



**FORUM**  
BUSINESS TRAVEL  
& EVENTS

**LUFTHANSA GROUP**

# HOJA DE RUTA

de la ESG en los viajes de empresa

2ª EDICIÓN / OCTUBRE 2025

# PROPÓSITO

Forum Business Travel & Events y Lufthansa Group presentan la segunda edición del informe elaborado en España sobre el grado de implantación de las políticas de sostenibilidad medioambiental en los viajes de negocios como parte de la estrategia de ESG en las medianas y grandes empresas.

La sostenibilidad medioambiental y los criterios ESG han dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en un **factor estratégico** en la gestión de los viajes de empresa y los eventos corporativos. La presión regulatoria, el escrutinio de los grupos de interés y la creciente exigencia de clientes y empleados sitúan hoy la responsabilidad social y ambiental en el centro de las decisiones.

El sector del Business Travel & MICE, tradicionalmente vinculado a la eficiencia operativa y al control de costes, se enfrenta ahora al reto de **integrar indicadores** de impacto que trascienden la pura rentabilidad económica. Medir, reducir y compensar la huella de carbono, garantizar la inclusión y reforzar las alianzas entre compañías y proveedores son cuestiones que forman parte de una agenda que no admite dilaciones.

En este contexto, el presente estudio ofrece una visión actualizada del **grado de madurez del mercado español**, a partir de la experiencia directa de los travel managers y responsables de movilidad. Sus aportaciones permiten dibujar un panorama realista sobre los avances logrados y las carencias aún existentes para orientar la evolución del sector hacia un modelo más responsable y alineado con los compromisos internacionales.

# PARTICIPANTES

Distribución por departamentos



Otros 36 %



Servicios  
Generales 25 %



Compras 20 %



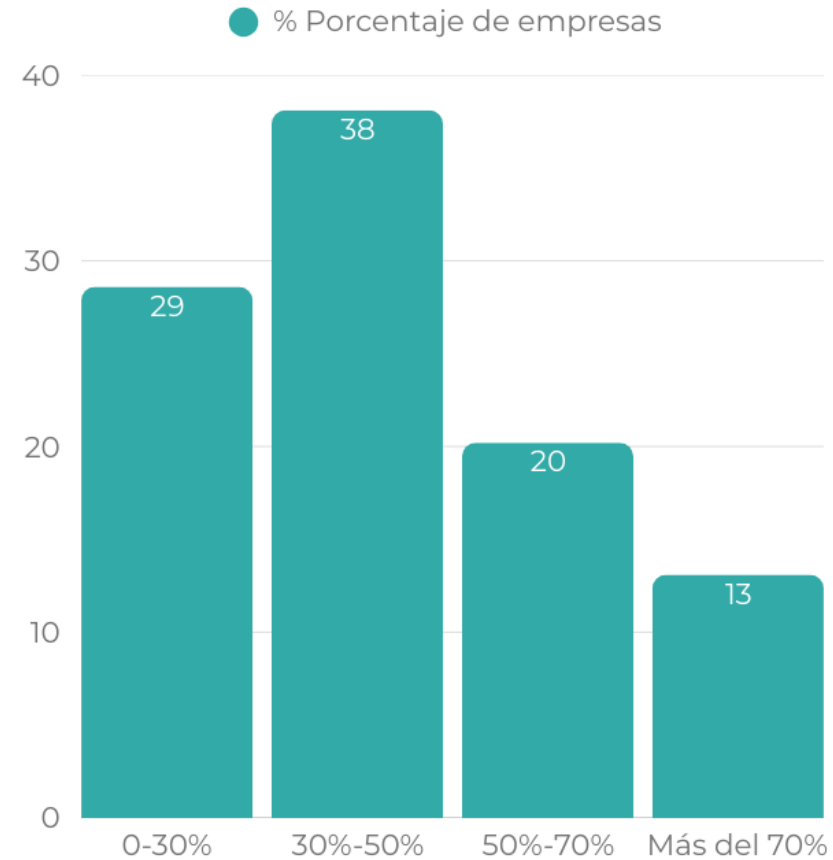
Financiero 10 %



Recursos  
Humanos 10 %

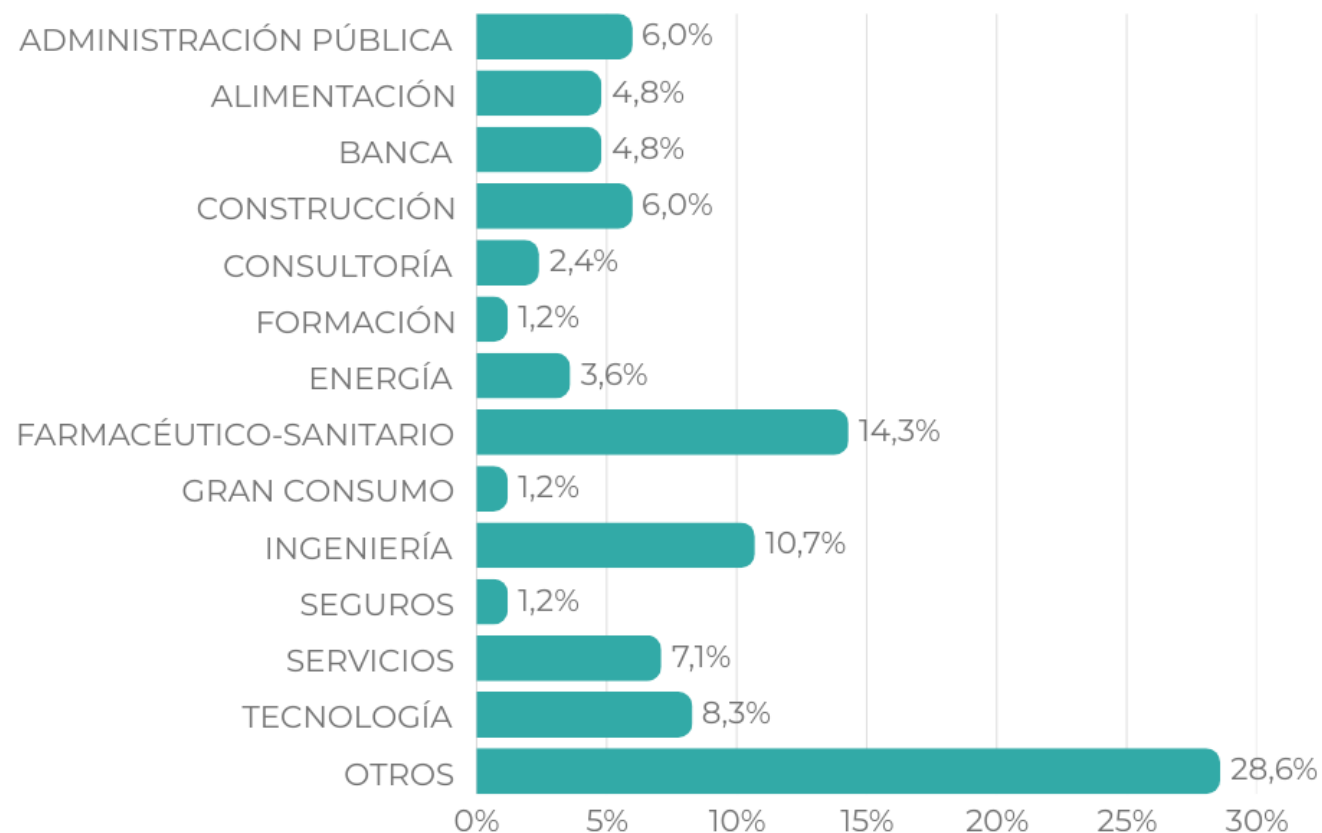
# PARTICIPANTES

Porcentaje de empleados de la empresa que viajan en un año



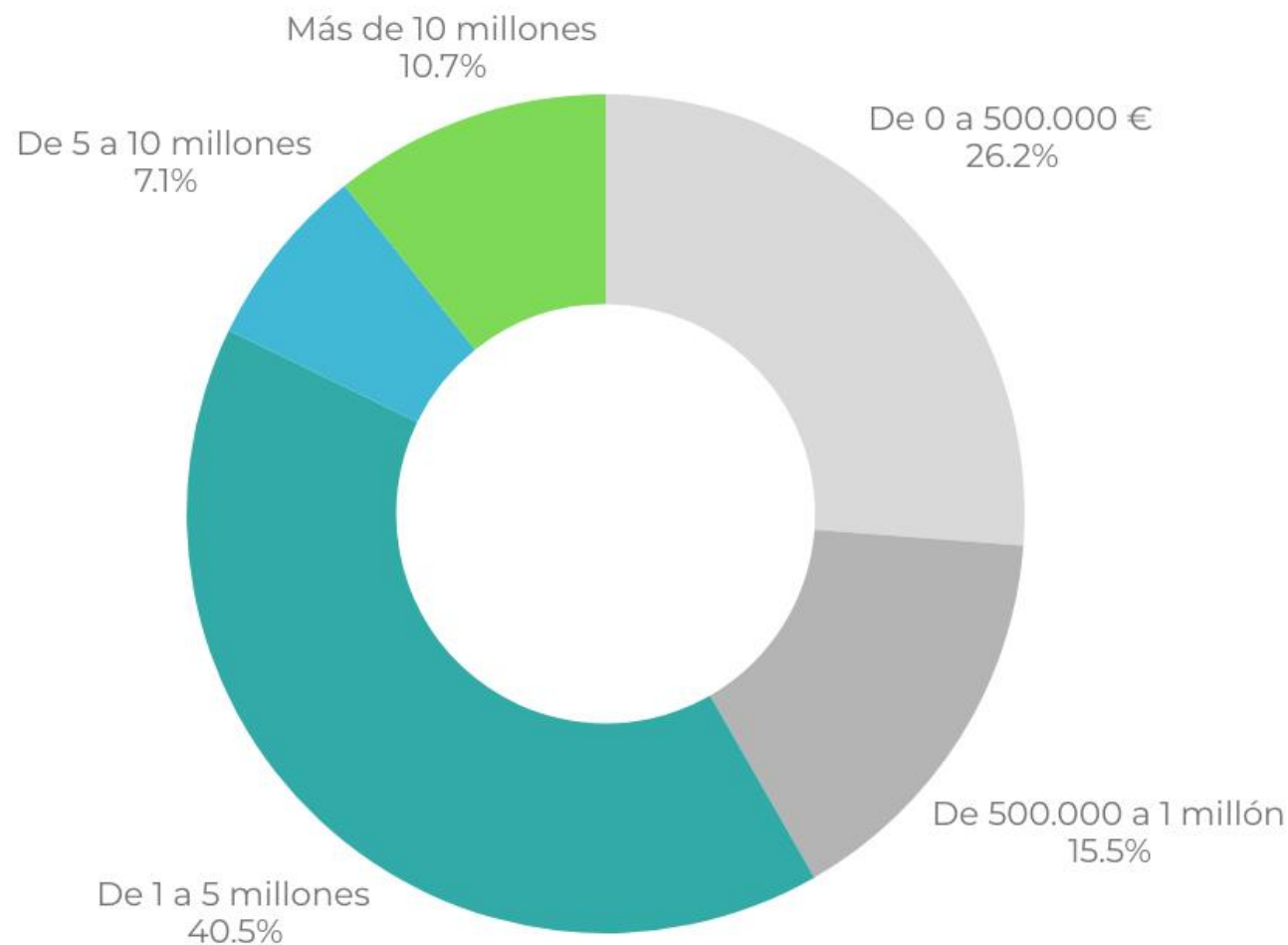
# PARTICIPANTES

Distribución por sectores del mercado



# PARTICIPANTES

Presupuesto anual de la empresa destinado a los viajes



# ACCESO A LOS DATOS

La foto general confirma que la información de emisiones sigue **muy centrada en el aéreo**, pero con un retroceso, al pasar del **85,7%** al **69,2%**. Este descenso sugiere discontinuidades en la entrega o captura del dato: cambios de TMC/OBT, billetes fuera de canal, metodologías no alineadas, etc.

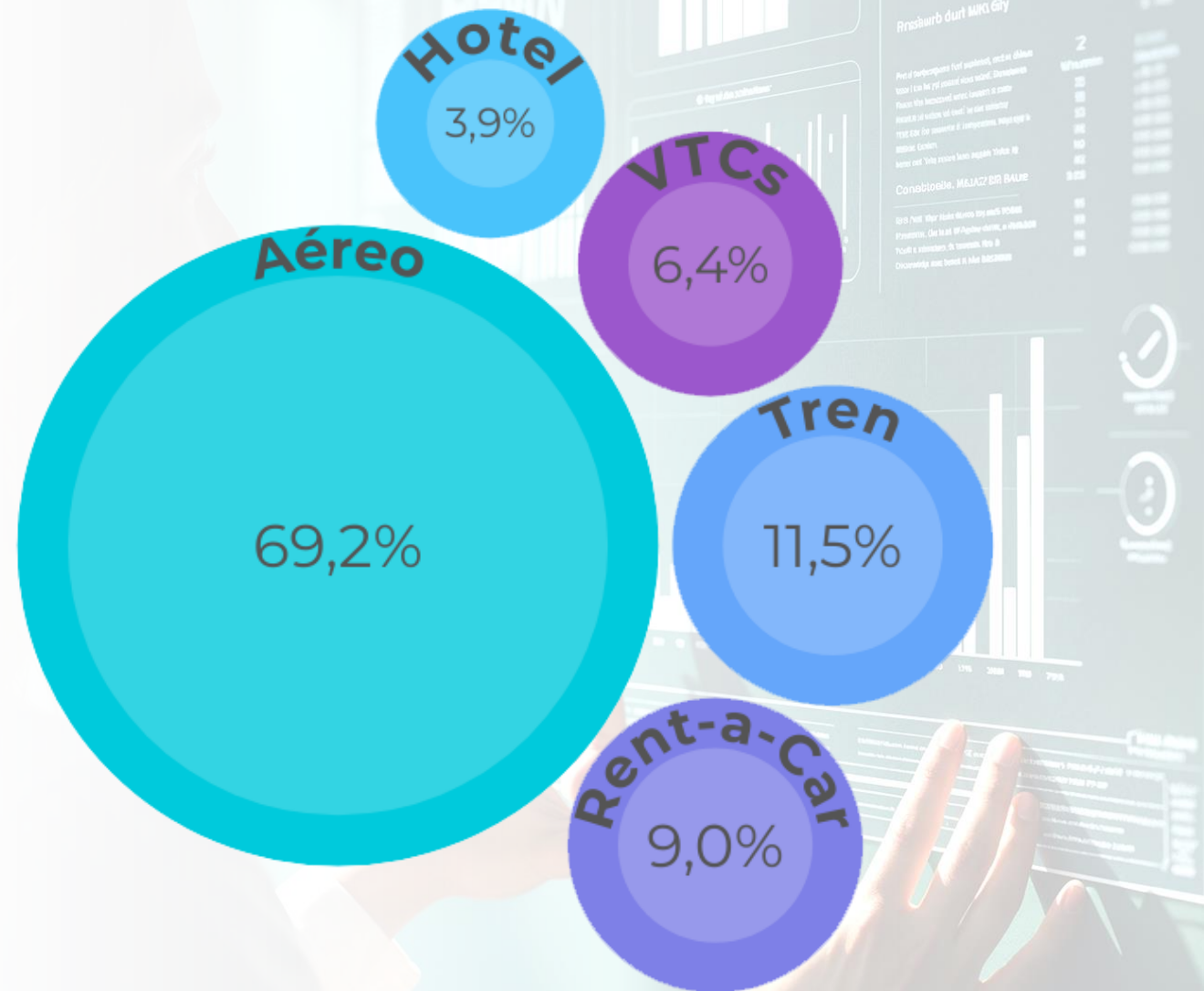
En paralelo, **emergen señales positivas** en otros modos. El **tren** duplica con creces su cobertura informativa, del **4,8%** al **11,5%**, lo que indica un mayor esfuerzo por parte de proveedores y herramientas para ofrecer métricas comparables por trayecto. También **alquiler de coches** sube del **2,4%** al **9,0%** y los **VTC** del **2,4%** al **6,4%**. Las cifras son modestas todavía, pero muestran una tendencia de incorporación del dato a categorías tradicionalmente “ciegas” en emisiones. Esta ampliación es clave para construir indicadores de **Alcance 3** más sólidos y tomar decisiones basadas en el **mix modal** completo.

El **hotel** sigue siendo el gran punto débil: cae del **4,8%** al **3,9%**, quedando muy por detrás del resto. La ausencia de un estándar operativo y la heterogeneidad de etiquetas y metodologías dificultan la integración en TMC/OBT y la comparabilidad entre cadenas y destinos. Sin visibilidad en alojamiento, cualquier cuadro de mando ESG queda incompleto, sobre todo en viajes con estancias largas o programas de reuniones que concentran buena parte del impacto fuera del transporte.

# ACCESO A LOS DATOS

¿Recibís información de las emisiones de vuestros viajes de empresa de los siguientes servicios?

Resultados 2024



# OBJETIVOS

A person in a meeting is pointing at a whiteboard. The whiteboard has a diagram with arrows and several yellow sticky notes. One sticky note says "Be the best", another says "The best", and another says "Green". The person is holding a white marker.

La implantación de **objetivos de reducción** avanza, pero muy débilmente. Este año el **69,1%** de las empresas declara tener metas para rebajar la huella de sus viajes, frente al **68,0%** en 2024, mientras desciende la incertidumbre interna: el **"no lo sé"** pasa del **8,0%** al **4,8%**. Aun así, crece el grupo sin metas (**26,2%** vs **24,0%**), lo que sugiere una **polarización** entre compañías que consolidan la agenda ESG y otras que, por presión de costes o falta de consenso, siguen operando sin un rumbo definido.

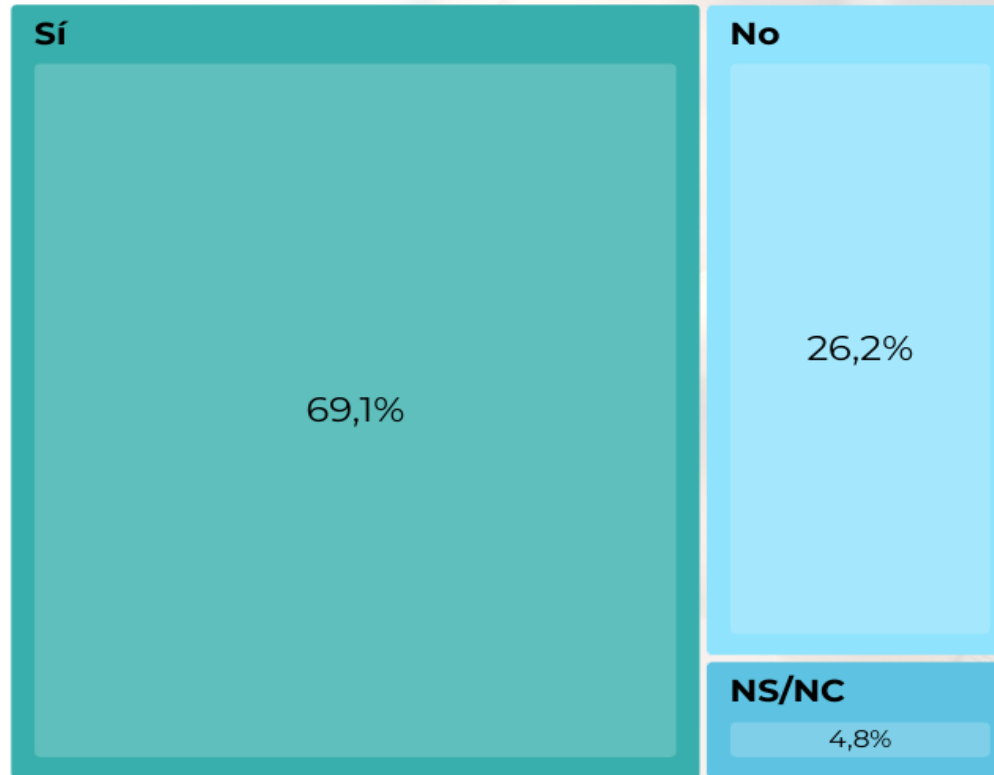
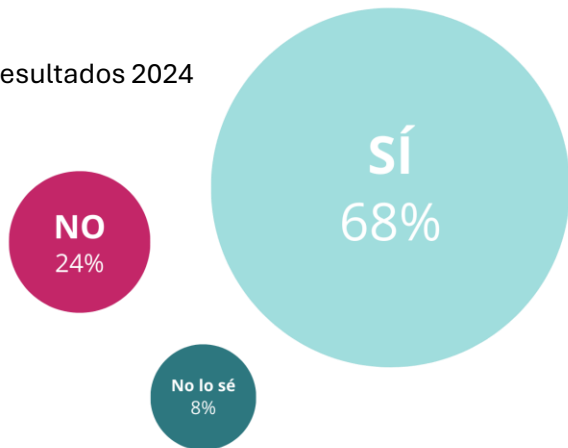
El tipo de palancas asignadas al equipo de viajes muestra un **cambio cualitativo** respecto al año pasado. En 2024 predominaba el enunciado genérico de **"reducción en general de las emisiones"** (**43,75%**); mientras que en 2025 gana peso la operativización en tareas concretas: **cambio del comportamiento del viajero (19,3%)** e **informes de emisiones actuales (15,7%)**. Esto indica más **madurez metodológica**: se mide mejor, se comunica más y se trabaja en hábitos (elección modal, reuniones híbridas, optimización de itinerarios, etc.) como motor de la reducción.

Priorizar **proveedores con menores emisiones** cae a **3,6%** (desde **10,42%**), un retroceso relevante que apunta a **trade-offs con precio y disponibilidad**, a la **escasa comparabilidad** entre proveedores o a que los **criterios low-carbon** aún no se han integrado de forma sólida en las RFP y en el OBT. En paralelo, crecen las vías **compensatorias o de transición**: **priorizar proveedores que compensan (4,8%)** y **programas SAF (4,8%)**, todavía cifras modestas que parecen responder más a **pilotos** o a compromisos de visibilidad que a una estrategia de escala.

# OBJETIVOS

¿Tu empresa ha establecido objetivos de reducción de la huella de carbono en los viajes de empresa?

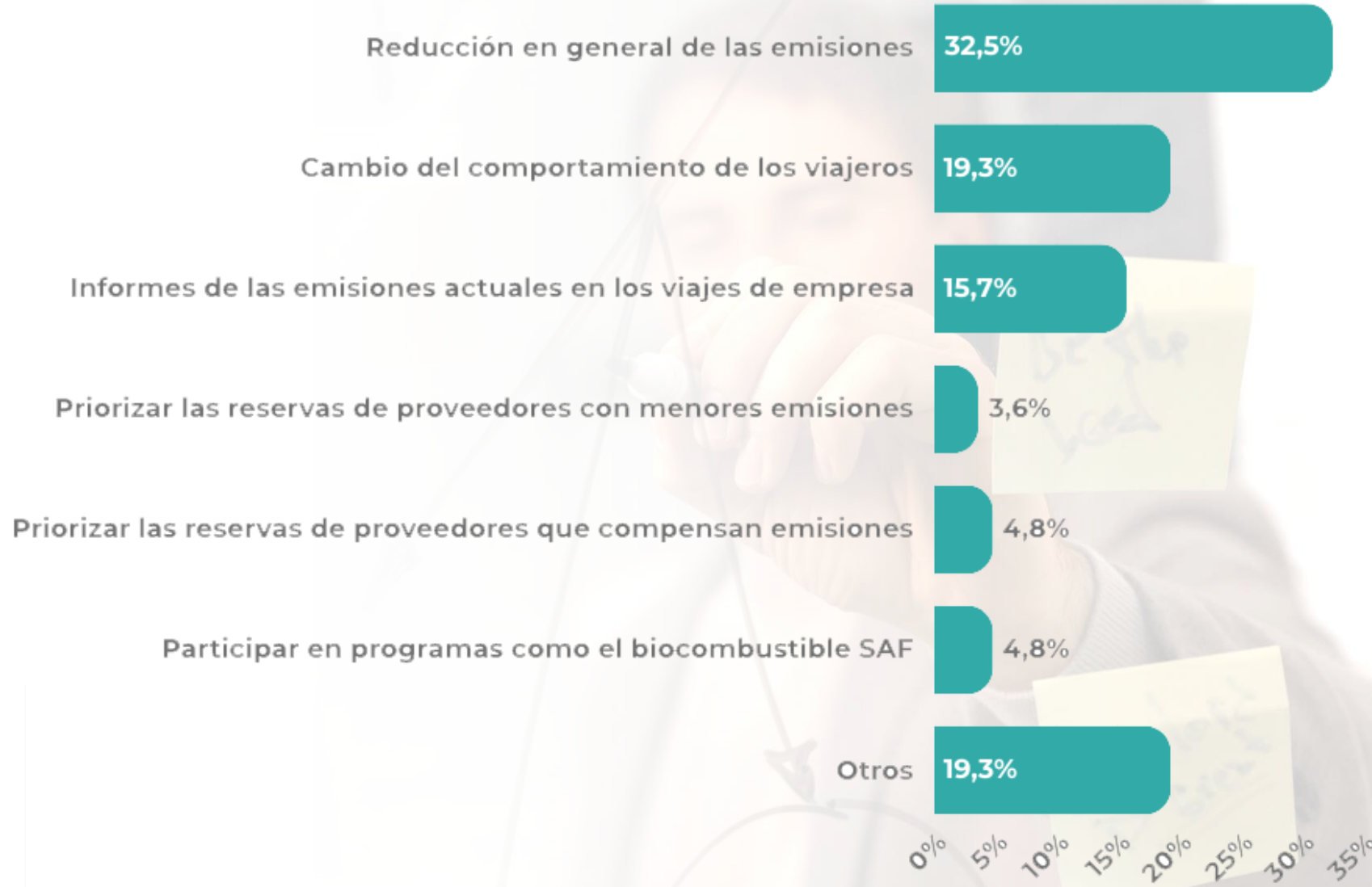
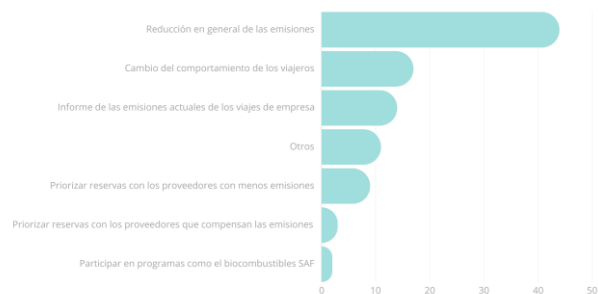
Resultados 2024



# OBJETIVOS

¿Qué objetivos se han marcado al equipo que gestiona los viajes de empresa para que consiga la reducción de las emisiones?

## Resultados 2024



# MOTIVACIONES

---

El impulso para reducir las emisiones en los viajes corporativos se **consolida** como **decisión estratégica interna** y de cumplimiento. Este año, el principal motor es que **la dirección general lo ha marcado como objetivo (27,7%)**, seguido muy de cerca por el **cumplimiento regulatorio (25,3%)** y por la **CSRD (19,3%)**. En conjunto, las palancas vinculadas a **gobernanza y regulación** concentran la mayor parte de las motivaciones y confirman que la descarbonización del Business travel ya no es solo una aspiración reputacional, sino un **mandato de gestión**.

Frente a 2024, se observa un **salto muy notable del vector regulatorio**: la razón “para cumplir con la regulación gubernamental” pasa de **8,16% a 25,3%**. La lectura conjunta sugiere que parte de la presión normativa específica de la CSRD se **integra ahora en un paraguas regulatorio más amplio**, que las compañías ya identifican como palanca principal de actuación.

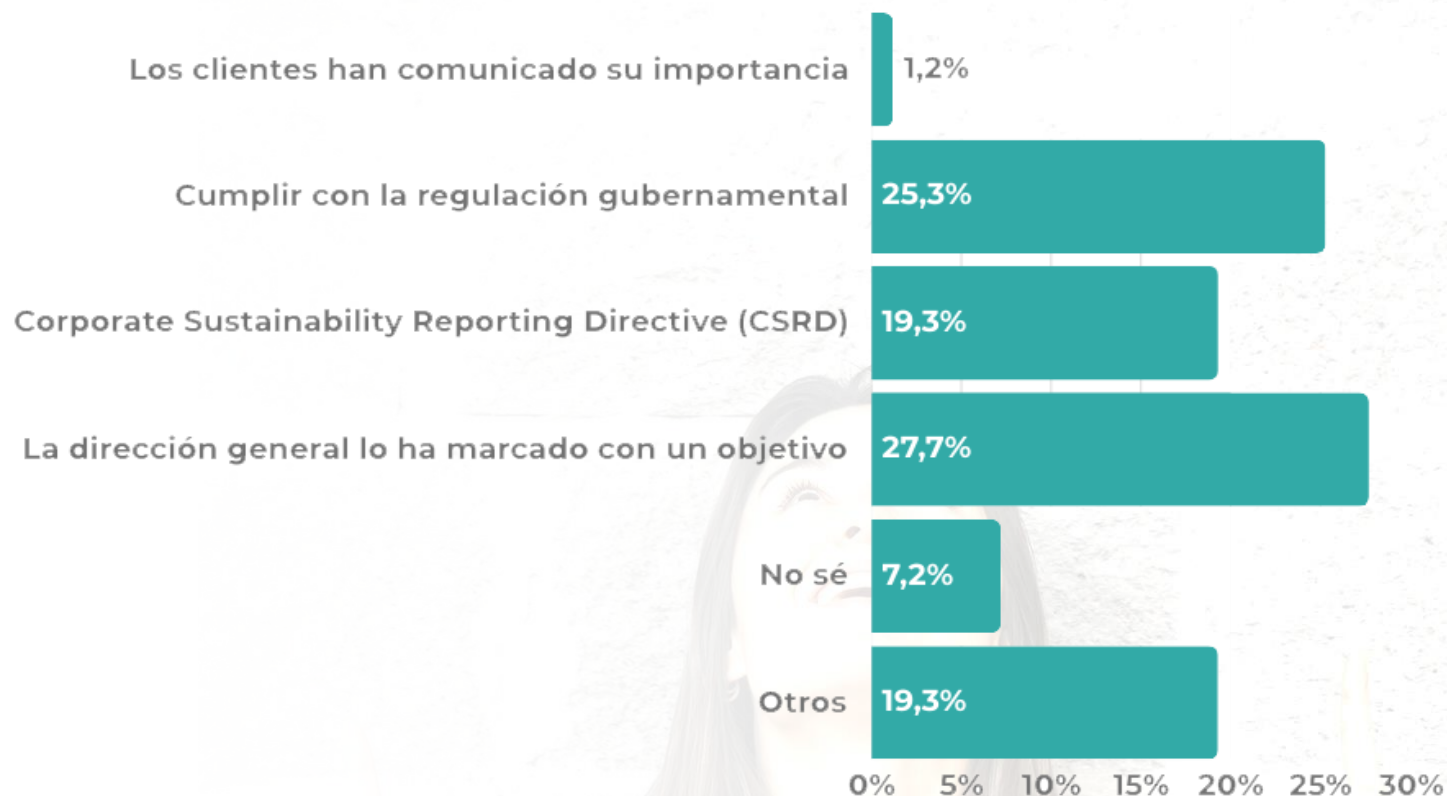
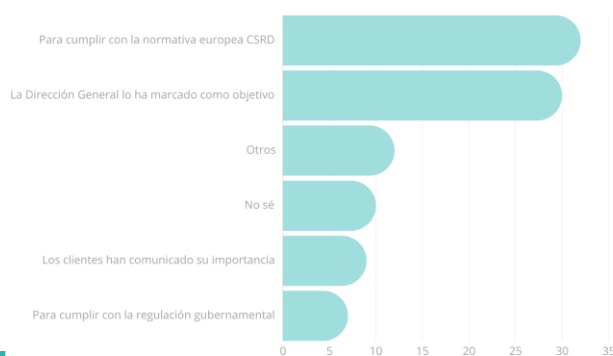
La **influencia de los clientes** pierde mucho peso: cae de **8,1% a 1,2%**. Esto puede indicar que, una vez instaurados los **requisitos internos y regulatorios**, la demanda externa deja de ser el detonante principal del cambio. En paralelo, el “**no sé**” se reduce de **10,2% a 7,2%**, señal de **mayor claridad interna** respecto a por qué se actúa.

Destaca también el crecimiento de “**Otros**” (**19,3% vs. 10,20%**), que apunta a una **diversificación de motivaciones** (p. ej., eficiencia operativa, políticas corporativas transversales, compromisos sectoriales) que las empresas aún no encajan en las categorías previas.

# MOTIVACIONES

¿Cuáles son las razones por las que tu empresa busca la reducción de las emisiones en los viajes de empresa?

## Resultados 2024



# POLÍTICA, RFPs y CONTRATOS



Este año desciende el porcentaje de empresas que han **modificado su política de viajes** para incorporar sostenibilidad: **48,2%** frente al **58,0%** del año pasado. El dato puede indicar que los cambios ya se han ido aplicando en ejercicios anteriores y que cada vez quedan menos compañías en afrontar este objetivo.

En paralelo, también baja la inclusión de **preguntas sobre emisiones** por servicio en las **RFPs: 53,0%** frente a **61,2%** en 2024. La foto sugiere **fatiga de implementación** o **presión presupuestaria**: el discurso ESG está presente, pero la actualización de normas y procesos **pierde tracción**.

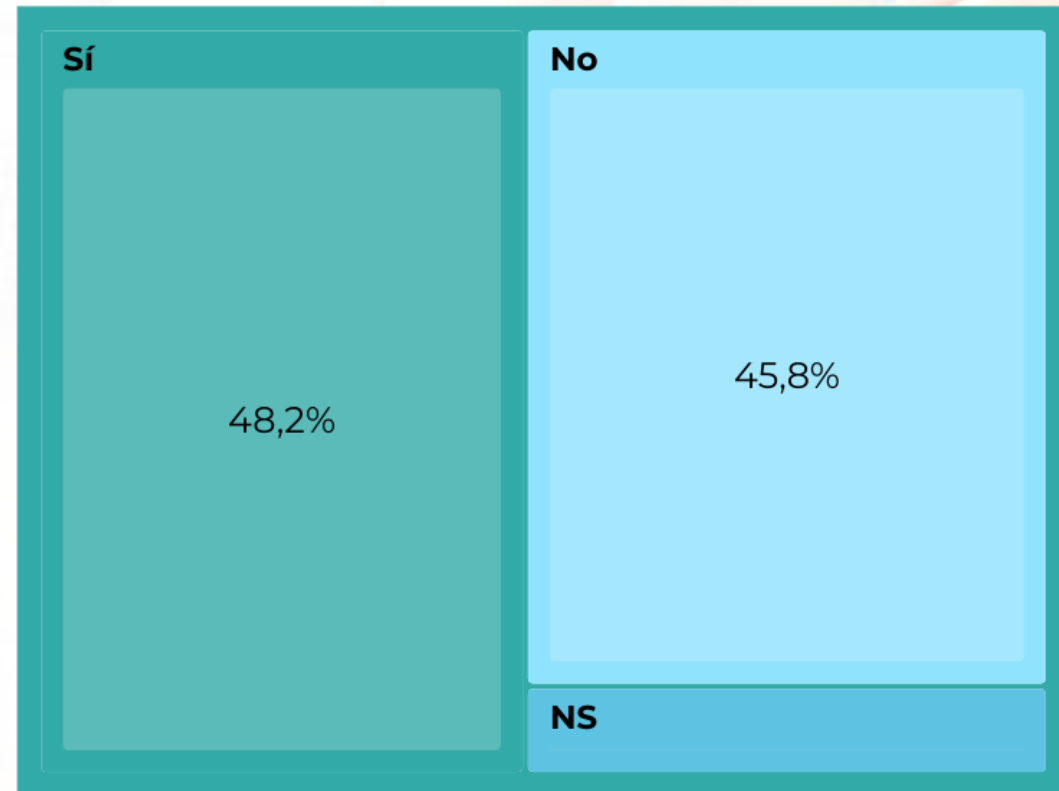
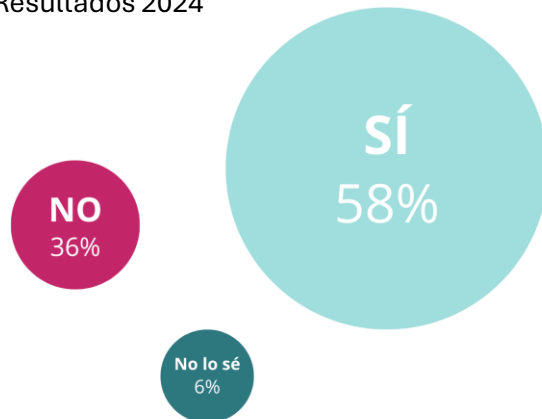
La contratación refleja esa misma ambivalencia. Solo **un 10,8%** declara que la sostenibilidad tiene **alta prioridad** en los contratos, por debajo del **14,0%** anterior. La mayoría se queda en el terreno del **“si hay igualdad, desempata la sostenibilidad”**, que pasa del **54,0%** al **49,4%**. A la vez, crece el grupo que sitúa el **precio por encima** de la sostenibilidad (**21,7%** vs **18,0%**) y repuntan quienes **no la consideran criterio** (**8,4%** frente a **2,0%**), aunque baja ligeramente el **“no tenemos en cuenta”** en general (**9,6%** vs **12,0%**).

Detrás de esta marcha atrás pueden aparecer varios factores: **presión de costes** que endurecen las RFPs, **brechas de dato por servicio** que dificultan comparar proveedores en términos de CO<sub>2</sub> y **metodologías aún heterogéneas** que generan dudas sobre la trazabilidad.

# CAMBIOS DE POLÍTICA

¿Tu empresa ha modificado su política de viajes para incorporar criterios de sostenibilidad?

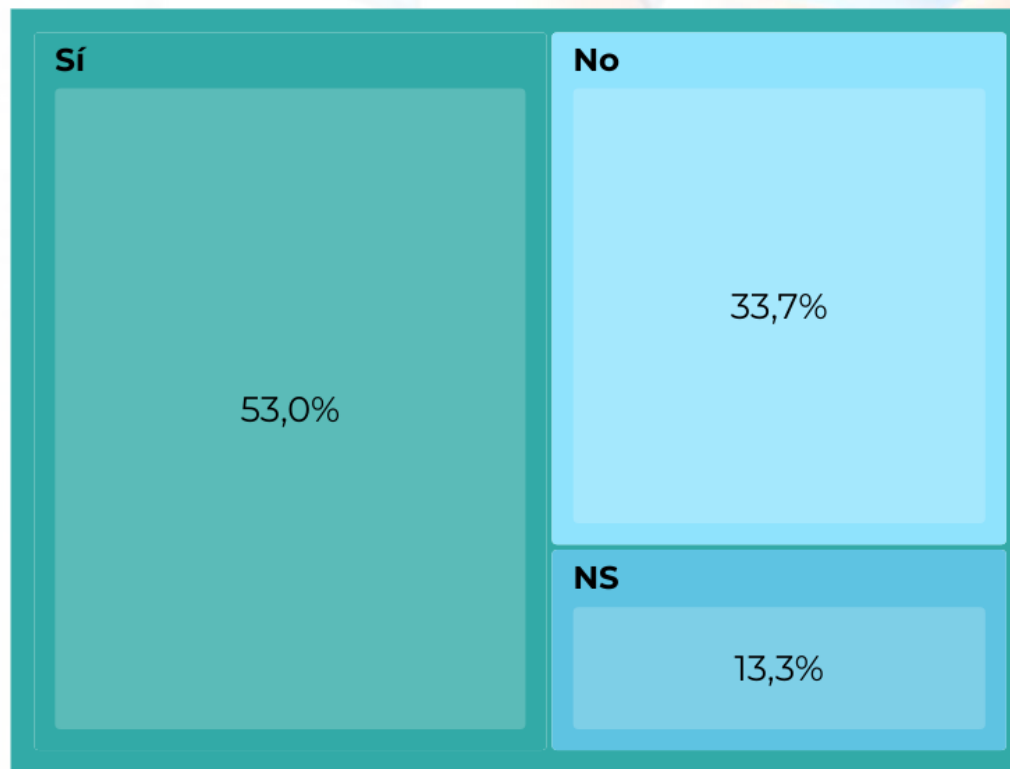
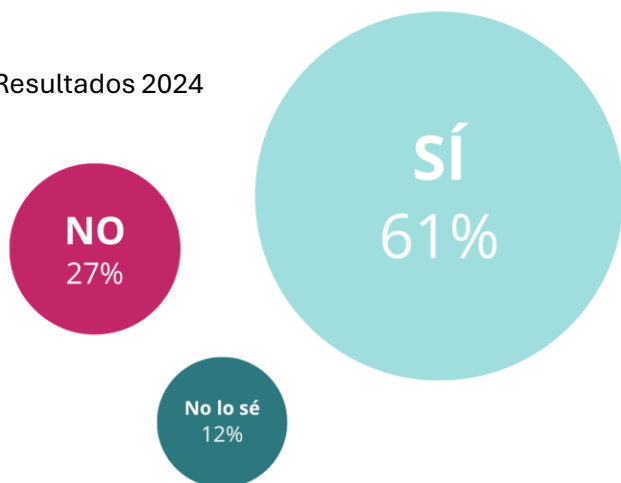
Resultados 2024



# RFPs

¿Tu empresa incorpora preguntas sobre las emisiones por servicio en sus RFPs a proveedores?

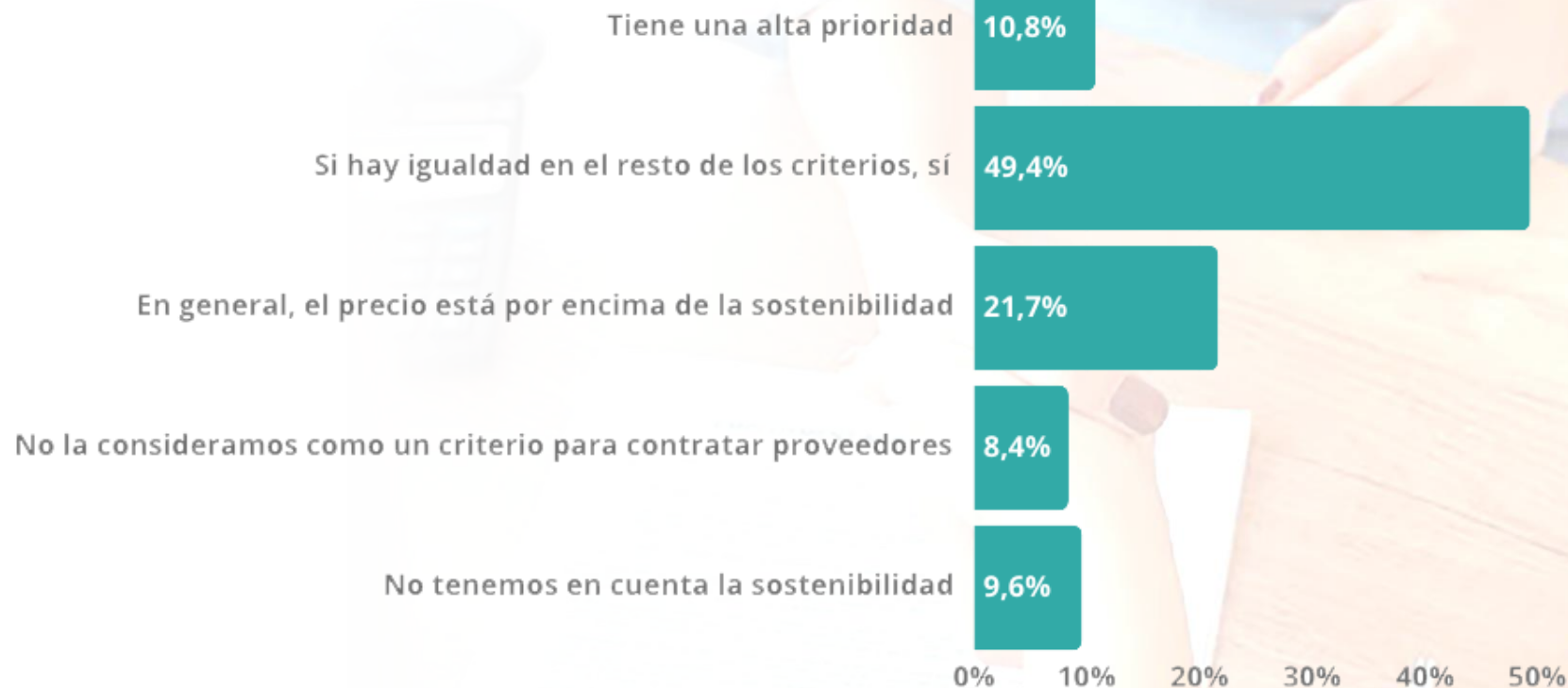
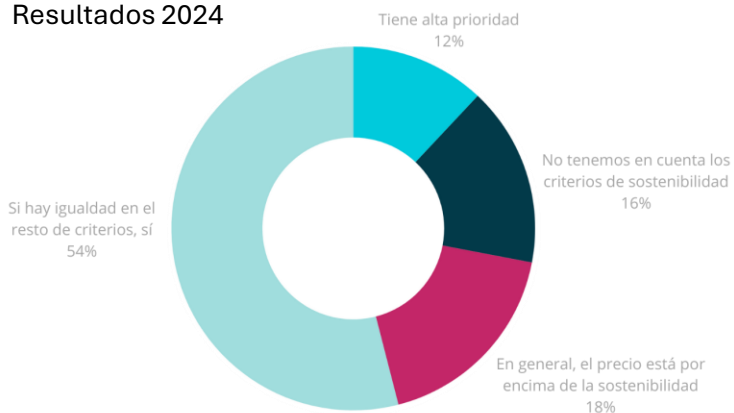
Resultados 2024



# CONTRATOS

¿Tu empresa firma contratos con proveedores basados en criterios de emisiones?

Resultados 2024



# MEDICIÓN Y COSTE

El uso de **palancas económicas y digitales** para orientar decisiones hacia viajes de menor huella está todavía en una **fase muy temprana**. Apenas **el 7,1%** de las compañías aplica un **coste interno del CO<sub>2</sub>** que encarezca las opciones más intensivas en emisiones y, por tanto, modifique los comportamientos de reserva. Sin ese “precio-señal”, la sostenibilidad compite en desventaja con el criterio coste puro y duro, y la reducción termina dependiendo más de la buena voluntad o de iniciativas puntuales que de reglas de negocio consistentes.

En materia de **compensación y descarbonización**, prevalece la **indiferencia declarada (53,0%)** entre **compensaciones externas (31,3%)** e **inversiones en SAF (15,7%)**. Muchas empresas aún no han definido una **estrategia corporativa clara**. Sin un marco, la decisión queda dispersa por áreas y proyectos, con impacto limitado y difícil de auditar.

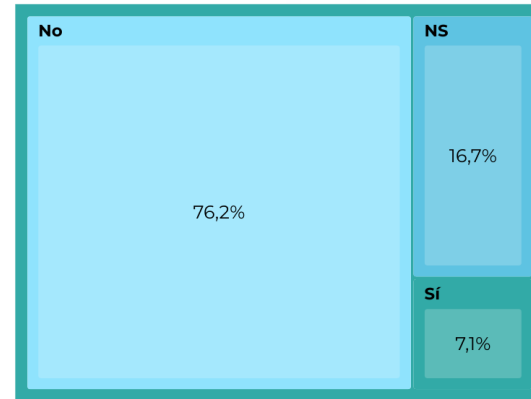
El **habilitador tecnológico** previo a la compra presenta una brecha relevante: solo **el 40,2%** tiene **información de CO<sub>2</sub> visible en el OBT** antes de decidir, frente a un **56,1%** que no la ve. Esta carencia limita la **gestión modal** (p. ej., tren vs. avión de corto radio), la selección de tarifas con menor huella o el rediseño de agendas para reducir pernoctas.

Respecto a la **optimización con IA**, el uso para agrupar desplazamientos y eliminar viajes redundantes es todavía minoritario (**11,9%**), aunque un **19,1%** declara estar **en proceso**.

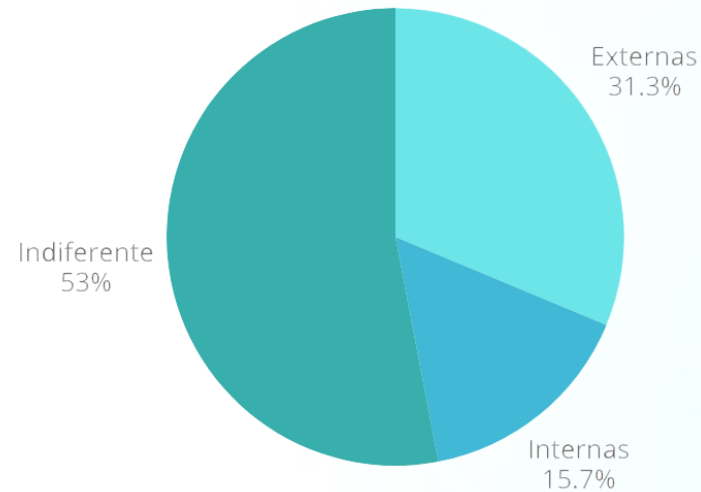


# MEDICIÓN Y COSTE

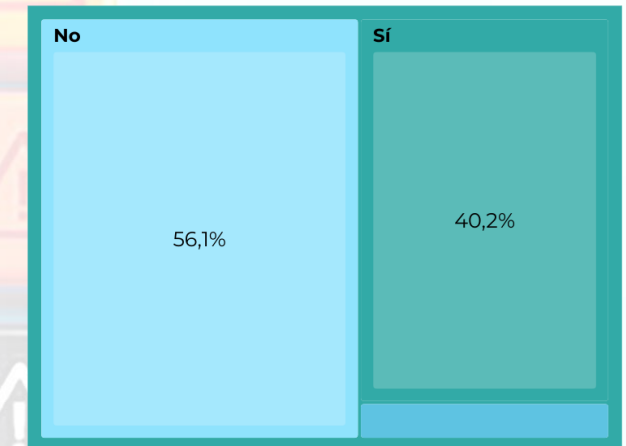
¿Tu empresa aplica un coste interno del CO<sub>2</sub> para influir en las decisiones de viaje?



¿Prefiere compensaciones externas o inversiones en SAF?

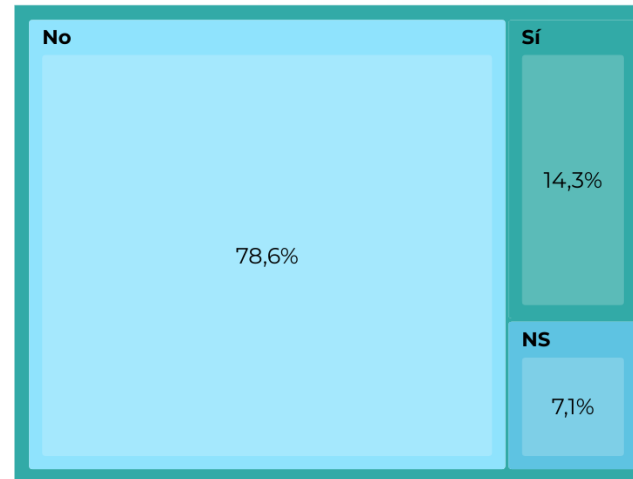


¿Tienes acceso a herramientas de reserva con información de la huella de CO<sub>2</sub> antes de decidir el viaje?

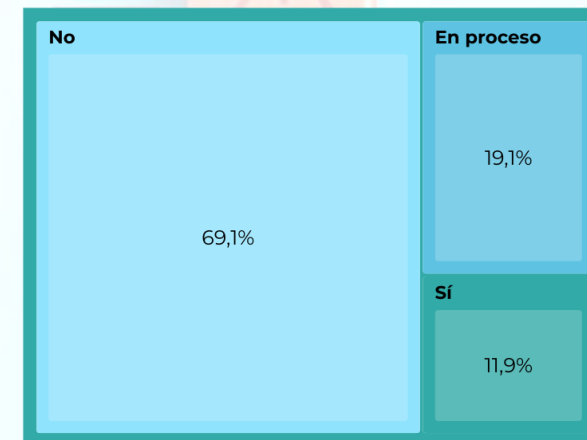


# MEDICIÓN Y COSTE

¿Tienes acceso a paneles de control que muestren el consumo de “presupuesto de carbono” por departamento?



¿Usas de IA para agrupar viajes y reducir desplazamientos redundantes?





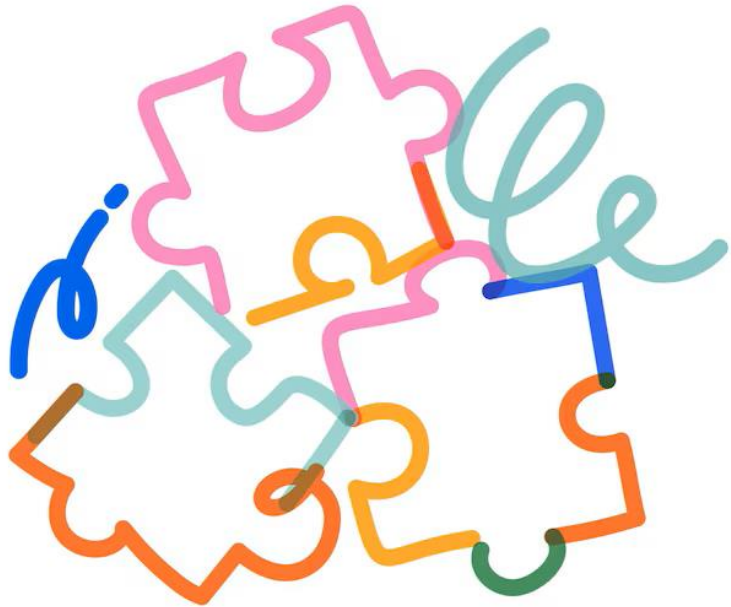
# LA VISIÓN DEL **TRAVEL MANAGER**

El trabajo de campo del estudio se ha enriquecido con entrevistas individuales a travel managers y responsables de ESG de empresas con presencia en España, pertenecientes a sectores como farmacéutico, industrial, tecnológico, energético, construcción y financiero. Por motivos de confidencialidad corporativa, no se revelan los nombres de los participantes, aunque sus aportaciones se reflejan de manera resumida en los distintos apartados que se presentan a continuación.

---

# INTEGRACIÓN

## DE VIAJES EN LA ESTRATEGIA ESG



- Las políticas de viajes corporativos se deben estar alineadas estrechamente con la estrategia ESG de la empresa, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la planificación, ejecución y seguimiento de los desplazamientos.
- La comunicación interna es clave: facilitar guías de viajes sostenibles, documentación para nuevos empleados y recordatorios sobre buenas prácticas antes, durante y después del viaje.
- La sostenibilidad se aplica tanto a la elección de transporte y alojamientos como a la duración y necesidad de los viajes, priorizando siempre la eficiencia y el bienestar del empleado.
- Se establecen límites en la duración de los viajes y se planifican con criterios de conciliación y bienestar laboral, evitando, por ejemplo, fines de semana fuera salvo excepciones.
- La gobernanza se refuerza mediante políticas transparentes, auditorías, flujos de gastos revisados y canales éticos para reportar irregularidades.
- Los travel managers prevén reforzar la integración ESG en los próximos años, incluyendo criterios más estrictos de transporte bajo en emisiones y mayor digitalización de reuniones para reducir desplazamientos innecesarios.

# MEDICIÓN

## DEL IMPACTO AMBIENTAL



- Las empresas consultadas calculan la huella de carbono de sus viajes corporativos, considerando tanto transporte como alojamiento y desplazamientos internos.
- La información se recopila y analiza con regularidad, normalmente de forma anual, generando estadísticas por tipo de transporte, trayecto, número de asistentes y motivo del viaje.
- Se incorporan métricas de flotas de vehículos, consumo de combustible y emisiones de proveedores, aunque en algunos casos aún se requiere mayor integración de datos de taxis, coches de alquiler y trayectos no planificados.
- Los informes se utilizan para evaluar el impacto ambiental, identificar áreas de mejora y proporcionar base para decisiones estratégicas y políticas internas.
- Las empresas están avanzando hacia la digitalización de los informes, incorporando herramientas tecnológicas para medir y reportar las emisiones en tiempo real o de manera más precisa.

# OBJETIVOS

## DE DESCARBONIZACIÓN



- Las compañías participantes han definido metas de reducción de emisiones a nivel global, con objetivos específicos para viajes de empresa dentro del Alcance 3.
- Se prioriza la reducción activa antes de la compensación: minimizar viajes innecesarios, primar el transporte bajo en emisiones y fomentar alternativas virtuales.
- Los objetivos incluyen revisiones periódicas de políticas de viajes y planes de acción para alinear los desplazamientos corporativos con los objetivos climáticos globales.
- Los responsables de viajes promueven la selección de proveedores y alojamientos que cumplan estándares sostenibles, con certificaciones reconocidas internacionalmente.
- Los planes de descarbonización contemplan la optimización de la logística de los viajes, con preferencia de las rutas directas y la planificación de grupos para reducir emisiones.

# PRESUPUESTO

## Y COMPENSACIÓN



- La compensación de emisiones se aplica de manera creciente; algunas compañías ya compensan el 100% de sus emisiones, mientras otras aún priorizan la medición antes de establecer un presupuesto específico.
- Los proyectos de compensación se seleccionan bajo criterios de calidad, adicionalidad y alineamiento con la misión de la empresa, sobre todo en lo referente al impacto social y ambiental adicional: biodiversidad, comunidades locales, etc.
- Se valoran especialmente proyectos cercanos al área de operación de la empresa o vinculados a su actividad, promoviendo beneficios locales y regionales.
- La selección de proyectos se realiza siguiendo estándares verificados y auditables, asegurando transparencia y trazabilidad.
- La compensación se considera un complemento a la reducción activa de emisiones, no un sustituto de la planificación de viajes sostenibles.

# RETOS

## PRINCIPALES



- La falta de opciones de transporte sostenibles en determinados destinos limita la capacidad de aplicar criterios ESG de manera uniforme.
- La cultura interna puede dificultar la reducción de viajes, especialmente en entornos donde la interacción presencial se considera esencial para la confianza y la eficacia profesional.
- Los costes y la logística de alternativas sostenibles (tren, hoteles ecológicos) pueden ser mayores o más complejos que las opciones tradicionales.
- La recopilación de datos de emisiones todavía presenta vacíos, especialmente para taxis, alquileres y trayectos no reservados mediante plataformas corporativas.
- La necesidad de mantener la actividad internacional y las relaciones comerciales presenciales puede limitar la reducción de viajes, especialmente en sectores con fuerte dimensión europea o global.
- La educación y alertas a los empleados sobre alternativas sostenibles son percibidas como herramientas efectivas para influir en el comportamiento individual.

# INNOVACIÓN

## Y FUTURO



- Las soluciones tecnológicas ayudan a optimizar la planificación de viajes y reducir emisiones: inteligencia artificial, digitalización de reuniones y herramientas de colaboración virtual.
- Las políticas de viajes se revisan periódicamente para priorizar transporte bajo en emisiones y reducir desplazamientos innecesarios.
- Las empresas buscan fortalecer la colaboración con proveedores preferentes, asegurando que integren criterios ESG en sus servicios y reporten datos ambientales de manera sistemática.
- En muchos casos, se facilita el trabajo a distancia y la asistencia virtual como alternativas para minimizar desplazamientos.
- La innovación también se orienta a la mejora de los cálculos de emisiones y la generación de métricas más precisas para la toma de decisiones estratégicas.



GRACIAS



**FORUM**  
BUSINESS TRAVEL  
& EVENTS  
[forumbusinesstravel.com](http://forumbusinesstravel.com)

**LUFTHANSA GROUP**

[lufthansagroup.com](http://lufthansagroup.com)