

TRANSMITIR LA SOSTENIBILIDAD

CÓMO LAS EMPRESAS TURÍSTICAS EN ESPAÑA COMUNICAN LOS ODS
(OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE) DE LAS NACIONES UNIDAS EN EL
MARCO DE LA AGENDA 2030

Aantal woorden: 15.119

Laure Welvaert

Studentennummer: 02207983

Promotor: Prof. dr. Nausica Marcos Miguel

Medelezer: Prof. dr. Patrick Goethals

Masterproef voorgelegd tot het behalen van de graad van Master in Meertalige Communicatie
Academiejaar: 2024 – 2025

Prólogo

Esta tesis marca el final de una etapa muy enriquecedora. Durante todo mi trayecto como estudiante en la Universidad de Gante, siempre he dado lo mejor de mí misma, y esta tesis no es la excepción. Me ha enseñado lecciones importantes y ha despertado aún más mi interés por el turismo y la sostenibilidad, y quizás sea una pista a seguir en mi futuro profesional. También, enfrentar los retos que surgieron durante la elaboración de esta tesis me hizo crecer como persona y me ha dado más confianza en mí misma.

Quiero aprovechar este espacio para agradecer de corazón a varias personas que me han apoyado durante este camino. En primer lugar, gracias a mi asesora Nausica Marcos Miguel, por su guía y confianza. Siempre estuvo ahí para cuando tenía preguntas o dudas. Asimismo, quiero agradecer a mis padres, por darme la oportunidad de hacer estudios superiores y por siempre creer en mí. Y por supuesto, gracias a mi novio Viktor, por estar a mi lado, por escucharme y darme fuerzas cuando más lo necesitaba.

Por último, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los participantes que dedicaron su tiempo para concederme una entrevista y por compartir conmigo sus aportaciones e ideas sobre el turismo sostenible. Valoro mucho su disposición y no doy por sentado que hayan hecho espacio en sus agendas para atenderme.

Gracias a todos por estar a mi lado.

Resumen

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen una hoja de ruta concreta que exige a todos los sectores actuar con responsabilidad, medir su impacto y comunicar de forma clara sus compromisos hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible, incluyendo el sector turístico. Esta investigación analiza cómo las empresas turísticas en España, tanto públicas como privadas, integran y comunican los ODS en el marco de la Agenda 2030. A través de entrevistas con responsables de sostenibilidad y comunicación, y un análisis complementario de sus canales digitales, se examinan las herramientas y estrategias utilizadas para dar a conocer los ODS. Los resultados muestran que, aunque muchas empresas incorporan los ODS en su discurso corporativo, su comunicación sigue siendo limitada, especialmente en las RR.SS. En otras palabras, los ODS todavía no forman parte de su estrategia de *marketing*. Esta falta de visibilidad representa una oportunidad perdida para sensibilizar al público y diferenciarse como empresas comprometidas. La presente tesis destaca la necesidad de una comunicación más activa, transparente y estratégica sobre los ODS para fortalecer el impacto del sector turístico en su cumplimiento, así como para estimular a otros actores de la sociedad a aportar su granito de arena.

(196 palabras)

Índice

Lista de abreviaturas.....	9
Lista de tablas	10
Lista de figuras y gráficos	11
1 Introducción.....	13
2 Marco teórico	15
2.1 El camino hacia la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	15
2.2 Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	16
2.3 La percepción pública	19
2.4 El papel del sector turístico en la contribución a la sostenibilidad	20
2.5 Actores involucrados en la sostenibilidad turística	22
2.5.1 Residentes	22
2.5.2 Turistas	23
2.5.3 Empresas turísticas.....	23
2.5.4 Gobierno	25
2.6 La situación actual ante la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS	26
2.7 Estrategias de comunicación para comunicar los ODS	27
2.7.1 Herramientas de <i>marketing</i> digital en el ámbito empresarial español.....	28
2.7.2 El uso de <i>influencer marketing</i> en las empresas (turísticas) españolas	30
2.7.3 El uso de <i>influencers</i> en la promoción del turismo sostenible.....	31
2.8 Comunicación de sostenibilidad y ODS como herramienta de <i>marketing</i>	32
2.9 Preguntas de investigación y hipótesis	34
3 Metodología.....	36
3.1 Diseño.....	36
3.2 Participantes	36
3.3 Selección de empresas y entrevistas	39
3.4 Análisis de datos	39
4 Resultados.....	41
4.1 Herramientas de comunicación digital para la divulgación de los ODS y la sostenibilidad ...	41
4.2 Integración de los ODS en la estrategia empresarial y comunicativa	49
4.2.1 Los ODS trabajados por las empresas.....	49

4.2.2	La divulgación de los ODS y su presencia en la estrategia de <i>marketing</i>	50
4.3	De la comunicación sobre sostenibilidad a la acción	53
4.3.1	Estrategias para cambiar el comportamiento del viajero	53
4.3.2	Interacción con el público y evaluación del impacto en RR.SS.	54
5	Discusión	56
6	Conclusión.....	60
	Lista de referencias	61
	Lista de fuentes orales/escritas	66
	Apéndice	67

Lista de abreviaturas

CBT	Community Based Tourism
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CNN	Cable News Network
eWOM	Electronic Word-Of-Mouth
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RR.SS.	Redes sociales

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Los 17 ODS</i>	17
Tabla 2. <i>Perfil de los participantes de las entrevistas</i>	37
Tabla 3. <i>Uso de influencers en las empresas</i>	46
Tabla 4. <i>Análisis de los ODS en la estrategia de marketing</i>	69

Lista de figuras y gráficos

Figura 1. <i>Los ODS más trabajados por el sector turístico</i>	26
Gráfico 1. <i>Principales canales de comunicación digital</i>	41
Gráfico 2. <i>Canales de comunicación digital para el turismo sostenible</i>	44
Gráfico 3. <i>Número de empresas que trabajan en cada ODS</i>	49
Gráfico 4. <i>Cantidad de elementos relacionados a los ODS por canal y empresa</i>	51

1 INTRODUCCIÓN

La industria de viajes y del turismo constituye una de las industrias más grandes del mundo, situándose entre las principales actividades económicas de muchos países (Pacto Mundial, 2022). A pesar de sus atributos positivos, como la creación de ingresos, la generación de empleo y el estímulo del desarrollo regional, el turismo ha contribuido significativamente a la degradación del medio ambiente (Zolfani y otros, 2015). En general, esta degradación se ha concretado en el concepto de *sobreturismo o turismo de masas*, que da una connotación negativa a la actividad turística, lo que ha llevado a la industria a buscar soluciones sostenibles (Alonso-Muñoz y otros, 2022). Por tanto, el turismo sostenible ha surgido como una oportunidad fundamental para mitigar estos efectos negativos (Zolfani y otros, 2015). La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo sostenible en las líneas que siguen:

El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas. (Gobierno de España, 2021, p. 5)

El turismo sostenible ha sido una de las áreas de investigación en estudios turísticos que ha experimentado un crecimiento más rápido desde finales de los años ochenta (Zolfani y otros, 2015). Este concepto se creó con la intención de reducir el impacto del turismo de masas y tiene como objetivo crear un equilibrio entre la protección del medioambiente, la preservación de la identidad cultural, la justicia social y los beneficios económicos. Esto significa que el turismo no solo debe respetar el entorno natural y cultural, sino también contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población local, tanto a corto como a largo plazo (Zolfani y otros, 2015).

En este contexto, donde se busca un equilibrio entre los aspectos positivos y negativos del turismo, surge en 2015 un nuevo compromiso por las Naciones Unidas, es decir, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Se trata de un plan de acción compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, aprobado por todos los Estados miembros de la ONU. Esta nueva Agenda refleja los anhelos, aspiraciones y prioridades de la comunidad

internacional para los próximos años (De La Casa y Caballero, 2021). Para lograrlo, la Agenda 2030 subraya la importancia de que todos los Estados, así como los actores sociales y económicos, colaboren activamente con el desarrollo sostenible, manteniendo un equilibrio entre las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (Córcoles-Muñoz, 2022).

Aunque la sostenibilidad se debe integrar en todos los sectores, adquiere una relevancia particular en el ámbito turístico (Córcoles-Muñoz, 2022). Aparte de que las empresas turísticas tengan que incorporar los ODS en su estrategia corporativa, es más que necesario que aumenten su comunicación sobre los mismos. Comunicar sus acciones relacionadas con estos objetivos les permite reforzar su reputación y la relación con sus públicos clave (De Luca y otros, 2022). Además, y quizás lo más importante, ayuda a sensibilizar a los consumidores y fomentar su preferencia por opciones sostenibles (De La Casa y Caballero, 2021). Aunque en los últimos años ha aumentado el interés por la sostenibilidad en el turismo, su comunicación, y en particular a través de las RR.SS., sigue siendo un ámbito poco investigado y en desarrollo, con hallazgos todavía dispersos (García de Los Salmones y otros, 2024).

Por tanto, este estudio tiene como objetivo principal analizar cómo las empresas turísticas españolas, tanto privadas como públicas, implementan la sostenibilidad a través de los ODS, cómo comunican los ODS a su público, y cómo promueven el turismo sostenible. Intentamos contestar a estas preguntas mediante, primero, 11 entrevistas con los responsables de comunicación o sostenibilidad de las empresas y, segundo, mediante un análisis descriptivo de sus sitios web y RR.SS.

Para abordar esta investigación, esta tesis se estructura en seis capítulos. Tras esta introducción, se presenta un marco teórico que contextualiza el estudio, seguido de la metodología empleada, los resultados obtenidos de las entrevistas y del análisis, la discusión, y, finalmente, las conclusiones derivadas del estudio. Se ha incorporado contenido de mi Trabajo de Fin de Grado (TFG) en las secciones 2.7.1, 2.7.2 y 2.7.3.

Como apoyo en la formulación de frases, se utilizó la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT. Esta herramienta fue empleada exclusivamente para ofrecer sugerencias en la formulación de frases, bajo una supervisión crítica constante.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el marco teórico que fundamenta el estudio. Se abordan el origen de la Agenda 2030 y los ODS, la percepción pública de los mismos, así como el papel del sector turístico en la contribución a la sostenibilidad, y el rol de otros actores clave. Después, se estudia la situación actual del cumplimiento de los ODS en España, y se examinan las estrategias de comunicación que las empresas turísticas pueden implementar, con especial atención a las herramientas digitales y el uso de *influencers*. Finalmente, se aborda la comunicación de sostenibilidad y ODS como herramienta estratégica. En conjunto, estos temas sirven para construir una base conceptual sólida sobre la que se formulan las preguntas de investigación e hipótesis del estudio.

2.1 El camino hacia la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La concienciación sobre los retos sociales comenzó a principios del siglo XXI, cuando los líderes mundiales se reunieron en la sede de las Naciones Unidas con el propósito de encontrar soluciones para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población. Este encuentro en el año 2000, mejor conocido como la Cumbre del Milenio, sentó las bases para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (Azcárate y otros, 2019). Junto a los logros y los avances de los ODM, también hubo fallos e incumplimientos, por lo que fue necesario establecer nuevos objetivos (PNUD, s.f.). Fue en 2012, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro, que nacieron los ODS.

Posteriormente, la Agenda de Desarrollo Sostenible, más conocida como la Agenda 2030, fue aprobada el 25 de septiembre de 2015 en Nueva York por los 193 países que formaban la Asamblea General de Naciones Unidas. En esta agenda se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con un total de 169 metas, organizadas en **cinco áreas clave: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y la cooperación** (De La Casa y Caballero, 2021). Como indica el nombre, la Agenda 2030 está diseñada para poner fin a la pobreza y el hambre en todas partes para el año 2030, reducir las desigualdades dentro y entre los países, y construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas. Además, busca proteger los derechos humanos, promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como garantizar la protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Asimismo, pretende fomentar un crecimiento económico sostenible e inclusivo, una prosperidad

compartida y empleos dignos para todos, considerando los distintos niveles de desarrollo y capacidades de cada país (Naciones Unidas, 2015).

Mientras que los ODM se concentraban en temas específicos como la pobreza, el hambre, la prevención de enfermedades y la educación, los ODS incorporan temas ambientales, económicos y sociales de manera más integral. Constituyen una llamada universal hecha por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la adopción de medidas mundiales. Además, los ODS están interconectados, lo que significa que los avances en un área pueden ayudar a mejorar otras. De esta manera, representan un llamado urgente para cambiar el rumbo del mundo hacia un futuro más sostenible (PNUD, s.f.)

Para alcanzar los Objetivos y cumplir con la Agenda 2030, todos los Estados miembros de la ONU, España incluida, deben integrar su compromiso con la Agenda en los acuerdos entre los partidos políticos, los sectores económicos y sociales. Esto implica reconocer la necesidad de una visión a largo plazo y de un enfoque integral de sostenibilidad. Para ello, es imprescindible la cooperación de todos los actores involucrados, con especial énfasis en las empresas, tanto públicas como privadas, cuya participación resulta clave en la transformación de los modelos de producción y consumo, la generación de valor social y ambiental, la preservación del medioambiente, la promoción del empleo digno y la reducción de las desigualdades (Gobierno de España, s.f., p. 11).

2.2 Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

A continuación, se detallan los 17 Objetivos que forman parte de la Agenda 2030. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse de aquí a 2030, sumando un total de 169 metas. El avance de cada uno de los 17 Objetivos se evalúa mediante 231 indicadores globales. La Tabla 1 presenta los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y la explicación correspondiente a cada uno de ellos.

Tabla 1. *Los 17 ODS*

	Objetivo	¿En qué consiste?
	Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
	Hambre cero	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
	Salud y bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades
	Educación de calidad	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos
	Igualdad de género	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
	Agua limpia y saneamiento	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
	Energía asequible y no contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
	Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
	Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
	Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos
	Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
	Producción y consumo responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
	Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
	Vida submarina	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
	Vida de ecosistemas terrestres	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar

		sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
	Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas
	Alianzas para lograr los objetivos	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: elaboración propia a partir de <https://sdgs.un.org/es/goals>

Los ODS pueden agruparse en diferentes niveles dentro el modelo de desarrollo. Este modelo puede compararse con una tarta, cuya capa inferior son los ODS relacionados con el medioambiente. Es decir, estos ODS (ODS 6, 13, 14 y 15) constituyen la base del modelo. A su vez, sientan la base de una sociedad próspera y sostenible representados en los ODS 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11 y 16, que componen la segunda capa. El cumplimiento de estos objetivos permitirá el desarrollo de una economía próspera, representada por los ODS 8, 9, 10 y 12. La estructura de la tarta destaca la interdependencia entre los ODS, y la importancia de un enfoque multidisciplinario para lograr su cumplimiento. Aún nos queda un objetivo más, el ODS 17, que se sitúa en la cúspide de la estructura y que, posiblemente, sea el más importante, ya que se centra en las alianzas para alcanzar los objetivos. Este último objetivo subraya que, sin la colaboración entre los diferentes sectores, las empresas públicas y privadas, y la participación activa de toda la sociedad, no podremos cumplir con los ODS (World Tourism Organization, 2023).

En cuanto al sector turístico, este puede contribuir de forma directa o indirecta a todos los ODS. No obstante, cabe decir que resulta poco probable que una empresa pueda contribuir a todos los ODS de manera simultánea. En este sentido, cada empresa debe centrar su atención en los ODS que estén más alineados con su actividad empresarial y sus operaciones (De Luca y otros, 2022). Los objetivos más destacados para el sector son el 8 que se refiere al trabajo decente y crecimiento económico, el 12 que se refiere al producción y el consumo responsable, y el 14 que se refiere a la vida submarina (UNAV, s.f., p. 65). Cada uno de estos objetivos tiene metas específicas que buscan impulsar el cambio en áreas clave. En particular, las siguientes metas son las más relevantes: la 8.9, enfocada en la promoción del turismo

sostenible; la 12.b, que busca desarrollar herramientas de monitoreo para lograr un turismo sostenible; y la 14.7, que se centra en el desarrollo de pequeños estados insulares mediante una gestión sostenible de la pesca, la acuicultura y el turismo (Pacto Mundial, 2022, p. 8; Organización Mundial del Turismo, 2023).

2.3 La percepción pública

2.3.1 Conocimiento y conciencia de los ODS entre la población

Para que el desarrollo sostenible se traduzca en acciones concretas, es fundamental la implicación de la sociedad. Las personas deben tomar consciencia de que su bienestar y el de las generaciones futuras dependen de un comportamiento responsable en términos de consumo, producción, respeto al medioambiente y promoción de valores sociales (Cruz y otros, 2020). De ahí que sea primordial que la población conozca los ODS, y sea consciente de su existencia. Aunque los profesionales tiendan a pensar que la Agenda 2030 es conocida por todo el mundo, en realidad su alcance no llega tan lejos como creen (López-Carrión y Martí-Sánchez, 2023).

Por eso, para la difusión de los ODS, la OMT ya desempeña un papel esencial. En los últimos años, ha realizado esfuerzos considerables para convertir la Agenda 2030 en una referencia clave en el sector del turismo. A través de políticas, planes y acciones de comunicación estratégicas, la OMT ha logrado, y sigue logrando, aumentar la visibilidad de los ODS a nivel global, destacando la necesidad de que el turismo se alinee con los principios sostenibles establecidos en la Agenda 2030 (Organización Mundial del Turismo, 2023; Fraguas y Lerena, 2024). Además, su presencia en medios internacionales, como la cadena CNN, ha sido crucial para sensibilizar a millones de personas. Mediante una alianza estratégica, la campaña #ViajaMañana fue difundida por CNN tras la pandemia de la COVID-19, lo que permitió ampliar significativamente su alcance a nivel global y llegar a millones de personas. De esta manera, la OMT se ha consolidado como una herramienta clave para el desarrollo sostenible, con el turismo como eje central (Fraguas y Lerena, 2024).

No obstante, además de las acciones a escala internacional, también resulta fundamental adoptar estrategias de comunicación a nivel nacional. En el caso de España, país en que nos centramos en este estudio, tras la formación del Gobierno de coalición liderado por Pedro Sánchez en junio de 2018, una de sus primeras iniciativas fue la aprobación del *Plan de Acción*

para la Implementación de la Agenda 2030: Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (Gobierno de España, s.f.). En la sección 9.4 de este plan, titulada *Informar para conocer. Sensibilizar para actuar. Comunicar para transformar: un pacto para la comunicación de la Agenda 2030*, se estableció el propósito de que, para 2020, toda la población española estuviera informada sobre la Agenda 2030 y los ODS y que, además, estuviera concienciada acerca del impacto de los cambios que conlleva (López-Carrión y Martí-Sánchez, 2023). Esta acción resultó más que necesaria, puesto que, de acuerdo con una encuesta realizada en 2019 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en España, solo un 10,8% de los encuestados afirmaba conocer los ODS o haber oído hablar de ellos, mientras que un 88,7% nunca había oído sobre ellos (López-Carrión, 2024).

También en el ámbito universitario, el conocimiento de los ODS es limitado. Según un estudio realizado entre 321 estudiantes universitarios en 2021 (Leiva-Brondo y otros, 2022), solo el 15,9% de los estudiantes consideraba que conocía bien los ODS, mientras que la mayoría (60,7%) afirmó conocerlos solo de nombre y un 23,4% declaró no tener ningún conocimiento sobre ellos. Esta falta de conocimiento resulta preocupante, ya que las universidades desempeñan un papel clave en la formación de futuros profesionales, de quienes se espera que sean capaces de abordar los desafíos de la sostenibilidad en su vida laboral. En este sentido, las instituciones de educación superior deben fomentar un enfoque educativo que, además de transmitir información académica, promueva actitudes y comportamientos alineados con una sociedad más sostenible (Leiva-Brondo y otros, 2022). Estos resultados subrayan la necesidad urgente de poner en marcha varias acciones y campañas para dar a conocer los ODS. Sin embargo, cabe decir que, en los últimos años, España ha impulsado diversas campañas y acciones dirigidas a la población general, en línea con el *Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030* aprobado en 2018. Entre ellas destaca la campaña llamada #ODSéate que se lanzó en 2019, a partir de la cual el gobierno ha comenzado a utilizar el logotipo de los ODS en todos los soportes institucionales para aumentar la visibilidad y el conocimiento de los ODS entre la ciudadanía (López-Carrión, 2024).

2.4 El papel del sector turístico en la contribución a la sostenibilidad

Tras examinar los ODS establecidos por la ONU y la percepción que tiene la ciudadanía sobre ellos, resulta clave analizar en más detalle cómo un sector de alto impacto como el turismo

puede contribuir activamente al cumplimiento de estos objetivos. Para ello, es necesario evaluar tanto sus impactos positivos como negativos, teniendo en cuenta los aspectos clave en los que debe trabajar para maximizar su contribución a la sostenibilidad.

Las empresas turísticas tienen la capacidad de integrar la sostenibilidad mediante acciones concretas. Entre ellas se incluyen la mejora de la eficiencia energética, la gestión sostenible del agua y los residuos, la colaboración con proveedores certificados y la conservación de la biodiversidad local. Además, estas empresas pueden desempeñar un rol activo en la promoción de prácticas de consumo responsables, incentivando el consumo de productos locales, creando experiencias que diversifiquen la oferta turística, y comprando productos de temporada y de buena calidad (Santos-Lacueva y Luque, 2022). Por otro lado, el dinero que gastan los visitantes representan una fuente importante de recursos que puede invertirse en la conservación de la naturaleza y el patrimonio cultural, lo cual, a su vez, fomenta el compromiso de las comunidades locales con el cuidado de su entorno (UNEP y WTO, s.f.).

El turismo tiene un gran potencial para generar impactos positivos en las comunidades y economías donde se desarrolla. Uno de sus impactos más evidentes es la creación de empleo, que fortalece las empresas locales y mejora la calidad de vida de sus trabajadores. Además, el sector puede contribuir a reducir las desigualdades sociales y económicas, brindando oportunidades laborales a distintos grupos, como mujeres y comunidades vulnerables (Monsalve Peláez y otros, 2023). Al reunir personas de diversos orígenes, el turismo también fomenta el respeto intercultural y genera una mayor conciencia sobre la importancia de preservar el patrimonio cultural (UNEP y WTO, s.f.).

Desafortunadamente, la otra cara de la moneda también conlleva una serie de impactos negativos. En primer lugar, la dependencia del sector vuelve la economía vulnerable, ya que la estacionalidad provoca empleos temporales e inseguridad laboral, y la alta demanda eleva los precios de bienes y vivienda, generando desigualdades y desplazamientos (Ceupe, 2019). En el plano ambiental, el turismo presiona recursos como agua y energía, contribuye a la contaminación y al deterioro de la fauna y flora locales, debido a actividades turísticas incompatibles con el entorno. Además, el desarrollo urbano inapropiado afecta el valor visual y cultural del paisaje rural (Pardo Torregrosa y otros, 2022). Por último, desde un punto de

vista cultural, puede distorsionar la autenticidad local al simplificar tradiciones para atraer visitantes.

Por tanto, uno de los principales retos es incorporar de manera constante un enfoque sostenible, con el objetivo de amplificar sus impactos positivos y, al mismo tiempo, mitigar o, en la medida de lo posible, minimizar sus efectos negativos (Pardo Torregrosa y otros, 2022).

2.5 Actores involucrados en la sostenibilidad turística

Cualquier cambio en materia de sostenibilidad iniciada por alguno de los actores (residentes, turistas, empresas turísticas y gobierno) puede constituir un catalizador que impulse a otros a implementar acciones similares (Córcoles-Muñoz, 2022). En este apartado, se expondrán unas buenas prácticas que cada actor debe considerar para fomentar el turismo sostenible.

2.5.1 Residentes

Gracias a la profunda conexión que los residentes tienen con su entorno y tradiciones, resultan imprescindibles a la hora de contribuir al turismo sostenible. Su participación activa les permite influir en el desarrollo turístico, ajustándolo a sus necesidades, valores y aspiraciones (Lijun y otros, 2024). Además, al ser los principales afectados por los impactos del turismo, tienen un interés directo en promover prácticas más responsables (Lijun y otros, 2024).

Sin embargo, el aumento de la contaminación y la masificación turística ha generado preocupaciones significativas en las comunidades locales, que ahora demandan una mayor intervención del gobierno y las instituciones para implementar iniciativas sostenibles (Córcoles-Muñoz, 2022). Las comunidades locales no pueden llevarlas a cabo por sí solas, ya que se enfrentan a varios retos, como la falta de recursos (dinero, poder o formación) para poner en marcha iniciativas eficaces (Córcoles-Muñoz, 2022). En este contexto, resulta pertinente destacar iniciativas como el modelo discutido por Selmanaj y otros (2018), denominado 'CBT', abreviatura de *Community Based Tourism*, en el que los propios residentes se encargan de la gestión y ejecución de las actividades turísticas, mientras que los actores externos, como el gobierno o las ONG, intervienen únicamente como intermediarios o brindando apoyo. Iniciativas como esta tienen como objetivo reducir la pobreza, aumentar la

autosuficiencia y conservar la cultura local, contribuyendo de esta manera a un turismo más sostenible (Selmanaj y otros, 2018).

2.5.2 Turistas

Otro actor clave son los turistas, que constituyen el eje central del turismo. Por ello, tienen un papel decisivo en la reducción de los efectos negativos del turismo, adoptando decisiones más conscientes y responsables a la hora de viajar (Coçiș y Nicula, 2022; García de Los Salmones y otros, 2024; Roxas y otros, 2020). En lugar de visitar lugares dañados por el turismo, deben elegir destinos sostenibles que puedan soportar el impacto del turismo. Asimismo, en lugar de optar por alojamientos tipo Airbnb, que afectan negativamente a los residentes por la competencia desleal y la subida de precios, es preferible apoyar a negocios locales como hoteles o alojarse con familias residentes. Estos ofrecen todas las comodidades necesarias, ayudan a la comunidad y brindan una experiencia más auténtica del lugar.

Tomar decisiones conscientes puede reducir significativamente el consumo individual. Otra recomendación es que los turistas deben llevar artículos reutilizables como botellas de agua, pajillas, y bolsas de tela con el fin de prevenir la contaminación por plásticos y la generación de residuos. También, al comprar alimentos, es mejor evitar grandes cadenas y optar por productores y mercados locales (Coçiș y Nicula, 2022).

Como consumidores finales, deben ser motivados a optar por productos y servicios sostenibles que contribuyen a la generación de empleo y beneficios en la comunidad local, así como a reflexionar sobre el impacto de sus decisiones de consumo (Pardo Torregrosa y otros, 2022). Hoy en día, los turistas se están involucrando cada vez más en: participar en la reducción de residuos y contaminación; colaborar en la conservación de los entornos naturales; apoyar a las comunidades locales; respetar y preservar la cultura; priorizar el bienestar animal en los destinos; y contribuir a los destinos, asegurándose de que cualquier tipo de aporte genere una diferencia positiva (Roxas y otros, 2020).

2.5.3 Empresas turísticas

Si bien las decisiones individuales de los turistas son determinantes para fomentar un turismo más sostenible, su capacidad de acción se ve condicionada, en gran medida, por las opciones que ofrecen las empresas del sector. Por tanto, es imprescindible examinar también el rol que desempeñan las empresas turísticas, actores clave en la configuración de experiencias,

productos y servicios que pueden facilitar, o entorpecer, prácticas responsables por parte de los viajeros (Carbone y otros, 2005).

En el pasado, las empresas turísticas como los operadores turísticos han evitado asumir plena responsabilidad por los efectos sociales y ambientales de sus actividades, justificándose en que solo actúan como puente entre los viajeros y los proveedores de servicios (Carbone y otros, 2005). Solían argumentar que los impactos que genera el turismo en los destinos deberían ser gestionados por los proveedores locales o las autoridades. Sin embargo, hoy en día muchos de estas empresas reconocen que, precisamente por estar en el centro de la cadena, es decir, en contacto directo con clientes y otras empresas turísticas, tienen una posición clave para promover un desarrollo más sostenible. Pueden influir así tanto en las decisiones de los turistas como en las prácticas de los proveedores, y contribuir así a un manejo más sostenible de los destinos (Carbone y otros, 2005).

Para ello, las empresas turísticas implementen medidas ambientales como la reutilización de toallas, la reducción del uso de plásticos, la gestión responsable del agua y la implementación de fuentes de energía renovable. Al margen de esto, es fundamental que promuevan la sostenibilidad social, por ejemplo, al contratar a personal y proveedores locales. Esto puede implicar respetar y valorar las culturas locales, colaborar estrechamente con las comunidades anfitrionas y generar oportunidades para grupos marginados a través de actividades vinculadas al turismo. Al hacerlo, no solo contribuyen a la preservación del patrimonio cultural, sino que también enriquecen la experiencia del visitante mediante intercambios auténticos con la población local (Showkat y Nagina, 2024).

Sin embargo, adoptar prácticas sostenibles no es suficiente por sí solo. Para que las medidas sean verdaderamente efectivas a largo plazo, resulta fundamental que las empresas mantengan una actitud de mejora constante y sean capaces de evolucionar frente a los desafíos emergentes. De este modo, pueden facilitar el diálogo entre los distintos actores del sector, y fomentar una cultura interna de aprendizaje continuo (Showkat y Nagina, 2024). Por ejemplo, cuando las empresas observan que otras obtienen buenos resultados, tienden a imitarlas. Así, las empresas líderes pueden influir en otras, promover la adopción de buenas prácticas, y así extender el desarrollo sostenible por todo el sector (Córcoles-Muñoz, 2022).

2.5.4 Gobierno

Para que los residentes, los turistas y las empresas turísticas puedan implementar medidas eficaces, es necesario que el gobierno cuente con un liderazgo político sólido que apoye y regule dichas acciones. Es decir, el gobierno dispone de herramientas regulatorias y financieras muy eficaces para fomentar la sostenibilidad. En consecuencia, las administraciones públicas de los destinos turísticos tienen la responsabilidad de fomentar políticas públicas que sean congruentes con los principios de sostenibilidad y, en colaboración con los ciudadanos y las empresas locales (Pardo Torregrosa y otros, 2022).

Para cumplir con esta responsabilidad, existen diversas formas en las que las políticas gubernamentales pueden influir en la promoción de la sostenibilidad en las operaciones, ya sea mediante apoyo y asesoramiento directo, o a través del diseño de políticas y acciones apropiadas. Es evidente que siempre se necesitan leyes y normas, pero también se puede lograr mucho sin imponer obligaciones, simplemente compartiendo directrices claras o animando a las empresas a revisar y mejorar su funcionamiento. Además, el gobierno puede proporcionar buena infraestructura, por ejemplo, mejorar el acceso a información sobre sostenibilidad, y facilitar la conexión entre empresas. También los sistemas de certificación voluntaria pueden ser una herramienta útil para identificar buenas prácticas, y fomentar que más empresas se comprometan con una gestión más sostenible. El hecho de mostrar qué empresas lo están haciendo bien, motiva a otras a trabajar también de manera más sostenible (UNEP y WTO, s.f.).

Más que simplemente gobernar o llevar a cabo actividades asociadas únicamente con las instituciones formales de gobierno, es también tarea suya abordar y gestionar diferentes temas como la política turística, el exceso de turismo, la gestión de riesgos, los estudios de capacidad, la calidad de los servicios y la satisfacción de los turistas, la competitividad, los impactos ambientales, la digitalización y la economía inteligente, entre otros (Anjos y Kennell, 2019).

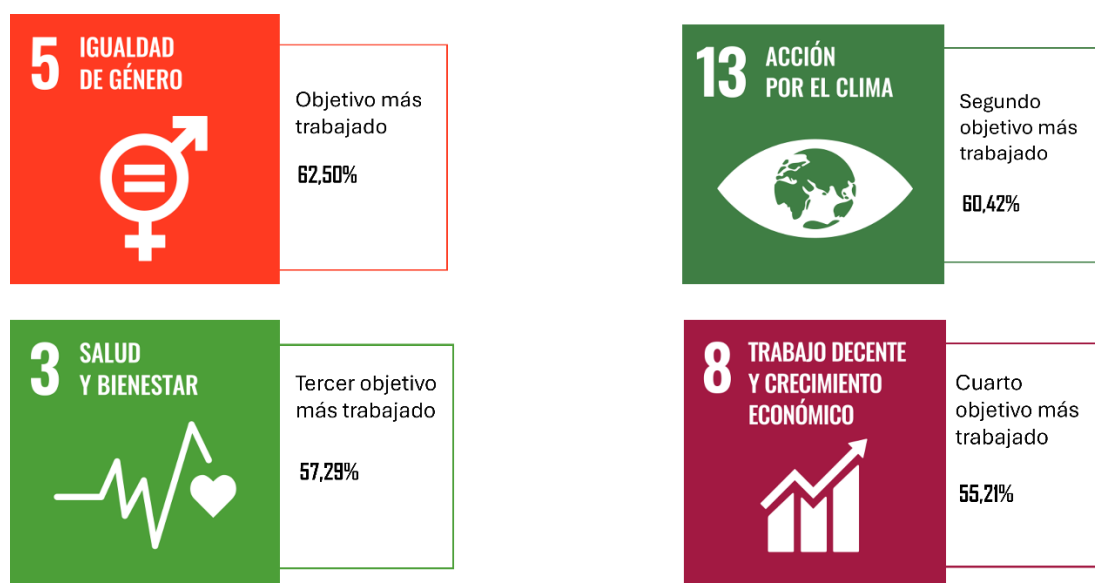
En conclusión, si bien la principal responsabilidad recae en el gobierno, es imprescindible que los distintos actores del sector turístico participen activamente en la toma de decisiones y en la implementación de medidas sostenibles. Por ello, una gobernanza eficaz resulta clave para asegurar que todos los actores tengan las mismas oportunidades de participar y contribuir al desarrollo sostenible del turismo. En caso de no respetar esto, se arriesga de tener una

gestión desde arriba (*top-down*) en la que solo los expertos toman decisiones, lo cual puede llevar a propuestas que no se ajustan a las necesidades ni opiniones de la comunidad local (Roxas y otros, 2020).

2.6 La situación actual ante la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS

Existe un consenso general de que el progreso hacia el logro de los ODS ha sido más lento de lo que se requiere. La Agenda 2030 ha logrado algunos avances hacia una sostenibilidad más sólida, pero siguen siendo insuficientes (Cruz y otros, 2020). Según el informe más reciente del Pacto Mundial (2024) sobre el progreso de las empresas españolas en relación con la Agenda 2030 y los ODS, solo alrededor del 17% de las metas de los ODS están en camino de cumplirse, mientras que un 35% están estancadas o incluso en retroceso. A pesar de esto, no podemos pasar por alto que, en términos generales, el desempeño de las empresas españolas en cuanto a sostenibilidad ha experimentado una mejora significativa en los últimos años (Pacto Mundial, 2024). Un estudio anterior del Pacto Mundial (2022) identificó, tras una encuesta realizada a las empresas turísticas españolas, los siguientes objetivos como los más abordados en el sector:

Figura 1. Los ODS más trabajados por el sector turístico



Fuente: elaboración propia a partir de Pacto Mundial (2022)

Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, aún quedan grandes desafíos para llevar la transformación hacia un nivel más alto. Unos de los principales retos es la necesidad de que las empresas establezcan objetivos más ambiciosos, medibles y con plazos definidos,

especialmente en áreas clave como la reducción de emisiones de CO₂, y la promoción de la igualdad de género en puestos de alta dirección. Además, resulta fundamental garantizar la implementación efectiva de prácticas sostenibles en las pequeñas y medianas empresas españolas, así como reducir la brecha entre las políticas empresariales y las acciones concretas (Pardo Torregrosa y otros, 2022). Aunque muchas organizaciones cuentan con políticas sólidas en materia de sostenibilidad, no todas logran traducirlas en medidas efectivas (Sánchez y otros, s.f.). Esta disparidad es uno de los principales obstáculos que deben superar para garantizar un progreso real hacia los ODS (Pacto Mundial, 2024).

Por supuesto, no debemos olvidar que las acciones en favor de la sostenibilidad comenzaban a consolidarse y avanzar con firmeza, cuando la pandemia de la COVID-19 irrumpió de manera abrupta, deteniendo prácticamente al mundo entero (Pardo Torregrosa y otros, 2022; (Fraguas y Lerena, 2024). El turismo fue uno de los sectores más golpeados, lo que repercutió significativamente en el desarrollo de iniciativas sostenibles. A modo de ilustración, la pandemia provocó una disminución del 83% en la actividad turística durante el año 2020 en comparación con 2019, lo que resultó en la pérdida de empleo para millones de personas (Pardo Torregrosa y otros, 2022). Sin embargo, gran parte de la comunidad turística considera la crisis como una oportunidad para repensar y reconstruir el turismo, alineándolo de manera más efectiva con la sostenibilidad (Fraguas y Lerena, 2024; Pacto Mundial, 2022; Pardo Torregrosa y otros, 2022).

Por todo esto, resulta de interés investigar qué están llevando a cabo las empresas turísticas en la actualidad para cumplir con los ODS, y cómo comunican estos esfuerzos a su público para sensibilizar tanto a los turistas como a otras empresas.

2.7 Estrategias de comunicación para comunicar los ODS

En la literatura académica, se han utilizado distintas metodologías para analizar cómo las empresas emplean el *marketing* digital que puede resultar fundamental para comunicar los ODS. Entre las más comunes se encuentran las encuestas cuantitativas con empresas sobre sus prácticas digitales y el análisis de contenido en las RR.SS (Chung y otros, 2016; Dueñas y otros, 2021; López-López y otros, 2020; Pérez-Serrano y otros, 2020; Rodríguez y otros, 2022).

Por tanto, sabemos que, cada vez más, las empresas son conscientes de la relevancia de los ODS para el futuro de sus operaciones y han comenzado a enfocarse en alcanzar aquellos objetivos que están directamente vinculados a sus actividades (De Luca y otros, 2022). Al mismo tiempo, la comunicación de su contribución a la sostenibilidad representa una gran oportunidad para mejorar la percepción que los grupos de interés tienen sobre las empresas y fomentar su participación (De Luca y otros, 2022). Por lo tanto, dar visibilidad a los ODS y comunicarlos es esencial para que los ciudadanos los consideren como una opción de elección de productos y servicios sostenibles (De La Casa y Caballero, 2021). En este apartado se hará una introducción a las diferentes estrategias que las empresas españolas pueden implementar como herramientas de *marketing* digital, entre otros para comunicar los valores sostenibles de la empresa y los ODS, ya que se usan en la práctica diaria de estas empresas. En general, estas estrategias se han considerado para la comunicación de *marketing* digital, pero no necesariamente en particular para los ODS.

2.7.1 Herramientas de *marketing* digital en el ámbito empresarial español

Las RR.SS., el sitio web y los informes publicados en ellos, son las principales ventana de comunicación de cualquier organización con su entorno (De La Casa y Caballero, 2021). En primer lugar, las organizaciones empresariales pueden utilizar las RR.SS. como herramienta de *marketing* digital para comunicarse con el público, encontrar nuevos clientes y fidelizarlos, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar las ventas y los ingresos y, en consecuencia, crear una buena reputación de la marca (Magadán-Díaz y otros, 2020). Además, la creación de contenidos multimedia para plataformas de RR.SS., así como la existencia de un sitio web, son criterios esenciales para informar de la misión, los objetivos, los productos y los servicios que una empresa ofrece a sus clientes actuales o potenciales (Guerra y otros, 2022).

Sin embargo, la importancia de una adecuada gestión comunicativa online para reforzar su presencia en el mercado no siempre se ve reflejada en la inversión por parte de las empresas en general (Dueñas y otros, 2021). Esto se puede explicar por el hecho de que no entienden bien cómo gestionar las RR.SS. para que beneficien estratégicamente a la organización. En otras palabras, no existe un procedimiento establecido que guíe a una organización o empresa en el uso de las RR.SS., tampoco existen buenas prácticas aceptadas por todo el sector, y a menudo las organizaciones temen que el uso de las RR.SS. pueda conllevar posibles

efectos negativos como falta de control sobre el contenido (Chung y otros, 2016). No obstante, el creciente protagonismo de los ODS resalta la importancia de que las organizaciones mantengan una comunicación constante y coherente con su audiencia a través de las RR.SS (De Oliveira y otros, 2021). Si la empresa ahora está aún en una fase inicial o ya ha desarrollado una cultura sólida en torno a los ODS, es importante dar visibilidad a ese compromiso usando los distintos canales que la empresa tiene a su alcance.

Entre todos los medios de comunicación, el informe de sostenibilidad funciona como la herramienta clave para mostrar todo lo que la empresa ha realizado en su camino hacia el cumplimiento de los ODS (Rodríguez y otros, 2019). Como propone el SDG Compass (2015), para cada ODS que la empresa identifique como relevante, puede explicar por qué lo ha considerado así, y cómo llegó a esa decisión, por ejemplo, mediante un análisis interno o con la participación de sus grupos de interés. También es útil que describa los impactos más importantes, tanto positivos como negativos, que tiene en relación con ese ODS. Además, puede presentar los avances conseguidos hasta el momento, y las acciones o estrategias que está aplicando para gestionarlos, incluyendo políticas, procesos o medidas específicas que integren el ODS en su actividad diaria. Gracias al informe o memoria de sostenibilidad, los distintos grupos de interés pueden conocer los avances de la empresa en la contribución de los ODS (Rodríguez y otros, 2019).

El informe de sostenibilidad se puede encontrar en el sitio web de la empresa, que igualmente constituye un canal clave en la estrategia de comunicación de las empresas. Tal como señalan Vila y otros (2019) y Marzo-Navarro y otros (2020), un sitio web bien diseñado puede reforzar la imagen de marca y aumentar la fidelización del cliente. Además, puede actuar como un espacio de interacción entre la empresa y sus grupos de interés. Aparte de elementos clave como un diseño atractivo, facilidad de navegación, buscadores eficaces y versiones en varios idiomas, la inclusión de contenidos educativos incrementa el interés del público por la empresa y sus actividades. En este sentido, educar a través de la información publicada en la web representa una oportunidad valiosa para comunicar el compromiso de la empresa con los ODS.

Si bien el informe de sostenibilidad y el sitio web son canales importantes, no resultan suficientes por sí solos. Hoy en día, las empresas deben mantener una presencia activa en las RR.SS. para conectar con un público más participativo (De Oliveira y otros, 2021). Estas plataformas permiten una comunicación constante y directa con los grupos de interés, facilitando la sensibilización sobre sus actividades y compromisos (ElAlfy y otros, 2020). Por ejemplo, la red social X, con su capacidad interactiva, permite establecer relaciones de calidad y ofrecer información en tiempo real (Coronil y otros, 2023). Aunque divulgar información sobre los ODS no implica siempre acciones concretas, representa un paso relevante hacia una mayor transparencia en las prácticas sostenibles de la empresa (ElAlfy y otros, 2020).

2.7.2 El uso de *influencer marketing* en las empresas (turísticas) españolas

En el contexto actual del *marketing* digital, el *influencer marketing* ha emergido como una herramienta clave, especialmente en el sector turístico, donde los *influencers* actúan como guías de viaje (Rodríguez y otros, 2022). Podemos definir el *influencer marketing* como las comunicaciones de *marketing* en las que los *influencers* promocionan la oferta de una marca en sus propias páginas de RR.SS. (Belanche y otros, 2021).

Aunque este tipo de *marketing* se utilizó por primera vez en sectores como el turismo, la moda, y la belleza, que fueron los primeros en adoptarlo en 2015, ahora se utiliza en todos los sectores empresariales, desde la banca hasta las telecomunicaciones (Pérez-Serrano y otros, 2020). Esta forma de *marketing* atrae más a los clientes que la publicidad tradicional porque da a los consumidores una sensación de estrecha relación y encaja con sus *influencers* favoritos. Además, está basada en lo que llamamos *eWOM* (*Electronic Word-Of-Mouth*) que se considera una conversación no comercial, libre de manipulaciones por parte de las empresas y, por tanto, fiable (Martínez-López y otros, 2020).

Ya el 60% de las empresas turísticas estudiadas por Rodríguez y otros (2022) recurre a *influencers* y se nota que las publicaciones en las que están etiquetadas estas personas son las que mayor éxito tienen. Las empresas turísticas muestran preferencia por cuentas especializadas en viajes y *micro influencers*, en lugar de aquellas que cuentan con un gran número de seguidores. Los *micro influencers* son personas que destacan por su gran

engagement (el número de *likes* y la cantidad de veces que se publica contenido), y que poseen una comunidad muy activa (Rodríguez y otros, 2022).

En general, los seguidores valoran que haya una conexión auténtica entre el *influencer* y el producto promocionado, lo que aumenta la credibilidad. Esperan que el contenido sea coherente con el estilo de vida y valores del *influencer*, lo que genera opiniones positivas y reduce la sensación de publicidad. Si perciben que el contenido está muy controlado por la marca, suelen reaccionar negativamente hacia la marca y el *influencer*. Por último, es notable que los *micro influencers* suelen tener más influencia que las celebridades (Martínez-López y otros, 2020).

2.7.3 El uso de *influencers* en la promoción del turismo sostenible

Hoy en día, los expertos en comunicación de *marketing* recurren a *influencers* comprometidos con la sostenibilidad y reconocen su papel como creadores de contenido, capaces de formar opiniones de los demás. En otras palabras, estos *influencers* poseen el potencial de fomentar comportamientos respetuosos con el medio ambiente (Baltezarević y otros, 2022).

A través de fotos, videos y relatos, inspiran a sus seguidores a tomar decisiones más sostenibles y a viajar de forma responsable. Asimismo, sensibilizan sobre los impactos negativos del turismo en el medio ambiente y en las comunidades locales, mediante recomendaciones prácticas, como el uso del transporte público o la reducción de productos desechables (Kilipiri y otros, 2023). Para transmitir estos mensajes, redes como Instagram, con su enfoque visual, son ideales para este tipo de mensajes. La viveza de los contenidos estimula la inspiración y el deseo de consumir, por lo que es clave que empresas e *influencers* cuiden cómo presentan sus publicaciones, usando imágenes, colores y vídeos atractivos (Sheng y otros, 2020). En este contexto, la colaboración entre *influencers* y empresas turísticas a través de campañas conjuntas se vuelve una estrategia eficaz para destacar destinos sostenibles, resaltar su identidad cultural y diferenciarlos de otros lugares. También pueden colaborar con gobiernos y entidades públicas para dar visibilidad a destinos menos conocidos y concienciar sobre el impacto del turismo.

No obstante, a pesar de los beneficios que ofrece el uso de *influencers* en la promoción del turismo sostenible, esta estrategia no está exenta de limitaciones. Una de las principales preocupaciones es su contribución al fenómeno del *sobreturismo*, especialmente en destinos remotos o poco preparados para recibir grandes cantidades de visitantes (Babu y otros, 2024). La difusión masiva de fotografías de estos lugares visualmente atractivos, incluso a menudo acompañadas de etiquetas geográficas, ha llevado al aumento repentino de visitantes en regiones anteriormente poco frecuentadas. Aunque este crecimiento turístico puede representar beneficios económicos, también provoca saturación, presión sobre las infraestructuras locales y cambios negativos en la vida cotidiana de las comunidades locales. Por ello, no siempre resulta éticamente correcto que los *influencers* divulguen o promocionan públicamente estos destinos.

En conclusión, aunque los *influencers* constituyen un medio eficaz en la promoción del turismo responsable, resulta esencial mantener un equilibrio entre la divulgación de destinos sostenibles, y la consideración de otros aspectos del turismo sostenible. En caso de que no se logre este equilibrio, el turismo sostenible podría acabar convirtiéndose en una forma de *sobreturismo* (Babu y otros, 2024).

2.8 Comunicación de sostenibilidad y ODS como herramienta de *marketing*

La comunicación es el hilo conductor que da vida a toda estrategia de sostenibilidad (Baldassarre y Campo, 2016). Por ello, divulgar los objetivos empresariales en materia de desarrollo sostenible puede convertirse en una poderosa herramienta de comunicación, al traducir las aspiraciones empresariales en mensajes accesibles y concretos, lo que favorece el compromiso de empleados, socios y otros grupos de interés (SDG Compass, 2015). La transparencia puede entenderse como un proceso dinámico, y, por ende, gestionable dentro de la relación comunicativa entre una empresa y sus grupos de interés interesados en conocer sus acciones de sostenibilidad. No se trata, por tanto, de un atributo fijo, sino de un proceso en continua evolución (Baldassarre y Campo, 2016).

De hecho, comunicar sus acciones en materia de sostenibilidad puede considerarse también una herramienta estratégica de negocio, ya que permite a la empresa ampliar su alcance hacia nuevos clientes y mejorar su atractivo en el mercado, lo que potencialmente puede atraer a

nuevos inversores (Baldassarre y Campo, 2016). Sin embargo, estos mismos investigadores indican que muchas empresas temen ser acusadas de *greenwashing*, en que se trata de que una empresa proyecta una imagen idealizada, destacando únicamente sus éxitos mientras silencia o disimula aspectos menos favorables de su conducta corporativa. Por otro lado, adoptan una cultura del *green-muting*: consideran inapropiado hablar abiertamente de sus logros en sostenibilidad. También existe la preocupación de que comunicar demasiado puede dar ventaja a la competencia, o que hacer públicos los objetivos de sostenibilidad implique ceder el control de la marca a los consumidores (Baldassarre y Campo, 2016).

A pesar de estas barreras, las empresas deben ser conscientes de que integrar la sostenibilidad ha dejado de ser una opción, y se perfila cada vez más como una exigencia clave para mantener la competitividad en el mercado (Kumar y otros, 2012). Aunque en teoría suena sencillo, en la práctica integrar la sostenibilidad en la estrategia de *marketing* representa un desafío considerable. Por un lado, existe el riesgo de ser acusadas de *greenwashing*, especialmente cuando no todos los productos cumplen con criterios sostenibles. Por otro lado, el principio básico de *marketing* consiste en vender más, lo que implica una mayor producción, y, por ende, un mayor consumo de recursos. Por lo tanto, encontrar un equilibrio entre seguir generando beneficios y reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente puede resultar complejo (Kumar y otros, 2012).

Aunque muchas organizaciones y empresas apuestan por los ODS en sus actividades, en la mayoría de los casos no comunican estos esfuerzos ni a nivel interno ni externo (De La Casa y Caballero, 2021). Esta carencia supone un doble impacto negativo: por una parte, frena su contribución al logro de los ODS a nivel global hacia la Agenda 2030, y, por otra parte, implica la pérdida de una oportunidad estratégica para posicionarse como empresas comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social (De La Casa y Caballero, 2021). Entre aquellas empresas que sí informan sobre sus acciones relacionadas con los ODS, muchas lo hacen únicamente a través de su página web o informes, sin fomentar la interacción con el público mediante las RR.SS. Esta falta de comunicación reduce su alcance, y hace que pierdan la oportunidad de conectar con más personas (De Oliveira y otros, 2021). Por su contacto con los distintos grupos de interés, desde los socios hasta la ciudadanía y los medios de comunicación, las empresas cuentan con una posición privilegiada para comunicar los ODS, y aumentar su visibilidad y reconocimiento tanto dentro como fuera del sector. Por lo tanto, es

de crucial importancia que las empresas se pongan a la vanguardia para comunicar los ODS (De La Casa y Caballero, 2021).

En este estudio nos interesa profundizar en este tema porque el vacío en la comunicación de los ODS no solo afecta la percepción externa de las empresas, sino que limita su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Nos preocupa que, a veces, las empresas integren los ODS en sus actividades sin comunicar estos esfuerzos, ya que sin visibilidad no se genera conciencia ni se moviliza el apoyo necesario para impulsar un cambio real. Es decir, la falta de una narrativa clara sobre sus compromisos y logros debilita el rol transformador que podrían desempeñar en el logro hacia los objetivos establecidos en la Agenda 2030. Por ello, consideramos fundamental analizar en qué fase se encuentran actualmente las empresas turísticas españolas en el uso de herramientas de *marketing* digital para dar visibilidad a los ODS, para conectar con los distintos grupos de interés y consolidar una cultura empresarial orientada al desarrollo sostenible.

2.9 Preguntas de investigación y hipótesis

A partir del marco teórico sobre el estado actual de la implementación y comunicación de los ODS y la sostenibilidad en el sector turístico español, este estudio busca responder a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera contribuyen las empresas turísticas españolas a los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU)?
2. ¿Cómo se comunican los ODS al público como estrategia de *marketing* para estimular la elección del turismo sostenible?
3. ¿Qué estrategias de *marketing* adicionales emplean las empresas turísticas españolas para promover el turismo sostenible?

A partir del análisis del marco teórico y de los hallazgos identificados en la literatura existente, se han formulado tres hipótesis:

- H1: Aunque muchas empresas turísticas incluyen los ODS en su estrategia, existe una brecha significativa entre el compromiso declarado con los ODS y la implementación de acciones concretas y su comunicación externa.

- H2: Las empresas turísticas comunican información sobre los ODS y la sostenibilidad principalmente a través de documentos formales como informes o memorias de sostenibilidad, y hacen un menor uso de las RR.SS. como medio de comunicación, a pesar del creciente uso de plataformas digitales.
- H3: Las empresas turísticas utilizan de manera creciente a *influencers* como una estrategia de *marketing* para promocionar el turismo sostenible.

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño

Para la realización del presente trabajo se ha utilizado un enfoque cualitativo para obtener más información sobre la comunicación de los ODS en las empresas turísticas españolas. Esto sucedió en dos etapas. Primero, efectuamos una revisión bibliográfica para identificar los marcos teóricos existentes (ver sección 2), y, segundo, realizamos una investigación empírica mediante entrevistas a responsables de empresas turísticas españoles, tanto públicas como privadas. De forma complementaria, también llevamos a cabo un análisis de páginas web y documentos de las empresas.

La elección de entrevistas semiestructuradas, además del análisis de páginas web o documentos, se justifica a partir de dos elementos presentes en el marco teórico del presente trabajo. Primero, las empresas no suelen comunicar sus esfuerzos relacionados con los ODS o lo hacen únicamente a través de su página web o informes, y en muchos casos de forma limitada (ver sección 2.8). Esto indica que la información disponible públicamente es parcial o insuficiente, lo que limita la comprensión real de las acciones implementadas. Segundo, las empresas dudan en comunicar sus acciones sostenibles por miedo a ser acusadas de *greenwashing*, o simplemente porque no consideran apropiado hablar abiertamente de sus logros (*green-muting*). En este contexto, las entrevistas permiten ir más allá del discurso oficial y explorar tanto las motivaciones como las barreras internas reales, además de ofrecer una comprensión más precisa de cómo se implementan y comunican los ODS dentro de las empresas.

No obstante, para complementar la información de las entrevistas, revisamos las páginas web y documentos oficiales de las empresas entrevistadas como informes de sostenibilidad y decálogos del viajero responsable.

3.2 Participantes

Realizamos entrevistas semiestructuradas con 11 empresas turísticas españolas, de las cuales 5 eran empresas públicas y 6 empresas privadas. Los respondientes suelen ser responsables de comunicación/RR.SS. o responsables de sostenibilidad. Cada entrevista tuvo una duración máxima de 30 minutos y fue grabada y transcrita con el consentimiento

previo de los participantes. En algunos casos, se realizaron entrevistas con dos representantes de una misma empresa, ya que un solo entrevistado no podía proporcionar respuestas completas a todas las preguntas formuladas. Estas dos personas solían ser responsable de sostenibilidad y responsable de comunicación/RR.SS. En este caso, figuran dos funciones en la columna 'Función del/de los respondiente(s)'. No obstante, dado que no todas las empresas estaban dispuestas a participar en una entrevista, 3 de ellas respondieron a las preguntas por escrito. El contacto con las empresas se realizó a través de un correo electrónico estandarizado que redacté previamente (ver apéndice A). En este correo, solicitaba a los representantes de las empresas si estarían dispuestos a participar en una breve entrevista sobre la comunicación y aplicación de los ODS en sus organizaciones. El mismo correo fue enviado a todas las empresas seleccionadas.

En la Tabla 2, ofrecemos una visión general de las empresas encuestadas, su tamaño, si es una empresa privada o pública, el tipo de empresa y la función del/de los respondiente(s). Para las empresas que prefirieron permanecer en el anonimato, solo utilizamos un nombre en clave.

Tabla 2. Perfil de los participantes de las entrevistas

Nombre en clave	Nombre de la empresa	Empresa privada o pública	Tipo de empresa	Función del /de los respondiente(s)
E1	AENA	pública	operador aeroportuario	responsable de la comunicación sobre temas de sostenibilidad e innovación
E2	Ávoris Corporación Empresarial, S.L.	privada	operador turístico	responsable de <i>marketing</i> digital y técnica de sostenibilidad

E3	Europamundo Vacaciones	privada	agencia de viajes	responsable del departamento de sostenibilidad y responsabilidad social
E4	anónima	privada	empresa hotelera	directora de <i>marketing</i> y comunicación
E5	anónima	pública	empresa municipal mercantil para la gestión de la promoción turística	subdirectora <i>marketing</i>
E6	Renfe	pública	empresa ferroviaria	director de sostenibilidad
E7	SAÓ Viajes	privada	agencia de viajes	responsable de <i>marketing</i> y comunicación y responsable de sostenibilidad
E8	Turisme Comunitat Valenciana	pública	organismo autonómico encargado de la promoción turística	técnica de calidad
E9	Turismo de Segovia	pública	empresa municipal de turismo	responsable de la comunicación del plan de sostenibilidad turística
E10	Turismo Vivencial	privada	agencia de viajes	responsable de comunicación
E11	Descubrir Tours	privada	agencia de viajes	directora y fundadora

3.3 Selección de empresas y entrevistas

Primero, para encontrar empresas que apuestan por los ODS, simplemente introduje palabras clave en Internet como ‘agencias de viajes sostenibles españa’, ‘tour operadores sostenibles españa’, ‘empresas turísticas españa’, ‘empresas turísticas objetivos de desarrollo sostenible’. A veces, también encontré ejemplos de empresas turísticas sostenibles en artículos académicos.

Segundo, para seleccionar las empresas, realicé un análisis de sus sitios web con el objetivo de identificar referencias a los ODS. En este proceso, consideré varios aspectos clave, como la mención explícita de la palabra ‘ODS’ o ‘Objetivos de Desarrollo Sostenible’, la presencia de logotipos de los ODS, la publicación de noticias relacionadas con los ODS, la organización de eventos vinculados a los ODS, la realización de mediciones sobre su impacto en los ODS y su contribución activa a estos objetivos. Si un sitio web incluía al menos uno de estos elementos, la empresa se consideraba como candidata potencial.

El cuestionario integral que utilizamos para las entrevistas puede encontrarse en el apéndice B. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas. En este tipo de entrevistas, las preguntas suelen empezar por ‘¿por qué?, ¿cómo?’. Estas preguntas permiten obtener una respuesta completa, y, si es necesario, hacer preguntas adicionales. Las preguntas sobre los canales de comunicación e *influencers* se basaron en el Trabajo de Fin de Grado (TFG) (Welvaert, 2024). Las demás preguntas fueron formuladas en función del tema, es decir, los ODS. Comenzamos cada entrevista con una parte general en la que preguntábamos sobre la función de la persona, sus responsabilidades dentro de la empresa y qué canales de comunicación utiliza la empresa para la comunicación externa. Luego, nos centramos en los canales de comunicación y estrategias que se utilizan específicamente para comunicar los ODS y el turismo sostenible.

3.4 Análisis de datos

Todas las entrevistas fueron grabadas a través de la plataforma de videoconferencias “Microsoft Teams” y transcritas automáticamente mediante la funcionalidad de transcripción de la misma plataforma. Posteriormente, revisé manualmente cada transcripción, comparándola con la grabación original para corregir posibles errores de transcripción y

asegurar la fidelidad del contenido. Inmediatamente después de cada entrevista, redacté una primera síntesis de observaciones en un documento Excel. Este registro incluía aspectos positivos y negativos mencionados que yo misma observé a primera vista, los canales de RR.SS. utilizados, el uso (o no) de *influencers*, los ODS a los que la empresa contribuía y una breve conclusión personal sobre cada caso. Esto me permitió de disponer de una perspectiva comparativa y organizada de los hallazgos por empresa.

Posteriormente, las entrevistas fueron codificadas utilizando el software de análisis cualitativo Nvivo 14. A través de esta herramienta, asigné palabras clave a los fragmentos más relevantes de las respuestas, lo que me permitió organizar el contenido en diferentes categorías. Una vez finalizado el proceso de codificación, revisamos los fragmentos agrupados por categoría y observamos en qué aspectos se producían solapamientos o coincidencias entre las respuestas de las distintas empresas.

4 RESULTADOS

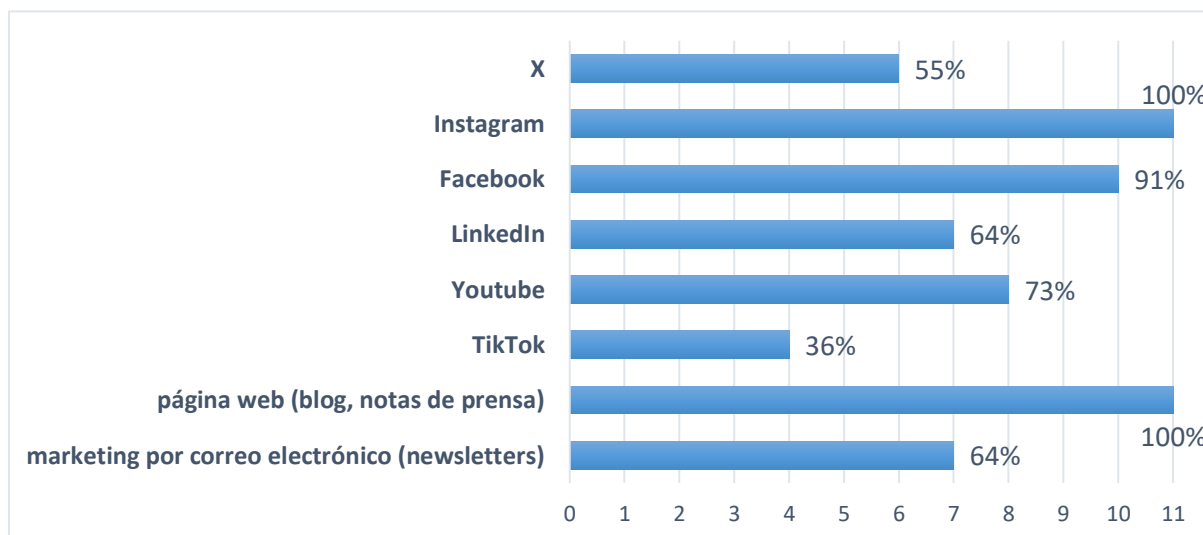
En este capítulo, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a 11 empresas turísticas españolas. Los resultados se han estructurado en 3 temas, basándonos en el orden de las preguntas formuladas durante la entrevista (ver apéndice B). En primer lugar, se analizarán las herramientas de comunicación digital utilizadas, tanto en general como específicamente para promover la sostenibilidad. En segundo lugar, se examinará cómo integran estas empresas los ODS en su estrategia empresarial y comunicativa. Finalmente, se presentará cómo las empresas motivan a los viajeros a cambiar sus hábitos de viaje.

4.1 Herramientas de comunicación digital para la divulgación de los ODS y la sostenibilidad

4.1.1 Canales de comunicación digital para la comunicación externa

En esta sección se analizan los canales de comunicación digital que las empresas utilizan para la comunicación externa. Primero, se trata de una visión general de la comunicación, sin centrarse específicamente en la promoción de los ODS ni del turismo sostenible.

Gráfico 1. Principales canales de comunicación digital



Como se observa en el Gráfico 1, los canales de comunicación digital más empleados por las empresas encuestadas (n=11) son Instagram y la página web corporativa (como blogs o notas de prensa), ambos con un nivel de uso del 100 %. En segundo lugar se encuentra Facebook, utilizado por un 91 % de las organizaciones. A continuación, YouTube registra un 73 %, seguido por LinkedIn y el correo electrónico (*newsletter*), ambos con un 64 %. En penúltimo

lugar aparece la red social X (anteriormente Twitter), con un 55 %, y finalmente TikTok, con solo un 36 %, representando el canal menos utilizado entre las opciones analizadas.

Según los entrevistados, una de las principales razones para utilizar las RR.SS. como canal de comunicación digital es que permiten una interacción inmediata y directa tanto con los medios de comunicación como con el público en general. Esto vale para todos los canales de RR.SS. mencionadas en el gráfico. Además, las organizaciones pueden generar y controlar su propio contenido, lo que les da un alto grado de autonomía sobre sus publicaciones (E11). Este dominio del mensaje se traduce también en un mayor alcance, sin tener que gastar dinero en la creación de entradas, lo cual representa una ventaja significativa frente a otros medios tradicionales (E4).

Otro canal ampliamente utilizado es la página web corporativa (100% de las empresas), cuya popularidad se explica, al igual que las RR.SS., gracias al elevado grado de control que permite ejercer sobre los contenidos. Las empresas deciden qué información publicar y cómo presentarla, al tiempo que pueden trabajar activamente en su posicionamiento SEO, lo que incrementa la visibilidad en buscadores y, en consecuencia, el número de visitas.

Por su parte, el *marketing* por correo electrónico, en forma de *newsletters*, se emplea frecuentemente como complemento a las RR.SS. A través de este canal, se difunden campañas que suelen estar también presentes en las plataformas sociales, reforzando así el mensaje. A pesar del auge de las RR.SS. como canales idóneos de comunicación, un 64% de las empresas ha vuelto a recuperar los *newsletters* para la difusión de contenidos de *marketing*.

Si observamos los canales menos utilizados, concretamente X y TikTok, destaca la red social X. Aunque no presenta el porcentaje más bajo, esta plataforma es percibida por las empresas como la menos adecuada para el sector turístico. Esto se debe a que ya no conserva las características del antiguo Twitter, y porque, según los entrevistados, como se ve en Fragmento 1, es una red que rara vez genera reacciones positivas por parte del público:

Fragmento 1: “X, lo tenemos más abandonado porque ya no es el Twitter que nació. Y segundo porque para un negocio que es servicio a un cliente externo, Twitter nos puede dar más penas que alegrías.” (Respondiente E4)

Además, X no se percibe como una red adecuada para sus tipos de clientes y productos (ver Fragmento 2 y 3):

Fragmento 2: “Por el tipo de cliente que tenemos, no creo que sea la red social más idónea.”(Respondiente E10)

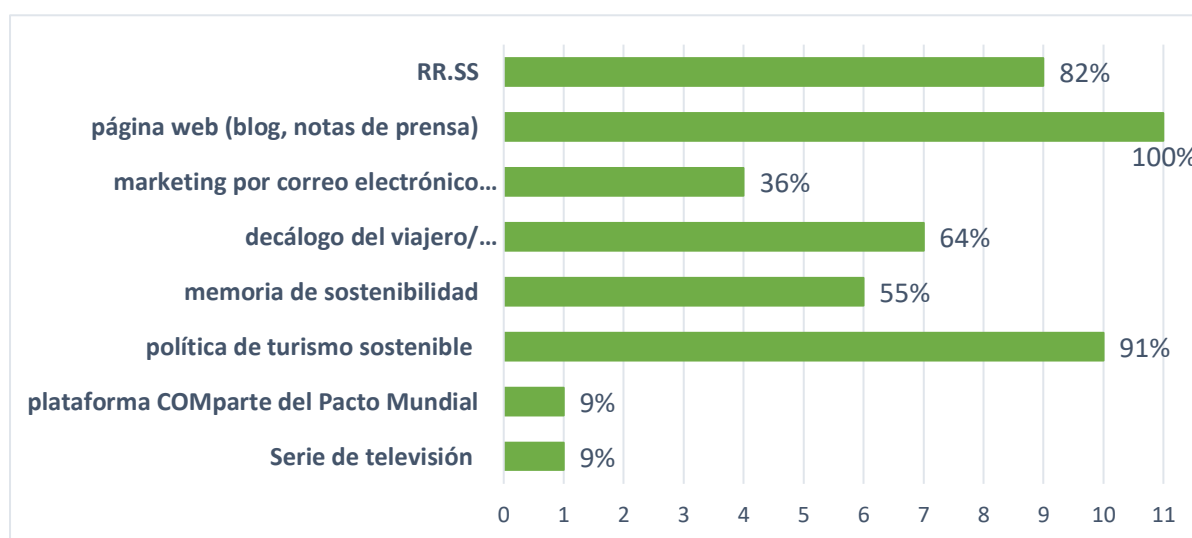
Fragmento 3: “Creemos que es un canal que necesita una estrategia propia muy, muy diferente a las otras, y tampoco vemos que sea mucho el ecosistema en el que estar para el tipo de producto que tenemos.” (Respondiente E4)

Por último, destaca que TikTok es la red social menos utilizada por las empresas entrevistadas, aunque en los datos recogidos no se menciona una razón específica que justifique esta baja utilización.

4.1.2 Canales digitales para la comunicación de mensajes sobre turismo sostenible

Tras haber analizado los canales de comunicación digital en general (sección 4.1.1), en este apartado nos centramos en aquellos que las empresas utilizan específicamente para comunicar y promover el turismo sostenible.

Gráfico 2. Canales de comunicación digital para el turismo sostenible



Al comparar los datos presentados en los Gráficos 1 y 2, se observan tanto similitudes como diferencias significativas en el uso de los canales de comunicación digital por parte de las empresas encuestadas. En primer lugar, destacan como canales más utilizados, tanto en la comunicación externa general como en la promoción del turismo sostenible, la página web corporativa y las RR.SS. En ambos contextos, la página web alcanza un nivel de uso del 100 %. Asimismo, las RR.SS. son ampliamente utilizadas para comunicar mensajes sobre el turismo sostenible con un uso del 82 %. Mientras que en el Gráfico 1 se desglosan por plataforma (Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, X y TikTok), en el Gráfico 2 se agrupan bajo la categoría general de RR.SS. Esta agrupación se explica por el hecho de que, cuando las empresas comunican sobre turismo sostenible en RR.SS., lo hacen utilizando exactamente los mismos canales que emplean para su comunicación externa general. Por lo tanto, no existe una diferenciación en el tipo de red social utilizada en función del contenido del mensaje.

Sin embargo, para comunicar específicamente sobre la sostenibilidad, se incorporan documentos informativos en su página web como el decálogo del viajero responsable, un tipo de guía con recomendaciones (64 %), la memoria de sostenibilidad (55 %), y la política de turismo sostenible (91 %). El decálogo del viajero o la guía con recomendaciones, suele ser

una lista de consejos que el viajero debe tener en cuenta para contribuir a un turismo responsable, en el que se respete el medio ambiente, las culturas locales y las comunidades que se visitan (ver Fragmento 4) :

Fragmento 4: “Al enviar la propuesta del viaje, adjuntamos nuestro decálogo del viajero responsable¹, donde se dan unos 10 *tips* de cómo actuar de forma concienciada en el destino. Por ejemplo, fomentamos el transporte público en vez de usar el transporte privada.” (Respondiente E11)

Por otra parte, la memoria de sostenibilidad² es un informe anual para evaluar y comunicar las acciones concretas y los resultados de la empresa en términos de sostenibilidad (ver Fragmento 5):

Fragmento 5: “Ahí hay (*sic*) toda la información de lo que hacemos en sostenibilidad o de ODS.” (Respondiente E3)

Finalmente, la política de sostenibilidad³ transmite los objetivos y compromisos de la empresa para guiar sus acciones de sostenibilidad (ver Fragmento 6):

Fragmento 6: “Ponemos a disposición de nuestros pasajeros, y del público en general, las iniciativas y objetivos que tenemos en materia de sostenibilidad, cómo las llevamos a cabo y para qué. Ahí pueden explorar todas las iniciativas de la empresa para luchar contra el cambio climático.” (Respondiente E1)

Por otro lado, el uso del *marketing* por correo electrónico en forma de *newsletters* es notablemente inferior en el contexto del turismo sostenible (36 %) en comparación con su aplicación en la comunicación digital general (64 %). Además de los canales de comunicación ya mencionados, una empresa (E3) suele también publicar sus buenas prácticas de sostenibilidad en la plataforma online del Pacto Mundial llamada ‘COMparte’. También resulta interesante destacar que una empresa (E11) incluso ha creado su propia serie de televisión para promocionar destinos desde un punto de vista sostenible.

¹ [10 consejos para ser un viajero sostenible \(Descubrir Tours\)](#)

² [Memoria de sostenibilidad \(Europamundo Vacaciones\)](#)

³ [Política de sostenibilidad \(AENA\)](#)

4.1.3 El uso de *influencers* para la promoción del turismo sostenible

Tras haber abordado las canales de comunicación digital, pasamos ahora al uso de *influencers* por parte de las empresas encuestadas, tanto en el marco de su estrategia de comunicación general, como en relación con la promoción del turismo sostenible. En los casos en que se emplean *influencers*, se especifican los temas para los cuales se utilizan, así como su aplicación en la comunicación sobre sostenibilidad. La última columna recoge las razones que motivan el uso o la no utilización de *influencers*.

Tabla 3. Uso de *influencers* en las empresas

	¿Uso de <i>influencers</i> en general?	¿Para qué se los usa?	¿Uso de <i>influencers</i> para comunicación sobre sostenibilidad?	Razones para (no) usar <i>influencers</i> para promover el turismo sostenible
				× = razón para no usar <i>influencers</i> ✓ = razón para usar <i>influencers</i>
E1	no	NA	no	× por estrategia de comunicación de empresa
E2	sí	posicionamiento de marca	solo una vez	× porque no se ve como una línea prioritaria para el turismo sostenible
E3	sí	transparencia, para que se vean como son los viajes	no	× no específicamente para turismo sostenible, porque consideran que el mensaje de sostenibilidad ya está incluido en todos sus mensajes sin mencionar explícitamente 'sostenibilidad'
E4	no	NA	no	× tienen nada que ver con los valores de la empresa × empleados funcionan como <i>influencers</i>
E5	no	NA	no	× por fórmulas legales y temas jurídicos

E6	no	NA	no	✗ empleados funcionan como <i>influencers</i> ✗ personas con las que colaboran en campañas hacen llegar los mensajes
E7	no	NA	no	✗ para diferenciarse de agencias tradicionales ✗ <i>influencers</i> contribuyen a la masificación de destinos ✗ no quieren ser percibidos como una empresa comercial ✗ pagar a <i>influencers</i> puede generar dudas de <i>greenwashing</i>
E8	sí	desconocido	no	✗ sin motivo específico
E9	sí	promoción turística	no	✗ consideran que sus redes de promoción turística son suficientes
E10	no	NA	no	✗ su empresa es demasiado pequeña
E11	no	NA	no	✗ cuesta demasiado ✗ no se dirigen al público objetivo que desean alcanzar

Fuente: elaboración propia

Los resultados revelan que solo cuatro de las once empresas utilizan *influencers* en su estrategia de comunicación general, mientras que únicamente una ha colaborado con *influencers* en el contexto del turismo sostenible, y solo de forma puntual.

Entre las cuatro empresas que sí utilizan *influencers*, los motivos incluyen el deseo de posicionar la marca como primera opción de compra (E2), mostrar con transparencia como son sus viajes (E3), reforzar la promoción turística general (E9), y un motivo desconocido (E8). Sin embargo, incluso en estos casos, la sostenibilidad rara vez es el eje central de las colaboraciones.

Solo una empresa (E2) ha utilizado *influencers* en una ocasión con el fin de transmitir valores sostenibles, aunque no lo considera una línea prioritaria. En este caso, la empresa colaboró con una actriz española que viajó a Fuerteventura, y reflexionó sobre el impacto humano en el medio ambiente en un vídeo de unos 7 minutos, difundido en Facebook, YouTube y en la web de la agencia. La única empresa que sí dice usar *influencers* para la sostenibilidad (E3) lo hace de manera indirecta, considerando que la transparencia en la comunicación de los viajes también es una contribución a la sostenibilidad en sí misma, aunque no se utilicen explícitamente términos relacionados con la sostenibilidad. Por ello, no lo consideramos como un ejemplo plenamente válido de uso de *influencers* para la comunicación sobre sostenibilidad.

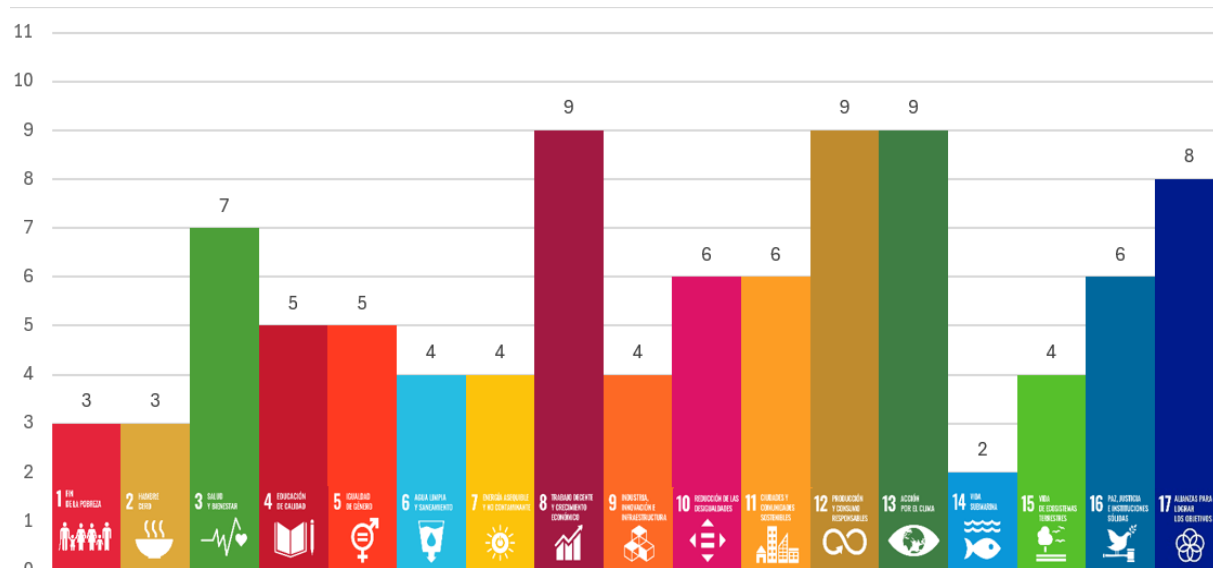
Por otro lado, las razones por las que la mayoría de las empresas no utilizan *influencers* son diversas: una empresa dice que simplemente no forman parte de su estrategia de empresa (E1), otras mencionan incompatibilidades con los valores de la empresa (E4), o bien barreras legales (E5). La empresa E7 incluso tiene varias razones para no utilizarlos, como la voluntad de diferenciarse de las agencias tradicionales, el rechazo a contribuir a la masificación turística, el miedo a ser percibidos como una empresa comercial, o a generar sospechas de *greenwashing*. Además, otras empresas citan razones prácticas como el alto costo y que no se dirigen al público objetivo que desean alcanzar (E11), que su empresa es demasiado pequeña (E10), o la creencia de que los canales propios son suficientes (E9). En dos casos (E4, E6), se prefiere que los propios empleados actúen como *influencers*, o se recurre a colaboradores que ya están implicados en las campañas de la empresa, y, por lo tanto, transmiten los mensajes sin actuar como *influencers* en sentido estricto.

4.2 Integración de los ODS en la estrategia empresarial y comunicativa

4.2.1 Los ODS trabajados por las empresas

Una vez analizadas las herramientas de comunicación digital empleadas por las empresas, el siguiente paso consiste en explorar cómo integran los ODS en sus estrategias empresariales y comunicativas. Esta sección se centra en identificar los ODS a los que las empresas turísticas españolas contribuyen activamente. De este modo, se da respuesta a la primera pregunta de investigación: “¿De qué manera contribuyen las empresas turísticas españolas a los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas?”

Gráfico 3. Número de empresas que trabajan en cada ODS



Fuente: elaboración propia

Los ODS que más trabajan las empresas encuestadas son el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima), con un total de 9 empresas que trabajan en cada uno de ellos.

Le siguen el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) con 8 empresas, y, el ODS 3 (Salud y bienestar) con 7 empresas. También destacan los ODS 10 (Reducción de las desigualdades), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), y 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) con 6 empresas cada uno. Otros ODS como el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 5 (Igualdad de género) son abordados por 5 empresas, mientras que el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento) y 7 (Energía asequible y no contaminante), lo son por 4 empresas. Finalmente, los objetivos con menor presencia son el ODS 1 (Fin de la pobreza), el ODS 2 (Hambre cero) y el ODS 14

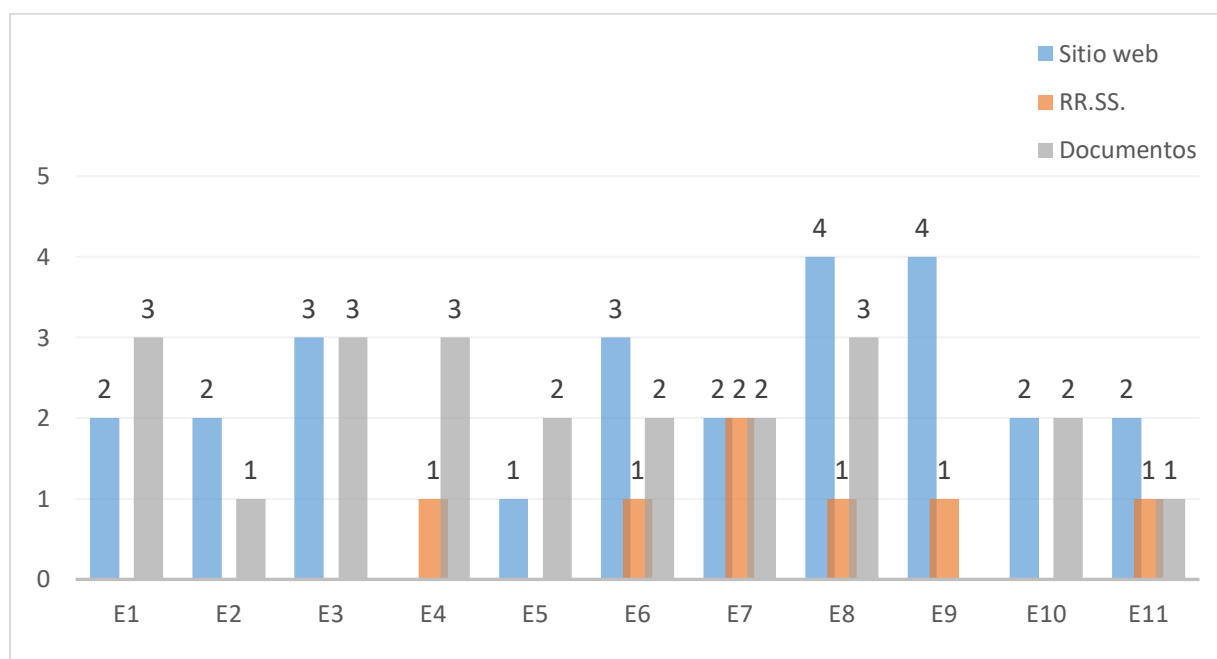
(Vida submarina), trabajados por solo 2 o 3 empresas. Además, en promedio, cada empresa aborda en torno a 9 ODS, un dato que no se refleja en la gráfica, pero que resulta relevante para comprender el grado de compromiso por parte de las empresas. Por último, para resumir, otro dato relevante es el rango. La empresa con el menor número de ODS trabaja con 2, mientras que la que tiene el mayor número trabaja con los 17 en su totalidad.

4.2.2 La divulgación de los ODS y su presencia en la estrategia de *marketing*

En esta sección, para responder a la segunda pregunta de investigación, “¿Cómo se comunican los ODS al público como estrategia de *marketing* para estimular la elección del turismo sostenible?”, se analiza cómo las empresas entrevistadas implementan los ODS en su comunicación externa. Cabe señalar que esta pregunta ya fue abordada parcialmente en la sección 4.1.2, en el contexto más amplio de la comunicación sobre el turismo sostenible. Sin embargo, en este apartado el enfoque se limita exclusivamente a la comunicación específica de los ODS. Para realizarlo, se hizo una revisión de sus sitios web, RR.SS. y documentos corporativos (como memorias, políticas o informes de sostenibilidad). El análisis se realizó con los documentos disponibles entre el 10 y el 12 de mayo 2025.

En el Gráfico 4, se recopilan la cantidad de elementos con referencias a los ODS por canal (sitio web, RR.SS. y documentos corporativos) y por empresa. Estos elementos incluyen la mención explícita de los ODS, el uso de logotipos oficiales, notas de prensa o artículos de blog sobre ODS, la publicación de contenidos en las RR.SS (Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, X y TikTok). Se contabiliza un solo elemento por tipo de contenido, aunque aparezca en varias ocasiones. Por ejemplo, tres notas de prensa equivalen a un solo elemento. Para ver los resultados en más detalle, véase apéndice C.

Gráfico 4. Cantidad de elementos relacionados a los ODS por canal y empresa



Fuente: elaboración propia

Antes de abordar los resultados presentados en el Gráfico 4 y la Tabla 4 (ver apéndice C), es importante recordar qué se entiende por una estrategia de *marketing*. Una estrategia de *marketing* implica atraer usuarios, generar contenido adaptado a cada canal y fomentar el compromiso del público mediante una comunicación activa, continua y diferenciada (Magadán-Díaz y otros, 2020). En este sentido, consideramos que la difusión de información sobre los ODS en el sitio web y en documentos oficiales no forma parte de la estrategia de *marketing*, ya que se trata de contenidos estáticos que se publican de manera puntual, y permanecen en el sitio web durante un largo período de tiempo, sin actualizaciones o modificaciones frecuentes. Por lo tanto, su finalidad responde más a criterios de transparencia corporativa que a una acción de *marketing* activa.

El Gráfico 4 muestra la cantidad de elementos relacionados a los ODS por canal (sitio web, RR.SS., y documentos corporativos), y por empresa. En promedio, el canal con mayor cantidad de referencias a los ODS es el sitio web, con una media de 2,27 elementos por empresa, seguido de cerca por los documentos institucionales, con una media de 2 elementos. En contraste, las RR.SS. presentan una menor integración de estos contenidos, con un promedio de solo 0,64 elementos por empresa.

Tal como se evidencia en la Tabla 4 (ver apéndice C), todas las empresas, excepto una (E4), incluyen alguna información de los ODS en su sitio web (ya sea la abreviatura 'ODS', el logotipo, un artículo de blog o una nota de prensa vinculada a los ODS). Igualmente, todas las empresas incorporan información sobre los ODS en sus documentos corporativos, con la excepción de una empresa (E9), que no menciona los ODS en ningún informe.

En relación con la presencia de los ODS en la estrategia de *marketing*, seis empresas han publicado alguna vez contenido relacionado con los ODS en RR.SS., aunque de forma puntual, y sin integrarlos en una narrativa comunicativa continua. Se trata entonces de publicaciones que solo incluyen *hashtags*, contenido que comparten de otros, y vídeos en YouTube relacionados directamente o indirectamente con los ODS. Aunque, al igual que las publicaciones, estas vídeos no se actualizan y son de algunos años atrás.

Entre las razones por las que los ODS no se integran activamente en su estrategia de *marketing*, destacan el hecho de que estos ya están incorporados de forma indirecta en el conjunto de sus operaciones, así como la percepción de que la población general aún no está suficientemente familiarizada con ellos (ver Fragmentos 7 y 8):

Fragmento 7: “Bueno, a los ODS no los gestionamos, o sea no los va a ver, no los mencionamos como tal. Lo que pasa es que están integrados en todo lo que hacemos, claro.” (Respondiente E4)

Fragmento 8: “Lo de los ODS, la gente a lo mejor no sabe de qué estás hablando, pero sí que en la página web, y en nuestros productos incluimos los logos. Entonces, quizá no sea comunicación directa, pero sí indirecta.” (Respondiente E10)

En contraste, solo una empresa (E11) demuestra una integración sistemática de los ODS en su estrategia de *marketing*. Esto se refleja en la frecuencia y coherencia de sus publicaciones en las RR.SS., que están bien distribuidas a lo largo de los años (2020-2024). Además, crea entradas específicas para cada ODS, usa los logotipos de los ODS, y explica el vínculo entre sus actividades y los ODS en las RR.SS.

4.3 De la comunicación sobre sostenibilidad a la acción

Para abordar la tercera pregunta de investigación, “¿Qué estrategias (de *marketing*) adicionales emplean las empresas turísticas españolas para promover el turismo sostenible?”, exploraremos las estrategias utilizadas para influir en la conciencia y comportamiento de los viajeros. Cabe destacar que esta sección no se trata específicamente de los ODS, pero sí del turismo sostenible en general. También tratamos la gestión y la reacción a publicaciones vinculadas a la sostenibilidad en las RR.SS.

4.3.1 Estrategias para cambiar el comportamiento del viajero

En primer lugar, 7 empresas mandan recomendaciones al viajero en forma de guías, decálogos, podcasts o vídeos, sobre buenas prácticas sostenibles (ver Fragmentos 9 y 10):

Fragmento 9: “Al enviar la propuesta del viaje, adjuntamos nuestro decálogo del viajero responsable, donde se dan unos 10 *tips* de cómo actuar de forma concienciada en el destino. Por ejemplo, fomentamos el transporte público en vez de usar el transporte privada.” (Respondiente E11)

Fragmento 10: “Les mandamos pequeños *tips* que pueden ayudar al viajero a introducir hábitos más sostenibles, pero solo recomendaciones, por ejemplo preferir un vehículo eléctrico frente a uno de combustión fósil o eliminar plásticos de un solo uso.” (Respondiente E2)

Asimismo, 5 empresas están desarrollando herramientas tecnológicas, como las calculadoras de huella de carbono, que permiten al turista conocer el impacto ambiental de su viaje y, compensarlo, que a su vez, se pueden invertir en proyectos sostenibles (ver Fragmentos 11 y 12):

Fragmento 11: “Vamos a implantar una herramienta en nuestra propia web para que el cliente directamente lo pueda compensar. Además, pueda dejar el retorno a nivel económico en proyectos, por ejemplo, una reforestación de bosques.” (Respondiente E7)

Fragmento 12: “La idea es proporcionarle al visitante herramientas para que él conozca cuál ha sido su impacto de huella en el viaje y además, ofrecerle alternativas si desea compensar o no.” (Respondiente E5)

Una empresa también apuesta por incentivar activamente los comportamientos sostenibles mediante programas de fidelización que recompensan al cliente por acciones concretas como el ahorro de agua o energía durante su estancia (ver Fragmento 13):

Fragmento 13: “Nosotros vamos a sacar un nuevo programa de *loyalty*, pues en ese programa, lo que vamos a hacer es que la gente consiga puntos porque tenga determinados comportamientos sostenibles, pues porque ahorre agua, ¿sabes?”
(Respondiente E4)

De forma complementaria, dos empresas se enfocan específicamente en el trayecto del viaje. Por ejemplo, se organizan itinerarios que buscan descongestionar las zonas turísticas más saturadas, promover la desestacionalización y priorizar medios de transporte de menor impacto ambiental (ver Fragmento 14)

Fragmento 14: “Lo que intentamos son mostrar distintos atributos de la ciudad de Madrid que no estén concentrados en los mismos puntos para así favorecer ese recorrido mucho más sostenible del turista por toda la ciudad.” (Respondiente E5).

Se implementan igualmente medidas con el objetivo de fomentar desplazamientos sostenibles a lo largo del trayecto de viaje (ver Fragmento 15):

Fragmento 15: “Ofrecemos opciones de turismo en las que están integradas billetes para el tren, más hotel, para fomentar un turismo sostenible. De esta forma, pues incentivamos que se utilicen modos de transporte sostenibles para toda la cadena de viaje.” (Respondiente E6)

4.3.2 Interacción con el público y evaluación del impacto en RR.SS.

Al preguntar a las empresas participantes sobre las reacciones que reciben en RR.SS. frente a sus mensajes relacionados con la sostenibilidad, se observa una tendencia general hacia respuestas positivas por parte de los usuarios. No obstante, también se señala que la interacción suele ser limitada y que la sostenibilidad no es una prioridad de sus viajeros (ver Fragmentos 16 y 17).

Fragmento 16: “Siempre reaccionan positivamente, porque poco a poco se va dando cuenta de que algo hay que cambiar. Entonces a la gente también le sorprende cuando

le contamos que su viaje, más allá de que vayan a disfrutar, puede tener también un impacto positivo.” (E7)

Fragmento 17: “En general reaccionan poco. Suelen ser siempre reacciones positivas, pero la realidad es que a los viajeros les interesa más el precio del viaje que su impacto.” (E11)

En relación a la gestión de comentarios en RR.SS., y en particular al uso de herramientas específicas para ello, ninguna de las empresas entrevistadas indicó utilizar sistemas automatizados. En cambio, se recurre a una gestión manual y personalizada (ver Fragmento 18).

Fragmento 18: “Tampoco recibimos un volumen exagerado de comentarios, entonces no tenemos ninguna herramienta de gestión, sino que somos nosotros manualmente, los que contestamos cada comentario, desde el respeto y la educación.” (E7)

Respecto a la evaluación del impacto de su comunicación en los comportamientos de los consumidores, solo una de las empresas declaró realizar un seguimiento mediante indicadores clave de rendimiento (KPI), revisándolos mensualmente como parte de su estrategia de análisis (ver Fragmento 19).

Fragmento 19: “Siempre digo que no se puede gestionar lo que no se puede medir y, detrás de todo ese pinta y colorea de medios audiovisuales hay métrica y datos que analizo todos los meses. Pues yo tengo mis KPI’s y veo cómo voy.” (E4)

5 DISCUSIÓN

Este estudio tenía como objetivo analizar cómo las empresas turísticas españolas implementan la sostenibilidad a través de los ODS, cómo comunican los ODS a su público, y cómo promueven el turismo sostenible en general. A partir de entrevistas con 11 empresas turísticas (públicas y privadas), se abordaron tres preguntas principales: (1) “¿De qué manera contribuyen las empresas a los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU)?”, (2) “¿Cómo se comunican los ODS al público como estrategia de *marketing* para estimular la elección del turismo sostenible?”, y (3) “¿Qué estrategias adicionales de *marketing* emplean las empresas para promover el turismo sostenible?”.

Para dar una respuesta a la primera pregunta, los resultados muestran que las empresas trabajan en promedio con 9 ODS, especialmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima). Esto coincide en gran medida con la literatura, que también identifica los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 13 (Acción por el clima) y añade el ODS 14 (Vida submarina) como los más trabajados por el sector (UNAV, s.f., p. 65; Pacto Mundial, 2022, p. 8). Sin embargo, el ODS 14 (Vida submarina) apenas se aplica: solo dos empresas lo abordan. Esto podría explicarse por su carácter específico, mientras que el ODS 13 (Acción por el clima) ofrece más flexibilidad para definir acciones en favor del medio ambiente, y, por lo tanto, sea más alcanzable.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, se observó que las empresas hacen un uso limitado de las RR.SS. para comunicar los ODS, pese a su potencial para sensibilizar al público, lo cual confirma la hipótesis 2. Aunque la literatura destaca el valor de la red social X para el sector (Coronil y otros, 2023), muchas empresas la consideran poco eficaz y prefieren redes como Instagram, Facebook, YouTube o LinkedIn. En cambio, la comunicación sobre los ODS se da principalmente en sitios web y documentos institucionales, con contenidos estáticos y puntuales, más relacionados con la transparencia que con el *marketing* activo.

Otro hallazgo relevante es que las empresas no suelen recurrir a *influencers* para promover el turismo sostenible, a pesar de que la literatura los presenta como herramientas eficaces (Babu y otros, 2024). Sin embargo, en la literatura, se advierte también sobre sus efectos

negativos, como la masificación de destinos. Las empresas entrevistadas también expresan preocupaciones éticas y estratégicas sobre si este tipo de colaboraciones encajan con sus valores, además de mencionar obstáculos prácticos y económicos.

Esta falta de comunicación activa, tanto en las RR.SS. como con *influencers*, se refleja en un dato concreto: solo una empresa (E11) demuestra una integración sistemática de los ODS en su estrategia de *marketing* digital, con publicaciones frecuentes y coherentes en las RR.SS. Esto sugiere que la hipótesis 1 solo se confirma parcialmente: no hay una brecha clara entre el compromiso y la acción, pero sí entre el compromiso y la comunicación externa. Aunque las empresas realizan acciones concretas y tienen objetivos claros, rara vez comunican su contribución a los ODS más allá de sus sitios web o documentos corporativos, tal como se ha establecido también en la literatura (De Oliveira y otros, 2021).

Según las entrevistas, la escasa comunicación de los ODS se debe, en parte, al desconocimiento del público sobre los ODS, así como a la percepción de que no es necesario comunicarlos, ya que están integrados en las operaciones de la empresa. Esto indica que aún existe una desconexión entre sostenibilidad y *marketing*, la cual debe superarse para lograr una integración efectiva de los ODS en la comunicación externa. Tal como indica la literatura (De La Casa y Caballero, 2021), esta falta de visibilidad es una oportunidad perdida para sensibilizar a turistas y otros actores, y para posicionarse como empresas responsables. A partir de los datos obtenidos, se puede afirmar que las empresas sí llevan a cabo acciones relacionadas con los ODS, y que no actúan únicamente por apariencia. No obstante, la escasa comunicación externa sugiere que este compromiso sigue siendo más operativo que estratégico, percibiéndose a menudo como una obligación más que como una oportunidad de posicionamiento.

Por último, en relación con la tercera pregunta de investigación, destacan cuatro estrategias comunes: el envío de recomendaciones sostenibles (guías, vídeos, pódcasts), el uso de herramientas como calculadoras de huella de carbono, el uso de programas de fidelización y la creación de itinerarios que favorecen la desconcentración turística y el transporte sostenible. Desde una perspectiva crítica, estas estrategias pueden considerarse positivas, aunque todavía queda margen para ampliarlas y hacerlas más visibles.

En conjunto, este estudio aporta una visión actualizada sobre la comunicación de los ODS en el sector turístico español, y confirma la escasa presencia de estos en las RR.SS. A diferencia de investigaciones anteriores, centradas principalmente en encuestas cuantitativas y análisis de contenido en RR.SS. (p. ej., Chung y otros, 2016; Dueñas y otros, 2021; López-López y otros, 2020; Pérez-Serrano y otros, 2020; Rodríguez y otros, 2022), este estudio combina entrevistas cualitativas con responsables y un análisis de sus canales digitales, lo que permite comprender con mayor precisión las dificultades que enfrentan, así como las discrepancias entre lo que declaran comunicar y lo que realmente comunican. Asimismo, nuestro estudio pone de manifiesto que el uso de herramientas como la red social X o los *influencers* es muy limitado o casi inexistente, pese a su relevancia en la literatura, y analiza las razones detrás de ello, aportando así un matiz valioso a la literatura académica existente.

No obstante, este estudio también presenta algunas limitaciones. Entre ellas se encuentra, primero, el tamaño reducido de la muestra (11 empresas), lo que restringe la generalización de los hallazgos a todo el sector turístico del país. En segundo lugar, puesto que se trata de entrevistas auto-reportadas, existe el riesgo de sesgo de deseabilidad social⁴. Por último, al centrarse en las empresas, se excluyó la perspectiva de los turistas, la cual podría ofrecer información valiosa tanto para la implementación estratégica de los ODS como para comprender en qué medida perciben la información y si realmente se interesan por estos temas. Esto resulta especialmente relevante si se considera que, como se menciona en el Fragmento 17, los viajeros no muestran un interés genuino por la sostenibilidad. Incluir esta perspectiva permitiría profundizar en el nivel real de compromiso de los viajeros con los ODS y mejorar la efectividad de las estrategias empresariales.

De cara a futuras investigaciones, se recomienda indagar en la percepción que tienen los viajeros sobre la comunicación relacionada con los ODS, así como realizar estudios con muestras más amplias. En este estudio se contactó a aproximadamente 60 empresas del sector turístico en España, de las cuales solo 11 aceptaron participar en las entrevistas, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados. Adicionalmente, dado que las respuestas sobre las reacciones en RR.SS. se basan en percepciones de las empresas, sería pertinente

⁴ Para la definición de sesgo de deseabilidad social, véase <https://socioestrategia.com/sesgo-de-deseabilidad-social/>

contrastarlas con un análisis del comportamiento real, tanto de los usuarios como de las propias empresas en sus RR.SS., a fin de validar dichas afirmaciones. Por último, resulta importante explorar posibles métodos para medir el impacto de los mensajes sobre sostenibilidad en el comportamiento de los usuarios, ya que actualmente ninguna de las empresas entrevistadas realiza este tipo de evaluación.

6 CONCLUSIÓN

El turismo se encuentra en un punto de inflexión en su camino hacia la sostenibilidad. Con solo cinco años restantes para cumplir con la Agenda 2030, la urgencia de avanzar es mayor que nunca. En este contexto, las empresas turísticas españolas han progresado de forma significativa: están desarrollando múltiples iniciativas alineadas con los ODS, desde el fomento de buenas prácticas sostenibles hasta la implementación de herramientas como las calculadoras de huella de carbono.

Sin embargo, el principal desafío detectado en este estudio radica en la falta de una comunicación eficaz sobre estos esfuerzos. A pesar del trabajo sustancial que se está realizando, este no se refleja de forma clara, constante ni accesible en los canales de comunicación digital. Las páginas web y los informes siguen siendo la principal ventana de comunicación, mientras que el uso de las RR.SS., con un potencial mucho más dinámico e interactivo, continúa siendo limitado. Además, ninguna de las empresas entrevistadas utiliza de forma sistemática a *influencers* para promocionar la sostenibilidad, lo que confirma que esta práctica aún no forma parte de una tendencia consolidada en el sector turístico español.

Este desfase entre acción e imagen, entre compromiso y visibilidad, representa una oportunidad perdida. La sostenibilidad y los ODS no deben abordarse únicamente desde la gestión interna, sino también a través de un relato atractivo y accesible: comunicar las iniciativas es esencial para sensibilizar, educar y movilizar tanto a los consumidores como a los distintos actores del ecosistema turístico. Además, esto permite a las empresas posicionarse como referentes, fortalecer su legitimidad y destacarse en un mercado cada vez más consciente y exigente.

En conclusión, este estudio enfatiza que la comunicación no solo debe tener un fin informativo, sino que también tiene que inspirar, liderar con el ejemplo y facilitar la transformación. Al transmitir con transparencia y coherencia en todos los canales digitales a su alcance, las empresas turísticas se pueden convertir en agentes de cambio capaces de influir en el comportamiento de los viajeros, sensibilizar a su entorno y activar a otros actores del ecosistema turístico. Por ello, poner en valor todas las acciones orientadas a los ODS a través de las RR.SS. de una forma amena, constituye un paso fundamental para lograr una transformación sostenible en el sector.

Lista de referencias

- Alonso-Muñoz, S., Torrejón-Ramos, M., Medina-Salgado, M. y González-Sánchez, R. (2022). Sustainability as a building block for tourism – future research: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, 78(2), 461–474. <https://doi.org/10.1108/tr-12-2021-0568>
- Anjos, F. A. D. y Kennell, J. (2019). Tourism, Governance and Sustainable Development. *Sustainability*, 11(16), 4257. <https://doi.org/10.3390/su11164257>
- Azcárate T., Benayas J. Nerilli G. y Justel A. (2019). Guía para un turismo sostenible. Retos del sector turístico ante la agenda 2030. REDS, Madrid. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2019/10/Gui%C3%A1-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>
- Baldassarre, F. y Campo, R. (2016). Sustainability as a *marketing* tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59(4), 421–429. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.005>
- Baltezarević, R., Baltezarević, B. y Baltezarević, V. (2022). The role of travel *influencers* in sustainable tourism development. *International Review*, 3–4, 125–129. <https://doi.org/10.5937/intrev2204131b>
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M. e Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer *marketing*: The role of congruence between *influencers*, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>
- Carbone, G., Font, X., Cochrane, J. y United Nations Environment Programme. (2005). Integrating sustainability into business. In A. Sweeting (Ed.), *a management guide for responsible tour operations*. United Nations Environment Programme <https://digitallibrary.un.org/record/584738?ln=en&v=pdf>
- Ceupe (2019). Impactos negativos del turismo. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/impactos-negativos-del-turismo.html>
- Chung, A. Q., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A. y O'Reilly, P. (2016). Managing an organisation's social media presence: An empirical stages of growth model. *International Journal Of Information Management*, 37(1), 1405–1417. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.003>
- Cociş, E. y Nicula, A. (2022). The Dark Side of Touristification Phenomenon. A Short Point of View. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Geographia*, 67(1–2), 47–55. <https://doi.org/10.24193/subbgeogr.2022.03>
- Córcoles-Muñoz, M. M. (2022). Hacia un modelo de ecosistema sostenible. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 25–50. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2022.7030>
- Coronil, A. G., Blanco-Moreno, S., Tobar-Pesántez, L. B. y Gutiérrez-Montoya, G. A. (2023). Social Media Impact of Tourism Managers: A decision tree approach in Happiness, Social Marketing and Sustainability. *Journal of Management Development*, 42(6), 436–457. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0131>
- Cruz, J. L. y González-Azcárate, M. (2020). La conceptualización del desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 39–52. ISSN: 1137-8875
- David López-López y Giovanni Giusti (2020) Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27:2, 175-186, <https://doi.org/10.1080/1051712X.2020.1748377>

- De La Casa, J. M. H. y Caballero, S. G. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 101, 165–191. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.101.18393>
- De Luca, F., Iaia, L., Mehmood, A. y Vrontis, D. (2022). Can social media improve stakeholder engagement and communication of Sustainable Development Goals? A cross-country analysis. *Technological Forecasting And Social Change*, 177, 121525. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121525>
- De Oliveira, P. R. V., Alberton, A. y Kreich, M. (2021). The congruence of SDG communication in formal and informal channels performed by self-titled sustainable companies. *Revista de Administração Da UFSM*, 14, 1182–1200. <https://doi.org/10.5902/1983465964962>
- Del Mar García de Los Salmones, M., Herrero, A. y De Leaniz, P. M. G. (2024). The intention to share a sustainability communication about a tourism destination. *Spanish Journal Of Marketing - ESIC*. <https://doi.org/10.1108/sjme-01-2024-0003>
- Dueñas, P. P. M. y Gómez-Carmona, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) España*, 101, 193. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.17638>
- E. Babu, P. S. Priya, A. V. T. Binti, F. O. I. Farzana y P. D. Remya (2024). Influencing responsibly: harnessing the power of social media *influencers* to promote responsible tourism, *International Journal of Communication Networks and Information Security (IJCNIS)*, 16(3), pp. 92-102
- ElAlfy, A., Darwish, K. M. y Weber, O. (2020). Corporations and sustainable development goals communication on social media: Corporate social responsibility or just another buzzword? *Sustainable Development*, 28(5), 1418–1430. <https://doi.org/10.1002/sd.2095>
- Fraguas, J. B. y Lerena, E. G. (2024). La Agenda 2030 en la Organización Mundial del Turismo: comunicando sostenibilidad. *PASOS Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 22(2), 265–274. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.018>
- Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Secretaría de Estado de Turismo. (2021). *Estrategia de sostenibilidad turística en destinos*. https://turismo.gob.es/es-es/Novedades/Documents/0Estrategia_Sostenibilidad_Turistica_Destinos.pdf
- Gobierno de España. (s.f.). Plan de acción para la implementación de la Agenda 2030. Hacia una estrategia española de desarrollo sostenible. <https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechos-sociales/plan-accion-implementacion-a2030.pdf>
- Guerra, M. J. y Silva, F. O. (2022). Digital *marketing* strategy: A step-by-step approach. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 279. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9268-0_28
- Kilipiri, E., Papaioannou, E. y Kotzaivazoglou, I. (2023). Social Media and Influencer *Marketing* for Promoting Sustainable Tourism Destinations: The Instagram Case. *Sustainability*, 15(8), 6374. <https://doi.org/10.3390/su15086374>
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. y Goyal, P. (2012). Evolution of Sustainability as *Marketing* Strategy: Beginning of New Era. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 37, 482–489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.313>

- Leiva-Brondo, M., Lajara-Camilleri, N., Vidal-Meló, A., Atarés, A. y Lull, C. (2022). Spanish University Students' Awareness and Perception of Sustainable Development Goals and Sustainability Literacy. *Sustainability*, 14(8), 4552. <https://doi.org/10.3390/su14084552>
- Lijun, L., Ahmed, E. M. y Ling Lijun. (2024). The role of local communities in sustainable tourism development. *Binary University Of Management and Entrepreneurship*, 1–1. ISSN: 2959-0191
- López-Carrión, A. E. (2024). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030 en España: análisis de los efectos de las campañas de comunicación y del conocimiento de la población. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar De Estudios De Comunicación y Ciencias Sociales*, 38, 293-315. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n38a1997>
- López-Carrión, A. E. y Martí-Sánchez, M. (2023). Análisis de la cobertura y del discurso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 en la prensa digital española (2015-2022). *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 1–21. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2024-2057>
- Magadán-Díaz, M. y García, J. I. R. (2020). Spanish publishing companies on social networks. *Publishing Research Quarterly*, 36(2), 203–216. <https://doi.org/10.1007/s12109-020-09721-5>
- Martínez-López, F. J. Anaya-Sánchez, R., Giordano, M. F. y López-López, D. (2020). Behind influencer marketing: key marketing decisions and their effects on followers' responses. *Journal of Marketing Management*, 36(7–8), 579–607. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1738525>
- Marzo-Navarro, M. y Iglesias, M. P. (2020). Análisis de contenido de las webs de las bodegas aragonesas como herramienta de marketing. *Cuadernos de Turismo*, 46, 113–143. <https://doi.org/10.6018/turismo.451661>
- Monsalve-Pelaez, M. Tovar-Meléndez, A. y Salazar-Araujo, E. (2023). Documentary Review on Sustainable Tourism within the framework of the SDGs. *Journal of Tourism and Development*, 40, 137–153. <https://doi.org/10.34624/rtd.v40i0.31483>
- Naciones Unidas. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations* <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=exp5O3VFkmCQRzcTZw&fe=true>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). Reiniciar el turismo. <https://www.unwto.org/es/news/reiniciar-turismo>
- Pacto Mundial Red Española (2024). Implantación de la agenda 2030 en las empresas españolas. Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024. <https://info.pactomundial.org/implantacion-desarrollo-sostenible-agenda2030-ods-empresas-espanolas-2024>
- Pacto Mundial Red Española. (2022). El sector turismo: contribuyendo a la Agenda 2030. Sostenibilidad, responsabilidad e innovación. https://www.pactomundial.org/biblioteca/el-sector-turistico-contribuyendo-a-la-agenda-2030-sostenibilidad-responsabilidad-e-innovacion/#descargar_frm
- Pardo Torregrosa, J., Fontrodona, J. y Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. (2022). Turismo sostenible. *Caja Alta Edición y Comunicación (Ed.)*, *Cuadernos de La Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad E Impacto Social*, 52. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0622>

- Pérez-Serrano, M. J. García Santamaría, J. V. y Rodríguez Pallares, M. (2020). The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as *influencers*. *Communication and Society*, 33(2), 313-328.
<https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *Background on the goals*.
<https://www.undp.org/sdg-accelerator/background-goals>
- Rodríguez, P. y Sixto García, J. (2022). Uso de *influencers* en el *marketing* digital de las empresas turísticas españolas. *Cuadernos.info*, (51), 200-222.
<https://doi.org/10.7764/cdi.51.27743>
- Rodriguez, V., Cámara, Á., Leiva, C., Red Española del Pacto Mundial, Sánchez, C., Molero, J., Castillo, E. y Carricondo, R. (2019). Comunicando el progreso 2019: Un análisis de los ODS y los diez principios en las empresas españolas.
https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/01/Comunicando-el-Progreso-2019____.pdf
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R. y Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal Of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387–398. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.005>
- Sánchez, C., Molero, J., Carricondo, R., Castillo, E., Arroyo, M., Red Española, Pacto Mundial de Naciones Unidas España, Sánchez, C., Menéndez, A., Rodríguez, A. Y., González, A., Cruza, B., Aparicio, C. y Bustos, C. (s.f.). Contribución de las empresas españolas a la Agenda 2030: resultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible.
https://www.agenda2030consultaempresarial.org/wp-content/uploads/2023/01/Contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_la_Agenda_2030.pdf
- Santos-Lacueva R. y Luque R. (2022). Hacia la transición circular y sostenible de las empresas turísticas. CEOE.
https://www.ceoe.es/sites/ceoecorporativo/files/content/file/2022/11/15/110/hacia_transicion_circular_sostenible_empresas_turisticas.pdf
- SDG Compass (2015). SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs.
<https://sdgcompass.org/>
- Selmanaj, M., & Murati, M. (2018). Sustainable tourism and community based tourism: A model that needs attention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 207. ISSN: 2348-0386
- Sheng, H., Yang, P. y Feng, Y. (2020). How to inspire customers via social media. *Industrial Management + Data Systems/Industrial Management and Data Systems*, 120(6), 1041–1057. <https://doi.org/10.1108/imds-10-2019-0548>
- Showkat, M. y Nagina, R. (2024). Learning organizations and sustainability outcomes in tourism: the mediating role of sustainable practices. *The Learning Organization*.
<https://doi.org/10.1108/tlo-04-2024-0103>
- UNAV. (s.f.). Libro blanco de la sostenibilidad en las agencias de viajes: 100 propuestas para avanzar hacia el futuro. Unión Nacional de Agencias de Viajes (UNAV).
https://unav.ws/pdf/2020/Libro_Blanco_Sostenibilidad_AAVV.pdf
- United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Frangialli, F., Toepfer, K., Carbone, G., Yunis, E., Denman, R. y Bird, G. (s.f.). Making tourism more sustainable.
<https://www.unep.org/resources/report/making-tourism-more-sustainable-guide-policy-makers>

- Vila, N.A., Cardoso, L. y de Araújo, A.F. (2019). La Comunicación 2.0 en el Sector Turístico Español: Análisis de las webs oficiales de promoción turística. *International Journal of Marketing Communication and New Media*, 5, 5-25. ISSN: 2182-9306
- Zolfani, S. H., Sedaghat, M., Maknoon, R. y Zavadskas, E. K. (2015). Sustainable tourism: a comprehensive literature review on frameworks and applications. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 1–30.
<https://doi.org/10.1080/1331677x.2014.995895>

Lista de fuentes orales/escritas

1. Ávoris Corporación Empresarial, S.L., responsable de *marketing* digital y técnica de sostenibilidad – entrevista por Teams, 25 de febrero 2025
2. Europamundo Vacaciones, responsable del departamento de sostenibilidad y responsabilidad social – entrevista por Teams, 27 de febrero 2025
3. Turismo de Segovia, responsable de la comunicación del plan de sostenibilidad turística - preguntas contestadas por escrito, 6 de marzo 2025
4. SAÓ Viajes, responsable de *marketing* y comunicación, y responsable de sostenibilidad – entrevista por Teams, 6 de marzo 2025
5. AENA, responsable de la comunicación sobre temas de sostenibilidad e innovación – preguntas contestadas por escrito, 7 de marzo 2025
6. Anónima, directora de *marketing* y comunicación – entrevista por Teams, 13 de marzo 2025
7. Anónima, subdirectora *marketing* – entrevista por Teams, 13 de marzo 2025
8. Renfe, director de sostenibilidad – entrevista por Teams, 17 de marzo 2025
9. Turismo Vivencial, responsable de comunicación – entrevista por Teams, 20 de marzo 2025
10. Turisme Comunitat Valenciana, técnica de calidad – entrevista por Teams, 10 de abril 2025
11. Descubrir Tours, directora y fundadora – preguntas contestadas por escrito, 1 de mayo 2025

Apéndice

Apéndice A: Correo electrónico enviado a las empresas

Asunto: Solicitud para su colaboración de mi trabajo de fin de máster

Estimado señor/Estimada señora

Soy Laure, una estudiante belga de la Universidad de Gante, en mi último año de máster en Comunicación Multilingüe (neerlandés-francés-español). Me permito dirigirme a ustedes con el fin de solicitar su colaboración en el marco de mi trabajo de fin de máster, titulado *“Transmitir la sostenibilidad: Cómo las empresas turísticas en España comunican los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)”*.

Para este trabajo, estoy llevando a cabo una investigación sobre las estrategias de comunicación que las empresas españolas del sector turístico implementan en torno a la sostenibilidad, con un enfoque específico en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la manera en que estas iniciativas se comunican al público.

En este contexto, me encantaría la oportunidad de llevar a cabo una entrevista con el/la responsable de comunicación de su organización. La entrevista tendría una duración máxima de 30 minutos y se realizaría por videochat. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial y el nombre del entrevistado/a no será mencionado en mi trabajo final.

Agradeciendo de antemano su atención y esperando su respuesta, quedo a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente

Laure Welvaert

Estudiante de Máster en Comunicación Multilingüe

Apéndice B: Preguntas de entrevista

1. ¿Puede hablarme brevemente de su función dentro de la empresa y de sus responsabilidades?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza principalmente su empresa para la comunicación externa y con qué fin?
3. ¿Qué canales utiliza para promover el turismo sostenible? ¿Ventajas y desventajas de algunos canales?
4. ¿Cómo apuesta por la sostenibilidad en sus comunicaciones?
5. ¿Usáis *influencers* para promocionar su empresa y el turismo sostenible?
6. ¿Qué papel desempeñan los *influencers* en su comunicación externa para promocionar el turismo sostenible?
 - ¿Por qué (no) los utiliza?
 - ¿En qué criterios se basa para elegir a los *influencers*?
 - ¿Le gustaría trabajar con *influencers* en el futuro?
 - En su opinión, ¿cuáles son las ventajas del *marketing* de *influencers* frente a la publicidad tradicional?
7. ¿De qué manera utiliza su empresa los ODS en su estrategia de *marketing*?
8. ¿Ejecuta estrategias para motivar a los consumidores a modificar sus hábitos de viaje? En caso afirmativo, ¿cuáles?
9. ¿Cómo suelen reaccionar las turistas/sus seguidores a las campañas de turismo sostenible en las redes sociales? ¿Ejemplos de reacciones negativas y positivas?
10. ¿Cómo responde a las críticas y comentarios en las redes sociales? ¿Utiliza alguna herramienta para gestionarlos?
11. ¿Cómo mide si los consumidores cambian su comportamiento de viaje gracias a su comunicación sobre sostenibilidad?

Apéndice C: Tabla 4. Análisis de los ODS en la estrategia de marketing

	Sitio web	RR.SS.	Documentos (memoria, política, guía de sostenibilidad ...)
E1	✓ imagen con logotipos de ODS enumeración de ODS que abordan	✓ sección sostenibilidad en Instagram sin mención de 'ODS' ✗ ninguna mención de 'ODS' en RR.SS.	✓ objetivos, acciones concretas y logros de ODS en la memoria de sostenibilidad ✓ enumeración de ODS que abordan en informe 'Estrategia de Sostenibilidad' ✓ 15 veces mención de 'ODS' en informe anual 2024
E2	✓ mención de 'la Agenda 2030' ✓ artículo de blog sobre ODS	✗ sección sostenibilidad en Instagram sin mención de 'ODS' ✗ ninguna mención de 'ODS' en RR.SS.	✓ resumen de su contribución a los ODS en la memoria anual con logotipos y acciones concretas
E3	✓ mención de 'ODS y 'la Agenda 2030' ✓ logotipos de los ODS ✓ texto informativo sobre ODS	✗ ninguna mención de 'ODS' en las RR.SS.	✓ logotipos + enumeración de ODS que abordan en su política de sostenibilidad y memoria de sostenibilidad ✓ mención de 'ODS' en informe de emisiones CO2 ✓ documento PDF dedicado a los ODS
E4	✗ ninguna mención de 'ODS', 'la Agenda 2030' o logotipos	✓ <i>repost</i> en LinkedIn de una empresa que elaboró un caso práctico, con los ODS a los que contribuye la empresa (fecha: semana del 21 de abril 2025) ✗ ninguna mención o entrada propia de 'ODS' en otros canales de RR.SS.	✓ resumen de su contribución a los ODS en su informe de sostenibilidad con logotipos y acciones concretas ✓ documento PDF dedicado a los ODS: enumeración de los ODS que abordan y acciones concretas ✓ una mención de 'ODS' en su política de medio ambiente y cambio climático
E5	✓ nota de prensa con mención de 'ODS' y 'la Agenda 2030'	✗ ninguna mención 'ODS' en las RR.SS.	✓ documento informativo sobre los ODS: 'Guía práctica de Sostenibilidad: Cómo integrar los ODS en el turismo de reuniones'

	✗ ninguna otra mención de 'ODS' en el sitio web		✓ documento en la que definen sus objetivos para cada ODS para el año 2030
E6	✓ página completamente dedicada a los ODS: logotipos, enlaces y contribución para cada ODS ✓ tres notas de prensa específicamente sobre los ODS (25 de septiembre 2023, 7 de abril 2024, 13 de marzo 2025) ✓ numerosas notas de prensa que mencionan los ODS	✓ video en Youtube que muestra como sus actividades están alineadas con los ODS (fecha: 24 de febrero 2022) ✗ ninguna mención de 'ODS' en los otros canales de RR.SS.	✓ enumeración de ODS que abordan en el documento 'Publicación Corporativa' ✓ resumen de su contribución a los ODS en el informe anual y el informe 'Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo' con logotipos y acciones concretas
E7	✓ mención de 'ODS' y 'Agenda 2030' (sin logotipos) ✓ artículo de blog sobre los ODS (fecha: 18 de octubre 2023) ✓ artículo de blog sobre un proyecto sostenible alineado con los ODS (fecha: 14 de agosto, 2024)	✓ hashtag #ODS en dos entradas en LinkedIn sobre turismo sostenible ✓ entrada en LinkedIn sobre la entrevista que tuvimos con la empresa sobre ODS (marzo 2025) ✗ ninguna mención de los ODS en los otros canales de RR.SS.	✓ mención de 'ODS' como unos de sus compromisos en su política de sostenibilidad ✓ análisis interno y externo de la empresa con acciones concretas por cada ODS, tanto del pasado como para el futuro en su informe de sostenibilidad
E8	✓ mención de los ODS con los logotipos ✓ explicación de los ODS mediante un artículo de blog (fecha 31 de octubre 2024) ✓ 21 artículos de blog en los que mencionan 'ODS' (publicados entre 2019 y 2024) ✓ 10 notas de prensa sobre ODS (publicadas entre 2019 y 2022)	✓ 3 vídeos en YouTube sobre como los destinos turísticos pueden implementar los ODS (datan de 2020 y 2022) ✗ ninguna mención de 'ODS' en los otros canales de RR.SS.	✓ manual de 100 recomendaciones de ODS para empresas turísticas: explicación qué son los ODS, cómo integrarlos, enlaces a otros documentos sobre ODS ✓ análisis de ODS en el documento 'Estrategia de sostenibilidad': ODS prioritarios y objetivos ✓ acciones concretas y objetivos en el Plan Operativo
E9	✓ mención de los ODS con los logotipos ✓ explicación de los ODS ✓ cómo se puede contribuir a cada ODS	✓ vídeo en YouTube con mención de ODS (11 de marzo 2021)	✗ ninguna mención de 'ODS' en informes oficiales

	✓ 16 notas de prensa con mención de 'ODS' (entre 2016 y 2025)	✗ ninguna mención de los ODS en los otros canales de RR.SS.	
E10	✓ logotipo de ODS con explicación breve ✓ 4 notas de prensa en las que se mencionan los ODS (entre 2020 y 2022)	✗ ninguna mención de los ODS en las RR.SS.	✓ logotipo y mención de ODS en su política de turismo sostenible y en otro documento sobre su compromiso con la sostenibilidad ✓ logotipo de ODS en el decálogo del viajero responsable
E11	✓ logotipos de los ODS ✓ enumeración de los que abordan	✓ varias publicaciones (>10) en Instagram y Facebook con hashtags '#ODS', '#apoyamoslosods', '#ods13', incluidas entradas para cada ODS (2020–2024)	✓ presentación de sus contribuciones a los ODS y objetivos en su memoria de sostenibilidad

Fuente: elaboración propia