

ARTÍCULO ORIGINAL

Resiliencia y desempeño ambiental, social y de gobernanza en hoteles españoles, 2020–2023

Resilience and Environmental, Social, and Governance Performance in Spain's Hotel Industry, 2020–2023

Juan Miguel Comas García*

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España; ORCID: 0009-0006-0173-9749

*Correspondencia al correo: jm.comas.2025@alumnos.urjc.es

(Recibido 16 de julio, 2025; aceptado 10 de agosto, 2025)

Resumen

La pandemia de COVID-19 expuso a la industria hotelera española a un choque sistémico, que puso a prueba la sostenibilidad del compromiso corporativo con el desarrollo sostenible en un contexto de recursos escasos. En este estudio, analizamos las estrategias ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) de cuatro grandes cadenas hoteleras españolas (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y RIU Hotels & Resorts) en el período 2020–2023 en términos de diseño de estudio de caso múltiple comparativo. Analizamos la información en los estados financieros consolidados auditados, las Declaraciones de Información No Financiera (EINF) y los informes de sostenibilidad corporativa. Probamos tres hipótesis: cómo la resiliencia financiera previa a la pandemia afecta las inversiones ESG durante la crisis, cómo los compromisos ESG son un factor estabilizador en la recuperación post-crisis y no son solo financieros, y cómo existe heterogeneidad estratégica entre las cadenas. Encontramos diferentes respuestas por parte de las empresas y observamos que los diferentes tipos de estrategias corporativas se basan en tres configuraciones estratégicas. Desde un punto de vista teórico, el estudio contribuye a la literatura sobre resiliencia organizacional al introducir el concepto de resiliencia ESG y desafiar la teoría de la holgura de recursos como modelo económico frente a una crisis aguda. Las implicaciones prácticas son la gestión estratégica hotelera y las políticas de sostenibilidad corporativa para sectores donde las prácticas amigables con los grupos de interés son importantes.

Palabras clave: Resiliencia corporativa, ESG, industria hotelera, gestión de crisis, sostenibilidad empresarial

Clasificación JEL: M14, Q01, L83, G32

Abstract

The COVID-19 pandemic exposed the Spanish hotel industry to a systemic shock that tested the sustainability of corporate commitment to sustainable development in a context of scarce resources. In this study, we analyze the ESG (Environmental, Social, and Governance) strategies of four major Spanish hotel chains (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Barceló Hotel Group, and RIU Hotels & Resorts) over the period 2020–2023 using a comparative multiple case study design. We analyze information from audited consolidated financial statements, Non-Financial Information Statements (NFIS), and corporate sustainability reports. We test three hypotheses: how pre-pandemic financial resilience affects ESG investments during the crisis, how ESG commitments act as a stabilizing factor in post-crisis recovery and are not purely financial, and how strategic heterogeneity exists among the chains. We find different responses among the companies and observe that the different types of corporate strategies are based on three strategic configurations. From

a theoretical standpoint, the study contributes to the organizational resilience literature by introducing the concept of ESG resilience and challenging resource slack theory as an economic model in the face of an acute crisis. The practical implications concern strategic hotel management and corporate sustainability policies for sectors where stakeholder-friendly practices are significant.

Keywords: Corporate resilience, ESG, hotel industry, crisis management, corporate sustainability

JEL Classification: M14, Q01, L83, G32

1. Introducción

La industria turística española y especialmente el sector hotelero sufrieron uno de los impactos sectoriales más severos en su historia contemporánea durante la pandemia de COVID-19. Los ingresos del sector en 2020 fueron un mero 75% inferiores a los del año anterior, con una contribución al PIB del 12% y más de 2.5 millones de empleos directos e indirectos (INE, 2020). La magnitud del colapso planteó una pregunta fundamental para la investigación académica en gestión estratégica hoy en día: ¿hasta qué punto es un compromiso sostenible con los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en el caso de un negocio que está perdiendo su propia base? Desde una perspectiva científica, la crisis de 2020-2023 es un caso interesante. La investigación había mostrado una correlación entre la disponibilidad de recursos y la práctica pro-social corporativa en la teoría del exceso de recursos (Bourgeois, 1981; Cyert & March, 1963). Sin embargo, el comportamiento de las organizaciones cuando esos recursos se contraen abruptamente y persisten durante mucho tiempo ha sido relativamente descuidado en la industria hotelera española, es decir, Chen et al. (2022) para el mercado norteamericano muestran que las cadenas hoteleras con más compromiso previo con ESG tienen mejores recuperaciones financieras de choques exógenos, pero esto no ha sido estudiado sistemáticamente en el contexto europeo y español. Este documento llena este vacío comparando cuatro de las cadenas hoteleras españolas más importantes (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y RIU Hotels & Resorts) en 2017-2023. Hay tres períodos cualitativos del marco temporal: antes de la crisis (2017-2019), crisis aguda (2020-2021) y lenta recuperación (2022-2023). La metodología de un estudio de caso múltiple de naturaleza comparativa está adaptada al objeto de estudio y a la muestra utilizada, así como a las limitaciones de los estudios de caso único para encontrar fenómenos generalizables (Yin, 2018). El estudio es de interés en diferentes niveles. Teóricamente, el vínculo entre los recursos disponibles y el comportamiento pro-social debe modificarse cuando los recursos no existen, desafiando así la teoría del exceso bajo tales escenarios y proporcionando una oportunidad para que el constructo de resiliencia ESG se desarrolle como un tipo diferente de capacidad organizativa. Prácticamente, el sector turístico español ha demostrado una vulnerabilidad estructural que los fondos de recuperación europeos no lograron compensar con la profundidad esperada debido a la transferencia de fondos y no a la inversión productiva real (Sánchez-Bayón, 2023). En este sentido, las respuestas corporativas durante la crisis sanitaria son indicadores útiles para la gestión hotelera frente a futuras disrupciones. Por un lado, utilizamos un enfoque tridimensional para el análisis, donde se triangulan fuentes financieras auditadas, informes de sostenibilidad e indicadores de reconocimiento externo para proporcionar un análisis integral y se comparan con los auto-informes o percepciones de la industria hotelera. Las cadenas elegidas son estratégicamente diversas y proporcionan mayor profundidad a nuestro análisis. Meliá Hotels International ha recibido el primer lugar en la lista global de sostenibilidad de hoteles en 2019, 2020 y 2021 de la Evaluación de Sostenibilidad Corporativa de S&P Global. NH Hotel Group es reconocida como la tercera empresa más sostenible en la industria hotelera en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global 2021, además de ser un Industry Mover por la mayor mejora en su evaluación ESG en comparación con el año anterior. Barceló y RIU desarrollaron su propia metodología y enfoque que es menos visible pero tiene un firme compromiso. Esta heterogeneidad inicial no es un obstáculo sino un factor importante en el análisis comparativo. El objetivo del estudio es triple: examinar cómo reaccionaron estas organizaciones en términos de comportamiento ESG en la crisis,

identificar las razones que explican las diferencias observadas entre cadenas y discutir su impacto en la recuperación posterior.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

2.1 *La teoría de holgura de recursos y el comportamiento ESG*

El comportamiento corporativo bajo presión de recursos ha sido un tema de considerable interés en la literatura de gestión estratégica en los últimos años. Cyert y March (1963) y más tarde Bourgeois (1981) han demostrado que las organizaciones con recursos no cumplidos (digamos recursos excedentes o de holgura) tienen una mayor capacidad para asignar inversiones a actividades discrecionales. La responsabilidad social corporativa y, por lo tanto, el comportamiento ESG a menudo se perciben como tales actividades (Bourgeois, 1981).

Después de Bourgeois (1981), la literatura distingue entre holgura absorbida (es decir, recursos ya integrados en la estructura operativa como costos generales o fuerza laboral) y holgura no absorbida (recursos líquidos que aún no están en uso como efectivo o líneas de crédito disponibles).

Esta distinción es relevante en el análisis de crisis: en presencia de un choque de una fuente exógena, la holgura no absorbida es el primer amortiguador, mientras que la holgura absorbida es la variable de ajuste. La relación entre estas dos dimensiones de holgura y el comportamiento ESG ha sido bien cubierta en los últimos años (Sekimoto & Amran, 2025). En escenarios de crisis extrema, el análisis no está disponible.

En el caso del sector hotelero, García-Pozo et al. (2016) encontraron correlaciones moderadamente positivas entre prácticas sostenibles y desempeño financiero en el período prepandémico para el caso español, lo cual también es consistente con la teoría de la holgura.

Pero la dirección causal de esta relación en contextos de crisis—si son los recursos los que permiten el comportamiento ESG o el comportamiento ESG el que facilita el acceso a los recursos—aún está por resolverse.

2.2 *Resiliencia organizacional y comportamiento ESG en crisis*

La teoría de la resiliencia organizacional también debe considerarse como un marco complementario para la evaluación del comportamiento corporativo cuando está bajo una presión severa. Duchek (2020) y Williams et al. (2017), en sus revisiones del campo en *Organization Studies* y *Academy of Management Annals*, distinguen la resiliencia como un resultado (la capacidad de recuperarse después de un choque) y la resiliencia como un proceso (habilidades adaptativas que entran en juego durante una crisis). Esta segunda perspectiva es la más relevante para la discusión actual.

En tal contexto, el comportamiento ESG en una crisis puede verse como una de esas capacidades adaptativas: no como una función de los recursos disponibles, sino como un mecanismo activo para mantener la legitimidad con los interesados.

He y Harris (2020) también ilustraron este efecto en COVID-19, mostrando que las empresas con compromisos ESG visibles durante la crisis experimentan mayor lealtad de empleados, clientes e inversores durante la fase de recuperación.

Kraus et al. (2020) llevaron este argumento a pequeñas y medianas empresas y mostraron que el comportamiento ESG es una señal de compromiso a largo plazo con los interesados en tiempos de máxima incertidumbre.

En el caso de las cadenas hoteleras en particular, Gössling et al. (2021) observaron que en los primeros días de la pandemia, las cadenas con programas ambientales más coherentes y estructurales tienen más probabilidades de mantener sus programas básicos de sostenibilidad que las menos estructuradas.

De manera similar, Chen et al. (2022) confirmaron este hallazgo y encontraron que los hoteles que han obtenido certificaciones sostenibles antes de 2020 fueron más resilientes durante el primer año de la crisis. También proporcionaron evidencia cuantitativa en la misma dirección, concluyendo que aquellas cadenas hoteleras con mayor compromiso con ESG tienen una recuperación más fuerte en el rendimiento de las acciones y los ingresos después de los choques pandémicos.

Con base en esto, el presente estudio propone el concepto de resiliencia ESG de la organización (la capacidad de mantener sus comportamientos sostenibles verificables frente a severas restricciones de recursos) como una condición que ayuda en la recuperación post-crisis a través de la señalización a los interesados, el financiamiento verde y la diferenciación competitiva.

Este constructo difiere de la resiliencia financiera (ratios de liquidez, deuda, flujo de caja) en que se basa en la lógica de legitimación y no solo en los recursos disponibles.

2.3 La perspectiva de las partes interesadas

La teoría de los stakeholders (Freeman 1984) añade una dimensión relevante al análisis. En situaciones de crisis, la gestión de estos públicos de interés es más intensa: los empleados, las comunidades locales, los reguladores y los inversores examinan las decisiones corporativas más de cerca y sus reacciones tienen consecuencias directas en la capacidad de recuperación.

Lins et al. (2017) encontraron, utilizando datos de la crisis financiera de 2008, que las empresas con un mayor capital social previo (medido en parte por sus compromisos ESG) experimentaron menores caídas en el valor de mercado y recuperaciones más rápidas.

Albuquerque et al. (2019) confirmaron este hallazgo al mostrar que la sostenibilidad corporativa proporciona una cobertura contra los choques sistémicos en forma de lealtad de los stakeholders.

Para la industria hotelera española, la dependencia estructural de muchas partes (administraciones públicas, sindicatos, comunidades de destino, operadores turísticos) aumenta los costos de negarse a comprometerse con ESG y los beneficios de mantenerlos durante la crisis. Esa naturaleza sectorial hace que el comportamiento ESG sea algo más que responsabilidad social: es una toma de decisiones estratégica con implicaciones económicas.

2.4 Desarrollo de hipótesis

A partir de la revisión anterior, se formulan tres hipótesis de investigación:

1. H1: Las cadenas hoteleras con mayor holgura financiera no absorbida en el periodo pre-pandemia (2017-2019), medida por los ratios de liquidez corriente y flujo de caja operativo, constituyen una condición necesaria, aunque no suficiente, para el mantenimiento de inversiones ESG verificables durante la fase de crisis aguda (2020-2021).
2. H2: El mantenimiento de compromisos ESG verificables durante la fase de crisis aguda (2020-2021) opera como condición moderadora positiva en la velocidad y solidez de la recuperación financiera post-crisis (2022-2023), medida por la evolución del RevPAR y los ingresos totales.
3. H3: La heterogeneidad observada en las estrategias ESG adoptadas por las cadenas hoteleras españolas durante la pandemia no es atribuible exclusivamente a diferencias en la holgura financiera disponible, sino que refleja configuraciones estratégicas diferenciadas en las que intervienen factores de trayectoria organizacional, cultura corporativa y orientación hacia partes interesadas.

3. Materiales y métodos

3.1 Diseño de la investigación

El estudio utiliza un diseño comparativo de casos múltiples (Yin, 2018), que es apropiado para investigaciones que indagan sobre cómo y por qué de fenómenos contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control experimental.

Este enfoque es especialmente relevante cuando el número de casos es pequeño pero cada uno proporciona suficiente riqueza analítica para la identificación de patrones y cuando la complejidad causal del fenómeno estudiado hace inapropiado el uso de modelos estadísticos de panel de efectos fijos, ya que no tenemos grados de libertad para muestras pequeñas.

La lógica comparativa del diseño sigue el principio de similitudes y diferencias sistemáticas propuesto por Ragin (2008): los casos están basados en sectores, con el entorno regulatorio y el choque exógeno siendo idénticos, por lo que las diferencias en la respuesta estratégica son nuestro objeto de estudio.

Transversalmente comparamos cadenas para el mismo período y longitudinalmente para cada cadena en tres etapas del período de análisis.

3.2 *Muestra y criterios de selección*

La muestra comprende las cuatro cadenas hoteleras españolas de mayor dimensión por facturación y presencia internacional con datos de sostenibilidad públicamente disponibles para el periodo completo:

- Meliá Hotels International: cotizada en bolsa, liderazgo sectorial en ESG reconocido externamente.
- NH Hotel Group: cotizada, integrada en Minor Hotels desde 2018, con trayectoria documentada en mejora ESG.
- Barceló Hotel Group: empresa familiar, segunda cadena española por número de habitaciones.
- RIU Hotels & Resorts: empresa familiar, especialización en resorts vacacionales con certificaciones crecientes.

Los criterios de selección fueron: disponibilidad de estados financieros consolidados auditados para el periodo 2017-2023; publicación regular de memorias de sostenibilidad o Estados de Información No Financiera; representatividad del sector hotelero español en sus distintos segmentos; y diversidad en las estrategias ESG declaradas, que posibilita el análisis comparativo.

3.3 *Fuentes de datos*

Las principales fuentes utilizadas son de tres tipos:

1. Estados financieros consolidados auditados obtenidos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), registros mercantiles provinciales e informes anuales corporativos.
2. Estados de Información No Financiera (EINF) que son obligatorios para las empresas cotizadas con más de 500 empleados según la Ley 11/2018, e informes de sostenibilidad corporativa siguiendo los estándares GRI.
3. Reconocimientos y evaluaciones externas de sostenibilidad, incluyendo el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global, el índice FTSE4Good, las certificaciones ISO 14001, ISO 50001, BREEAM, LEED, y las certificaciones y evaluaciones Bioscore de la plataforma Ecostars.

La triangulación de estos tres tipos de fuentes permite la comparación de las declaraciones corporativas con evaluaciones independientes, reduciendo el sesgo asociado al uso exclusivo de informes de sostenibilidad autodeclarados.

3.4 *Variables y operacionalización*

Variables de comportamiento ESG (dependientes):

1. Mantenimiento o cancelación de certificaciones ambientales activas durante 2020-2021 respecto a 2019.
2. Inversión declarada en eficiencia energética y gestión de residuos (EINF).
3. Gasto en formación y desarrollo de personal (EINF).
4. Reconocimientos externos de sostenibilidad obtenidos o renovados durante la crisis.

Variables de resiliencia financiera (independientes):

1. Holgura no absorbida: ratio de liquidez corriente (activo corriente/pasivo corriente) y flujo de caja operativo (2017-2019).
2. Holgura absorbida: ratio de endeudamiento (pasivo total/patrimonio neto) y ROA (resultado neto/activo total).
3. RevPAR como indicador integrado de rendimiento operativo.

Variables de control:

1. Estructura de propiedad (cotizada frente a familiar).
2. Grado de internacionalización (porcentaje de ingresos internacionales).
3. Segmento principal de actividad (urbano frente a vacacional).

3.5 Estrategia analítica

Desarrollamos el análisis en tres etapas:

1. La primera es caracterizar cada cadena en tres dimensiones: perfil financiero pre-crisis, comportamiento ESG durante la crisis y patrón de recuperación.
2. La segunda aplica una lógica comparativa sistemática para identificar configuraciones de condiciones asociadas con diferentes resultados en términos de mantenimiento ESG y velocidad de recuperación.
3. La tercera compara los patrones observados con las hipótesis formuladas y la literatura previa, y aborda explícitamente los mecanismos causales que vinculan las condiciones observadas con los resultados documentados.

4. Resultados

4.1 Perfil financiero pre-crisis y punto de partida ESG (2017-2019)

Las cuatro cadenas mostraron claramente diferentes situaciones financieras y trayectorias ESG en el período anterior al impacto de la pandemia; y por lo tanto, son un buen punto de partida para la comparación de sus respuestas en la crisis.

Meliá Hotels International tenía los mejores indicadores de holgura no absorbida entre las cadenas cotizadas en 2019, con un flujo de caja operativo positivo sostenido durante el período 2017-2019 y una posición de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin presión inmediata. En el frente ESG, la empresa había sido clasificada como la primera en el mundo en 2019 y 2020 por sostenibilidad hotelera y la empresa sigue estando entre las mejores en 2021 cuando se implementan la gestión verde y políticas ambientales como la descarbonización, energía renovable y economía circular. Meliá fue clasificada séptima en 2020 como la séptima empresa en trabajar en gestión sostenible y la empresa ha reducido las emisiones de CO₂ en más del 15% durante el último período (S&P Global, 2021).

NH Hotel Group vio una fuerte trayectoria de mejora ESG al comenzar a enfrentar la pandemia en 2020, con una certificación ISO 14001 para el 47.4% de sus hoteles en Alemania, España e Italia (100 ubicaciones) y ISO 50001 en 30 ubicaciones. Su estructura financiera (parte del grupo Minor Hotels desde 2018) era de alto endeudamiento pero buen grupo de inversión para líneas de crédito sobre las cuales pudo responder a la crisis.

En 2019, Barceló Hotel Group proporcionó una estrategia ESG en marcha con eficiencia energética y gestión de residuos en ciertas propiedades. Algunos de los establecimientos del grupo habían recibido la certificación Green Globe en 2019 y 2020 con Estatus Oro para Barceló Bávaro Grand Resort por cinco años consecutivos de gestión sostenible. La estructura familiar y menor dependencia de los mercados de capitales le dio más control sobre la asignación de recursos, aunque con menos acceso a financiamiento verde del sector institucional.

RIU Hotels & Resorts, que es un proveedor de resorts vacacionales todo incluido, tenía el perfil ESG menos formalizado del grupo en 2019 y se centraba en la eficiencia operativa en sus hoteles y el cumplimiento normativo básico para hacer que los compromisos ambientales fueran menos prominentes. Esta propiedad familiar y modelo de negocio de sus ubicaciones en lugares de sol y playa le dio a la empresa un perfil de riesgo y lógica ESG diferente a las de las cadenas urbanas.

4.2 Comportamiento ESG durante la crisis aguda (2020-2021)

El shock que produjo la pandemia del Covid-19 produjo respuestas ESG cualitativamente distintas entre las cuatro cadenas, configurando tres patrones estratégicos identificables que se analizan a continuación:

Tabla 1. Indicadores financieros y ESG por cadena (2019-2023)

Indicador	Meliá Hotels International	NH Hotel Group	Barceló Hotel Group	RIU Hotels & Resorts
Bloque A. Resiliencia financiera pre-crisis (2019)				
Ingresos 2019 (M€)	~1.800	1.718	4.779	2.905
Resultado neto 2019 (M€)	112,9	90,0	136,9	n.d.*
Total activo 2019 (M€)	4.755,7	4.391,9	4.063,4	n.d.*
Ratio liquidez corriente	0,83	0,85	0,93	n.d.*
Ratio endeudamiento 2,70	2,44	1,64	n.d.*	n.d.*
ROA (%)	2,37	2,05	3,37	n.d.*
Flujo caja operativo (M€)	383,0	505,3	406,9	n.d.*
Bloque B. Comportamiento ESG durante la crisis (2020-2021)				
Ranking S&P Global 2021	1.º sector hotelero mundial	3.º mundial + Industry Mover	—	—
Certificaciones ISO 14001 (2020)	n.d.	47,4% hoteles (100 establi.)	Green Globe en propiedad selectas	Proceso aplazado por pandemia
ISO 50001 (2020)	n.d.	30 hoteles	—	—
Certificaciones Travelife (2021)	n.d.	n.d.	n.d.	47 hoteles
Energía renovable 100% España	Sí (desde 2020)	n.d.	n.d.	Sí (desde 2020)
Emissiones CO ₂ /estancia kg (2021)	n.d.	n.d.	n.d.	15,9
Consumo energía/estancia kWh (2021)	n.d.	n.d.	n.d.	28,52
Patrón estratégico ESG 2020-2021	Continuidad activa	Continuidad activa	Conservación selectiva	Repliegue temporal
Bloque C. Recuperación post-crisis (2022-2023)				
Ingresos 2023 (M€)	1.930	2.163	6.700 (grupo) / ~1.857 (hotelería)	3.607
Crecimiento ingresos vs 2022 (%)	+14,8	+23,0	+17,0	+24,0
RevPAR 2023 (€)	76,8	94,0	75,9	n.d.
Resultado neto 2023 (M€)	130,1	128,1	193,9	n.d.
Reconocimiento sostenibilidad 2023	Líder europeo S&P Global	3.º mundial S&P Global	Verificación GSTC	89 hoteles Travelife

Fuente: elaboración propia a partir de Meliá Hotels International (2020), Informe de gestión y cuentas anuales consolidadas 2019 (CNMV); NH Hotel Group (2020), Cuentas anuales consolidadas 2019 (CNMV); Barceló Corporación Empresarial (2020), Memoria anual 2019; RIU Hotels & Resorts (2024), Informe anual 2023; S&P Global Corporate Sustainability Assessment (2021, 2022, 2024).

Nota: : n.d. = dato no disponible en fuentes públicas. Las ratios financieras se expresan a 31/12/2019 según cuentas anuales consolidadas auditadas. Ratio de liquidez corriente = activo corriente/pasivo corriente; ratio de endeudamiento = pasivo total/patrimonio neto; ROA = resultado neto/activo total. Los ingresos de Barceló corresponden al grupo consolidado incluyendo la división de viajes Avorís; la cifra de hotelería aislada es aproximada. Las ratios de liquidez de Meliá (0,83) y NH (0,85) interiores a 1,0 reflejan la aplicación de la NIF 16 desde 2019, que reclasificó obligaciones de arrendamiento como pasivo corriente; no implican insolvencia.

* Nota sobre RIU Hotels & Resorts: RIU es una empresa familiar no cotizada, no obligada a depositar cuentas anuales consolidadas en la CNMV ni a publicarlas en acceso libre. Los estados financieros de RIUSA II S.A. (CIF A07632474), sociedad de explotación hotelera con capital compartido al 50% con TUJ Group, están depositados en el Registro Mercantil de Baleares pero no son de acceso público gratuito. En consecuencia, las ratios financieros pre-crisis correspondientes al ejercicio 2019 no han podido calcularse con fuentes verificables de acceso abierto. Esta limitación no afecta al análisis del comportamiento ESG, cuyos indicadores proceden del Informe Anual 2023 de RIU Hotels & Resorts, elaborado bajo metodología GRI y verificado externamente.

1. Patrón A. Continuidad activa: Meliá Hotels International y NH Hotel Group mantuvieron sus programas ESG con ajustes operativos menores, utilizando la crisis como oportunidad de consolidación de su posicionamiento sostenible. Meliá continuó su estrategia de descarbonización y mantuvo sus certificaciones ambientales activas, avanzando en la integración del 100% de energía renovable en sus hoteles españoles a pesar de la reducción drástica de ingresos. NH, por su parte, alcanzó el reconocimiento como tercera compañía más sostenible del mundo en el sector hotelero, según el Sustainability Yearbook 2021 de S&P Global, siendo distinguida como Industry Mover por registrar la mayor mejora en su evaluación ESG durante ese año, precisamente en el ejercicio de mayores pérdidas operativas de su historia reciente.
2. Patrón B. Conservación selectiva: Barceló Hotel Group orientó sus esfuerzos ESG durante 2020-2021 hacia el mantenimiento de los programas de menor coste operativo –eficiencia energética y gestión básica de residuos– mientras postergaba iniciativas de mayor inversión. La dirección de operaciones del grupo declaró explícitamente en 2020 que la sostenibilidad seguía siendo un foco necesario, manteniendo el diseño de nuevas aperturas con criterios de eficiencia energética y reducción del consumo de agua, aunque la magnitud de las inversiones se redujo respecto al periodo pre-pandemia.
3. Patrón C. Repliegue temporal: RIU Hotels & Resorts concentró durante 2020-2021 sus esfuerzos en la preservación de liquidez y la gestión de la capacidad ociosa de sus establecimientos de sol y playa, postergando de forma explícita la formalización de su estrategia ESG. Esta decisión, coherente con su punto de partida menos avanzado en sostenibilidad, implicó un retraso en el desarrollo de sus capacidades de gestión ambiental que se revertió de forma acelerada en la fase de recuperación.

4.3 Patrones de recuperación y comportamiento ESG post-crisis (2022-2023)

La fase de recuperación (2022-2023) muestra una correlación positiva con el comportamiento ESG durante la crisis para la continuación de la recuperación financiera a pesar de algunas diferencias entre cadenas. Meliá Hotels International vio ingresos totales de 1.930 millones de euros en 2023 (un aumento del 14% respecto a 2022) y un RevPAR de 76,8 euros y consolidó su posición como líder mundial en el sector hotelero. Hay una clara correlación entre su trayectoria ESG antes de la crisis y la continuación del impacto, y la recuperación del grupo. Esto confirma la idea de que el ESG en la crisis no fue un costo neto y fue una inversión en reputación y acceso a capital. NH Hotel Group redujo las pérdidas operativas de -437,2 millones de euros en 2020 a -133,7 millones en 2021 y alcanzó ingresos totales de 2.160 millones de euros en 2023 con un beneficio neto de 128 millones de euros (un crecimiento anual del 27,7%); por lo tanto, la empresa es la tercera compañía hotelera más sostenible de Europa según el S&P Global Sustainability Yearbook en 2022. NH es particularmente relevante para la comparación con H2: el compromiso ESG que existía en el momento de las mayores pérdidas operativas, y la recuperación de la empresa en el año de mayor pérdida operativa, se logró.

Barceló y RIU completaron su recuperación financiera en 2022-2023, aunque con menos proyección en indicadores externos de liderazgo ESG. RIU aceleró significativamente su estrategia de certificación durante 2024-2025, logrando la certificación Ecotars en el 100% de sus operaciones, convirtiéndose en la primera cadena global en lograr este hito, lo que sugiere que el retiro temporal en 2020-2021 no significó que se abandonaran los compromisos de sostenibilidad, sino que se pospusieron estratégicamente y se estaba realizando una inversión.

5. Discusión

5.1 Contraste de hipótesis

1. H1. La holgura financiera como condición necesaria pero no suficiente. Los resultados sí apoyan la primera hipótesis. La holgura no absorbida antes de la crisis (liquidez y flujo de caja operativo) está muy positivamente relacionada con la capacidad de mantener inversiones ESG durante la etapa aguda y esto es consistente con la teoría de la holgura de recursos (Bourgeois, 1981; Cyert

& March, 1963). Meliá, teniendo la posición financiera más fuerte antes de la crisis de todas las cadenas estudiadas, fue la que tuvo más continuidad ESG. Sin embargo, NH Hotel Group refuta esta interpretación determinista: mantuvo e incluso amplió sus compromisos ESG en 2020–2021 a pesar de pérdidas de –437,2 millones de euros. Por lo tanto, la holgura financiera es una condición que permite el comportamiento ESG durante la crisis, pero no lo determina únicamente. Los factores de trayectoria organizacional y la orientación hacia los grupos de interés son similares a ellos.

2. H2. El comportamiento ESG como moderador de la recuperación. La segunda hipótesis es la más consistente y respaldada entre las dos hipótesis en los datos. Las dos cadenas que mantuvieron la mejor continuidad ESG durante la crisis (Meliá y NH) tuvieron una recuperación más rápida y robusta en términos de ingresos, RevPAR y rentabilidad. El patrón es consistente con los mecanismos identificados por He y Harris (2020) y Lins et al. (2017): los compromisos ESG visibles durante una crisis tienen capital de legitimidad con los grupos de interés que se traduce en ventajas competitivas en la recuperación. En el caso de NH, el reconocimiento externo como Industry Mover en 2021 fue seguido por una recuperación financiera muy fuerte en 2022–2023. Esto está en línea con la hipótesis de que el comportamiento ESG durante una crisis es una señalización estratégica que resulta en un impacto financiero retrasado.
3. H3. La heterogeneidad estratégica no es simplemente un problema de factores financieros. La tercera hipótesis está muy confirmada. Los tres patrones estratégicos (continuidad activa, conservación selectiva y retirada temporal) no pueden explicarse solo por la condición financiera de cada cadena. La estructura de propiedad, la sostenibilidad y la historia del segmento de actividad y la orientación hacia los grupos de interés también pueden contribuir a explicar la heterogeneidad. Este resultado es consistente con los argumentos de Duchek (2020) sobre la resiliencia organizacional como capacidad acumulada y Kraus et al. (2020) sobre el papel de la cultura organizacional en el comportamiento pro-social durante las crisis.

5.2 El constructo de resiliencia ESG

El resultado más prometedor del estudio para la contribución teórica es la evidencia empírica del vínculo entre el comportamiento ESG y la resiliencia organizacional. La literatura previa había considerado principalmente el comportamiento ESG como resultado de la resiliencia financiera. Los hallazgos presentados aquí apuntan a una dirección causal adicional: el comportamiento ESG durante la crisis no es solo un síntoma, sino también una parte de la resiliencia organizacional.

El constructo de resiliencia ESG propuesto aquí se define como la capacidad organizacional para mantener compromisos de sostenibilidad verificables durante tiempos de severas restricciones de recursos y está relacionado con la recuperación post-crisis a través de tres canales: un compromiso a largo plazo con los principales interesados; acceso preferencial a instrumentos de financiación basados en criterios ESG; y competencia en mercados donde la sostenibilidad es relevante para clientes corporativos e institucionales.

Este constructo difiere de la resiliencia financiera (medida por ratios de liquidez y cobertura) en que opera sobre lógicas de legitimación en lugar de recursos financieros. También es diferente de la resiliencia operativa, que es la capacidad de mantener servicios en condiciones adversas, porque su principal efecto es prospectivo: establece un buen lugar para recuperarse en lugar de limitar el daño inmediato.

5.3 Revisión crítica de la teoría de holgura de recursos

Los resultados requieren una revisión de las suposiciones de la teoría de la holgura de recursos en tiempos de crisis extrema. La relación lineal y positiva entre la holgura y el comportamiento pro-social descrita en la literatura para condiciones normales (Bourgeois, 1981) se complica en tres direcciones.

Primero, existe un umbral de supervivencia por debajo del cual incluso las organizaciones con un buen historial de ESG reducen estas inversiones, como lo ilustra el caso de Barceló y RIU durante

2020-2021.

En segundo lugar, por encima de este nivel, la holgura absorbida (en forma de capital reputacional ESG establecido) puede reemplazar parcialmente la holgura no absorbida como habilitador de comportamiento sostenible durante la crisis: NH mantuvo compromisos ESG basados en su historial existente en lugar de en sus recursos líquidos disponibles.

En tercer lugar, la relación recursos-ESG tiene efectos de dependencia de trayectoria: las organizaciones con un historial más largo de sostenibilidad tienden a resistirse a reducir estos compromisos durante las crisis más que aquellas con una historia más corta de sostenibilidad, lo que apoya la idea de que la sostenibilidad se incorpora gradualmente en la lógica operativa organizacional.

6. Limitaciones y conclusiones

Las limitaciones de este estudio deben ser señaladas. La muestra de cuatro cadenas proporciona una fuerte evidencia para el análisis comparativo en el contexto español, pero solo la generalización estadística al sector hotelero europeo o internacional en su totalidad debería considerarse en estudios futuros. El análisis debería ampliarse observando cadenas de otros países (por ejemplo, Accor o Marriott Europa o IHG) para ver qué tan bien se pueden generalizar los patrones.

La cuantificación del comportamiento ESG en los informes corporativos introduce un elemento inevitable de subjetividad, que está relacionado con las decisiones de divulgación de cada organización y la dificultad de comparar estándares de informes. A medida que los datos ESG verificados por terceros con Refinitiv, MSCI o Sustainalytics se vuelvan más disponibles, la operacionalización de los datos ESG será más precisa.

La pandemia del Covid-19 es un tipo de crisis muy específico y con dimensiones de salud, económicas y sociales combinadas de una manera sin precedentes. Estas dinámicas pueden diferir de las de una crisis de otro tipo (financiera, geopolítica o climática), y una traducción directa de nuestros hallazgos a otros entornos de choque no es necesariamente una buena idea en esta etapa.

La comparación de cuatro grandes cadenas hoteleras españolas durante 2017-2023 ofrece ideas sobre los supuestos de la teoría del exceso de recursos, lo que ayudará a profundizar la literatura sobre la resiliencia organizacional en caso de crisis.

Los recursos financieros disponibles en el período anterior a la crisis son una condición facilitadora para el comportamiento ESG durante el choque, pero no lo determinan exclusivamente. La trayectoria organizacional en sostenibilidad, la estructura de propiedad y la orientación estratégica hacia los grupos de interés contribuyen de manera independiente a por qué las cadenas que enfrentaron el mismo choque exógeno difieren en su comportamiento. Esto plantea preguntas sobre los modelos de comportamiento corporativo basados en un determinismo financiero simple y refuerza la relevancia de los enfoques configuracionales para el análisis de la gestión estratégica en crisis.

El constructo de resiliencia ESG introducido en este estudio describe una capacidad organizacional que opera relativamente independiente de la resiliencia financiera y se puede ver que tiene fuertes impactos en la recuperación post-crisis que se pueden evaluar a través de la legitimación con los grupos de interés, la financiación verde, la diferenciación competitiva y la financiación verde. El caso del NH Hotel Group es uno de los más ilustrativos de esto, ya que muestra que los compromisos ESG que se mantuvieron y mejoraron durante el período de mayores pérdidas operativas fueron seguidos por una recuperación financiera de extraordinaria fuerza que no es fácil de explicar desde una perspectiva de disponibilidad de recursos, pero en línea con una lógica de señalización estratégica a los grupos de interés clave.

La heterogeneidad estratégica de estos planes (continuidad activa, conservación selectiva, retirada temporal) tiene algunas implicaciones prácticas concretas en la gestión hotelera. Mantener compromisos ESG básicos durante las crisis puede convertirse en una inversión estratégica que proporciona resiliencia organizacional, especialmente en sectores con una base de grupos de interés muy alta, como la hospitalidad. Esto no quiere decir que el comportamiento ESG sea barato durante una crisis: es una cuestión de capacidad organizacional, una trayectoria previa y una orientación estratégica que se

trata del largo plazo y no de la utilización eficiente de recursos. No es un consejo universal, sino una dirección estratégica que tiene una aplicabilidad claramente identificable.

Contribución del autor

Juan Miguel Comas García: [Conceptualización](#), [metodología](#), [análisis formal](#), [investigación](#), [borrador original](#)

Financiamiento

El autor declara que no tuvo financiamiento.

Conflicto de intereses

El autor declara que no tiene ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C. (2019) Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence. *Management Science*, 65(10), 4451-4469. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043>
- Bourgeois, L. J. (1981) On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985>
- Chen, C., Su, C. H., & Chen, M. H. (2022) Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. *Tourism Management*, 93, 104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- Duchek, S. (2020) Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Ons-Cappa, M. (2016) Eco-innovation and economic crisis: A comparative analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 138(1), 131-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.011>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021) Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- He, H., & Harris, L. (2020) The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- INE. (2020) Encuesta de ocupación hotelera. Estadística de movimientos turísticos en fronteras. *Instituto Nacional de Estadística*. <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=8223>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020) The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>

- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017) Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Ragin, C. C. (2008) Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. *University of Chicago Press*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001>
- Sánchez-Bayón, A. (2023) Análisis heterodoxo del sector turístico español pos-COVID: fallos en reajuste digital del empleo y vulnerabilidad empresarial. *Estudios Económicos*, 40(81), 223-252. <https://doi.org/10.52292/j.estudecon.2023.3438>
- Sekimoto, T., & Amran, A. (2025) Influence of proactive ESG strategies, slack resources, and collective brain on ESG disclosure and firm value in Japanese companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 4254-4269. <https://doi.org/10.1002/csr.3182>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017) Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. K. (2018) *Case study research and design methods*. SAGE.