

## **LA INFLUENCIA DEL COVID-19 EN LA ECONOMÍA SOSTENIBLE DEL SECTOR HOTELERO DE ESPAÑA: EL CASO DE LA COMUNIDAD DE MADRID.**

Carmen Hernando Vivar<sup>1</sup>

Marta Rico Jerez<sup>2</sup>

### **Resumen:**

El COVID-19 está teniendo una importante repercusión en el turismo español; de ahí que el objetivo de esta investigación sea analizar este aspecto en la sostenibilidad del sector hotelero mediante el caso de la Comunidad de Madrid (España). Para ello, se ha llevado a cabo una investigación cualitativa (para describir y comprender la repercusión del coronavirus en la sostenibilidad del sector hotelero) basada en un análisis exploratorio (que nos ha permitido acercarnos al tema tratado) y en un análisis de contenido (para determinar la sostenibilidad de las empresas hoteleras y conocer las tendencias de las nuevas formas de turismo mediante los cambios en su triple cuenta de beneficios).

**Palabras clave:** sostenibilidad sector hotelero, COVID-19 turismo español, COVID sector hotelero, RSC COVID-19.

## **THE IMPACT OF COVID-19 ON THE SUSTAINABLE ECONOMY IN THE HOTEL SECTOR: THE CASE OF THE COMMUNITY OF MADRID (SPAIN)**

### **Abstract:**

COVID-19 is having a significant impact on Spanish tourism. Hence, the objective of this research is to analyze this aspect in the sustainability of the hotel sector through the case of the Community of Madrid (Spain). To this end, a qualitative research has been carried out (to describe and understand the impact of the coronavirus on the sustainability of the hotel sector) based on an exploratory analysis (which has allowed us to get closer to the topic discussed) and on a content analysis (to determine the sustainability of hotel companies and know the trends of new forms of tourism through changes in their triple profit account).

**Keywords:** hotel sector sustainability, COVID-19 Spanish tourism, COVID hotel sector, Corporate Social Responsibility COVID-19.

---

<sup>1</sup> Profesora Universidad Autónoma de Madrid, [carmen.hernando@codesys.es](mailto:carmen.hernando@codesys.es)

<sup>2</sup> Doblezero Consultores-Comunicación y Formación, [mrj@doblezeroconsultores.com](mailto:mrj@doblezeroconsultores.com)

## **1. LA ECONOMÍA SOSTENIBLE EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL**

La sostenibilidad es un tema que se ha tenido en consideración en el sector turístico desde hace varios años. De hecho, en 2003 la Organización Mundial del Turismo trató este tema en la Declaración de Djerba, la cual recoge que la relación entre turismo y cambio climático es bidireccional. Sin embargo, no sería hasta 2014 cuando apareciese por primera vez el término economía circular. Concretamente, fue en una comunicación del Consejo de Medioambiente de la UE en la que cabe destacar un paquete de medidas y plan de acción al respecto que se pondría en marcha un año más tarde (Gaztelumendi, Tari y Mora, 2019).

A pesar de ello, según un estudio realizado por Heida Bériz en 2018, su implementación fue deficiente por varias circunstancias, siendo la principal la escasa labor comunicativa de la UE. Esto no fue óbice para que el Gobierno español -a través del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2018)- redactara un borrador sobre la Estrategia Española de Economía Circular en el que participaron Andalucía, Cataluña, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco. El resto de las Comunidades Autónomas se han centrado en establecer acciones específicas.

El sector turístico es uno de los principales impulsores de la economía española y desde el punto de vista que nos concierne podemos hablar de turismo circular. Este se puede definir como “el modelo turístico que permite no sólo la protección del patrimonio cultural y natural a través de la disminución de extracción de recursos y de la reducción de las externalidades negativas, sino también la regeneración del capital natural del territorio, lo que permite contar con destinos turísticos líderes en calidad e innovación” (Gaztelumendi, Tari y Mora, 2019). Esto supuso que el Consejo Español de Turismo, dentro de la Estrategia para la Economía Circular en España 2030, pusiera en marcha la Estrategia de Turismo Sostenible del Gobierno de España 2030.

Más concretamente, en el subsector del alojamiento, según el informe realizado por Gaztelumendi, Tari y Mora (2019) para SEGITTUR, “el consumo de recursos se concentra principalmente en materiales de construcción, mobiliario, equipamientos, artículos de acogida y sábanas. Asimismo, la mayor generación de residuos tiene lugar con la demolición de edificios, así como disposición de mobiliario, sábanas, toallas y detergentes hacia el torrente público”. De esta manera, en 2019 se publicó el Modelo ITH de Sostenibilidad (Pino, 2019) en el que se explicaba que:

“...las posibles acciones que pueden aplicar están limitadas a las actividades que realiza y a los procedimientos que tiene instaurados.

Un nuevo edificio para uso hotelero debe considerar la eco-concepción para reducir los impactos medioambientales a lo largo de su ciclo de vida y lograr la perfecta integración del conjunto arquitectónico en el entorno, sin generar residuos, ni emisiones de ningún tipo y utilizando materiales recuperados, reutilizados y reciclados”.

Según explicaba en dicho informe Coralía Pino, responsable del Área de Sostenibilidad y Eficiencia Energética del ITH, “las actividades del sector hotelero que más contribuyen a esta nueva economía tienen que ver sobre todo con el aumento del ciclo de vida de los materiales y la maquinaria, la gestión y reutilización de agua, y la reducción y gestión de residuos. Igualmente, el fomento de compras de proximidad, la reducción del derroche alimentario y en lo posible la digitalización de los procesos administrativos”.

Por otro lado, es importante comentar que los turistas interesados en la sostenibilidad buscan hoteles que apoyen a las causas sociales, que tengan cargadores eléctricos para coches, que promuevan el comercio local, que apuesten por el uso de las energías renovables, que apoyen la biodiversidad y la conservación del hábitat, que se basen en la eficiencia energética, que reciclen los residuos y que hagan un uso responsable del agua (vayoil, s/f).

Según Ballarín (2019), los hoteles sostenibles se caracterizan por aplicar el modelo Multi-R que consiste en replantear, reducir, reutilizar, reciclar y respetar.

Esta preocupación por la sostenibilidad se ha reflejado en premios y acciones concretas de hoteles. Respecto a los primeros sirvan de ejemplo los premios organizados por la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en cuyo V Concurso RE Think Hotel fueron galardonados (profesionalthoreca.com, 2019):

- Hard Rock Hotel Tenerife por sus medidas de reducción de consumo.
- Iberostar Santa Eulalia (Ibiza) por su reducción energética y por la eliminación del plástico de un solo uso en las habitaciones.
- Calviá Beach The Plaza Momentum (Palma de Mallorca) por su rehabilitación social y comercial.
- Sandos San Blas Natures Resort&Golf (Santa Cruz de Tenerife) por la minimización del consumo energético, por la utilización de energías renovables y por la reducción del impacto paisajístico.
- Hotel Rupit (Palma de Mallorca) por incorporar aislamientos térmicos de última generación, por ser un hotel conectado y accesible, por la reducción del consumo de agua y por la gestión responsable de los residuos.
- La Pinta Beachfront Family Hotel (Santa Cruz de Tenerife) por impulsar la ecoinnovación y la innovación.
- NH Hotels Group (Madrid) por sus acciones de sostenibilidad en función del plan de Responsabilidad Corporativa.
- Club Mas Palomas Suites&Spa (Gran Canaria) por respetar la naturaleza del entorno.
- Ilunion Atrium (Madrid) por realizar una rehabilitación en la que mejoraron la eficiencia energética.
- Vincci The Mint (Madrid) por combinar elementos clásicos con elementos de última generación como la eficiencia energética.

Esta apuesta por la economía circular del sector hotelero no se ha paralizado con el coronavirus, sino que ha continuado, pero cambiando de tendencia. Esto es, los hoteles con la finalidad de buscar una salida económica han buscado soluciones como la gastrofiesta (Antena 3 Noticias, 2020), estancia y cena a precios de saldo, platos de cine y televisión, coworking y oficinas individuales, terrazas para el café con siesta y alquiler de habitaciones por meses o por horas (Cinco Días, 2020).

Excepto el alquiler por meses que fue una iniciativa de un hotel de Alicante para sobrellevar la crisis económica de años anteriores (Muñoz, 2009) y que se ha potenciado con la crisis por el coronavirus, el resto son nuevas. Aparte de estos usos, previo a ellos,

en Madrid. cabe destacar su destino a residencias para personas sin hogar (Villaverde, 2020) y a ser centros medicalizados (Gómez, 2020).

Todas estas iniciativas, consecuencia de la pandemia del coronavirus, han dado origen al concepto de hotel híbrido.

## **2. LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE LA COMUNIDAD DE MADRID**

El interés por la RSC de los hoteles de Madrid ha ido creciendo con el tiempo. De esta manera, cabe destacar que, en 2016, los hoteles madrileños organizaron la primera Tapa-Tour, en la que se ofertaba una tapa solidaria, siendo destinado el dinero de la misma a fines solidarios (AEHM, 2016). Esta preocupación por la solidaridad se hizo también patente en 2018 con la firma de un acuerdo entre Asociación Empresarial de Hotelera de Madrid (AEHM) y la Agencia de Empleo de Madrid, siendo el objetivo “incentivar la inserción laboral de las personas desempleadas en el sector hotelero” (AEHM, 2018). Del mismo modo, un año más tarde, la AEHM y UNICEF Comité Madrid establecieron de forma conjunta proteger a la infancia y luchar con el cambio climático, aparte de ampliar el acceso a servicios adecuados de agua, saneamiento e higiene para familias y comunidades que carecían de ello (AEHM, 2019).

Con relación al medioambiente, en 2018, la AEHM se unió a WWF España para la undécima edición de “La Hora del Planeta” con el objetivo de reafirmar “el compromiso del sector con las propuestas medioambientalmente responsables y respetuosas con el modelo de turismo sostenible de Madrid” (AEHM, 2018). Esta preocupación por el medioambiente dio lugar al evento “Hotel Energy Meeting” organizado por el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) en el que participaron la AEHM y la Confederación Española de Hoteles y Alojamiento Turístico (CEHAT) para dar a conocer “las mejores soluciones para maximizar el ahorro energético” (AEHM, 2019).

La sostenibilidad también fue objeto de debate en 2019, concretamente en un desayuno informativo para profesionales del sector dentro de la tercera edición de Madrid Hotel Week (AEHM, 2019). En este mismo año, la AEHM y la app Too Good To Go se aliaron para luchar contra el desperdicio de alimentos (AEHM, 2019).

Ya en marzo de 2020, como consecuencia del coronavirus, “los hoteleros madrileños y la Comunidad de Madrid acuerdan habilitar más hoteles para atender a pacientes afectados por coronavirus” (AEHM, 2020). A este programa se acogieron 13 hoteles madrileños entre ellos: Ayre Gran Hotel Colón, Hotel Marriott Auditorium, Hotel Vía Castellana, Hotel City House Florida Norte, Hotel Vértice Roomspace, Hotel Miguel Ángel, Hotel NH Parla, Hotel Ilunium Atrium, Hotel Praga Santos, Hotel Euroforum Palacio y Hotel Las Provincias (Ramón, 2020). También otros 22 establecimientos “acogieron a los profesionales sanitarios durante el brote de covid-19”. Estos fueron: AC Avenida de América, Avenida de Leganés, B&B Aeropuerto T1, B&B Aeropuerto T4, B&B Hotel Madrid Getafe, Casa Marista Fuentenueva-San Lorenzo del Escorial, Checkin Madrid Parla, Ciudad de Móstoles, Crowne Plaza Madrid Airport, Ibis Alcobendas, Majadahonda, Paseo del Arte, Petit Palace President, Room Mate Laura, Room Mate Macarena, Room Mate Mario, Room Mate Óscar, Sercotel Madrid Aeropuerto, Slow Suites, Slow Suites Chueca, TH Boadilla y Weare Chamartín (AEHM, 2020).

En la misma línea solidaria, el Ayuntamiento de Madrid trasladó a los solicitantes de asilo y a las personas sin hogar sin síntomas de coronavirus a un hotel en Arganda del Rey y a una pensión en la capital, donde pudieron realizar el aislamiento decretado por el Gobierno (tuotrodiario.com, 2020).

Esta colaboración durante la crisis sanitaria fue reconocida por la administración regional, la cual puso en valor el compromiso del sector mediante la entrega de una placa conmemorativa que recogió el presidente de AEHM (AEHM, 2020).

Pasados los peores momentos de la pandemia, las empresas del sector tuvieron que buscar nuevos nichos de mercado, como el hotel Aloft Madrid Gran Vía. Este hotel de Marriot International nació para los amantes de la música y la tecnología, pero tuvo que dar un giro hacia “aquellos madrileños que han incluido el teletrabajo en su rutina diaria” (Castañeda, 2020).

Para finalizar este apartado simplemente comentar que son varios los hoteles madrileños galardonados por su apuesta por la RSC, algunos de ellos han sido Ilunion Hoteles premio CaixaBank (madriddiario.es, 2020) u Once Drive Madrid premio al mejor Proyecto de Sostenibilidad y Rehabilitación Hotelera (Europa Press, 2020).

### **3. METODOLOGÍA**

El objetivo general de esta investigación era analizar las consecuencias del COVID-19 en la sostenibilidad del sector hotelero mediante el caso de la Comunidad de Madrid (España). En consecuencia, para alcanzar este objetivo se establecieron otros más específicos. Estos fueron:

- Determinar las consecuencias del COVID-19 en la economía sostenible del sector hotelero en la Comunidad de Madrid.
- Establecer la repercusión del COVID-19 en la relación número de turistas-sector hotelero en la Comunidad de Madrid.
- Evaluar la influencia del COVID-19 en la RSC y de la economía circular en el sector hotelero de la Comunidad de Madrid
- Conocer las tendencias de las nuevas formas de turismo mediante los cambios en su triple cuenta de beneficios.

En la misma línea, y para lograr dichos objetivos, se partió de las siguientes hipótesis:

- El COVID-19 ha supuesto tanto la adopción inminente de medidas como la implementación tecnológica dentro del sector hotelero.
- La innovación se ha convertido en un factor determinante para el sector hotelero en la Comunidad de Madrid, así como de la marca Turismo en España.
- La disminución de turistas en la Comunidad de Madrid ha originado una disminución de plazas hoteleras con la consiguiente pérdida de empleo dentro del sector hotelero madrileño.
- El COVID-19 ha puesto en valor la RSC y la economía circular.

De acuerdo con estos objetivos e hipótesis, se optó por emplear una metodología cualitativa, ya que la finalidad era analizar las consecuencias del COVID-19 en la

sostenibilidad del sector hotelero mediante el caso de la Comunidad de Madrid. Por tal motivo, mediante el método inductivo se recopiló información sobre el tema objeto de estudio.

Para finalizar este apartado, indicar que en cuanto a los análisis utilizados fueron los siguientes:

- Exploratorio para acercarnos al tema tratado.
- Descriptivo transversal para conocer la repercusión del COVID-19 en la sostenibilidad del sector hotelero en la Comunidad de Madrid.
- De contenido para determinar la sostenibilidad de las empresas hoteleras, así como para conocer las tendencias de las nuevas formas de turismo mediante los cambios en su triple cuenta de beneficios.

#### **4. RESULTADOS**

En estos momentos, es complicado conocer con exactitud las repercusiones que el COVID-19 va dejando en nuestras ciudades, en nuestra economía y en nuestras vidas. Las limitaciones de movilidad, los confinamientos, los cierres perimetrales, etc. son una continua desactivación de sectores como el del turismo y el hotelero. A día de hoy, la incertidumbre sigue estando latente, pero lo más angustiante es no saber hasta cuándo.

##### **4.1. Consecuencias del COVID-19 en la economía sostenible del sector hotelero en la Comunidad de Madrid**

En marzo de 2020 la OMS declaraba la pandemia que, actualmente, seguimos viviendo. Hasta ese momento, el turismo en España venía representando alrededor del 13% del PIB y empleo. La situación actual deja un paisaje desolador con una caída del PIB del 18,5%. La caída del turismo refleja una posible pérdida de 2,3 millones de empleos y 190.000 millones de euros<sup>3</sup>.

Una de las grandes consecuencias que el COVID-19 está dejando a su paso es el problema de desigualdad en la liquidez y solvencia que las empresas del sector turístico deben afrontar. Siguiendo a Bain y Ernst&Young (2020), “existen desiguales capacidades si se comparan los negocios de alojamiento y los de restauración para hacer frente a la cobertura de costes fijos: un 42% de las empresas no tienen liquidez para afrontar los gastos más allá de 25 días y otro amplio porcentaje necesitaría realizar serios ajustes”.

Los problemas de capacidad financiera, unidos a los de la caída de la actividad turística crean un panorama de gran incertidumbre e inestabilidad del sector.

Una consecuencia, en el ámbito de la innovación, que está dejando el COVID-19 en el sector hotelero es la adopción inminente de medidas e implementación tecnológica dentro de esta industria. Se requiere inversión en medios tecnológicos, tanto para la captación de clientes como para la satisfacción de la demanda. Estos medios, además, deberán ser capaces de devolver la confianza sanitaria y social a los clientes, ya que no son éstos los que han desistido en su intención de viajar y alojarse en los hoteles, sino el miedo al contagio del COVID-19.

---

<sup>3</sup> Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC).

Ahora, se ofrece una oportunidad al cambio: el imaginario social está ahora abierto (Latouche, 2010). Se necesita una reestructuración del modelo de turismo español y su acogimiento en el sector hotelero que, además de lo anterior, abarque las circunstancias de salud pública. La innovación se ha convertido en un factor determinante para salvar este sector y la marca *Turismo en España*. De ahí que, la mayoría de empresas, estén reconvirtiendo sus servicios en función de las necesidades, que día a día, se van presentando en el mundo.

Nos encontramos con clientes más exigentes con la seguridad sanitaria, mayor empatía con los clientes y la sociedad en general, mayor importancia a la sostenibilidad y al medioambiente, mayor comunicación con el factor humano de la empresa y mayor concienciación de riesgos.

En el caso de la Comunidad de Madrid, se está trabajando sobre diferentes proyectos que puedan garantizar, de alguna manera, la sostenibilidad del sector hotelero. Se trata de cambios en la oferta turística para abarcar las nuevas demandas, estrategias de adaptación y atracción a nuevos modelos de turismo y ocupación del sector hotelero.

Entre otros, se encuentra el Plan Juntos 2020, que pretende ofertar destinos y recursos turísticos de la Comunidad de Madrid que transmitan seguridad y la colaboración de todos los entes. Así, los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas trabajarían conjuntamente para reanimar el turismo.

Asimismo, la implantación de un organismo turístico que comparta financiación pública y privada, con un total de inversión de 30 millones de euros. Su finalidad será la de colaborar en la reanimación del sector turístico y hotelero con el objetivo de conseguir que la Comunidad de Madrid sea un destino preferente, tanto a nivel nacional como internacional.

Todas estas consecuencias, que tanta reflexión han provocado, nos han dejado gran cantidad de preguntas a responder: ¿cómo ayudar en la resiliencia del sector turístico?, ¿cómo será el turismo en la Comunidad de Madrid en el post-COVID-19?, ¿cómo ayudar a la implementación de los nuevos modelos turísticos que necesita la Comunidad de Madrid?, ¿cómo prepararnos para salir de esta crisis y poder afrontar la nueva era post-crisis que sea capaz de dar sostenibilidad al sector?, ¿debemos crear otro tipo de organizaciones dentro del sector turístico que ayuden al trabajo conjunto del sector para revitalizarlo?, ¿cómo influirá y se verá reflejado el turismo en el Pacto Verde Europeo?

#### **4.2. Repercusión del COVID-19 en la relación número de turistas-sector hotelero en la Comunidad de Madrid**

El COVID-19 ha sido el factor fundamental de la caída del turismo, influyendo en gran medida el veto sufrido por países como Reino Unido y Alemania, países que albergan la mayor parte del turismo extranjero en España.

En la Comunidad de Madrid, Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur) ha calculado una caída en 2020 del 77,90%, respecto al año anterior, lo que supone una pérdida de más de 15.000 millones de euros, de los cuales el 67,75% correspondería al impacto indirecto (58,10% menos de lo correspondiente a la actividad del año anterior).

Según las estadísticas del INE, el turismo sigue decreciendo según avanza el año vigente, con mayor repercusión en el turismo que proviene del extranjero.

Como podemos observar en la Tabla 1, si comparamos las pernoctaciones de turistas residentes en la Comunidad de Madrid a lo largo del primer semestre del 2020, podemos encontrar que es la Comunidad que menor descenso ha sufrido respecto al año anterior. A ésta, le sigue Castilla y León, destacando desde el punto opuesto, con los datos de descensos más altos, a Melilla, Baleares y Cantabria.

**Tabla 1.** Descenso del turismo en la Comunidad de Madrid. Comparativa con los casos más distantes. Primer semestre del 2020 respecto al año anterior.

ORIGEN	VIAJEROS	%	VARIACIÓN ANUAL (%)	PERNOCTACIONES	%	VARIACIÓN ANUAL (%)
MADRID	22.529	30,70	-59,10	54.367	35,7	-43,30
CASTILLA Y LEÓN	3.896	5,3	-70,30	7.689	5,00	-62,70
MELILLA	28	0,00	-97,50	35	0,00	-97,80
BALEARES	890	1,2	-86,50	1.575	1,00	-86,70
CANTABRIA	816	1,1	-81,00	1.165	0,80	-84,80

Fuente: INE (EOH) y elaboración propia.

Tras los datos extraídos, respecto al mes de agosto de 2020, se ha podido concluir que el número de personas que ha viajado a la ciudad de Madrid y se ha alojado en sus hoteles ha ascendido a 110.494 personas, de las cuales, el 66,40% eran residentes en nuestro país. Las pernoctaciones han supuesto 282.977 personas, de las cuales, el 53,80%, eran residentes en España. La entrada de viajeros extranjeros y sus pernoctaciones han disminuido un 27,50% y un 22,70%, respectivamente, respecto al año anterior.

En el acumulado del último año, los viajeros han disminuido en un 44,30%. Un 41,10% los turistas nacionales y un 48,90% los extranjeros. Las pernoctaciones disminuyen un 43,10%. Un 39,30% las nacionales y un 45,30% las provenientes de turistas extranjeros.

**TABLA 2:** Variación anual del turismo en la Comunidad de Madrid (agosto de 2020, respecto a agosto 2019).

	NÚMERO VIAJEROS	VARIACIÓN INTERANUAL DE VIAJEROS	NÚMERO PERNOCTACIONES	VARIACIÓN INTERANUAL PERNOCTACIONES
<b>CIUDAD DE MADRID</b>	110.494	-85,40%	282.977	-82,50%
- Nacionales	66,40%	-75,10%	53,80%	-69,60%
- Extranjeros	33,60%	-92,00%	46,20%	-88,30%
<b>COMUNIDAD DE MADRID</b>	191.339	-80,60%	426.440	-78,90%
- Nacionales	68,22%	-42,00%	65,00%	-66,76%
- Extranjeros	31,78%	-88,80%	35,00%	-87,00%
<b>ESPAÑA</b>	5.892.395	-54,80%	16.802.742	-64,30%

Fuente: INE (EOH) y elaboración propia.



Como se refleja en la siguiente Tabla 2, el número de personas que han viajado a la ciudad de Madrid, en el último año, ha disminuido un 85,40% y la correspondiente a la Comunidad de Madrid lo ha hecho en un 80,60%. Los viajeros recibidos en la ciudad, residentes en España, alcanzan el 75,10%, y los de países extranjeros el 92,00%. Muy cerca de estos datos se encuentra el número de noches que se ha pernoctado en Madrid capital, lo cual representa un 82,50% menos, marcado por el 69,60% de turismo nacional y el 88,30% de turismo extranjero. La siguiente Tabla 2, muestra la diferenciación entre turismo residente en el país y turismo residente fuera del país.

Respecto al sector hotelero, en el mes de agosto se ha visto reducida la oferta en 277 centros, respecto al año anterior. En la ciudad de Madrid, el número de trabajadores se ha reducido un 78,8% respecto al año anterior, lo que ha supuesto trabajo solo para 2.539 personas. Así, el sector hotelero ha sufrido un 37,5% de variación media anual.

La disponibilidad de establecimientos hoteleros abiertos ha sido de 404, lo que ha provocado una disminución del 59,7% de las plazas disponibles (más de 33.000 plazas), un grado de ocupación por plazas del 27% y de habitaciones del 31,5%. Véase Tabla 3:

**TABLA 3:** Referencia del sector hotelero en Madrid (agosto 2020).

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS ABIERTOS		PLAZAS DISPONIBLES	GRADO DE OCUPACIÓN		TRABAJADORES	
ABIERTOS	VARIACIÓN ANUAL	VARIACIÓN ANUAL	PLAZAS	HABITACIONES	AGOSTO 2020	VARIACIÓN ANUAL
404	-277	-59,7%	27%	31,5%	-78,8%	-37,5%

Fuente: INE (EOH) y elaboración propia.

#### **4.3. La influencia del COVID-19 en la RSC y la economía circular en el sector hotelero de la Comunidad de Madrid**

Nos encontramos ante un deseado futuro próximo de crecimiento en el sector turístico, donde los sistemas económicos sostenibles sean la principal dimensión a implantar. Así, la Organización Mundial del Turismo (OMT) nos define el turismo sostenible como “... 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”. De ahí, la búsqueda de equilibrio entre las tres dimensiones con las que trabaja la RSC, dimensión económica, dimensión social y dimensión medioambiental, como garantía para la supervivencia del sector turístico.

En la Comunidad de Madrid, tras el empeño por reinventar la oferta hotelera, el sector hotelero ha desarrollado gran variedad de actividades responsables que han dado como resultado una mayor visibilidad al sector turístico y hotelero de la región, y gran relevancia de su cultura, historia y gastronomía. En definitiva, un objetivo de reactivación de la cadena de valor de todo este sector, contribuyendo con la sociedad y su resiliencia.

Entre otros, citamos el éxito de la iniciativa desarrollada por Madrid Hotel Week 2020, la cual ha sido una inyección de ánimo para el sector, con su lema “Con más

motivo”. Su principal objetivo era mostrar la relevancia de los hoteles para la estimulación de la población, mostrando sus usos alternativos e innovadores que el COVID-19 ha obligado a desarrollar. Son espacios abiertos con una gran variedad de posibilidades que pueden ayudar a la reactivación del turismo a través de una movilidad segura. Entre sus características e iniciativas, se encuentran:

- Los hoteles, tanto de la Ciudad de Madrid como de la Comunidad de Madrid, reivindicaron la importancia del sector del turismo y del sector hotelero en la economía de la región (AEHM).
- Por primera vez, gracias a la colaboración de la Comunidad de Madrid ha sido posible desarrollar experiencias también en ciudades y pueblos como Alcalá de Henares y Chinchón, con visitas virtuales y guiadas a la ciudad, y al Parador. Chinchón y en Madrid ciudad.
- Coctelería de vanguardia como identidad.
- Excursiones para acceder al interior de hoteles emblemáticos.
- Rutas deportivas cuya finalidad es la búsqueda del bienestar.
- Arte y música.
- Mastercard, como patrocinador, con su programa “Priceless Madrid” regala experiencias exclusivas virtuales por ser titular de sus tarjetas.
- Mahou, como patrocinador, ofrece un viaje cervecista en varios hoteles de la Ciudad.
- Los colaboradores principales como, El Corte Inglés Empresas (colaborador oro), Ernst & Young Global Ltd, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, Las Rozas Village, Las Llaves de Oro, el Instituto de Turismo de España (Turespaña) y Nuevedos.

Estas medidas desarrolladas en la ciudad y en la Comunidad de Madrid cumplen con el principio de la economía circular. Como ya se ha comentado anteriormente, se trata de un modelo productivo que, apuesta por la reutilización de recursos y desperdicios o residuos, en lugar de desechar para cumplir con la eficiencia económica, social y medioambiental (ahorrando recursos y reduciendo el impacto ambiental).

De esta forma, en su Plan de actuación, las iniciativas y actividades de la Comunidad de Madrid no solo aportan alternativas de RSC, sino que no favorecen al crecimiento y desarrollo del sector turístico y hotelero, cumpliendo con el principio de economía circular y con las tres dimensiones principales de la RSC:

- Incentivan el consumo local y, por tanto, sostenible.
- Garantizan el reciclaje de los residuos producidos por la actividad turística, así como su posible reutilización.
- Minimizan la generación de desechos al aumentar el consumo de proximidad.
- Favorecen la transmisión de valores culturales y costumbres locales.

Aunque la aplicación de la economía circular destinada al sector turístico es muy reciente, cada vez se hace más necesaria su presencia para crear valor añadido en este sector. En el borrador de la Estrategia para la Economía Circular en España 2030, el

Consejo Español de Turismo estipuló una revisión y enmiendas de la estrategia de dicho sector en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Bajo estos pilares, un modelo de economía circular en el turismo de la Comunidad de Madrid se está sustentando bajo la protección de su patrimonio cultural a través de destinos turísticos de gran calidad e innovación:

- Aplicación de un manual de buenas prácticas.
- Nuevos modelos de negocio turístico, como los alquileres en Madrid a la carta, por espacios reducidos de tiempo, como, por ejemplo, por horas; el turismo de negocios que pueda garantizar todas las medidas de seguridad sanitaria necesarias.
- Aumento de la digitalización en el nuevo modelo de negocio.
- Regulación de espacios utilizados de alquiler turístico.
- Colaboración público-privada.
- Inclusión de activos regionales para la producción y consumo.
- Disminución del uso de recursos.
- Eliminación de residuos mediante la reutilización y el reciclaje.
- Utilización de fuentes renovables y productos biodegradables.
- Ayudas a las pequeñas empresas turísticas sin capacidad financiera para invertir en sostenibilidad.

Este modelo de economía circular intenta restablecer y dar respuestas a grandes consecuencias que la pandemia del COVID-19 está dejando a su paso, entre las que se encuentran:

- La representación de la marca Ciudad de Madrid y Comunidad de Madrid, como eje turístico.
- La disminución que ha sufrido el crecimiento de la demanda en el sector.
- El coste económico y social que ha supuesto y supondrá la realización de pruebas diagnósticas de contagio y confinamientos tras todos los desplazamientos realizados.
- El aumento de diferentes ofertas de alojamiento no regladas.
- La evidente disminución del turismo de negocios.
- La caída de la rentabilidad hotelera.
- La falta de recursos que, en determinados momentos son imprescindibles, como el wifi necesario y sus conexiones, los equipos para procesos de información o impresoras.
- Necesidad de espacios propios para el desarrollo laboral y ambientes adecuados para ello.
- El bienestar dentro de la jornada laboral con restauración incluida.

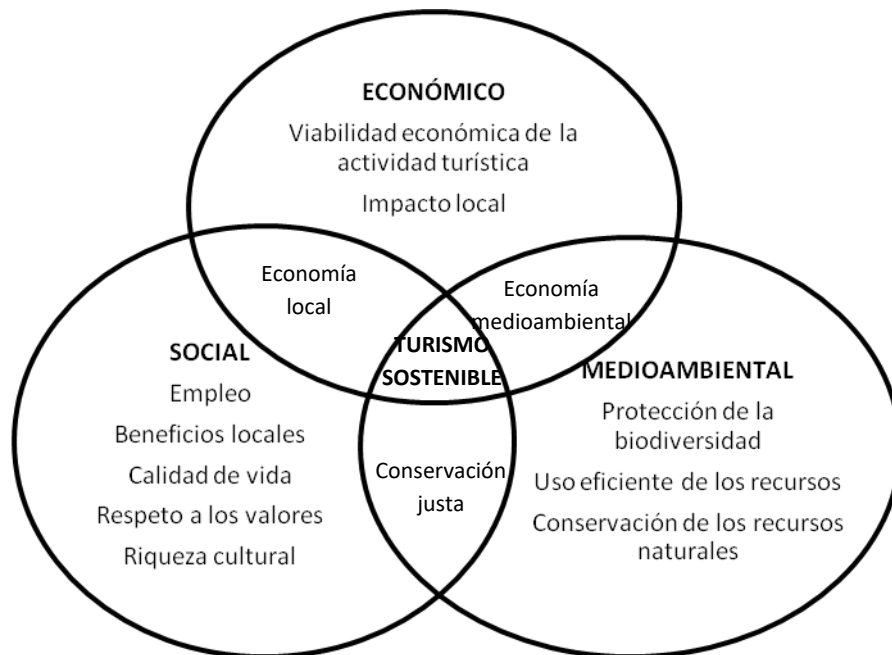
- En definitiva, se busca una alternativa de trabajo y desarrollo de negocio que pueda organizar el trabajo a distancia en y desde la Ciudad de Madrid y su Comunidad (por ejemplo, Hotel Aloft Madrid Gran Vía)

#### 4.4. Innovación en el triple beneficio por las nuevas formas de turismo

La evaluación de la sostenibilidad en los últimos tiempos se ha basado en la convergencia de tres conceptos fundamentales en el mundo empresarial: el económico, social y medioambiental. Su adecuado desarrollo y el equilibrio entre ellos se muestra a través de lo que se conoce como Triple Bottom Line (TBL)<sup>4</sup>, Triple cuenta de resultados o Triple línea de beneficio. Es un sistema que busca maximizar el beneficio económico disminuyendo todos aquellos agentes negativos para el medioambiente y la sociedad.

En el sector turístico, de manera generalizada, la sostenibilidad vendría representada por los siguientes factores (Figura 1).

**FIGURA 1:** Los tres pilares del turismo sostenible



Fuente: Ivars et al. y elaboración propia.

Si nos centramos en la ciudad de Madrid y en su Comunidad, en el Cuadro 1, se pueden observar determinadas medidas e impactos que, bajo los tres pilares del TBL, se han ido desarrollando y tiene continuidad a día de hoy en el sector turístico.

Actualmente, la Comunidad de Madrid cuenta con tres hoteles medicalizados, Ayre Gran Hotel Colón, el NH Leganés y el Vía Castellana, que ofrecen más de 500 camas para

<sup>4</sup> The Triple Bottom Line (TBL) fue acuñado por el consultor británico John Elkington en 1994, pero se hizo popular tras la publicación de su libro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”.

albergar a personas contagiadas por el COVID-19, siendo ya más de 3.000 las que han sido alojadas y atendidas.

Esta iniciativa, precursora en España, ha despertado gran interés en países extranjeros, los cuales han comenzado a definir iniciativas similares.

**CUADRO 1:** Medidas e impactos en la Comunidad de Madrid sobre las tres dimensiones del TBL

<b>ECONÓMICO</b>	En la Comunidad de Madrid se destinan 50 millones de euros al plan de reactivación del turismo.
	Línea de crédito con Avalmadrid con 152 millones de euros para potenciar la colaboración público-privada.
	De los 152 millones de euros para potenciar la colaboración público-privada en la Comunidad de Madrid, 44 millones están destinados al sector hotelero de la Ciudad de Madrid.
	En la ciudad de Madrid se destinan 30 millones de euros a la reactivación y posicionamiento en los mercados internacionales.
	Reducción del impacto económico en Madrid derivado de la actividad hotelera mediante la eficiencia energética para el ahorro de costes. Ajustar la potencia a la demanda real de cada establecimiento para un ahorro esperado en la facturación del 10% a 15%.
<b>SOCIAL</b>	Hoteles de guardia para clientes de larga estancia que se alojaban al inicio de la pandemia.
	En la Comunidad de Madrid existe el riesgo de alrededor de 1.000.000 de puestos de trabajo directos por la caída de más del 65% en la actividad turística.
	En Madrid las personas con síntomas se trasladan a centros de emergencia para solicitantes de asilo (Villa de Vallecas y Juan Luis Vives de Vicálvaro). Personas sin síntomas, solicitantes de asilo y sin hogar, que deben pasar aislamiento, se trasladan a un hotel de Arganda del Rey.
	En Madrid se realiza una campaña del frío para acoger alrededor de 500 personas en 30 centros de día.
	Turismo sostenible en base a las costumbres y tradiciones de la Ciudad de Madrid, integrando al turista en su entorno.
	Ruta madrileña de la tapa solidaria donde los precios son más asequibles a la población y cuya recaudación será destinada a financiar 20 proyectos sociales.
	Tanques de tormentas que, a través de sus enormes depósitos subterráneos, almacenan las primeras aguas de lluvia (que son las más contaminantes) y regulan su paso hacia las depuradoras. Evitan inundaciones que detienen el freno del turismo en épocas de lluvia.
<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	Servicios a clientes que reduzcan el uso de recursos y el impacto medioambiental (Ecoeficiencia hotelera).
	Una apuesta por el uso eficiente de los recursos en el sector hotelero.
	Un año más, el sector hotelero de Madrid se ha sumado a la “Hora del Planeta”, mediante el apagado de sus luces y la bajada de intensidad de luces de estancias principales.
	Reducción del impacto medioambiental derivado de la actividad hotelera, mediante la eficiencia energética como medida de sostenibilidad del destino turístico en un plazo de cinco años.
	Jornadas de reciclaje y tratamiento de residuos. Incidencia en la destrucción de documentos de modo certificado. Compromiso con el modelo de turismo sostenible que del sector.

Fuente: Ayuntamiento de Madrid, Comunidad de Madrid, Ministerio de Cultura y Turismo, y AEHM.

A continuación, en el Cuadro 2, se pueden observar algunos de los ejemplos representativos de buenas prácticas en la Comunidad de Madrid, cuya implementación deriva de las tres magnitudes que se reflejan en la triple cuenta de resultados y triple beneficio.

**CUADRO 2:** Ejemplo de hoteles con iniciativas aplicadas al TBL

<p><b>HOTELEROS MADRILEÑOS Y UNICEF COMITÉ MADRID</b></p>	<p>Protección de la infancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se ofrece a los clientes de los hoteles de Madrid la posibilidad de sumar 1 euro en su factura, para programas de UNICEF que trabajan en la lucha contra las consecuencias del cambio climático en la infancia.</li> <li>– Suministro de agua a todos los hogares y garantía de salud y buena higiene, a través de la construcción de nuevas instalaciones y perforaciones de pozos.</li> </ul>
<p><b>MADRID MARRIOTT AUDITORIUM</b></p>	<p>Apuesta hotelera eco-friendly, combinando eficiencia y sostenibilidad para el cuidado de los clientes y del planeta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ahorro energético.</li> <li>– Ahorro de agua.</li> <li>– Uso de materiales biodegradables en lugar de utilización de plásticos.</li> <li>– Reducción de unos 5 kilos diarios de restos de comida en el Buffet Madrid con desayunos buffet a través de raciones individuales.</li> <li>– Medidas higiénicas al hacer uso de menús digitales.</li> <li>– Envases recargables, en general, para disminuir el uso de recipientes.</li> <li>– Habitaciones con papeleras de reciclaje.</li> <li>– Despachos con contenedores Ecoembes de reciclaje de plásticos y papel.</li> <li>– Ajustes en los mecanismos de llenado de cisternas y sustitución de grifos comunes por dispositivos que actúan de reductores/aireadores. Esto disminuye el consumo de agua de 15 a unos 6 litros de agua por minuto (22% anual).</li> <li>– Ahorro del 50% de luz con la Instalación de luces y horarios para el encendido y apagado en zonas comunes en momentos de poca frecuencia.</li> </ul>
<p><b>VINCCI HOTELES</b></p>	<p>Premio a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Certificación ISO 14001.</li> <li>– Sello Travelife.</li> <li>– Q de Calidad.</li> <li>– Ecolider.</li> <li>– Certificación de Excelencia Tripadvisor.</li> <li>– Apuesta por una constante mejora continua.</li> <li>– Optimización de los inputs.</li> <li>– Gestión y control de los consumos.</li> <li>– Disminución de residuos y eficiencia en la gestión de los mismos.</li> <li>– Respeto y protección del entorno cultural y social en todos sus hoteles.</li> <li>– Sistema de Gestión Ambiental en continua revisión y mejora para reducir los impactos en la sociedad.</li> <li>– Eficiencia energética: energía fotovoltaica, microgeneración, energía solar térmica,</li> </ul>

	<p>iluminación eficiente, bombas de calor y recuperadores de energía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad en el empleo, buenas condiciones y justicia salarial.</li> <li>- Igualdad de género y diversidad. El 2% de la plantilla posee algún tipo de discapacidad.</li> <li>- Conciliación de la vida personal y laboral.</li> </ul>
<b>COOLROOMS ATOCHA</b>	<p>Premio a la Innovación turística por la originalidad de la tecnología aplicada a su modelo de negocio. Utiliza la innovación para que pueda ser utilizada por sus empleados y huéspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opción de pre check in, de manera que sólo se presentará el pasaporte/DNI a la llegada al hotel y se firmará en el iPad.</li> <li>- Sistema Handy en todas las habitaciones con opción de mensajes push.</li> <li>- Sistema domótico cuyo control se realiza en la Recepción por medio de un iPad. Ofrece adaptar la iluminación de cada habitación a los gustos y necesidades de los clientes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Para concluir, en el siguiente Cuadro 3, se muestra un ejemplo de turismo futuro que apuesta por un desempeño en la triple cuenta de resultados de las empresas del sector turístico en España (Hosteltur, 24 de octubre de 2020).

**CUADRO 3:** Matriz resumen de triple beneficio para el futuro del turismo

	<b>NUEVAS FORMAS DE VIAJAR</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>VALOR ECONÓMICO</b>	Viajes domésticos por carretera  Milenials  Reservas de última hora	<b>MASTERCARD</b> Bajada de precios. Oportunidad en negocios rurales y locales.
		<b>FASTPAYHOTELS</b> Disminución en el margen de la cadena de valor. Renegociación con partners.
		<b>KANTOX</b> Análisis de costes. Optimización de procesos internos que aumenten beneficio y ganen cuota de mercado a largo plazo.
		<b>ITH (Instituto Tecnológico Hotelero)</b> Planificación financiera con hojas de cálculo e identificación de ratios de medición (KPI).
<b>VALOR SOCIAL</b>		Conservación de los activos culturales y arquitectónicos. Valores tradicionales. Tolerancia intercultural.
<b>VALOR MEDIOAMBIENTAL</b>		De manera general: “Conservación de la Biodiversidad”.

Fuente: Hosteltur (24 de octubre de 2020) y elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación llevada a cabo nos ha permitido corroborar las hipótesis de partida por diversos motivos que detallamos a continuación:

En lo que respecta a la hipótesis sobre la puesta en valor de la RSC y la economía circular debido al COVID-19, empezaremos por comentar que se ha comprobado cómo hasta 2020 la RSC era una cuestión incipiente en los hoteles madrileños, estando principalmente enfocada al medioambiente; sin embargo, el coronavirus dio lugar a iniciativas sociales como los hoteles medicalizados, hoteles destinados a ser alojamiento para personas sin hogar u hoteles que prestan sus servicios por espacios cortos de tiempo, de manera que posibilitan el teletrabajo.

Con relación a la hipótesis sobre la adopción inminente de medidas y la implementación tecnológica dentro del sector hotelero, cabe destacar que se trata de un tema aún pendiente que ha de fundamentarse en la confianza sanitaria y social, porque debido al miedo al contagio se ha generado miedo a viajar.

Particularmente, sobre la relación entre la disminución de turistas y la disminución de plazas hoteleras con la pérdida de empleo se han puesto de manifiesto al comprobar que las variaciones interanuales y de pernoctaciones han decrecido en más del 80%. A esto se suman una variación anual de casi un 60% menos de plazas disponibles como consecuencia del cierre de 277 establecimientos, dando lugar a un decremento de casi el 40% en la contratación de empleados.

Además, de la corroboración de las hipótesis de partida, se ha llegado a otra conclusión: la importancia de la implantación de un organismo turístico que comparta financiación pública y privada para potenciar la Comunidad de Madrid como destino turístico preferente y de marca.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AEHM (2016, septiembre 15). Los hoteleros madrileños se vuelcan con la gastronomía y la solidaridad en la primera edición del Hotel Tapa-Tour Madrid. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-se-vuelcan-con-la-gastronomia-y-la-solidaridad-en-la-primera-edicion-del-hotel-tapa-tour-madrid/>
- AEHM (2020, julio 27). Los hoteleros madrileños recibieron el reconocimiento de la Comunidad de Madrid por su colaboración durante la crisis sanitaria del covid-19. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-recipientes-el-reconocimiento-de-la-comunidad-de-madrid/>
- AEHM (2020, marzo 21). Los hoteleros madrileños y la CAM acuerdan habilitar más hoteles medicalizados. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-y-la-cam-acuerdan-habilitar-mas-hoteles-medicalizados/>
- AEHM (2016 septiembre 26). La Asociación Empresarial Hotelera de Madrid hace entrega de los premios Hotel Tapa Tour. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/2016/09/>
- AEHM (2018 marzo 20). La Asociación Empresarial Hotelera de Madrid se suma a WWF España en ‘La Hora del Planeta’. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/la-asociacion-empresarial-hoteler-de-madrid-se-suma-a-wwf-espana-en-la-hora-del-planeta/>



*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

- AEHM (2019, junio 11). Los hoteleros madrileños participan en la jornada ‘Hotel Energy Meeting’ del Instituto Tecnológico Hotelero. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-participan-en-la-jornada-hotel-energy-meeting-del-instituto-tecnologico-hotelero/>
- AEHM (2019, marzo 28). Los hoteleros madrileños se suman a la ‘Hora del Planeta’ de la mano de WWF España. Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-se-suman-a-la-hora-del-planeta-de-la-mano-de-wwf-espana/>
- AEHM, (2019, noviembre 14). Profesionales hoteleros debaten sobre el futuro del sector en “Hotel 360º: Los nuevos diferenciadores en Hospitality” Recuperado 8 de diciembre de 2020, de. <https://aehm.es/profesionales-hoteleros-debatan-sobre-el-futuro-del-sector-en-hotel-360o-los-nuevos-diferenciadores-en-hospitality/>
- AEHM, (2019, marzo 11). Los hoteleros madrileños apuestan por la eficiencia energética como vía para ahorrar costes y contribuir a la sostenibilidad del destino. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-apuestan-por-la-eficiencia-energetica-como-via-para-ahorrar-costes-y-contribuir-a-la-sostenibilidad-del-destino/>
- AEHM. (2019, abril 30). Los hoteleros madrileños y UNICEF Comité Madrid, juntos en la protección de la infancia Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-y-unicef-comite-madrid-juntos-en-la-proteccion-de-la-infancia/>
- AEHM. (2018, septiembre 26). Los hoteleros madrileños y la Agencia para el Empleo colaborarán para incentivar la inserción laboral de las personas desempleadas en el sector Recuperado 8 de diciembre de 2020, de <https://aehm.es/los-hoteleros-madrilenos-y-la-agencia-para-el-empleo-colaboraran-para-incentivar-la-insercion-laboral-de-las-personas-desempleadas-en-el-sector/>
- Antena 3 Noticias. Gastrosiesta, la idea de un hotel en Tarragona para sortear la crisis del coronavirus. (2020, octubre 20). [https://www.antena3.com/noticias/sociedad/gastrosiesta-la-idea-de-un-hotel-en-tarragona-para\\_202010205f8f061751dc230001239654.html](https://www.antena3.com/noticias/sociedad/gastrosiesta-la-idea-de-un-hotel-en-tarragona-para_202010205f8f061751dc230001239654.html)
- Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM). <https://aehm.es/los-hoteles-madrilenos-apuestan-por-celebrar-madrid-hotel-week-para-reivindicar-la-importancia-del-turismo/>
- Ayuntamiento de Madrid (s. f.). Radiografía del sector hotelero en Madrid. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Radiografia-a-del-sector-hotelero-en-Madrid/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=5d756379b9ca9510VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>
- BAIN Y ERNST & YOUNG (2020): “Impacto de COVID-19 en hostelería en España”. Nota de Prensa, 8 abril 2020. Madrid.
- Ballarín, E. (2019, abril 27). Informe de Sostenibilidad Hotelera: Bases del Hotel Sostenible. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de. <https://www.travindy.com/es/2019/04/informe-de-sostenibilidad-hotelera-bases-del-hotel-sostenible/>

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

- BBVA. (2019, diciembre 11). BBVA firma el primer «project finance» sostenible del sector hotelero en España. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/bbva-firma-el-primer-project-finance-sostenible-del-sector-hoteler-en-espana/>
- Bobillo, A. G. (2020, octubre 6). El sector hotelero reconvierte sus espacios para sobrevivir a la crisis del COVID-19 y pone el foco en el teletrabajo. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/sector-hoteler-considera-reconvertir-espacios-sobrevivir-729167>
- BYHOURS (2017 enero 17). Reserva en Madrid 113 hoteles por unas horas desde 21€ Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.byhours.com/es/madrid-28988d.html>
- Castañeda, M. (2020, septiembre 18). Del teletrabajo de andar por casa al coworking de hotel: Salto al Aloft Madrid. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.merca2.es/teletrabajo-coworking-hotel-aloft-madrid/>
- CLM Sostenible. (2020 septiembre 16). Turismo en plena crisis Covid-19: Sostenibilidad, Economía Circular e inteligencia Digital, elementos clave para la supervivencia del sector Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.clmsostenible.es/turismo-en-plena-crisis-covid-19-sostenibilidadeconomia-circular-e-inteligencia-digital-elementos-clave-para-la-supervivencia-del-sector/>
- Conexo. (2020 noviembre 9). Madrid Marriott Auditorium, apuesta hotelera eco-friendly. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <http://www.nexotur.com/noticia/109777/CONEXO/Madrid-Marriott-Auditorium-apuesta-hotelera-eco-friendly.html>
- Cutter, S. L. (2016): Resilience to what? “Resilience for whom?” *The Geographical Journal*, 182(2): 110–113.
- Díaz, J.A., (2018, marzo, 8) El reto: Mejorar la eficiencia en el sector hotelero CONSTRUIBLE. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.construible.es/comunicaciones/reto-mejorar-eficiencia-energetica-sector-hoteler>
- Domingo M. (2020) La Comunidad de Madrid habilita dos hoteles más que acogerán a pacientes Covid derivados de los hospitales. ABC. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.abc.es/espana/madrid/abci-comunidad-madrid-habilita-hoteles-mas-acogeran-pacientes-covid-derivados-hospitales-202009260045\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/madrid/abci-comunidad-madrid-habilita-hoteles-mas-acogeran-pacientes-covid-derivados-hospitales-202009260045_noticia.html)
- Economía Circular (2020, septiembre 10) Turismo en plena crisis Covid-19: Sostenibilidad, Economía Circular e inteligencia Digital, elementos clave para la supervivencia del sector. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://eco-circular.com/2020/09/10/turismo-en-plena-crisis-covid-19-sostenibilidadeconomia-circular-e-inteligencia-digital-elementos-clave-para-la-supervivencia-del-sector/>
- Economía Digital. (2020, octubre 17). Estos son los hoteles que se convierten en lugares de trabajo para sobrevivir. Economía Digital. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/estos-son-los-hoteles-que-se-convierten-en-lugares-de-trabajo-para-sobrevivir\\_20101258\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/estos-son-los-hoteles-que-se-convierten-en-lugares-de-trabajo-para-sobrevivir_20101258_102.html)

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

Entorno Turístico, La Economía Circular en el Turismo. (2017, diciembre 13 Recuperado 29 de noviembre de 2020, <https://www.entornoturistico.com/la-economia-circular-en-el-turismo/>

Europa Press. (2020, enero 22). Ocean Drive Madrid recibe el premio al mejor proyecto de sostenibilidad y rehabilitación hotelera. . Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-ocean-drive-madrid-recibe-premio-mejor-proyecto-sostenibilidad-rehabilitacion-hotelera-20200122115145.html>

Europa Press. (2020, julio 5). La crisis del coronavirus cambiará la hotelería que apostará por nuevos criterios de sostenibilidad. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-tesis-coronavirus-cambiara-hoteleria-apostara-nuevos-criterios-sostenibilidad-20200705103235.html>

Gaztelumendi, I., Tari, A. y Mora, D, (2019, junio 6) Informe-sobre-economía-circular-aplicada-al-turismo-okm. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/09/Informe-sobre-economia%CC%81a-circular-aplicada-al-turismo-ok.pdf>

GBCe, (2020 diciembre 3) Webinario: El sector hotelero post Covid-19. En busca de su sostenibilidad. (s. f.). Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://gbce.es/evento/webinario-el-sector-hotelero-post-covid-19-en-busca-de-su-sostenibilidad/>

Gonzalez Masip, J. (s. f.), Gestión Hotelera y Sostenibilidad. El caso de NH Hoteles Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/GONZALEZ%20MASIP.pdf>

Hervella Baturone, E. (2018). Turismo sostenible en la ciudad de Madrid, Revista Electrónica de Medioambiente UCM. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-120408/ARTICULO\\_2\\_M+A2018.2.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-120408/ARTICULO_2_M+A2018.2.pdf)

Hosteltur (2019, junio 4). Alquilar habitaciones de hotel por meses, una opción más para sobrevivir a la crisis Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/61269\\_alquilar-habitaciones-hotel-meses-opcion-sobrevivir-crisis.html](https://www.hosteltur.com/61269_alquilar-habitaciones-hotel-meses-opcion-sobrevivir-crisis.html)

Hosteltur. (2009, junio 4). Alquilar habitaciones de hotel por meses, una opción más para sobrevivir a la crisis | Hoteles y Alojamientos. Hosteltur: Toda la información de turismo. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/61269\\_alquilar-habitaciones-hotel-meses-opcion-sobrevivir-crisis.html](https://www.hosteltur.com/61269_alquilar-habitaciones-hotel-meses-opcion-sobrevivir-crisis.html)

Hosteltur. (2016, enero 26). La sostenibilidad, asignatura pendiente del sector hotelero español | Hoteles y Alojamientos. Hosteltur: Toda la información de turismo. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/114752\\_sostenibilidad-asignatura-pendiente-sector-hotelero-espanol.html](https://www.hosteltur.com/114752_sostenibilidad-asignatura-pendiente-sector-hotelero-espanol.html)

Hosteltur. (2018, agosto 24). ¿Cómo pueden los hoteles adaptarse al nuevo escenario pos-COVID? Recuperado 29 de noviembre de 2020, de

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

---

[https://www.hosteltur.com/138744\\_como-pueden-los-hoteles-adaptarse-al-nuevo-escenario-poscovid.html](https://www.hosteltur.com/138744_como-pueden-los-hoteles-adaptarse-al-nuevo-escenario-poscovid.html)

Hosteltur. (2019, noviembre 29). Los hoteles más circulares del mundo... y algunos son españoles | Innovación. Hosteltur: Toda la información de turismo. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/133030\\_los-hoteles-mas-circulares-del-mundo-y-algunos-son-espanoles.html](https://www.hosteltur.com/133030_los-hoteles-mas-circulares-del-mundo-y-algunos-son-espanoles.html)

Hosteltur. (2020 abril 23). Comienza en Madrid el repliegue de hoteles sanitizados por la COVID-19. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/136208\\_comienza-en-madrid-el-repliegue-de-hoteles-sanitarizados-por-el-covid-19.html](https://www.hosteltur.com/136208_comienza-en-madrid-el-repliegue-de-hoteles-sanitarizados-por-el-covid-19.html)

Hosteltur. (2020 mayo 19). Los hoteles más circulares del mundo... y algunos son españoles. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/133030\\_los-hoteles-mas-circulares-del-mundo-y-algunos-son-espanoles.html](https://www.hosteltur.com/133030_los-hoteles-mas-circulares-del-mundo-y-algunos-son-espanoles.html)

Hosteltur. (2020, noviembre 2). Meliá Hotels lanza un programa de viajes de incentivo para la era COVID. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/140279\\_melia-hotels-lanza-un-programa-de-viajes-de-incentivo-para-la-era-covid.html](https://www.hosteltur.com/140279_melia-hotels-lanza-un-programa-de-viajes-de-incentivo-para-la-era-covid.html)

Hosteltur. (s. f.-c). Confianza para un nuevo escenario del sector hotelero en la Comunidad de Madrid. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/comunidad/004165\\_confianza-para-un-nuevo-escenario-del-sector-hotelero-en-la-comunidad-de-madrid.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/004165_confianza-para-un-nuevo-escenario-del-sector-hotelero-en-la-comunidad-de-madrid.html)

IDEA, Los TOP 10 Mejores proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera de España del año 2019 | (2020, enero 21.). Recuperado 29 de noviembre de 2020 de <https://www.idae.es/noticias/los-top-10-mejores-proyectos-de-sostenibilidad-y-rehabilitacion-hotelera-de-espana-del-ano>

IHCS. Gestión hotelera sostenible. (2018, junio 19). <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/gestion-hotelera-sostenible/>

Instituto de Post-crecimiento (2020) <https://www.postgrowth.org/the-post-growth-encyclopedia>

Instituto Nacional de Estadística (2019): Servicios/Hostelería y Turismo (abril, 2020) [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074#!tabs-tabla>

Issuu (2019, enero 18) Proveedores Hosteltur 30—Sostenibilidad. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://issuu.com/hosteltur-2019/docs/proveedores-hosteltur-30-sostenibil>

ITH, Memorias anuales. (s. f.) Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.ithotelero.com/nosotros/memorias-anuales/>

ITH, Modelo de Sostenibilidad Hotelera. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2020 de [https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera\\_ITH.pdf](https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera_ITH.pdf)

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

---

Ivars, J. et al. (2001). Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: Propuesta para la creación de un sistema de indicadores. Proyecto METASIG (Ref.1FD97-0403 (CICYT). Murcia: Instituto Universitario de Geografía, Universidad de Alicante. Documento de trabajo nº 1.

lainformacion.com. (2020, septiembre 12). Los hoteles se transforman en oficinas de teletrabajo para sobrevivir a la Covid. Recuperado 28 de noviembre de 2020 de. <https://www.lainformacion.com/management/hoteles-oficinas-teletrabajo-coworking/2814706/>

Latouche, S. (2010): Sortir de la société de consommation, Les liens qui libèrent/Actes Sud.

Madrid Diario. (2018 enero 18). Gran Hotel Miramar, COOLROOMS Atocha y Vincci Hoteles ganan el premio Hotels & Tourism de CaixaBank en Madrid que reconoce la innovación y sostenibilidad de las empresas turísticas. Madridiario. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.madridiario.es/464169/gran-hotel-miramar-coolrooms-atocha-y-vincci-hoteles-ganan-el-premio-hotels-&-tourism-de-caixabank-en-madrid-que-reconoce-la-innovacion-y-sostenibilidad-de-las-empresas-turisticas>

Madrid Diario. (2020 enero 15). CaixaBank entrega su premio Hotels & Tourism en la Comunidad de Madrid. Madridiario. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.madridiario.es/caixabank-entrega-su-premio-hotels-tourism-comunidad-de-madrid>

Molina, C. (2020, noviembre 15). Los hoteles se reinventan para sobrevivir hasta la próxima primavera. Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/13/companias/1605270229\\_125386.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/13/companias/1605270229_125386.html)

Mormeneo Klose, E. (2014-2015). Principios de sostenibilidad en Hoteles. Recuperado 28 de noviembre de 2020 de [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3145/Mormeneo\\_Klose\\_Estefania.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3145/Mormeneo_Klose_Estefania.pdf?sequence=1)

NH Hotel Group. (s. f.). Sostenibilidad: Causas Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/sostenibilidad/cambio-climatico/iniciativas>

Olivares, D. (2020, junio 17). Siete hoteles de diferentes puntos de España se unen para formar SíVamoss y potenciar el turismo nacional. MuyPymes. Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.muypymes.com/2020/06/17/siete-hoteles-de-diferentes-puntos-de-espana-se-unen-para-formar-sivamoss-y-potenciar-el-turismo-nacional>

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020): “Nuevo coronavirus 2019 (Covid-19). Plan estratégico de preparación y respuesta”.

Pino, C. (2019, febrero 3) Papel del sector hotelero en la nueva economía circular. Recuperado 28 de noviembre de 2020 de <https://tecnohotelnews.com/2019/02/03/economia-circular-hoteles/>

Prayag, G. (2018): “Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism”. *Tourism Management Perspectives*, 25:133–135.

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

Preferente (2020, noviembre 2). Hoteles alquilan habitaciones por meses a la espera de la llegada de turistas | Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/hoteles-alquilan-habitaciones-por-meses-a-la-espera-de-turistas-304569.html>

Profesional Horeca, Estos son los hoteles más sostenibles de España, según los premios Re Think Hotel. (2019, enero 31). Profesional Horeca. <https://www.profesionalhoreca.com/2019/01/31/estos-son-los-hoteles-mas-sostenibles-de-espana-segun-los-premios-re-think-hotel/>

Profesional Horeca, La sostenibilidad, protagonista de Fitur: Las medidas de las hoteleras. (2020, enero 26). Recuperado 29 de noviembre de 2020 de. <https://www.profesionalhoreca.com/2020/01/26/la-sostenibilidad-la-gran-protagonista-de-fitur-las-medidas-de-las-cadenas-hoteleras/>

Responsible Tourism Institute (2020): Recuperación empresarial del sector turístico. Propuestas de actuación. [https://www.biospheretourism.com/assets/arxius/a313d6131c429da4c4c41ee0025a6494.pdf?utm\\_campaign=envio\\_5ea2d64c&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter&utm\\_content=1588%20ord40%20descarga-la-guia](https://www.biospheretourism.com/assets/arxius/a313d6131c429da4c4c41ee0025a6494.pdf?utm_campaign=envio_5ea2d64c&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_content=1588%20ord40%20descarga-la-guia)

Rincón Simón, S. (2020). Base de datos en sostenibilidad en el Sector Hotelero. Recuperado 29 de noviembre de 2020, <http://oa.upm.es/63398/>

Roces. P. (2020, septiembre 10). Un futuro «desolador» para los hoteles de Madrid por la Covid: Sólo un tercio abiertos y entre un 20 y 30% de ocupación EL MUNDO Recuperado 28 de noviembre de 2020, de <https://www.elmundo.es/madrid/2020/09/11/5f5a55cffddfff5ba8b461f.html>

Rosales Lobo, M.A y Morillo Moreno, M.C (2018). Hotelería sostenible, una aproximación a la economía social como factor de competitividad de destinos turísticos. *Revista Científica Hemes* (22), pp 513-539

Secretaría de Estado Turismo de España, Directrices-estrategia-turismo-sostenible. (2019, enero). Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>

TecnoHotel News (2019, abril 23) Turismo sostenible, un imperativo moral para el sector hotelero. Recuperado 28 de noviembre de 2020.de <https://tecnohotelnews.com/2019/04/23/turismo-sostenible-sector-hoteler/>

Tourinews (2019, octubre 14), La cadena hotelera más sostenible del mundo es española. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de [https://www.tourinews.es/noticias/cadena-hoteleras-mas-sostenible-del-mundo-espanola\\_4457058\\_102.html](https://www.tourinews.es/noticias/cadena-hoteleras-mas-sostenible-del-mundo-espanola_4457058_102.html)

Trivago Business Hotelería sostenible: Tendencias del sector y consejos sobre ecología. (2019, abril 18). Recuperado 29 de noviembre de 2020, de. <https://businessblog.trivago.com/es/tendencias-hoteleria-sostenible-consejos-hoteles-ecologicos/>

Tu Otro Diario (2020, marzo 16) El Ayuntamiento de Madrid habilita un hotel y una pensión para las personas sin hogar. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.tuotrodiario.com/noticias/20200316200920/coronavirus-ayuntamiento-madrid-habilita-hoteles>

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, Hernando, C. & Rico, M. “The impact of covid-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

---

Turismo Sostenible Media. (2016, enero 8). THE HAT MADRID. . Recuperado 29 de noviembre de 2020, de. <http://turismososteniblemedia.com/the-hat-madrid/>

UE (2019) The European Green Deal. COM (2019) 640 final.

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf)

UNEP y UNWTO (2005): Making Tourism More Sustainable -A Guide for Policy Makers.

Vayoil, La sostenibilidad, el nuevo atractivo turístico del sector hotelero. (2019, noviembre 18). Recuperado 29 de noviembre de 2020 de. <https://www.vayoiltextil.es/la-sostenibilidad-el-nuevo-atractivo-turistico-del-sector-hoteler/>

Villaverde, Á. (2020, noviembre 17). Estas son las estrategias de adaptación que los hoteles que están aplicando en plena época de pandemia. MuyPymes. Recuperado 29 de noviembre de 2020 <https://www.muypymes.com/2020/11/17/estas-son-las-estrategias-de-adaptacion-que-los-hoteles-que-estan-aplicando-en-plena-epoca-de-pandemia>

Woods, D. D. (2017): Essential characteristics of resilience. Resilience engineering (pp. 33–46). CRC Press.