se contrasta con las iniciativas de Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts. Esta comparación permite valorar hasta qué punto estas compañías comparten prioridades estratégicas en sostenibilidad o si Grupo Iberostar se diferencia por la profundidad, especialización y compromiso de sus políticas medioambientales.

Figura 18
Análisis comparativo de las prácticas sostenibles

ÁREAS FOCO	<u>Grupo Iberostar</u>	<u>Meliá Hotels International</u>	<u>RIU Hotels & Resorts</u>
Naturaleza	Protección de ecosistemas clave y transición energética limpia mediante soluciones basadas en la naturaleza, como la restauración de corales, la plantación de manglares y la recuperación de dunas en México.	Protección y recuperación de biodiversidad en su estrategia, con el 89% de ingresos y 97% de inversiones, y el 25,3% de su porfolio ubicado en zonas protegidas, impulsando proyectos como <i>"Welcome To Life"</i> para la conservación de tortugas marinas en México.	Protección de la biodiversidad mediante 18 acciones en 2023 (30% más que en 2022), incluyendo el rescate de especies como tortugas (141.318 crías liberadas) y corales (3.847 colonias trasplantadas).

Economía circular	Eliminación de plásticos de un solo uso y gestión eficiente de recursos mediante una economía circular, destacando el uso del “ <i>Sistema Winnow</i> ” por inteligencia artificial para reducir residuos alimentarios.	Reducción y reciclaje de residuos, alcanzando un 50,4% de reciclaje en 2023, con iniciativas como reutilización de algas para fertilizantes y eliminación progresiva de plásticos de un solo uso.	Iniciativas para convertir residuos biodegradables en compost y biogás (258.944 kg recuperados en Mallorca) y proyectos como “ <i>We are Circular</i> ” para promover la reutilización, incluyendo fábricas de vidrio.
Acción por el clima	Compromiso con la neutralidad de carbono para 2030 mediante innovación en energías limpias, con una reducción en 2023 del 12% en emisiones de Alcance 1 y 2 respecto a 2019.	Reducción de emisiones en 2023: 30,9% en Alcance 1 y 17% en Alcance 2, con avances en el uso de energía renovable y uso de inteligencia artificial para optimizar consumos.	Reducción del 27% en emisiones de CO2 en 2023, con el 69% de hoteles usando electricidad renovable y el 20% con instalaciones fotovoltaicas, avanzando hacia la neutralidad de carbono.
Blue foods	Suministro responsable de productos del mar y restauración marina, con un 83% de pescado y marisco de origen responsable en 2023 y colaboración activa con comunidades pesqueras locales.	Aunque no se centran específicamente en alimentos marinos sostenibles, promueven menús sostenibles y saludables. Además, cuentan con 7 hoteles certificados con Blue Flag, lo que contribuye indirectamente a la sostenibilidad costera.	Aunque no se centran específicamente en alimentos marinos sostenibles, implementan políticas como el consumo del 48% de huevos sin jaula, con un objetivo del 100% para 2025.

Cuidado de nuestra gente	Enfoque en el bienestar, la formación y la inclusión de más de 37.000 empleados de 95 nacionalidades, promoviendo igualdad de oportunidades y entornos laborales responsables.	Bienestar laboral con más de 262.000 horas de formación en 2023, programas de inclusión social y estabilidad contractual (70,7% de contratos indefinidos), además de políticas activas en salud, seguridad, diversidad e igualdad.	Programas de formación masiva y desarrollo profesional, con más de 2.500 entrenamientos <i>"Safe and Sound"</i> en 2023 y un crecimiento del 64% en el equipo dedicado a RSC y capacitación.
Alianzas en destino	Colaboración con actores locales a través del modelo <i>"Destination Stewardship"</i> para adaptar la sostenibilidad a cada territorio, impulsar la restauración ambiental y fomentar el turismo responsable.	Compromiso local con 99 acciones sociales en 2023, colaborando con fundaciones y comunidades para apoyar a la infancia, conservar la biodiversidad y fomentar un turismo responsable.	En 2023, el programa <i>"Community and Sustainable Destinations"</i> realizó 99 acciones de inversión social, y enfocándose principalmente en proyectos para la infancia.
Crecimiento responsable	Gobernanza ESG integrada, indicadores de sostenibilidad vinculados a resultados y compromiso ético con empleados y comunidades.	Crecimiento sostenible e inclusivo, con expansión responsable, certificaciones en diversidad, enfoque en modelos de bajo impacto ambiental y liderazgo en transparencia y buen gobierno.	Estrategia con metas ambiciosas, como certificar el 100% de hoteles con <i>Travelife</i> para 2026 y aumentar las compras locales, que alcanzaron el 77% en 2023.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de las *Memorias de Sostenibilidad de 2023* de Grupo Iberostar, Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts.

(<https://www.grupoiberostar.com/downloads/Memoria%20de%20sostenibilidad%202023+opinion%20KPMG.pdf>)

([https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/mhi_memoria_2023%20\(verificado%20y%20navegable\).pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/mhi_memoria_2023%20(verificado%20y%20navegable).pdf))

(<https://www.fibwidiario.com/media/fibwidiario/files/2024/09/23/20240923160742220434.pdf>)

Grupo Iberostar, Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts demuestran un compromiso sólido con las prácticas sostenibles en 2023, cubriendo la mayoría de las siete áreas foco: Naturaleza, Economía circular, Acción por el clima, Blue foods, Cuidado de nuestra gente, Alianzas en destino y Crecimiento responsable. Sin embargo, Grupo Iberostar lidera al abordar todas las áreas, destacando especialmente en Blue foods con un 83% de pescado y marisco sostenible, una ventaja clara frente a Meliá y RIU, que no reportan iniciativas específicas en esta área.

Las tres cadenas están bien encaminadas en sostenibilidad, sin embargo, ninguna de las tres utiliza la inteligencia artificial (IA) de manera extensiva, aunque sus informes anuales mencionan planes para integrarla en procesos como optimización energética (Meliá Hotels International) y gestión de residuos (Grupo Iberostar). Esta intención de implementar IA refleja una oportunidad de mejora para fortalecer sus estrategias sostenibles en el futuro.

5.3. Premios y reconocimientos

El compromiso con la sostenibilidad no solo se refleja en las acciones y estrategias internas de una empresa, sino también en el reconocimiento externo que estas generan. En el caso de Grupo Iberostar, su enfoque integral hacia la sostenibilidad ambiental, social y económica ha sido avalado por numerosos premios y distinciones nacionales e internacionales.

Además, el liderazgo de Miguel Fluxà, CEO de la compañía, y Gloria Fluxà, CSO, ha sido destacado en diversos premios, reflejando su dedicación a promover prácticas empresariales responsables y sostenibles.

Figura 19

Premios y reconocimientos al CEO y CSO de Grupo Iberostar

<u>Persona reconocida</u>	<u>Distinción</u>	<u>Entidad que otorga</u>
Miguel Fluxà	CEO del año	<i>Forbes España</i>
Miguel Fluxà	Premio Leyenda 2023	<i>Premios Tourinews (España)</i>

Gloria Fluxà	Una de las 100 personas más influyentes en sostenibilidad	<i>Lista TIME Climate 2023</i>
Gloria Fluxà	Nombrada Vicepresidenta y Presidenta del Comité de Sostenibilidad	<i>Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)</i>
Gloria Fluxà	Premio RSC Hotelera	<i>Fundación InterMundial y Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)</i>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la *Memoria de Sostenibilidad 2023* de Grupo Iberostar.

(<https://www.grupoiberostar.com/downloads/Memoria%20de%20sostenibilidad%202023+opinion%20KPMG.pdf>)

Figura 20

Premios y reconocimientos en sostenibilidad a Grupo Iberostar

<u>Nombre del premio</u>	<u>Categoría</u>	<u>Entidad que otorga</u>	<u>País</u>
Premio “Reto FiturNext 2023”	Por su contribución a un modelo de turismo responsable con el medioambiente	<i>Feria Internacional del Turismo (FITUR)</i>	España
Premio “Prácticas Turísticas Sostenibles 2022”	Categoría “Mejores prácticas sostenibles en alojamientos turísticos”	<i>Turismo de Tenerife</i>	España
Premio “Green Award Corendon”	—	<i>Touroprador Corendon</i>	Países Bajos, Bélgica y Dinamarca
Premio “Marie Claire Sustainability Awards 2023”	Categoría “Viajes y Ocio”	<i>Marie Claire</i>	Reino Unido
Premio “Condé Nast Traveler 2023”	Categoría “Sostenible & Eco”	<i>Condé Nast Traveler</i>	Internacional
Premio “Beyond Luxury Award 2023”	Categoría “Mejor cadena hotelera con conciencia ecológica”	<i>Beyond Luxury Awards</i>	España

Premio “Tunisia MICE Awards 2023”	Categoría “Turismo Sostenible”	<i>Tunisian Convention Bureau</i>	Túnez
Premio “Premios Empresariales Vocento 2023”	Categoría “Sostenibilidad Medioambiental”	<i>Vocento</i>	España
Premio “EPA 2023”	Categoría “Sostenibilidad y Economía Circular”	<i>Acuerdo de Asociación Económica CARIFORUM-UE</i>	República Dominicana

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la *Memoria de Sostenibilidad 2023* de Grupo Iberostar.

(<https://www.grupoiberostar.com/downloads/Memoria%20de%20sostenibilidad%202023+opinion%20KPMG.pdf>)

Estos reconocimientos no solo validan el impacto positivo de sus iniciativas, sino que también refuerzan su posicionamiento como referente en turismo responsable y gestión sostenible. A través de estos galardones, se pone en valor el esfuerzo constante del grupo por liderar un modelo de negocio alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la regeneración del ecosistema marino y costero, pilares fundamentales de su propuesta de valor.

6. CONCLUSIONES

A través del análisis realizado en este trabajo, ha quedado claro que la empresa familiar, verdadera columna vertebral del tejido productivo en España, posee una serie de características muy claras.

Entre ellas destacan su fuerte vocación de permanencia a largo plazo, al tratarse en muchos casos del principal activo y proyecto vital de sus propietarios, afrontan todas sus decisiones con las “*gafas de lejos*” y con agilidad en la toma de decisiones. Históricamente, estas empresas han presentado carencias en materia de profesionalización, aunque en los últimos años se observa una evolución positiva hacia una gestión más estructurada y profesional. No obstante, siguen enfrentándose a retos clave, como la planificación de la sucesión, la atracción y retención del talento o el acceso a financiación.

Como se ha visto reflejado en el caso de éxito de Grupo Iberostar, estas particularidades, bien gestionadas a través de instrumentos como los protocolos familiares o el Consejo de

Familia, pueden convertirse en auténticas ventajas competitivas. Iberostar ejemplifica cómo una empresa familiar puede transformar sus características tradicionales en fortalezas, avanzando hacia una gobernanza sólida y profesionalizada que asegura su continuidad y crecimiento.

En este contexto, aquellas empresas familiares que abrazan la sostenibilidad no como una obligación externa, sino como una convicción estratégica, tienden a consolidarse como referentes en su sector. La sostenibilidad, entendida en sus dimensiones ambiental, social y económica, está íntimamente ligada a la capacidad de perdurar en el tiempo, y, por tanto, a la esencia misma de la empresa familiar. Grupo Iberostar ha integrado esta apuesta de manera tangible y coherente, incorporando la sostenibilidad en su modelo de negocio y en la gestión operativa, logrando así que deje de ser un mero discurso para convertirse en una fuente real de valor y diferenciación.

Para que esta apuesta sea efectiva, debe partir del más alto nivel de la organización y traducirse en decisiones estratégicas y operativas concretas. Grupo Iberostar demuestra que este compromiso estratégico es posible y rentable, reflejándose en su posicionamiento como líder en gestión sostenible dentro del sector turístico.

En un entorno donde los *stakeholders* o grupos de interés exigen cada vez más responsabilidad y compromiso por parte de las empresas, ignorar esa demanda equivale a poner en riesgo la viabilidad del negocio. Si bien es cierto que implementar prácticas sostenibles puede implicar costes adicionales y que no todos los consumidores están dispuestos a asumir ese sobreprecio, también lo es que esta exigencia impulsa a las empresas a innovar, a ser más eficientes y, en definitiva, asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Es posible que en el futuro la sostenibilidad deje de ser un elemento diferenciador. Sin embargo, quienes no la integren de forma estructural en su modelo de negocio quedarán fuera del mercado, relegados por unos *stakeholders* que, simplemente, habrán dejado de confiar en ellos.

7. PREDICCIONES

Tal y como se ha argumentado previamente, la sostenibilidad no es una tendencia pasajera, sino un imperativo estructural para las empresas del presente y del futuro. Aquellas organizaciones que no la abracen en sus estrategias y operaciones quedarán progresivamente excluidas del mercado. ¿Implica costes? Sin duda. Sin embargo, el coste de no considerar la sostenibilidad, en sus dimensiones financiera, medioambiental y social, es aún mayor, y puede poner en riesgo la viabilidad misma del negocio.

En este contexto, la innovación, particularmente mediante la aplicación de inteligencia artificial (IA), se consolida como un elemento clave para transformar procesos y hacerlos más eficientes y sostenibles. El análisis comparativo de Grupo Iberostar, Meliá Hotels International y RIU Hotels & Resorts revela avances significativos en sostenibilidad por parte de las tres cadenas. Sin embargo, ninguna ha integrado aún la IA de forma extensiva, aunque sus informes reflejan planes para incorporarla. Esta intención representa una oportunidad estratégica para reforzar sus iniciativas sostenibles en el futuro.

Se prevé que la inteligencia artificial se integre progresivamente en las operaciones empresariales de manera más estratégica y responsable, no solo como herramienta tecnológica, sino como un componente esencial para mejorar la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la toma de decisiones basadas en datos. En este sentido, Grupo Iberostar constituye un caso destacado, al haber comenzado a aplicar soluciones de IA orientadas a optimizar la medición y reducción del desperdicio alimentario en sus establecimientos. De cara al futuro, se espera que empresas familiares como Iberostar amplíen el uso de esta tecnología para afrontar retos como la eficiencia energética, la personalización de servicios y la gestión responsable de los recursos, manteniendo siempre un equilibrio entre innovación y sostenibilidad.

Como todo en el mundo de los negocios, la regulación juega un papel clave. En el caso de Europa, si bien ha liderado el desarrollo normativo en sostenibilidad, lo ha hecho a un ritmo que muchas empresas perciben como excesivamente exigente, tanto por el impacto financiero que supone como por la complejidad de adaptar sus operaciones a normativas en constante evolución. No obstante, los recientes cambios en el contexto geopolítico parecen haber motivado una revisión del marco regulatorio europeo, orientándolo hacia

un enfoque más equilibrado: ambicioso, pero sin llegar a asfixiar la capacidad operativa de las empresas.

En cualquier caso, el futuro apunta hacia un escenario en el que las empresas adoptarán la sostenibilidad no únicamente por obligación normativa, sino por auténtica convicción. Un claro ejemplo de ello es Grupo Iberostar, que ha demostrado un compromiso constante con prácticas responsables y sostenibles integradas en su modelo de negocio y gobernanza familiar. Por ello, cada vez más compañías comprenden que integrar estos principios les permitirá diferenciarse ante sus *stakeholders*, fortalecer su resiliencia y construir un modelo de negocio más sólido y competitivo a largo plazo.

8. ANEXOS

A continuación, se presentan los anexos que complementan y respaldan la información desarrollada a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado. Estos documentos aportan evidencias, ejemplos y materiales de apoyo que refuerzan los contenidos expuestos en los distintos apartados del trabajo, facilitando una comprensión más completa y detallada del análisis realizado.

ANEXO 1. El modelo de Edgar Shein

Este modelo se compara con un iceberg, donde algunos elementos son visibles y otros permanecen ocultos, pero cada uno de ellos influye de manera significativa en la organización. Según Schein (1984), la cultura organizativa se compone de tres niveles:

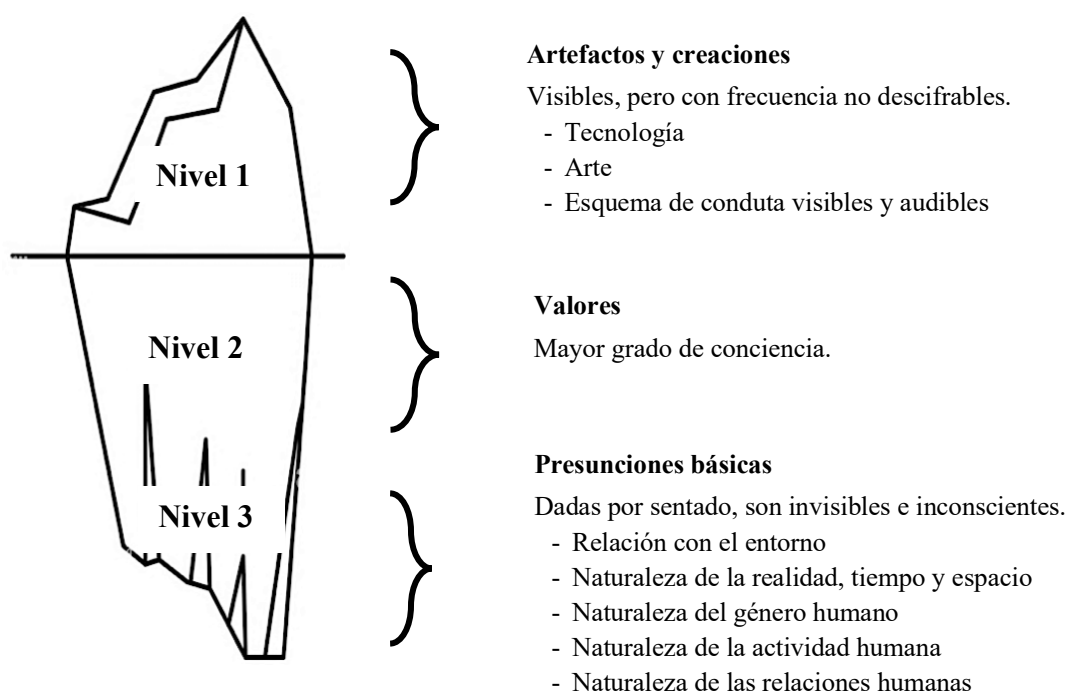
Nivel 1: Artefactos y creaciones. Es el nivel que “vemos”, es el más visible, el que cualquier persona externa o interna de una empresa podría definirla o identificarla como esa empresa y no otra. Por tanto, son todos aquellos elementos observables que nos permiten reconocer y estudiar la cultura de la empresa en cuestión (uniformidad, logotipos, mobiliario, etc). Es el nivel que identificamos con mayor facilidad, por su visibilidad, pero es el más difícil de analizar e interpretar, ya que no nos permite bucear en los aspectos más profundos de la cultura de la organización.

Nivel 2: Valores. Es el nivel medio del modelo. Se podría definir como el “por qué” de la empresa, su motivación, su filosofía y forma de pensar, sus valores éticos y principios, que se conforman y configuran a lo largo de toda una trayectoria. Este nivel permite identificar y evaluar si las actitudes y actos dentro de la organización son adecuados.

Nivel 3: Presunciones básicas. Es el nivel más profundo del modelo. Se trata de ideas, procesos, conceptos y verdades, que están inmersas en el subconsciente de las organizaciones, por lo que supone la columna vertebral del proceso empresarial y de las organizaciones.

Figura 20

El modelo del Iceberg de Edgar Shein



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Schein (1984)

ANEXO 2. Transcripción de la conferencia “La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa” por Gloria Fluxà Thienemann

Juan Pablo Hernández: Tratamos de pedirle a Gloria que venga y, bueno, pues lo intentamos. También nos ayudaron nuestros compañeros de Mallorca. Y hemos tenido la suerte de que va a estar aquí hoy con nosotros. Así que, bueno, para nosotros es un auténtico privilegio. Para que sepáis quién es Gloria. Gloria Fluxà, es parte de la cuarta generación de la empresa familiar. Continúa el legado de una empresa familiar con un propósito, que es muy importante, anclado en sus valores y en su fin de compromiso con los clientes con las personas tanto que trabajan como con los proveedores que luego venís.

Gloria lleva desde 2006 en el grupo y desde 2018 ocupada como vicepresidenta del grupo. Además de eso es CSO, que es Chief Sustainable Officer, directora de sostenibilidad, y además ha liderado el movimiento que ahora nos contará, *Iberostar Wave of Change*, dentro del propio grupo. Está enfocado fundamentalmente en turismo positivo.

Y luego, así como reconocimientos que tiene, entre otros, fue reconocida en 2018 como Young Global Leader por el Fondo Económico Mundial. Al mismo tiempo es nombrada vicepresidenta del World Travelling Tourism Council, vicepresidenta del Comité de Sostenibilidad, también directora de la organización. Y, finalmente, es una de las 100 personas más influyentes del mundo en acción por el clima, reconocida por la revista Time Climate en 2013. Muchas gracias, Gloria.

Figura 21

Fotografía de Gloria Fluxà en la conferencia “*La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa*”



Fuente: Fotografía extraída del video publicado por Caixa Bank Asset Management en *LinkedIn*.

(https://www.linkedin.com/posts/caixabankam_observatoriofinanzassostenibles-caixabankam-ugcPost-7320088580104609792-jGHR?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAEDfyPIBnX-BM4PCxAGCrF-PViz-2VypT_s)

Gloria Fluxà Thienemann: Gracias Juan Pablo por esta agradable introducción. Gracias también a la Universidad de ICADE por esta oportunidad. No lo digo por edulcorarlo, pero es verdad, que es la primera vez que hablo en un aula, entonces me hace tanta ilusión. Y encantada de hablar con vosotros de nuestra historia. Espero que os sea de ayuda. Y por favor, al final, preguntadme lo que queráis porque quiero escuchar vuestras preguntas.

Empezaré por comentaros un poco qué es un modelo turismo responsable para nosotros. Tengo mucha suerte de tener a mi hermana, Sabina, que es un año mayor que yo. Ella es vicepresidenta y CEO, y yo como vicepresidenta y CSO, llevo toda la parte de sostenibilidad y desarrollo del producto, y ahí desarrollo el turismo. Cuando hablamos de turismo responsable, realmente hablamos de un modelo de turismo que no solamente se centra en la rentabilidad, en el EBITDA... Sino también en el legado, en el dejar un impacto social, un impacto cultural, un impacto medioambiental, porque como empresa

familiar no podemos dejarlo, pensamos en el largo plazo. Y eso es realmente un modelo de turismo responsable para Grupo Iberostar y para el futuro.

Cuando hablamos también de turismo, quiero empezar por decir que el turismo no es un sector, el turismo es un sistema, es un sistema hiperconectado. Entonces a la hora de afrontar cualquier cosa, siempre hay que pensar en un sistema. No pensamos a nivel de hotel, pensamos a nivel de destino. Un destino como Cancún, un destino como Tenerife. El hotel viene después y añade valor en el sistema. Tenemos como parte del negocio, la naturaleza de las personas, pero como comentaba, un sistema siempre hiperconectado.

Y luego, sé que os parecerá muy *soft*, pero es que es una realidad. Una empresa con un propósito facilita mucho las cosas. Porque el propósito lo que hace es que te aclara las ideas y te hacen saber hacia dónde vas. Y nosotros tenemos un propósito muy claro, que es un cambio positivo a través del turismo positivo. Y queremos lograr ese cambio en el sistema del sector turístico, aportando nuestro granito de arena desde nuestra empresa.

Hoy os hablaré, con el tiempo un poco limitado, de lo que es Grupo Iberostar. Nuestra parte *core* de hoteles *Iberostar Hotel & Resorts*, la parte de *travel World2Meet* y cerraré con el Movimiento *Iberostar Wave of Change* y como hemos llegado aquí con ese movimiento.

Empezando con una foto histórica, donde se ven tres generaciones juntas. Realmente la empresa, Grupo Iberostar, nace en 1877 con la primera industria de calzado en Baleares, Mallorca. Y de ahí evoluciona una fábrica a la que es Grupo Iberostar hoy y en los años 50 nos diversificamos y nos incorporamos en el turismo. Entonces mi padre es la generación previa, mi hermana y yo somos cuarta generación a nivel de empresa familiar y tercera a nivel turismo.

Como decía, 1950, primera agencia de viajes, y os preguntáis por qué. Pues es muy fácil, después de la época que había vivido España todo el tema de guerra, todo el tema de conflicto... Mi abuelo vio una oportunidad de vida del turismo porque era acceso a diferentes divisas que las ponías debajo del colchón y te ayudaban a tener esa diversificación de riesgo. Y de ahí nace Viajes Iberias en los años 50, que empezó como polo en Mallorca y luego se diversificó.

Tenemos ya más de 70 años de experiencia en el sector turístico, desarrollada desde los años 50 hasta la actualidad y ha ido diversificando. Empezamos con dos hoteles, cinco agencias de viajes y ahora ha llegado a lo que es el Grupo hoy, a través de la tercera y cuarta generación.

Pero una vez más, sin ser persistente en los *softs*, todo esto se logra con valores, y los valores hoy en día con el caos que hay se pierden y es algo que tiene que ser una brújula, con las que nosotros nos guiamos y tenemos muy integrados. No voy a mencionar todos los valores, pero si hay uno que no escondemos y es que tenemos mucha pasión por lo que hacemos. Yo creo que si tienes ilusión y pasión por lo que haces llegas al camino y das esa evolución que requiere.

En cifras, somos una empresa familiar multinacional, tenemos unos ingresos de 4.4 millones, una comunidad de más de 37 mil empleados, tenemos presencia en 20 países con la división de *travel* y llegamos a más de 8 millones de personas como clientes en el Grupo.

Pasando a la parte *core*, tenemos más de 100 hoteles en más de 14 países y una generación de 2 millones por la parte de *Hospitality*. ¿Qué nos define en esta parte? En *Iberostar Hotel & Resorts* nos define la gastronomía, la localización, la sostenibilidad, la personalización y la calidad. Mi abuelo y mi padre siempre han entendido la calidad como percepción y foco, y eso no lo perdemos. Gracias a la sostenibilidad, nos permite mejorarnos y darle esa personalidad que no hay que perder a nivel identidad como empresa.

Paso a World2Meet, es nuestra división de *travel*. El *travel* lo que nos permite como Grupo es una integración vertical, porque no solo pensamos en el *accommodation*, sino que tenemos el tour operador, la aerolínea, las agencias de viaje, los agentes de gestión de turista en el destino... Un tema que remarcar, esta es la parte que yo diría que la sostenibilidad tiene el mayor reto, pero no dejamos de hablar del Grupo porque para tener credibilidad tienes que hablar del Grupo en su conjunto. No por tener una aerolínea que emite más tienes que esconderla debajo de la alfombra, todo lo contrario. Entonces cuando me oigáis hablar, siempre hablo a nivel de Grupo y la sostenibilidad la cometemos a nivel integral del Grupo, no solamente desde la parte de hoteles que es desde donde empezamos, pero ahora a nivel de Grupo.

Y ahora pasaré al *movimiento*. El movimiento *Wave of Change*, me gustaría decir que el origen oficial es en 2017 pero realmente ha sido parte nuestra cultura siempre. Lo que hemos hecho en el 2017, es darle orden y lo hemos llamado movimiento porque creemos que tiene una fecha de inicio, pero no de fin, sino sería un proyecto.

Es un movimiento que nos guía en la manera de ver la sostenibilidad en Grupo Iberostar y cada vez más la sostenibilidad la integramos en todas las mesas de conversación y en todos los rincones de la organización; ya sea finanzas, compras, comercial, comunicación... siempre está presente

Momento para decir que, en 2017, cuando acometimos la sostenibilidad en Iberostar nos dimos cuenta de que queríamos dos cosas, la ciencia y el dato. Porque yo siempre digo que la ciencia te enseña el camino y el dato lo que te hace ser responsable y poder medirte hacia dónde vas y si evolucionas bien. Entonces ese año empezamos a contratar talento. La primera contratación para la oficina de sostenibilidad fue una genetista de corales, que empezó a ayudarnos en conceptualizar, y lo que nos gustaba a nosotros desde Iberostar era el pensamiento diferente. Entonces dicho esto, con toda la humildad, me considero el híbrido que entiende la ciencia y que busca trasladarlo y traducirlo al lenguaje de una empresa, para que se entiendan y que la organización y la operativa lo pueda seguir.

Fue un pensamiento de spin off y ese spin off cada vez se ha ido integrando más en la empresa, y el movimiento de llamarse *Wave of Change*, ahora se llama *Iberostar Wave of Change*.

Os quería remarcar que no vemos que vamos a tener un *hub* o una oficina en sostenibilidad de 500 personas, para nosotros una foto de éxito es tener a figuras de sostenibilidad integradas en todos los rincones, una vez más, de la organización. Así pues, os lo explicaré en cada una de las áreas foco. Pero entender que fue nacimiento como spin off, ciencia y dato, una evolución que iba integrándose en la organización. Y actualmente desde el 2020 al 2024, mi hermana y yo juntamente con el equipo directivo, tuvimos ese pensamiento de: oye relancemos esto, renombremos e integrémoslo cada vez más.

Las siete áreas foco, empezaron por tres pilares fundamentales. Estos pilares fueron los que marcaron nuestros primeros pasos en la sostenibilidad y creo que vienen de nuestro propósito, algo que tenga realmente sentido para la empresa. Nosotros no somos una

fábrica de acero ni somos una empresa que produce chocolates. Somos una empresa de hoteles y toda su operativa de *travel* en destinos de playa de primera línea.

Entonces tenía mucho sentido que nuestra sostenibilidad la lideráramos a los océanos y de qué manera podíamos responder a esos problemas de los océanos. Porque el mejor activo que tenemos en nuestros hoteles y en nuestra compañía son: playas en buen estado y mar de buena calidad. Entonces si lanzáis una estrategia dentro de una empresa, yo creo que siempre lo que ayuda mucho es a pensar que tiene sentido y qué tiene sentido para la organización. No te puedes ir algo tangencial porque luego no lo aterrizarás bien, y eso fue muy claro para nosotros.

Por ello empezamos con tres pilares que respondían a los mayores problemas del océano que han ido evolucionando a siete áreas foco muy claras. Esas siete áreas foco contemplan desde personas, pasando por circularidad, *blue foods* y crecimiento responsable. Ahora os iré explicando un poquito, uno a uno y por favor pararme si tenéis alguna duda.

1) Cuidado de nuestra gente

La primera de ellas, “el cuidado de nuestra gente”, tiene sentido que se mencione primero porque siempre lo decimos: sin gente no vas a ningún lado. Al fin y al cabo, somos una empresa de servicio, entonces si teníamos que hacer algo en cuanto a la sostenibilidad y el aspecto social tenía que contemplar esto como primer punto de partida y tenerlo muy claro.

Somos una comunidad de 37.000 empleados con 95 nacionalidades, entonces cuando analizamos dentro de la estrategia de sostenibilidad cómo podía sernos a cometerlo teníamos muy claro que teníamos una parte de *compliance* que tendríamos que hacer sí o sí, una parte de posibilidades y luego un foco, que es el que llamamos nosotros: el foco donde vamos a poner más atención. No significa que el resto no sea igual de importante, sino que ponemos foco de atención ya que teníamos muy claro que queríamos hablar de la juventud, pues tenemos unos programas de formación dual con instituciones en México, Canarias y Baleares. Y lo que hacen es dar oportunidad de compaginar formación académica con prácticas en la empresa y luego se ofrece una salida profesional, que al final beneficiaría a ambas partes. Porque la juventud puede entender de esta forma lo que de verdad les interesa y seguir adelante, y a partir de ahí también la empresa se renueva.

Un dato que os doy de los 37.000 empleados que tenemos en Iberostar un 70% son *Gen-Z* o *Milenials*, y esto cada vez va a ir en incremento. Entonces esa conectividad con la juventud es muy importante y es muy importante para el turismo, porque el turismo cada vez está teniendo más retos por encontrar buen talento y tiene que volver a hacer ese *link* a la juventud.

En segundo lugar, la igualdad con equidad. Mi hermana y yo, somos cuarta generación, somos dos mujeres. Entonces tenemos claro que de una manera sensata queremos promover este ámbito, entonces estamos haciendo programas de liderazgo femenino. No nos gusta hablar de cuotas porque las cuotas a veces dejan de lado la meritocracia, pero sí que intentamos encontrar una manera de poner unos *KPIS* muy concretos. Justamente en el último Comité de talento en la empresa hemos puesto un 60-40, que significa que el colectivo menos representado como mínimo tiene que ser un 40 en todos los niveles de jerarquía de la empresa, y esto es solamente el inicio cada vez va a más.

Como somos una empresa de servicio, lo que decía antes, sin un trabajador contento no se puede llegar al cliente y a un buen servicio. Estamos muy focalizados en el *well being* y el bienestar, por lo que tenemos temas diferenciales, como por ejemplo con un colectivo que son las camareras de piso. Aquí en España, hemos hecho un proyecto que lo hemos llamado *Proyecto camping* que significa que a medida que el ratio de dátil incrementa de la trabajadora le reducimos el número de habitaciones, y eso se compenetra muy bien con otras actividades de *well being* ya sea formación, acceso a instalaciones, conciliación y cada vez vamos más adelante.

He mencionado la juventud, la igualdad y equidad y he mencionado también el *well being*. Podría contar muchas más cosas, pero este es el *snapshot* del primer área foco.

2) Alianzas en destino

El segundo que también trata sobre las personas. Lo llamamos alianzas del destino y lo que intentamos hacer es no pensar en una estrategia que suene bien sobre un papel, en una sede, sino adaptarlo a la realidad de cada uno de los destinos. Porque una estrategia puede pintar muy bien a nivel corporativo en sede, pero luego lo quieres aterrizar y necesitas esa realidad local para que pueda ser accionable y para que pueda también permitir una mayor penetración de tu visión.

Por ello tener miembros, de esta alianza de destinos, en cada uno de los destinos es el compromiso de Iberostar de aquí al 2030. Y realmente son un ente conciliador que ayudan a que la organización pueda llevar a cabo esa visión de sostenibilidad.

Os doy un ejemplo, si queremos tener energía renovable y estamos en una isla como Aruba en la cual el gobierno no te permite la autogeneración con energía solar, nuestro embajador de destino habla con los diferentes interlocutores para que se pueda abrir esa legislación y podamos hacer más autogeneración.

Otro ejemplo, si hay un problema de residuo en Marruecos y el propio destino dice que todo esto está muy bien... pero yo como empresa tengo un objetivo y un KPI de no enviar residuo al vertedero. ¿Cómo lo hago accionable en Marruecos? Será la persona de ahí, que se encargue de llevar a cabo ese trabajo de reciclado.

Luego también no solamente es la figura conciliadora, sino que con nuestra fundación hacemos mucho trabajo de turismo comunitario. Con el turismo comunitario lo que queremos es que gran parte del valor que se lleva a cabo con los destinos se quede ahí. Porque muchas veces oiréis el discurso de que el turismo genera volumen, pero no deja en destino lo que es necesario.

Entonces nosotros lo que evitamos es hablar de “ha habido 15 millones de turistas en Baleares”, de lo que nos gusta hablar es ¿cómo hemos incrementado la renta per cápita?, ¿cómo hemos mejorado la infraestructura?, ¿cómo hemos mejorado acceso a formación?... y esto es lo que realmente pensamos en “Alianzas en destino”.

Tenemos 35 proyectos comunitarios y de aquí a 2030 los estamos relacionando y todos los beneficios se quedan en la comunidad. Un ejemplo muy rápido, dos jóvenes en México y cenotes a 20 km nuestro hotel. Estos empiezan a limpiar el cenote, levantan la mano y dicen aquí queremos hacer excursiones. Con nuestra parte de *Travel* pusimos el transporte pusimos la capacidad de venta exclusiva de esa excursión y todos los beneficios han ido esa juventud. ¿Qué han hecho luego? Pues han desarrollado restaurantes, tienen una estación de recibimiento ahí y todo esto es lo que queremos con la bola: seguir y seguir empujando. Otro ejemplo de ellos es en República Dominicana, donde tenemos un colectivo en mujeres que venden sus chocolates en los hoteles y esto es un engarce que cada vez crece más.

3) Naturaleza

Curiosamente me imagino que cada vez, oís hablar de la biodiversidad. Para nosotros como turismo no podemos escondernos ni de la biodiversidad, ni de la naturaleza, porque no hay turismo sin naturaleza. Podréis pensar que es muy a largo plazo, pero no lo es tanto y lo que nos hemos dado cuenta en Iberostar utilizando la ciencia, es que la naturaleza crea soluciones, lo que se llama en inglés *nature based solutions*. Pues nosotros invertimos en *nature based solutions* con nuestros científicos porque nos dan valor. Invertimos en cuatro ecosistemas: en corales, en dunas, en manglares y en Posidonia.

Os doy un ejemplo muy claro y visual, para que entendáis un poco de dónde vamos. Nosotros operamos en zonas donde hay mucho huracán, sí donde tenemos el “activo” (porque nosotros tenemos en propiedad más de la mitad de los hoteles) tenemos un arrecife de coral en frente del hotel en buen estado de salud, cuando vienen las olas del huracán lo que hace ese arrecife es frenar la energía cinética de la ola entonces el “activo” está más protegido y no tenemos tanto siniestro. Y si lo compaginamos con siembra de manglar, ese manglar lo que hace es que absorbe el agua se filtra nutriente pero también nos protege de posibles inundaciones.

Pensareis que somos unos iluminados científicos, pero ahora mismo estamos invirtiendo en conversaciones con el equipo de finanzas y las aseguradoras, porque los hoteles de playa tropical cada vez van a ser menos asegurables. Entonces si tenemos esta inversión y esta protección del activo cada vez seremos un perfil de cliente con un menor riesgo y unas mejores condiciones, y de aquí a 10-15 años seremos asegurables.

Una vez más el entorno familiar pensamos en el largo plazo y eso es importante; mucha ciencia, cuatro ecosistemas... Donde me voy a detener en uno, en la fotografía de la presentación podéis ver a una científica en un laboratorio de coral. Ósea, si a tú te vas a un hotel nuestro de República Dominicana, puedes estar haciendo yoga o en una tumbona en la playa, pero al lado tienes un arrecife de coral con científicos americanos haciendo *research* sobre la termo resiliencia del coral, y puedes ir con tus hijos a estudiarlo, preguntar y hacer el *approach* que quieras. La ciencia está ahí presente y la integramos cada vez más en la experiencia del cliente.

4) Blue foods

Nosotros como operadores de hoteles de primera línea de playa *all inclusive*, donde la gastronomía es súper importante para nosotros, tenemos como punto muy importante todo lo que viene del mar. No hace falta que os cuente sobreexplotación de los océanos... es una realidad. Pasando por el atún, el salmón... comemos por modas, entonces todo esto se refleja en nuestras intenciones.

Cuando aproximamos Blue Foods, lo aproximamos con trazabilidad. Ya no pedimos el nombre comercial de lubina o merluza, pedimos el nombre científico de la especie porque hay un 30% de fraude en el mercado y esto nos ha ayudado también a ver el valor de generar una compra por una categoría en nuestro departamento de compras y no ha hecho nada más que empezar.

Termino con un último dato, podríamos importar congelado certificado y trazable pero también queremos el impacto local. Entonces estamos ayudando pescaderías locales en destino, para poder fomentar que haya infraestructura y pesquerías en las zonas costeras donde tenemos los hoteles. Una vez más, volviendo a lo del inicio, si haces algo que tiene propósito y sentido encontrarás ese camino. Tenemos el primero en Brasil donde ayudamos a más de 200 familias que nos proveen de langosta y otros productos.

5) Acción por el clima

En Iberostar como operadores de aerolínea, de hoteles en primera línea de playa, transporte en destino, zonas en el paralelo 27 con latitudes muy afectadas por el cambio climático... tiene sentido que el clima nos preocupe y queremos no solo mitigar sino adaptarnos para ir un paso por delante con el impacto que pueda tener.

Tenemos el reto en el 2030 de ser neutros emisiones de carbono, nos hemos adelantado no por amor al arte sino por el nivel de celeridad que le vemos. Descarbonizamos utilizando mucho la innovación, nos encanta innovar porque vemos que la solución energética no va a ser solo una, no va a ser sólo son ale eólica, es una mezcla.

Entonces, si tenemos suerte vamos a ser el primer hotel a nivel global, con la primera pila de combustible de hidrógeno verde en el mundo en Mallorca. Esto significa que si luego estamos en destino es más remotos como México en el Pacífico en Los Cabos las

soluciones energéticas no van a ser las mismas en cada uno de ellos y qué mejor manera que ayudar a que haya esa innovación.

Siempre nos retan y nos dicen “¿Qué hace una empresa hotelera invirtiendo en hidrógeno verde? Esto es *greenwashing*” No toda solución es perfecta y no tomas la misma a nivel de localización.

Nos gusta la innovación con la energía y os voy a dar un dato: hemos reducido ya en un 22%, nuestras emisiones desde el 2019. Vamos a reducir en un 80-85% el alcance 1 y 2, y el alcance 3 en un 50%.

6) Economía circular

Eliminamos plásticos de un solo uso. Imaginaros una revolución interna con el departamento de compras: la primera pregunta que surgió “¿qué es un plástico de un solo uso?” nadie tenía la respuesta. Vas, miras, te informas...y dices mira podré a lo mejor tener una contestación o una definición que no es la correcta, pero por lo menos soy transparente y digo lo que yo interpreto para poder aprender.

Finalmente, lo definimos y analizamos todas las referencias de productos que tenemos en compras (más de 5.000 referencias) para conseguir eliminar los plásticos de un solo uso. Y ahí nos picó el gusanillo y dijimos “la economía circular no solo son los plásticos, sino el uso de la energía, el agua y todos los productos que entran en la empresa y nuestro entorno”.

Asimismo, utilizamos la inteligencia artificial para el residuo alimentario. Servimos a millones de clientes mucha comida y, la manera en la que lo explico siempre internamente es, podemos hablar de un plástico o de un cartón, pero lo que realmente motiva es la comida. Porque la escala de prioridades no es la misma en Cuba, que puede ser en un país en África o en Europa. Entonces la comida es nuestro punto de entrada en la formación actual en la economía circular y medimos muy bien que tiramos. Medimos los kilogramos de residuos generados por cliente, y este año estamos en camino de cumplir con nuestro objetivo de reducir al mínimo los residuos enviados a vertedero.

Tenemos un equipo de más de 250 personas segregando residuo. Si lo haces bien y segregas, el residuo te da valor y te permite sufragar los costes de hacer todo esto y seguir adelante. Entonces tenemos la visión de cero residuos al vertedero.

7) Crecimiento responsable

Cuando hablé con mi padre y mi hermana sobre “¿qué es para ti un crecimiento responsable?” yo siempre digo que no todos los caminos son válidos y creo que no somos perfectos y tenemos muchísimos errores, pero sí que veo que es diferenciable en Iberostar que no solo nos guiamos por el EBITDA. Tenemos el equipo directivo, con nuestros CEOs que marcan una línea no solo de EBITDA, sino de objetivos de NPS que significa satisfacción de clientes, de *sustainability performance indicators* que son unos indicadores muy claros y *employee engagement* para ver el nivel de satisfacción de nuestros 37.000 empleados.

Todo esto forma parte de lo que es la retribución variable de nuestros empleados a final de año y no genera es que genere una fiscalidad o una parte policial de tener que hacer las cosas bien, sino que genera una línea abierta. Yo me he dado cuenta de que cuando pones esos objetivos lo que te hace es que todo lo interpretan igual y van hacia el mismo ritmo.

Dejando a un lado las áreas foco. Cosas que hemos logrado: Hemos sembrado más de 19.000 manglares y 38.000 plantas costeras, tenemos viveros de coral con ciencia puliendo en ello en varios destinos, tenemos el 100% del pescado y marisco responsable en países como México y tenemos el ahorro energético que mencionaba antes de emisiones de casi un 14% de ahorro en consumo kilovatios por procesos, por eficiencia y por entendimiento de la empresa.

Finalmente, vuelvo a lo *soft*, el crecer con un propósito es la manera de avanzar. El propósito lo que te ayuda es a mover el sistema que comentaba antes, el sector turístico no es un sector sino un sistema, y si tienes un propósito tienes esa mayor capacidad de hacer ese cambio en el sistema. Y nosotros queremos un cambio sistémico para poder aportar nuestro granito de arena mediante cuatro palancas: las finanzas, la sostenibilidad, la innovación y la adopción.

Y para acabar quiero deciros hay que ver la sostenibilidad como algo que realmente te permite generar valor. Si se hace la sostenibilidad bien, también generarás crédito porque todo va vinculado. Si se genera con propósito tendré unos activos hoteleros mejores y más protegidos, tendré acceso a un talento mejor... Así que hay que ver la sostenibilidad como algo que genera valor y no como un coste. Muchas gracias a todos.

9. DECLARACIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE IA

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Elena Sbert Ruiz, estudiante de E2-Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **“Gestión sostenible en la empresa familiar: Claves del éxito de Grupo Iberostar como líder en ESG en el sector hotelero”**, 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. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

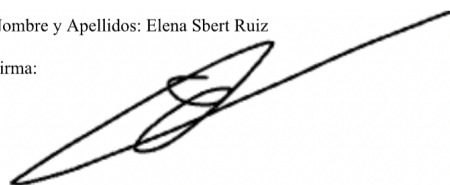
Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han

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: 2 de junio de 2025

Nombre y Apellidos: Elena Sbert Ruiz

Firma:



Firma:

10. **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez Ondina, P. (2025, 16 de enero). *El sector turístico vuelve a batir récords y se consolida como motor*. CaixaBank Research. Recuperado el día 11 de mayo de 2025, de <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/sector-turistico-vuelve-batir-records-y-se-consolida-como-motor>

Álvarez, C. (2024). *¿Qué son los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) y por qué son importantes para los inversores?* BBVA. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>

Andreu Pinillos, A. (2021, 30 de julio). *Las empresas tienen que incorporar la sostenibilidad en las mesas de decisión*. Ethic. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://ethic.es/2021/07/gloria-fluxa-iberostar-entrevista-2/>

Ardissone, C. (2023, 27 de octubre). *El alto potencial de la empresa familiar*. elEconomista. Recuperado el 18 de febrero de 2025, de <https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/12512451/10/23/el-alto-potencial-de-la-empresa-familiar.html>

Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/08944865030160030601?casa_token

[=sQfmvFUsSbYAAAAA:gQeWXAfYOWSbC52Dq4623edVNgm4fTwMx9JReP6t7aMKLGrgzHuQnO4seehTp1uERf-xHlOvLTAt](https://www.researchgate.net/publication/318111111/Sustainable_human_resource_management_as_a_driver_in_tourism_policy_and_planning_a_serious_sin_of_omission?origin=publication_list)

Baum, T. (2018). *Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?* Journal of Sustainable Tourism, 26(6), 873-889.

https://strathprints.strath.ac.uk/62581/1/Baum_JST2017_Sustainable_human_resource_management_as_a_driver_in_tourism_policy.pdf

BBVA. (2025). *¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás.* Recuperado el 3 de marzo de 2025, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-un-camino-urgente-y-sin-marcha-atras/>

BBVA. (2025). *Bonos verdes: qué son y qué financian.* BBVA. Recuperado el 4 de abril de 2025, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bonos-verdes-que-son-que-financian/>

Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research.* Family business review, 25(3), 258-279. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0894486511435355?casa_token=sQ4VFm9WnPEAAAAA:4lMaW3PMqvLw9bvAsr5awzkpb3wLWxdTBjnaT11--Qi7NANWGzF3eqZGzIxOz4chq-JBFym4YMgp

Bohdanowicz, P., y Martinac, I. (2007). *Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe.* Energy and buildings, 39(1), 82-95. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378778806001563?casa_token=EpA2o32KfTUAAAAA:UIMtN6NI8xVlig3yU89_qmaRA5tGktWRba6iS4_jLnzYRfJQTd4fvVdN1Tb_-uwcGrqKoMdGDA

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future world commission on environment and development.*

Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century.* Harvard business review, 86(3), 74. https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/33628749/75_Talent_Management_The_Ne

[w_Business_Imperative-libre.pdf?1399260278=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D75_Talent_Management_The_New_Business_Im.pdf&Expires=1748885732&Signature=T601S2UiJceku3TnAuyJvwKccL0mfHxGFr7tyZxoBEHZB-3b2UopeJMIx8Ciru8~tC2EqC5xYsVyc2ccXgVUPI2P3o-K6Vq-8VgutdV4VWnAzrV1TxtaZL6Ax-k-DSLVPwzwUrnRjAC2EG9WCqkEZyt8n~ubQkErhB~Tv7XsU3gWGajM9f3r6UHOBdb-XFHdWVf8JqFVHPWFumfvWfbvwPeeLX6ghj2g12gArs-OX6-vVbBf3SWm5dvwZsd4p~tzmR3YWHTQfiERY8uNJg3TDf8qcSh1aJeecRqZ34Hvu5f2FKPfSpx6Zzq12Fv~YrMHtKiJWwBNwP95Bm9CCPkGA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.business-imperative-libre.pdf?1399260278=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D75_Talent_Management_The_New_Business_Im.pdf&Expires=1748885732&Signature=T601S2UiJceku3TnAuyJvwKccL0mfHxGFr7tyZxoBEHZB-3b2UopeJMIx8Ciru8~tC2EqC5xYsVyc2ccXgVUPI2P3o-K6Vq-8VgutdV4VWnAzrV1TxtaZL6Ax-k-DSLVPwzwUrnRjAC2EG9WCqkEZyt8n~ubQkErhB~Tv7XsU3gWGajM9f3r6UHOBdb-XFHdWVf8JqFVHPWFumfvWfbvwPeeLX6ghj2g12gArs-OX6-vVbBf3SWm5dvwZsd4p~tzmR3YWHTQfiERY8uNJg3TDf8qcSh1aJeecRqZ34Hvu5f2FKPfSpx6Zzq12Fv~YrMHtKiJWwBNwP95Bm9CCPkGA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Carroll, A. B., y Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. International journal of management reviews, 12(1), 85-105.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x?casa_token=jPQL4sVqHOcAAAAA%3Ab4bVit_F_Zm23ggSunLee-f6LO0q3NpicQdo7a_vHuEaDfTVtfmt7ekL8EJ-wCqfZYEEZgfRnYExDold

Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar* [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina <https://core.ac.uk/download/pdf/32621031.pdf>

CEDEC Group. (2018, 13 diciembre). *¿En qué se diferencia una empresa familiar del resto?*. CEDEC Group. Recuperado el 20 de febrero de 2025, de <https://cedec-group.com/es/blog/en-que-se-diferencia-una-empresa-familiar-del-resto>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 555-575. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x?casa_token=zCJllydxGWQAAAAA:LYch4PpaPJA_4yGynoEeukNzM-P7MKfT6mAVhqI-ywHY8Zd12qqO6XLobP-rcfYIhptsmGwPGc6F

Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Steier, L. (2005). *Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 237-247. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540->

[6520.2005.00080.x?casa_token=Xua3HkUEmjgAAAAA:fg0iBvBs9clHrQV6vYB
b_rHyeAX14Bi27F3fQAAXjiBMttXIVza8JSrWgQpESmueDTdMUKXhR-TU](https://www.corresponsables.com/actualidad/medioambiente/riu-compliance-aenor/)

Corresponsables. (2024, 28 de febrero). *RIU consigue la certificación en Compliance por AENOR*. <https://www.corresponsables.com/actualidad/medioambiente/riu-compliance-aenor/>

Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4SmhXxKQ1L4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Generation+to+Generation:+Life+Cycles+of+the+Family+Business&ots=veJFJNpVJq&sig=9wW4qxcq7PgwlQhdexLaqvEt3Pk#v=onepage&q&f=false>

Dyllick, T., y Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & environment*, 29(2), 156-174. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1086026615575176?casa_token=B-kKkR3tOYsAAAAA:D_sb4fA3aR1oMcKg47XYGKR93rVtbwe7D1M-giGbIYeIpT-JLUjVeNBoKSTNN42wtuYkoIAnmLg

Directivos y Gerentes. (2022, 5 de diciembre). *Tendencias en la transformación digital del sector hotelero para 2023*. Recuperado el día 11 de mayo de 2025, de <https://directivosygerentes.es/digital/tendencias-transformacion-digital-sector-hotelero-2023>

EC Brands. (2024, 6 de noviembre). *Solo un 29% de empresas familiares supera los 25 años: cómo planificar la sucesión para batir esta barrera*. El Confidencial. Recuperado el 28 de abril de 2025, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2024-11-06/como-planificar-sucesion-empresa-familiar-abante-bra_3989613/

Eccles, R. G., Ioannou, I., y Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. *Management science*, 60(11), 2835-2857. https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.2014.1984?casa_token=gEf4

[Z4QpDxoAAAAA:isO-nsg7hdOC7nEnC2zMftj0TI0yGnhfGjPJex0D-jeGglFLIgF4Fvo38mPvTrYzU-ebqgaFUcc](https://www.proquest.com/scholarly-journals/cannibals-with-forks-triple-bottom-line-21st/docview/218750101/se-2)

Elkington, J., y Rowlands, I. H. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Alternatives Journal, 25(4), 42.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/cannibals-with-forks-triple-bottom-line-21st/docview/218750101/se-2>

EY Insights y IE University. (2023). *La empresa familiar ante el nuevo entorno laboral: desafíos, obstáculos y fórmulas para impulsar el talento*. EY.
<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-es/campaigns/ey-insights/documents/ey-ie-informe-talento-empresa-familiar.pdf>

Fernández, R. G. (2010). La continuidad de la empresa familiar. Anuario Jurídico y económico escurialense, (43), 401-410.
<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/23/19>

Ferrovial. (s.f.). *Definición de sostenibilidad*. Recuperado el 3 de marzo de 2025, de <https://www.ferrovial.com/es/recursos/definicion-de-sostenibilidad/>

Fluxà, G. (2025, 9 de abril). *La sostenibilidad como pilar estratégico en la empresa* [Conferencia presencial]. Observatorio de Finanzas Sostenibles, Universidad Pontificia Comillas ICADE, Madrid, España.

Font, X., y Lynes, J. (2018). *Corporate social responsibility in tourism and hospitality*. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1027-1042.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09669582.2018.1488856>

Forética. (2024, noviembre 20). *Meliá Hotels International se une a Forética para potenciar su compromiso con la sostenibilidad*. <https://foretica.org/2024/11/melia-hotels-international-se-une-a-foretica-para-potenciar-su-compromiso-con-la-sostenibilidad/#:~:text=Meli%C3%A1%20Hotels%20International%2C%20la%20compa%C3%B1a%20de%20negocio%20competitivos%20y>

Friede, G., Busch, T., y Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*. Journal of sustainable finance &

- investment, 5(4), 210-233.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Fueris, E. (2025, 7 de febrero). *La cuarta generación de RIU asume nuevas responsabilidades en la cadena hotelera*. Última Hora.
<https://www.ultimahora.es/noticias/local/2025/02/07/2321779/cuarta-generacion-riu-asume-nuevas-responsabilidades-cadena-hotelera.html>
- Galvis, J. F. R. (2019). *Definición, importancia y análisis de la empresa familiar*. *Lúmina*, 20, 8-28.
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/10.305541/C3%BAmina.20.3260.2019/5333>
- García, E. A., Cerdeño, V. J. M., y del Cerro, J. S. (2021). *Importancia económica de la empresa familiar. Una aproximación desde la política económica*. *International Review of Economic Policy-Revista Internacional de Política Económica*, 3(1), 99-118. <https://turia.uv.es/index.php/IREP/article/view/21260/20495>
- Gascueña, D. (2023, 7 de diciembre). *¿Cuánta energía eléctrica consume y puede ahorrar un hotel?* BBVA. Recuperado el día 11 de mayo de 2025, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuanta-energia-electrica-consume-y-puede-ahorrar-un-hotel/>
- Gittell, J. H., Seidner, R., y Wimbush, J. (2010). *A relational model of how high-performance work systems work*. *Organization science*, 21(2), 490-506.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1090.0446>
- Grupo Iberostar. (2023). *Memoria de sostenibilidad 2023* [Informe con opinión de KPMG]. <https://www.grupoiberostar.com/downloads/Memoria%20de%20sostenibilidad%202023+opinion%20KPMG.pdf>
- Grupo Iberostar. (s.f.). *Nuestra historia*. <https://grupoiberostar.com/es/historia/>
- Guerrero, V. S. (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. *Pensamiento & gestión*, (20), 194-215. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf>

- Guttentag, D. (2015). *Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Guttentag/publication/271624904_Airbnb_Disruptive_innovation_and_the_rise_of_an_informal_tourism_accommodation_sector/links/58744a6e08ae8fce4924fe4c/Airbnb-Disruptive-innovation-and-the-rise-of-an-informal-tourism-accommodation-sector.pdf?sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&rtid=e30%3D
- Harvard Deusto. (2025, febrero). *Cómo integrar los criterios ESG en tu negocio*. Harvard Deusto. Recuperado el 4 de abril de 2025, de https://www.harvard-deusto.com/como-integrar-los-criterios-esg-en-tu-negocio?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwqcO_BhDaARIsACz62vOwzrmQQg8rFAwbwqhPQkNJc0eHXXvml3MXtG3dNaHuB0BqSnmvRkaAnHdEALw_wcB
- Hinojosa, V. (2024, 15 de noviembre). *Nueva generación en Riu: la misma base pero adaptada a los nuevos tiempos*. Hosteltur.
https://www.hosteltur.com/166733_nueva-generacion-en-riu-la-misma-base-pero-adaptada-a-los-nuevos-tiempos.html
- IBM. (s.f.). *¿Cuándo deben cumplir las empresas con la CSRD?* Recuperado el 11 de mayo de 2025, de <https://www.ibm.com/es-es/topics/csrd#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1ndo%20deben%20cumplir%20las%20empresas,el%20tama%C3%B1o%20de%20la%20empresa>
- Instituto de la Empresa Familiar. (s.f.). *La empresa familiar*. Recuperado el 18 de febrero de 2025, de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Kotsantonis, S., Pinney, C., y Serafeim, G. (2016). *ESG integration in investment management: Myths and realities*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jacf.12169?casa_token=nuZYNpjsK-YAAAAA%3A18QH0EEDpeqJj0s8ZdJXbtHjMdIa4VW28sjuGkTereT0RnDmzD AKuFQP06USndb27WEGqHL5YQRR4bZ1

- Kramer, M. R., y Porter, M. E. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA: FSG.
<https://environz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/creating-shared-value-porter-and-kramer-harvard-business-review-article.pdf>
- Laragón. (2024, 29 de enero). *El reporte no financiero y los marcos regulatorios: Una obligación con valor añadido*. Corresponsables. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.corresponsables.com/opinion/laragon-reporte-no-financiero-marcos-regulatorios/>
- Llanes, S. (2024, 14 de octubre). *El impacto de ESG en la gestión de las organizaciones*. Club Excelencia en Gestión. Recuperado el 4 de abril de 2025, de <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/blog/el-impacto-de-esg-en-la-gestion-de-las-organizaciones>
- Martínez Andreo, J. L. (2021, 12 de abril). *El consejo de familia en la empresa familiar: qué es, funciones y cuándo es conveniente*. Ceca Magán Abogados. <https://www.cecamagan.com/blog/consejo-familia-empresa-familiar-funciones-cuando-conveniente#:~:text=El%20Consejo%20de%20Familia%20permite,largo%20de%20las%20sucesivas%20generaciones.>
- Medlik, S., y Ingram, H. (2000). *The business of hotels*. Routledge. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j4twddCVH9QC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Medlik,+S.,+%26+Ingram,+H.+\(2000\).+The+business+of+hotels+\(4th+ed.\).+B+utterworth-Heinemann.+&ots=hGrlyx_Siq&sig=tiZLrKxTQAZHWe0WVIcsglIHfmc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j4twddCVH9QC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Medlik,+S.,+%26+Ingram,+H.+(2000).+The+business+of+hotels+(4th+ed.).+B+utterworth-Heinemann.+&ots=hGrlyx_Siq&sig=tiZLrKxTQAZHWe0WVIcsglIHfmc#v=onepage&q&f=false)
- Meliá Hotels International. (2021, 25 de noviembre). *Política de Sostenibilidad*. https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/2021_Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad.pdf
- Meliá Hotels International. (2023). *Memoria de gestión 2023*. [https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/mhi_memoria_2023%20\(verificado%20y%20navegable\).pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/mhi_memoria_2023%20(verificado%20y%20navegable).pdf)

- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. A., y Salazar Hernández, B. C. (2010). *Las PYMES familiares y no familiares: ¿Empresas diferentes?* Ponencia presentada al XXIV Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Santiago de Compostela, España: ESIC. Preprinted.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/pymes_familiares_y_no_familiares_empresas_diferentes.pdf
- Molina, S. V. T., y Barriga, A. M. (2022). *La gestión sostenible aplicada al sector hotelero en Galápagos*. Turismo y Sociedad, 31, 177-197.
<https://www.redalyc.org/journal/5762/576273412008/html/w>
- Moneo, M. B. (2023, marzo 5). *Gabriel Escarrer: "La familia Escarrer ha incrementado un 0,5 % su participación en Meliá, un claro mensaje a los inversores"*. Diario de Mallorca. <https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2023/03/05/gabriel-escarrer-familia-escarrer-incrementado-84089987.html>
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Pacto Mundial Red España. (s.f.). *Criterios ESG y su relación con los ODS*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>
- Principles for Responsible Investment. (2019). *Un plan de acción para la inversión responsable: Una guía para los inversores*. https://dwtyzx6upklss.cloudfront.net/Uploads/o/k/r/pri_ablueprintforresponsibleinvestment_spa_115356.pdf
- RIU Hotels y Resorts. (2023). *Informe Anual 2023*. Fibwi Diario. <https://www.fibwidiario.com/media/fibwidiario/files/2024/09/23/20240923160742220434.pdf>
- Rodríguez Aguas, A. (2023, 21 de junio). *Historia y evolución de los criterios ESG*. Ethikos. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.ethikos.es/historia-y-evolucion-criterios-esg/>

- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan management review, 25(2), 3-16. <https://becomingaleaderblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>
- Slaper, T. F., y Hall, T. J. (2011). *The triple bottom line: What is it and how does it work*. Indiana business review, 86(1), 4-8. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Slaper%2C+T.+F.%2C+%26+Hall%2C+T.+J.+%282011%29.+The+triple+bottom+line%3A+What+is+it+and+how+does+it+work.+Indiana+business+review%2C+86%281%29%2C+4-8.&btnG=
- Davis, J., y Tagiuri, R. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family business review, 9(2), 199-208. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8058407d52b9fb63c5d9e80c4f3f1e8c02604724>
- Tirado, D., Nilsson, W., Deyà-Tortella, B., y García, C. (2019). *Implementation of water-saving measures in hotels in Mallorca*. Sustainability, 11(23), 6880. https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6880?_sf_s=chlorine&source=post_page-----&sf_paged=2&trk=public_post_main-feed-card_reshare-text
- Torres-Delgado, A., y Palomeque, F. L. (2014). *Measuring sustainable tourism at the municipal level*. Annals of Tourism Research, 49, 122-137. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073831400111X?casa_token=eNf4OiIvpPoAAAAA:vR0EEQBIYDKjYQrrSnMqq324jVln4-1qB16UuAXa7XXPOtUvyUIEk0qww76_mIqO0A79Ta7cg
- Ulrich, E. (2016). *Entendiendo las inversiones según criterios ESG*. Revista educación, sostenibilidad, 101, 1-13. <https://www.spglobal.com/spdji/es/documents/education/practice%20essentials-understanding-esg-investing-spa.pdf>
- UN Tourism. (2025, 21 de enero). *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024*. Recuperado el día 11 de mayo de 2025, de

<https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>

Zervas, G., Proserpio, D., y Byers, J. W. (2017). *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*. Journal of marketing research, 54(5), 687-705.

https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jmr.15.0204?casa_token=wdWz4eGvVsoAAAAA:p4iZ6_AZZyeQTVc_mCme3e3DBw7if_Fxk7nh4g3JigItNztL5_a7r2gpRxSDCe16hwjvXJSoMRHQ