

# Gestión sostenible de empresas y destinos turísticos: la nueva economía

Inmaculada Martín Rojo

Catedrática E.U. de Organización de Empresas en la Universidad de Málaga, es autora de varios libros, entre ellos: "Dirección y gestión de empresas del sector turístico" (5ª edición 2014), Ed. Pirámide. Madrid. Autora de artículos publicados en revistas científicas como *European Journal of Tourism Research*, *The Tourist Review*, *Papers de Turisme*, *Estudios Turísticos*, etc. Es la responsable por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga del Proyecto Europeo, acogido al Programa Leonardo Da Vinci, titulado "Gestor de Recursos Turísticos Medioambientales"; y del Proyecto "Análisis y prospectiva de mercados turísticos consumidores y canales de comercialización en mercados emisores" financiado con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, entre otros.

icmartin@uma.es

## RESUMEN

El presente artículo, tras presentar un marco conceptual sobre los principales aspectos de la nueva economía, se centra en la sostenibilidad en el sector turístico de acuerdo con esta nueva economía. Los objetivos de este trabajo se resumen en dos: (1) verificar si la gestión sostenible de las empresas turísticas repercute también en sus beneficios económicos, además de en el bien de la sociedad, y (2) identificar las variables a considerar para llevar un desarrollo turístico sostenible en los destinos. Para el primer objetivo se ha realizado un estudio empírico sobre una muestra de empresas turísticas que aparecen como compañías sostenibles en el Anuario RobecoSAM 2017, analizando la evolución de su EBITDA durante los últimos tres años, verificándose la hipótesis. Para el segundo obje-

tivo se ha llevado a cabo un análisis de casos, identificándose como principales variables la gestión medioambiental, la cohesión social, la planificación urbana, la accesibilidad y la potenciación de la economía local.

## PALABRAS CLAVE

Turismo, sostenibilidad, gestión de empresas, EBITDA, ciudades sostenibles

## CÓDIGO JEL

M14, Z31, Z32.

## SUSTAINABLE MANAGEMENT OF COMPANIES AND TOURIST DESTINATIONS: THE NEW ECONOMY

### ABSTRACT

**T**his paper, after presenting a conceptual framework on the main aspects of the new economy, focuses on sustainability in the tourism sector in accordance with this new economy. The aims of this research are summarized in two: (1) to verify if the sustainable management in tourism businesses also affects its profits, in addition to the good of society, and (2) to identify the variables to be considered for a sustainable tourism development in destinations. For the first aim it has been done an empirical study on a sample of tourism companies that appear as sustainable companies in the Yearbook RobecoSAM 2017, analyzing the evolution of its EBITDA during the past three years, and the hypothesis has been verified. For the second aim an analysis of cases has carried out, and it has been identified as key variables environmental management, social cohesion, urban planning, accessibility and the promotion of the local economy.

### KEY WORDS

Tourism, sustainability, business management, EBITDA, sustainable cities

### JEL CODE

M14, Z31, Z32.

## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha contribuido de manera determinante al desarrollo económico de determinados destinos, si bien no siempre ha repercutido de manera positiva en la calidad de vida de la población local. Ante esta situación, surge una nueva economía cuyo objetivo es lograr la sostenibilidad de estos destinos y mejorar la vida de las personas que en ellos habitan de manera permanente, no sólo temporal como sería el caso de los turistas.

Esta preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas en relación directa con la sostenibilidad de los destinos turísticos, unido a la aparición de movimientos antiturismo en ciudades líderes en turismo como sería el caso en España de Barcelona o de las Islas Baleares, ha motivado la realización de este trabajo. Así, de una parte, se abordará la gestión sostenible de las empresas turísticas desde un planteamiento no exclusivamente altruista para el bien de la sociedad, sino también contrastando la hipótesis de su posible repercusión positiva en el beneficio empresarial a medio plazo; y de otra parte, se planteará el estudio de la gestión sostenible de destinos, con el objetivo de identificar las variables a considerar para llevar a cabo esta gestión sostenible, analizando el caso de una serie de ciudades.

La nueva economía plantea el problema de la sostenibilidad desde una perspectiva público-privada, pues no es suficiente que existan empresas turísticas socialmente responsables si el destino no desarrolla una gestión sostenible, ni viceversa.

Desde este planteamiento público-privado, en el presente trabajo, tras presentar un marco conceptual sobre la problemática en cuestión, se realiza un estudio empírico sobre la gestión sostenible de las empresas turísticas y un análisis de casos de destinos, que nos permitirán llegar a unas conclusiones sobre la posible conveniencia o no de la gestión sostenible de las empresas, tanto para estas compañías como para el bien común, y sobre los parámetros a considerar para lograr destinos sostenibles.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La visión puramente materialista de la empresa ha pasado a la historia, en la actualidad, la pervivencia a medio y largo de una compañía está ligada al concepto de sostenibilidad en sentido amplio: ambiental, económica y social.

En esta línea, la Responsabilidad Social Corporativa (en lo sucesivo se indicará con las siglas RSC) surge como una respuesta voluntaria de empresas e instituciones en pro del desarrollo sostenible, el cual se puede definir como aquél que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (World Commission on Environment and Development, 1987). La Responsabilidad Social Corporativa supone el compromiso de las organizaciones para contribuir al desarrollo

económico sostenible, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (World Business Council on Sustainable Development, 1998).

De acuerdo con estos planteamientos, las organizaciones deben con su actividad generar un valor añadido para la sociedad, superando la visión restringida de la consecución del máximo beneficio económico, pues incluso en último extremo, la consecución del máximo beneficio proyectada en un espacio temporal ilimitado implica garantizar la adaptación de la empresa a su entorno, satisfaciendo las expectativas de los grupos de interés, no sólo en el plano económico, sino también en el social y el medioambiental. Así los resultados de las empresas deberán ser medidos teniendo en cuenta tres magnitudes: la económica, la social y la ambiental, con el fin de ofrecer un valor positivo conjunto, como queda recogido en la tabla 1.

**Tabla 1. Tipos de impactos de las organizaciones en su entorno**

	ECONÓMICO	AMBIENTAL	SOCIAL			
CATEGORÍA	Impactos económicos directos	Ambiental	Prácticas laborales y trabajo decente	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad de los productos
ASPECTO	Cientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público	Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Transporte	Empleo Relaciones laborales Seguridad e higiene Formación y educación Diversidad y oportunidades	Estrategia y gestión No discriminación Libertad sindical y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzado Prácticas disciplinarias Prácticas de seguridad Derechos indígenas	Comunidad Sobornos y corrupción Contribuciones políticas Competencia y fijación de precios	Seguridad e higiene de los clientes Productos y servicios Publicidad Respeto a la privacidad

Fuente: Adaptado de Global Reporting Initiative (2015).

Haciendo un breve recorrido histórico de la evolución de la filosofía empresarial en el ámbito social, la Fundación Empresa y Sociedad establece un continuo en las acciones de las empresas que va desde la caridad al cambio social y que se resume en la tabla 2.

**Tabla 2. Evolución histórica de la acción social de las empresas**

LA ACCIÓN SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS EVOLUCIONA HACIA UN ENFOQUE QUE INTEGRA LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL			
HISTÓRICAMENTE	AÑO 2000	ACTUALMENTE	
La empresa actúa en acción social por CARIDAD	La empresa cree que se puede acercar al GRAN PÚBLICO utilizando la acción social	La empresa entiende que también debe GESTIONAR BIEN su acción social	La empresa se interesa por participar en un CAMBIO SOCIAL que le afecta directamente
Énfasis en la FILANTROPIA	Énfasis en la COMUNICACIÓN	Énfasis en la ESTRATEGIA	Énfasis en los RETOS SOCIALES ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Empresa y Sociedad (2007).

A partir de este marco conceptual se puede extraer la relación directa entre Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad.

Si a todo ello unimos los continuos cambios en los que vive la sociedad actual y los nuevos movimientos económicos que están emergiendo de manera disruptiva en ciertos sectores, como por ejemplo el turístico, nos encontramos con una Nueva Economía cuyo objetivo es la sostenibilidad y paralelamente mejorar las vidas de las personas con métodos colaborativos. Esta denominada Nueva Economía engloba entre otros los siguientes aspectos:

- Economía del Bien Común: esta corriente propone nuevos indicadores de éxito de las organizaciones tanto privadas como públicas de ámbito municipal, considerando la importancia de poner en práctica herramientas para crear un "Balance del Bien Común".
- Economía Colaborativa: se basa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permiten la creación de redes sociales y portales donde realizar interacciones entre individuos de forma masiva, con o sin contraprestación monetaria.
- Economía Circular: es la que apuesta por el reciclaje, pasando de una economía lineal que produce, utiliza y tira, a un modelo circular en el que los residuos pueden ser utilizados nuevamente como materia prima.
- Economía Verde: pretende generar rentabilidad a partir de la protección y preservación medioambiental.

- Economía Azul: propuesta por Gunter (2015), da un paso más con respecto a la Economía Verde que en ocasiones resulta insostenible desde el punto de vista económico, parte de la premisa de que se debe responder a las necesidades básicas con los recursos locales de que disponemos, creándose beneficios múltiples, empleo y capital social, en definitiva, ofrecer más con menos.
- Economía de la Felicidad: analiza el efecto de las fluctuaciones macroeconómicas en la felicidad de las personas, en este estudio intervienen científicos sociales (sociólogos, psicólogos, economistas) que sugieren que, una vez cubiertas las necesidades primarias, las medidas políticas deben orientarse en aumentar el índice de satisfacción de las personas, y no solo el crecimiento económico.

Centrándonos en el sector turístico, la Carta Europea de Turismo Sostenible (2000) señala que el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. Si a ello unimos los conceptos que engloban la nueva economía, se observa que el sector turístico participa de todos ellos:

- Importancia del Bien Común para turistas y población autóctona del destino turístico, debiendo intervenir tanto empresas privadas como públicas de ámbito municipal que gestionan el destino.
- Las Economías Colaborativas han irrumpido en el sector turístico de manera vertiginosa, especialmente en el sector de los alojamientos, con efectos positivos pero también negativos, siendo necesario un control en determinados casos para evitar la competencia desleal en los casos en los que existe contraprestación monetaria, así como el exceso de capacidad de carga incontrolada del destino.
- La Economía Circular está muy ligada a la gestión medioambiental de empresas turísticas que reciclan, obteniendo los correspondientes certificados de calidad medioambiental, como la ISO 14000.
- La Economía Verde propone actuaciones de obligado cumplimiento si queremos preservar nuestra naturaleza, que a su vez es un reclamo turístico.
- La Economía Azul, además de preservar el medio ambiente, consigue la sostenibilidad social y económica de destinos, al mantener actividades locales tradicionales que a su vez pueden convertirse también en reclamo turístico.
- La Economía de la Felicidad debe aplicarse en destinos turísticos, no solo para lograr la satisfacción del turista, sino también el bienestar de la población local del lugar.

Todo ello justifica y marca el interés de que en este trabajo se analice la gestión de empresas y destinos turísticos desde el paradigma de la sostenibilidad y atendiendo a los modelos de negocio que surgen con esta Nueva Economía.

### 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente trabajo parte de dos objetivos prioritarios de acuerdo con las premisas de la Nueva Economía:

1. Justificar la posible necesidad de que las compañías turísticas desarrollen una gestión sostenible, no sólo para el bien de la sociedad sino para su pervivencia en el tiempo al influir positivamente en sus beneficios económicos.
2. Identificar las variables a considerar para llevar a cabo una gestión sostenible de los destinos turísticos.

La metodología a seguir para alcanzar el primero de estos objetivos ha sido el análisis de la posible relación positiva entre las empresas turísticas indexadas en el Dow Jones y su beneficio bruto de explotación, en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (en lo sucesivo se indicará con las siglas EBITDA).

El EBITDA muestra el resultado puro de la explotación de la empresa, sin incorporar gastos financieros, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de la inversión, es por tanto un indicador de la capacidad de una empresa para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva, por ello hemos elegido este indicador en el estudio empírico.

De otra parte, para medir la gestión empresarial sostenible existen diferentes indicadores que han sido integrados en índices diferentes según se trate de la zona de Europa –ASPI Eurozone, Dow Jones STOXX Sustainability Indexes, FTS4Good Europe, Ethibel Europe Index, etc. – o de Estados Unidos y el resto del mundo –Dow Jones Index, FTS4Good Global, FTS4Good USA, Ethibel Global Index, Ethibel Asial Index, etc. – (Garz *et al*, 2002). En un intento de hacer un análisis lo más global posible, hemos seleccionado para este estudio el Dow Jones Sustainability Index promovido conjuntamente por Dow Jones Indexes en América y STOXX Ltd. en Europa, en asociación con RobecoSAM que es una compañía de inversión internacional con sede en Zúrich (Suiza) enfocada a las inversiones en sostenibilidad. Esta última institución considera criterios económicos, ambientales y sociales en sus estrategias de inversión. En 1999, RobecoSAM y Dow Jones Indexes se unieron para elaborar la primera familia de índices de sostenibilidad del mundo, los Dow Jones Sustainability Indexes (en adelante pondremos las siglas DJSI) In 2012, S&P Indices and Dow Jones Indexes merged to form S&P Dow Jones Indices. y en 2012, los índices S&P y los índices Dow Jones se fusionaron para formar índices S&P Dow Jones, siendo elegidas las empresas para el índice basándose en una evaluación de sus prácticas económicas, ambientales y sociales. Este índice parte del supuesto de que las organizaciones líderes en términos de sostenibilidad muestran elevados niveles de desempeño empresarial y, por tanto, estarán más capacitadas para generar mayor valor a sus accionistas en el largo plazo; esta premisa es en la que se basa el interés y la justificación de conocer si existe una relación positiva entre estar indexada una empresa en este índice y su EBITDA.

Para este estudio empírico, se han seleccionado las empresas turísticas de alojamiento, restauración, ocio, viajes y transporte del DJSI que aparecen en el Anuario publicado en 2017 de RobecoSAM (yearbook.RobecoSAM.com) y se ha obtenido información sobre la evolución de su EBITDA en los últimos tres años (2014, 2015 y 2016), para contrastar la hipótesis de si existe una relación positiva entre la gestión sostenible y el nivel de desempeño de las compañías del sector turístico.

Para el segundo de los objetivos: identificar las variables a considerar para la gestión sostenible de destinos turísticos, la metodología a seguir es el análisis de casos, considerando:

- los aspectos mencionados en el marco conceptual sobre la Nueva Economía –economías colaborativas, economía azul, economía verde, etc.-;
- las características de los denominados destinos inteligentes –Smart destinations- tales como la accesibilidad, la innovación, la aplicación de las TICs y la sostenibilidad tanto medioambiental como económica y social;
- las diez dimensiones propuestas por el índice IESE Cities in Motion para identificar los puntos fuertes y débiles de las ciudades.

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

En 2016, para la Evaluación de Sostenibilidad Corporativa, de las más de 3.400 empresas invitadas por RobecoSAM, participaron 867 empresas de 42 países diferentes. Para los inversores, el Anuario de Sostenibilidad de RobecoSAM identifica a las empresas que están fuertemente posicionadas para crear valor a largo plazo para los accionistas, pero esta evaluación anual de la sostenibilidad corporativa se centra en examinar los factores financieros que afectan a los factores de valor de una empresa, tales como la capacidad de una empresa para innovar, atraer y retener talento o mejorar su eficiencia operacional en materia de eficiencia desde el punto de vista de un inversionista, porque afectan la posición competitiva de una empresa y su desempeño financiero a largo plazo (<https://yearbook.robecosam.com/>, julio 2017).

RobecoSam cataloga a las empresas en función de las puntuaciones obtenidas en:

- Gold Class, las empresas con una puntuación total mínima de 60 y cuya calificación está dentro del 1% de la puntuación de la compañía superior.
- Silver Class, las empresas que reciben una puntuación total de al menos 57 y cuya calificación se encuentra dentro de un rango de 1% a 5% de la puntuación de la empresa de mayor rendimiento.
- Bronze Class, las empresas cuya puntuación es de al menos 54 y se encuentran dentro de un rango de 5% a 10% de la puntuación de la empresa de mayor rendimiento.



- RobecoSAM Industry Mover, premio recibido dentro del top 15% de cada industria a la empresa que ha logrado la mayor mejora proporcional en su desempeño de sostenibilidad en comparación con el año anterior.

Las empresas del sector turístico de actividades de alojamiento, restauración, ocio, servicios de intermediación turística y transporte de pasajeros que participaron fueron las 16 que aparecen en la tabla 3 con sus correspondientes catalogaciones según RobecoSAM, siendo la única española Amadeus IT Group, S.A.

**Tabla 3. Empresas turísticas de alojamiento, restauración, ocio, intermediación turística y transporte de pasajeros que figuran en el Anuario RobecoSAM 2017**

EMPRESA	GOLD CLASS	SILVER CLASS	BRONZE CLASS	R.SAM IND. MOVER
1. Accor Hotels		X		
2. Intercontinental Hotels		X		X
3. Air France-KLM aerolíneas	X			
4. Wyndham Worldwide Group.Hoteles, resort, Cruceros			X	
5. TUI.AG. Hoteles, resorts y cruceros	X			
6. AMADEUS IT GROUP.Serv.informáticos interm. Turíst		X		
7. ANA HOLDINGS IC. Aerolíneas				
8. China Airlines Ltd.			X	X
9. Compass Group PLC.Restaurantes y lugares de ocio				
10. Latam Airlines Group, S.A.			X	
11. MTR Corp.Ltd.Hong Kong				
12. Nippon Yusen KK.				
13. Whitbread PLC.Restaurantes y lugares de ocio				
14. CSX Corp.Transporte ferroviario				
15. SODEXO, S.A	X			
16. STARBUCKS.Restaurantes y lugares de ocio				

Fuente: Elaboración propia a partir de RobecoSAM (2017).

Esta muestra de 16 empresas es la que hemos seleccionado para conocer la evolución de su EBITDA en los tres últimos años: 2014, 2015 y 2016, obteniendo los resultados que aparecen en la tabla 4<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Las siglas que aparecen en la tabla son GBL: libra esterlina; \$: dólar americano; HKD: dólar de Hong Kong; TWD: dólar de Taiwán; CLP: peso chileno

**Tabla 4. Evolución del EBITDA durante el periodo 2014-2016**

EMPRESA	EBITDA 2014	EBITDA 2015	EBITDA 2016
1. Accor Hotels	923 Mill €	986 Mill €	1.037 Mill €
2. Intercontinental Hotels	747 Mill \$	776 Mill \$	803 Mill \$
3. Air France-KLM aerolíneas	1.589 Mill €	2.447 Mill €	2.714 Mill €
4. Wyndham Worldwide Group. Hoteles, resort- cruceros	1.190 Mill \$	1.280 Mill \$	1.330 Mill \$
5. TUI.AG. Hoteles, resorts y cruceros	1.208 Mill €	1.362 Mill €	1.380 Mill €
6. AMADEUS IT GROUP- Servicios informáticos intermediación turística	1.306 Mill €	1.472 Mill €.	1.797 Mill €
7. ANA HOLDINGS IC. Aerolíneas	222,8 Bill Yen	275,2 Bill Yen	287 Bill Yen
8. China Airlines Ltd.	20.030 Mill TWD	25.461 Mill TWD	22.258 Mill TWD
9. Compass Group PLC.Restaurantes y lugares de ocio	1.564 Mill £	1.636 Mill £	1.840 Mill £
10. Latam Airlines Group, S.A.	874.069 Mill CLP	947.238 Mill CLP	1.032.910 Mill CLP
11. MTR Corp.Ltd.Hong Kong	18.164 Mill HK	17.362 Mill HKD	15.837 Mill HKD
12. Nippon Yusen KK.	152,34 Bill Yen	169,11 Bill Yen	154,26 Bill Yen
13. Whitbread PLC.Restaurantes y lugares de ocio	577,1 Mill £	665 Mill £	729 Mill £
14. CSX Corp.Transporte ferroviario	4,76 Bill \$	4,79 Bill \$	4,81 Bill \$
15. SODEXO, S.A	1.216 Mill €	1.420 Mill €	1.403 Mill €
16. STARBUCKS.Restaurantes y lugares de ocio	3.771 Mill \$	4.495 Mill \$	5.213 Mill \$

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera publicada en las webs de las empresas Ana Holdings (2017), Wyndham Worldwide (2017) MarketWatch (2017) y 4-traders (2017).

Si analizamos la evolución del EBITDA en los últimos tres años en estos grupos empresariales, observamos que en todos ellos la evolución ha sido al alza, excepto en la compañía ferroviaria china MTR Corp. Ltd., cuyo EBITDA ha ido decreciendo en cada uno de estos tres años, y en las asiáticas China Airlines y Nippon Yusen KK –compañía japonesa dedicada a la actividad de cruceros-, en las que no se pueden extraer conclusiones definitivas al haber mejorado su EBITDA del año 2014 al 2015 pero luego empeorar del año 2015 al 2016. Cabe destacar que tanto MTR Corp. Ltd. como Nippon Yussen KK aparecen en el Anuario RobecoSAM 2017 pero sin ninguna distinción RobecoSAM Industry Mover, Gold Class, Silver Class o Bronze Class; no así China Airlines que ha sido galardonada con las distinciones Bronze Class y RobecoSAM Industry Mover.

Sobre la base a estos resultados, se confirma la hipótesis de que las empresas que desarrollan una gestión sostenible estando indexadas en el DJSI ven mejorados en el tiempo sus resultados de explotación, tal y como se refleja en la mejora de su EBITDA durante el periodo considerado.

## 5. ANÁLISIS DE CASOS SOBRE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS TURÍSTICOS

El crecimiento urbanístico y demográfico de los destinos turísticos justifica la necesidad de una gestión sostenible no solo por parte de las empresas privadas, sino también de las administraciones públicas que gobiernan dichos municipios.

El espacio turístico debe ser un territorio bien conectado, con accesibilidad interna y externa, que permita la coexistencia de la vida cotidiana de sus residentes con los atractivos naturales y culturales y los productos turísticos creados. En este sentido, debemos analizar la capacidad de carga de determinadas zonas, como por ejemplo el centro histórico de algunas ciudades, apostando por una cierta deslocalización para que la capacidad de carga esté equilibrada, en la medida de lo posible, a lo largo y ancho de todo el municipio.

Considerando las nuevas tendencias que dan paso a una Nueva Economía, destacar que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han favorecido el desarrollo de las economías colaborativas con o sin contraprestación monetaria, lo que está provocando la masificación de determinados destinos y una cierta competencia desleal en algunos casos con respecto a la oferta de alojamiento tradicional de hoteles y apartamentos reglados. Sin duda es un tipo de turismo ya consolidado, extendido entre las grandes ciudades europeas y de difícil marcha atrás, pero se hace necesaria una normativa para regular estas economías colaborativas, de lo contrario estaríamos ante un caso de intruismo en el sector, con alojamientos que en algunos casos ni siquiera cumplen con las normativas básicas de las empresas de alojamiento turístico, además de conllevar una masificación incontrolada del destino, y todo ello va en contra de la sostenibilidad del municipio turístico.

Respecto a las Economías Verde y Azul, si bien su desarrollo es competencia de la empresa privada, las administraciones públicas pueden actuar como catalizadores de las mismas, con programas de apoyo al desarrollo de negocios que apuesten por el empleo de recursos localmente disponibles e implantando medidas de protección y preservación medioambiental en los municipios.

Finalmente, movimientos económicos como la Economía del Bien Común o la Economía de la Felicidad, parten de la base de que en zonas donde las necesidades básicas están ya cubiertas, como sería el caso de algunos destinos turísticos de países más desarrollados, las administraciones públicas deben adoptar políticas centradas en la satisfacción de la población local y la mejora de su calidad de vida, evitando un desarrollo turístico incontrolado e insostenible que perjudique tanto a esta población local como al desarrollo del turismo en la zona en años sucesivos.

Para lograr todo ello habrá que hacer hincapié en la conveniencia de transformar el modelo turístico tradicional en un modelo inteligente que conjugue tecnología, innovación en productos y prestación del servicio, accesibilidad y sostenibilidad medioambiental, económica y social, de manera que ello repercuta en la mejora de la calidad de vida de turistas y población local. En esta línea, en países con un turismo consolidado como es el caso de España, debemos apostar por convertirnos en un destino inteligente o Smart destination, que se sustente, según el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes (Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, 2015) en:

- La aplicación de las TICs para conectar con el turista.
- La accesibilidad.
- La innovación, no solo tecnológica, sino también dirigida a la creación de nuevos productos, nuevas formas de organización del trabajo y nuevos modelos de promoción, distribución y comercialización del servicio turístico adaptados a la demanda del turista actual.
- La sostenibilidad medioambiental, económica y social.

Para el análisis de casos nos hemos basado en el índice IESE Cities in Motion, elaborado por un equipo de profesores e investigadores del IESE Business School que, a partir de una serie de estudios de casos de éxito y de entrevistas en profundidad a dirigentes urbanos, empresarios, académicos y expertos en desarrollo urbano, proponen 10 dimensiones para identificar los puntos fuertes y débiles de las ciudades y a partir de ahí confeccionar un ranking de ciudades exitosas. Estas dimensiones son:

1. Capital humano: intentando atraer y retener el talento, crear planes para mejorar la educación e impulsar la investigación.
2. Cohesión social: evitando situaciones de desigualdad y procurando mantener un sistema eficaz de salud y seguridad ciudadana.
3. Economía: promocionando la economía local.

4. Gestión pública: recoge la eficiencia de la Administración Pública
5. Gobernanza: en íntima relación con el nivel de participación y colaboración ciudadana.
6. Medio ambiente.
7. Movilidad y transporte.
8. Planificación urbana.
9. Proyección internacional: hace alusión a la marca de la ciudad a través de planes estratégicos de turismo, atracción de la inversión extranjera y representatividad en el exterior.
10. Tecnología.

Estas diez dimensiones ofrecen una visión amplia e integradora de lo que representa una ciudad, no existiendo un modelo único de éxito. De hecho las ciudades que encabezan el ranking no son idénticas, sino que priorizan diferentes dimensiones y, en este sentido, conviene definir en primer lugar qué tipo de ciudad queremos tener para hacer hincapié en una u otra dimensión, pues la ciudad perfecta no existe. Asimismo, no es suficiente con ser bueno en una única dimensión, pues aunque gozara de una buena posición en el ranking, se trataría de una ciudad desequilibrada.

En la tabla 5 se muestra el ranking de ciudades según este índice, incluyendo entre las 70 primeras a siete urbes españolas: Barcelona (puesto 33), Madrid (puesto 34), Valencia (puesto 49), Málaga (puesto 58), La Coruña (puesto 60), Sevilla (puesto 67) y Bilbao (puesto 69).

Contrasta así que Nueva York encabece el ranking, o que Barcelona ocupe el puesto 33, dados los problemas que esta última está teniendo por el rechazo de parte de la población local al turismo por considerar que no se está desarrollando esta actividad de manera sostenible. Ello se debe a que se están priorizando de manera desequilibrada unas dimensiones sobre otras, de ahí la importancia de definir el modelo de ciudad que se quiere, más que guiarnos exclusivamente por la posición en un ranking.

### **Tabla 5. Ranking de ciudades según el índice IESE Cities in Motion 2016**

***(a continuación)***

Tabla 5. Ranking de ciudades según el índice IESE Cities in Motion 2016

RANKING ÍNDICE GLOBAL	RANKING ECONOMÍA	RANKING CAPITAL HUMANO	RANKING COHESIÓN SOCIAL	RANKING MEDIO AMBIENTE	RANKING GESTIÓN PÚBLICA	RANKING GOBERNANZA	RANKING PLANIFICACIÓN URBANA	RANKING PROYECCIÓN INTERNAC.	RANKING TECNOLOGÍA	RANKING MOVILIDAD Y TRANSPORTE
1.NUEVA YORK	1	4	161	93	4	4	68	4	3	4
2.LONDRES	3	1	129	20	33	16	66	2	8	3
3.PARÍS	11	6	91	64	44	31	30	1	24	6
4.S. FRANCISCO	2	9	75	92	12	15	48	45	16	27
5.BOSTON	8	2	30	88	7	4	65	80	21	15
6.AMSTERDAM	27	34	40	42	53	23	3	7	4	20
7.CHICAGO	7	7	103	89	10	4	29	27	9	17
8.SEÚL	20	13	11	53	38	21	73	22	2	1
9.GINEBRA	14	102	12	9	2	49	9	46	12	65
10.SIDNEY	18	21	70	32	16	25	28	32	7	22
11.COPENHAGUE	34	61	3	15	163	11	1	34	26	30
12.TOKIO	5	8	69	27	56	71	133	17	1	34
13.WASHINGTON	9	3	96	98	1	4	114	37	15	154
14.ZURICH	19	80	8	1	25	18	101	49	34	7
15.LOS ANGELES	4	5	112	124	14	9	127	30	17	24
16.BERLÍN	65	25	4	14	41	22	47	14	40	16
17.MELBOURNE	26	22	21	29	23	3	81	51	23	33
18.BALTIMORE	13	15	66	97	13	44	7	63	5	49

RANKING ÍNDICE GLOBAL	RANKING ECONOMÍA	RANKING CAPITAL HUMANO	RANKING COHESIÓN SOCIAL	RANKING MEDIO AMBIENTE	RANKING GESTIÓN PÚBLICA	RANKING GOBERNANZA	RANKING PLANIFICACIÓN URBANA	RANKING PROYECCIÓN INTERNAC.	RANKING TECNOLOGÍA	RANKING MOVILIDAD Y TRANSPORTE
19.DALLAS	10	11	78	133	24	7	22	56	27	28
20.VANCOUVER	31	75	43	41	18	6	4	55	43	82
21.MUNICH	41	47	2	3	59	51	35	26	28	14
22.SINGAPUR	25	33	122	24	17	14	105	20	14	13
23.FILADELFA	12	10	110	127	21	9	15	105	18	23
24.TORONTO	17	29	57	81	19	2	60	48	11	42
25.HELSINKI	45	83	1	2	124	8	24	58	38	25
26.VIENA	53	46	47	5	83	26	52	15	31	8
27.ESTOCOLMO	32	60	60	8	79	19	55	35	32	11
28.OSLO	28	110	16	10	95	65	5	61	37	19
29.AUCKLAND	51	96	39	19	39	20	10	79	25	51
30.OTTAWA	52	127	9	31	22	1	37	112	19	119
31.HOUSTON	6	14	81	144	15	7	130	72	6	117
32.BRUSELAS	44	48	33	69	80	27	31	31	36	21
33.BARCELONA	79	27	97	65	69	24	46	6	55	10
34.MADRID	70	45	89	54	49	33	58	12	63	5
35.FRANCFORT	48	38	62	11	75	73	57	44	42	2
36.DUBLIN	23	66	123	22	57	17	39	33	30	46

## Artículos

RANKING ÍNDICE GLOBAL	RANKING ECONOMÍA	RANKING CAPITAL HUMANO	RANKING COHESIÓN SOCIAL	RANKING MEDIO AMBIENTE	RANKING GESTIÓN PÚBLICA	RANKING GOBERNANZA	RANKING PLANIFICACIÓN URBANA	RANKING PROYECCIÓN INTERNAC.	RANKING TECNOLOGÍA	RANKING MOVILIDAD Y TRANSPORTE
37.LONDRES(CAN)	24	36	145	30	28	10	23	36	76	132
38.MONTREAL	33	63	51	57	32	6	38	60	60	125
39.HONGKONG	22	20	131	62	71	13	153	3	10	92
40.FÉNIX	21	17	100	123	27	28	19	117	45	81
41.HAMBURGO	59	54	49	13	70	22	74	76	44	35
42.BASILEA	36	73	18	6	36	49	59	107	130	66
43.MANCHESTER	46	24	19	59	67	16	79	98	145	29
44.MILÁN	61	37	88	68	72	58	11	39	33	57
45.PRAGA	126	93	5	12	113	100	25	19	95	31
46.GLASGOW	47	32	58	52	93	12	32	113	49	102
47.BIRMINGHAM	43	35	10	38	130	5	63	144	118	80
48.LIVERPOOL	39	43	15	35	129	12	71	131	93	79
49.VALENCIA	95	57	52	21	106	42	16	69	52	47
50.FLORENCIA	87	51	26	46	104	50	18	24	79	105
51.STTUTGART	42	67	32	16	114	45	61	77	89	39
52.COLONIA	63	56	42	48	131	56	20	53	59	59
53.MIAMI	16	18	114	119	9	53	90	40	80	85
54.TALLIN	71	131	13	4	121	87	45	64	35	55



RANKING ÍNDICE GLOBAL	RANKING ECONOMÍA	RANKING CAPITAL HUMANO	RANKING COHESIÓN SOCIAL	RANKING MEDIO AMBIENTE	RANKING GESTIÓN PÚBLICA	RANKING GOBERNANZA	RANKING PLANIFICACIÓN URBANA	RANKING PROYECCIÓN INTERNAC.	RANKING TECNOLOGÍA	RANKING MOVILIDAD Y TRANSPORTE
55.LYON	60	40	14	58	90	31	91	90	48	69
56.OSAKA	40	26	27	63	50	81	109	81	41	54
57.GOTEMBURGO	35	105	59	17	154	34	36	96	67	88
58.MÁLAGA	123	42	117	55	117	42	41	8	39	56
59.EINDHOVEN	50	52	82	51	156	29	17	95	29	159
60.LA CORUÑA	100	16	128	23	167	77	6	21	51	118
61.NIZA	67	55	36	56	125	80	26	54	81	84
62.LISBOA	72	79	71	33	86	32	106	38	102	44
63. LINZ	98	167	22	7	159	35	40	59	57	109
64.TAIPÉI	103	31	25	168	26	38	95	28	20	53
65.DUBAI	102	104	31	115	3	52	155	16	65	43
66.ABU DABI	15	176	55	108	5	61	158	101	13	68
67.SEVILLA	99	50	67	26	126	68	69	47	50	89
68.BUDAPEST	122	100	65	47	160	70	21	42	77	36
69.BILBAO	74	72	63	49	153	30	34	83	123	75
70.ROTTERDAM	55	82	50	50	122	47	50	130	58	120

FUENTE: Adaptado de Berrone *et al* (2016).

Desde el punto de vista de la sostenibilidad tanto medioambiental como económico-social, atenderíamos a las dimensiones cohesión social, medio ambiente y planificación urbana, considerándose como las ciudades más sostenibles las siguientes:

- Helsinki, que aunque ocupa la posición 25 en el ranking global, en cohesión social es la 1ª, en medio ambiente la 2ª y en planificación urbana la 24ª.
- Copenhague, que ocupando el puesto 11º, se encuentra a la cabeza en planificación urbana al ostentar el primer puesto, en cohesión social siendo la 3ª y en medioambiente siendo la 15ª.
- Zurich, ocupa el puesto 14, pero es la 1ª en la dimensión medio ambiente, y la 8ª en cohesión social.
- Ginebra, detentando el puesto 9ª, es una de las más sostenibles y equilibradas, siendo la 9ª en medio ambiente, la 12ª en cohesión social y la 9ª en planificación urbana.

En cambio, Nueva York, aun siendo la primera del ranking en términos globales, no sería una ciudad sostenible al estar mal posicionada en cohesión social (puesto 161), medio ambiente (puesto 93) y planificación urbana (puesto 68).

Respecto a las ciudades españolas, la que ocupa mejor puesto en el ranking es Barcelona (puesto 33), pero es poco sostenible al ser la 97ª en cohesión social, la 65ª en medio ambiente y la 46ª en planificación urbana. En cambio, otras como Málaga (puesto 58 del ranking), Valencia (puesto 40 del ranking) o La Coruña (puesto 60 del ranking), son más sostenibles al detentar mejores posiciones en dimensiones como medio ambiente (Valencia es la 21ª, La Coruña la 23ª y Málaga la 55ª) y planificación urbana (La Coruña es la 6ª, Valencia la 16ª y Málaga la 41ª).

A la vista de estos resultados, se llega a la conclusión de que debemos definir el modelo de ciudad que queremos y sobre la base de qué elementos buscar la diferenciación, y si se trata de un destino turístico que aspiramos a que sea sostenible debemos atender principalmente a las siguientes variables:

- Medio ambiente.
- Cohesión social.
- Planificación urbana.
- Movilidad y transporte, con especial hincapié en la accesibilidad.
- Economía, en tanto en cuando es necesaria una viabilidad económica para sobrevivir, aunque potenciando la economía local.

Respecto a las tecnologías y las economías colaborativas que emergen gracias en parte al desarrollo de las TICs, recomendar el control de las mismas, especialmente en el sector de alojamiento, pues pueden dar lugar a un aumento incontrolado de la capacidad de carga del destino, así como a una competencia desleal en algunos casos con respecto a la oferta reglada de alojamientos.

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Frente a la visión puramente materialista de la empresa, actualmente encontramos movimientos como el de la Nueva Economía cuyo objetivo es la sostenibilidad y paralelamente la mejora de las vidas de las personas con métodos colaborativos. Esta denominada Nueva Economía engloba entre otros los siguientes aspectos: Economía del Bien Común, Economía Colaborativa, Economía Verde, Economía Azul o Economía de la Felicidad, y el sector turístico participa de todos ellos, lo que unido a la aparición de movimientos antiturismo en ciudades líderes en turismo, ha motivado la realización de este trabajo.

Desde un planteamiento integral, se ha abordado la problemática de la gestión sostenible tanto de las empresas como de los destinos turísticos.

En relación a las empresas turísticas, se ha verificado la hipótesis de la conveniencia de una gestión sostenible, no solo por una cuestión de marketing o de altruismo, sino porque tras un estudio empírico se ha confirmado que las empresas turísticas que desarrollan una gestión sostenible estando indexadas en el DJSI ven mejorados en el tiempo sus resultados de explotación, tal y como se refleja en la mejora de su EBITDA durante el periodo considerado en la investigación.

Respecto a los destinos, basando nuestro estudio en el índice IESE Cities in Motion, llegamos a la conclusión de que no existe un modelo de éxito único, siendo necesario previamente definir qué tipo de ciudad se desea desarrollar para diferenciarnos de la competencia, si bien de acuerdo con los parámetros de la nueva economía y con las dimensiones analizadas en este índice, los destinos más sostenibles son los que apuestan por la gestión medioambiental, la cohesión social, la correcta planificación urbana, la movilidad y el transporte con especial hincapié en la accesibilidad y la potenciación de las economías locales, todo ello con el control de las economías colaborativas que en determinados casos generan un aumento incontrolado de la capacidad de carga del destino y una competencia desleal para los alojamientos reglados.

Este trabajo adolece de limitaciones tales como haber elegido como muestra para el estudio empírico solo las empresas turísticas indexadas en el DJSI. En futuras líneas de investigación se ampliará este estudio empírico con una muestra mayor de empresas y para un periodo temporal más largo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRONE, P.; CARRASCO, C.; DUCHT-FIGUERAS, A.I.; RICART, J.E.; VOLKHAUSEN, N. (2016), *Índice IESE Cities in Motion*. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- CARTA EUROPEA DE TURISMO SOSTENIBLE (2000), Centro de Investigaciones Ambientales de la Comunidad de Madrid Fernando González Bernáldez. Madrid
- GARZ, H.; VOLK, C. Y GILLES, M. (2002), *More gain than pain: sustainability pays off*. Westlb panmure.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2015), *Sustainability reporting guideline*. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Amsterdam.
- GUNTER, P. (2015), *Economía azul*. Ed. Tusquets editores. Barcelona.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO DE ESPAÑA (2015), *Plan nacional de ciudades inteligentes*. Ciudades inteligentes. Agenda digital para España. [www.minetad.gob.es](http://www.minetad.gob.es). Madrid.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our common future*. Oxford university press.
- WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (1998), *Stakeholder dialogue on CSR*. Países bajos.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2007), <http://www.empresaysociedad.org/feys/es/laaccionsocial/fasesas.htm> [fecha de consulta: 15 de marzo de 2017]
- ROBECOSAM (2017), *The sustainability yearbook 2017*, <https://yearbook.robecosam.com/>, [fecha de consulta: julio de 2017]
- 4-TRADERS (2017), [www.4-traders.com](http://www.4-traders.com) [fecha de consulta: julio de 2017].
- MARKETWATCH (2017), [www.marketwatch.com](http://www.marketwatch.com) [fecha de consulta: julio de 2017].
- WYNDHAM WORLDWIDE (2017), [www.wyndhamworldwide.com](http://www.wyndhamworldwide.com) [fecha de consulta: julio de 2017].
- ANA HOLDINGS (2017), [www.ana.co.jp/group/](http://www.ana.co.jp/group/) [fecha de consulta: julio de 2017].